

# MASTEROPPGAVE

**Emnekode:** BE323E

**Navn på kandidat:** Charlotte Beck, Thomas  
Torgersen og Anja Thoreløyken

---

## **Kunsten å ikke miste kunnskap**

- hvordan redusere uønsket turnover

---

**Dato:** 19/05/2017

**Totalt antall sider:** 118

## Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på en erfaringsbasert MBA (Master of Business Administration) ved Handelshøgskolen tilknyttet Nord universitet (tidligere Handelshøgskolen i Bodø). Selv om vi er ved veis ende, er vi overbevist om at kunnskapen og kompetansen vi har tilegnet oss gjennom dette studiet vil ha nytteeffekt i lang tid fremover.

Tematikken knyttet til forskningen vår er et interessefelt for alle tre, selv om vi jobber i ulike bransjer og har ulik erfaring og tilnærming til ledelse. Dette har skapt en spennende dynamikk med ulike perspektiv, og har beriket arbeidet med oppgaven. Arbeidet med dette prosjektet har vært enormt lærerikt og ikke minst utfordrende. Det at vi var tre forskere førte til gode diskusjoner, men det har også vært en stor utfordring med tanke på arbeidsprosess. Ikke bare skal man samkjøre tre travle liv, men tre perspektiv, ønsker, meninger og ikke minst vinklinger skal koordineres. Motivasjonen, mestringsfølelsen og våre gjennomførings- og beslutningsevner har virkelig blitt satt på prøve. Vi har likevel i stor grad har kost oss gjennom prosessen og blitt enda bedre venner selv om det til tider har «gått en kule varmt». Vi håper at andre ledere kan dra nytte av forskningen vår i deres jakt på å redusere turnover av unge arbeidstakere, og på den måten få beholde nøkkelkompetansen i virksomheten.

*“Det har jeg ikke prøvd før, så det tror jeg helt sikkert jeg kan klare!”* (Pippi Langstrømpe)

Vi vil gjerne takke hverandre for innsatsen, og våre kjære medstudenter for tre fantastiske år! En stor takk går også til venner, familie, partnere og barnevakter for tålmodigheten og støtten vi har fått gjennom denne prosessen –og for at dere ikke har gitt oss opp! Vi vil også rette en enormt stor takk til veileder Dorthe Eide for gode innspill, oppmuntring og veiledning gjennom hele prosjektet. En stor takk rettes også til fleksible arbeidsgivere, våre verdifulle informanter og ikke minst til HR-sjefen som lot oss benytte virksomheten som utgangspunkt for vår studie. Vi hadde ikke kunnet gjennomføre dette uten noen av dere!

Oslo, 19. mai 2017,

Charlotte Beck

Thomas Torgersen

Anja Thoreløy

## Abstract

The purpose of this study has been to map out various causes leading to turnover among young professionals to address our main research question:

**‘How can the media industry reduce turnover of young workers to retain key competence?’**

The study involved a qualitative research methodology, including a thorough literary review of the turnover phenomenon with related causes and potential preventative actions. The literary findings formed the foundation for further research and analysis. Following this, a phenomenological case design was chosen to understand the phenomenon related to young professionals based on their own perspectives and descriptions. 18 semi-structured interviews with young informants and their leadership were conducted and formed the basis for our findings.

Our findings show that today's young professionals seem to have a strong intrinsic motivation that drives them towards their professional goals. This implies that it is important for managers to facilitate professional development, as the employees need to see a clear course of development related to their own career progression. Young workers need to feel a personal development and that they are progressing towards achieving their career objectives, otherwise they will quickly feel stagnant, leading to higher turnover rates in the industry.

## Sammendrag

Dagens arbeidsliv preges av at de unge har lavere intensjoner om å bli i samme virksomhet over lengre tid sammenlignet med tidligere generasjoner. Virksomheter bruker derfor store ressurser både på å tiltrekke seg og holde på nøkkelkompetanse. Studiens hensikt har vært å kartlegge ulike årsaker til turnover hos unge arbeidstakere, for å kunne svare på vår problemstilling:

### «Hvordan kan mediebransjen redusere turnover av unge arbeidstakere for å beholde nøkkelkompetanse?»

Målet har vært å komme med tiltak til ledere som ønsker å holde på kompetansen ved å se på årsaker til turnover og turnoverintensjon hos unge gjennom forskningsspørsmålene:

- 1) *Hva menes med turnover, turnoverintensjon og hva er sentrale konsekvenser?*
- 2) *Hva er årsaker til turnoverintensjon og turnover?*
- 3) *Hvilke tiltak kan ledere ta i bruk for å forebygge uønsket turnover?*

Vi valgte en kvalitativ forskningsmetode, og det ble foretatt en litteraturgjennomgang knyttet til fenomenet turnover, ulike årsaker og potensielle tiltak. Våre funn i litteraturen la grunnlaget for empirien og analysen. Et fenomenologisk casedesign ble valgt for å forstå fenomenet knyttet til unge arbeidstakere basert på deres perspektiver og beskrivelser. 18 semistrukturerte intervjuer med utvalgte medarbeider- og lederinformanter i tillegg til HR-sjefen i en utvalgt virksomhet innen mediebransjen la grunnlaget for våre funn.

Resultatene av våre undersøkelser tilsier at unge arbeidstakere har høy turnoverintensjon, og våre antagelser basert på litteraturen viste seg i større eller mindre grad å stemme. Dagens unge ser ut til å være drevet av en sterk indre motivasjon knyttet til personlig utvikling og egen karriereprogresjon. Ledere bør derfor veilede og legge til rette for utvikling og et klart kompetanseforløp. Dagens unge trenger å føle en personlig utvikling og at de har fremgang i tråd med deres karriereplan, ellers vil de fort se seg om etter noe nytt.

**Nøkkelord:** veiledning, personlig utvikling, karriereprogresjon

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn for valg av studiens tema.....	6
1.2 Problemstilling, forskningsspørsmål og sentrale begrep .....	6
1.3 Avgrensning.....	7
1.4 Oppgavens disposisjon.....	8
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Turnover og turnoverintensjon</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Sentrale konsekvenser knyttet til turnover</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3 Eksterne årsaker til uønsket turnover</b> .....	<b>14</b>
2.3.1 Den norske velstandens påvirkning på ulike generasjoner .....	14
2.3.2 Norges demografiske sammensetning i forhold til arbeidslivet.....	16
2.3.3 Mediebransjens digitale kompetansebehov .....	17
<b>2.4 Interne årsaker til uønsket turnover</b> .....	<b>17</b>
2.4.1 Det første møtet med virksomheten.....	18
2.4.2 Videre oppfølging og utvikling.....	20
2.4.3 Mening, motivasjon og mestring i arbeidshverdagen.....	22
2.4.4 Forhold til nærmeste leder og virksomheten .....	25
<b>2.5 Hvordan forebygge uheldige konsekvenser?</b> .....	<b>28</b>
2.5.1 Kartlegging av turnover og personalplanlegging.....	28
2.5.2 Hvordan se og ivareta sine medarbeidere .....	30
<b>2.6 Oppsummering og antagelser</b> .....	<b>37</b>
<b>3. Metodisk tilnærming</b> .....	<b>38</b>
3.1 Forskningsmetode og design.....	39
3.2 Valg og beskrivelse av bransje, forskningssted og informanter .....	40
3.2.1 Valg av bransje .....	40
3.2.2 Valg av virksomhet.....	42
3.2.3 Valg av informanter .....	42
3.3 Datainnsamling .....	45
3.4 Dataanalysefasen i en fenomenologisk studie .....	47
3.5 Kvalitet i studien .....	51
3.5.1 Forskernes forforståelse .....	51
3.5.2 Reliabilitet og validitet.....	53
3.5.3 Generaliserbarhet.....	54
3.5.4 Svakheter ved studien.....	54
3.6 Etske betraktninger .....	55
<b>4. Analyse og fortolkning av funn</b> .....	<b>57</b>
<b>4.1 Turnover og turnoverintensjon blant dagens unge</b> .....	<b>57</b>
<b>4.2 Årsaker til turnoverintensjon og turnover</b> .....	<b>60</b>
4.2.1 Eksterne årsaker .....	60
4.2.1.1 De unge er et produkt av sin oppvekst i velferdssamfunnet .....	61
4.2.1.2 Digital kompetanse gjør de unge attraktive på arbeidsmarkedet .....	62

4.2.2 Interne årsaker.....	63
4.2.2.1 Det første møtet med virksomheten.....	63
4.2.2.2 Videre oppfølging og utvikling gjennom arbeidsforholdet .....	71
4.2.2.3 Mening, motivasjon og mestring i arbeidshverdagen .....	79
4.2.2.4 Forhold til nærmeste leder og virksomheten .....	88
<b>4.3 Hvordan forebygge uheldige konsekvenser .....</b>	<b>93</b>
<b>5. Avslutning og konklusjon.....</b>	<b>96</b>
5.1 Turnover, turnoverintensjon og sentrale konsekvenser .....	96
5.2 Årsaker til turnoverintensjon og turnover .....	98
5.3 Tiltak for å redusere uønsket turnover .....	99
5.4 Svar på problemstillingen .....	100
5.5 Avsluttende betraktninger og kilderefleksjon .....	100
5.6 Forslag til videre studier .....	101
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>102</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>107</b>
Vedlegg 1: Generasjonsinndeling basert på litteraturgjennomgangen .....	107
Vedlegg 2: Forespørsel om deltagelse i studien .....	109
Vedlegg 3: Samtykkeskjema.....	110
Vedlegg 4: NSDs tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger .....	111
Vedlegg 5: Intervjuguide medarbeidere.....	112
Vedlegg 6: Intervjuguide ledere.....	114
Vedlegg 7: Intervjuguide HR-sjefen.....	116
Vedlegg 8: Skjematisk fremstilling av analysen.....	118
<b>Oversikt over tabeller og figurer .....</b>	<b>5</b>
Figur 1: Analysemodell.....	9
Figur 2: Sammenhengen mellom ulike typer turnover .....	11
Figur 3: Utregning av turnoverprosent .....	29
Figur 4: Utregning av turnover basert på virksomhetens stabilitetsindeks.....	29
Figur 5: Oversikt over antagelser etter litteraturgjennomgang.....	38
Figur 6: Analyseenheter.....	50
Figur 7: Analysemodell årsaker til turnover .....	60

## 1. Innledning

Dette kapitlet tar for seg bakgrunn for valg av tema, og hva som gjør det interessant i lys av bakgrunn, formål og motiv. Studiens problemstilling, forskningsspørsmål og sentrale begreper blir presentert før det blir gjort rede for oppgavens avgrensning og disposisjon.

### 1.1 Bakgrunn for valg av studiens tema

Dagens norske arbeidsliv, og spesielt mediebransjen, preges av en økende trend der unge arbeidstakere «jobbsopper». De har ikke like stor intensjon om å bli i samme stilling like lenge som tidligere generasjoner. Virksomheter bruker store ressurser på rekruttering, opplæring og oppfølging, og når de unge forsvinner relativt raskt blir det kostbart.

Mediebransjen er drevet av digitalisering, og omstillingstakten er høy. De unge er attraktive på arbeidsmarkedet ettersom de sitter på kompetanse virksomhetene trenger for å «henge med». Samfunnet har blitt en digitalisert verden påvirket av teknologisk innovasjon, sosiale medier og ikke minst de unge selv. Google, Facebook, Twitter og Apple forandrer måten vi kommuniserer på, hvordan vi arbeider og hvordan vi lever. iPhone din kjenner deg bedre enn kjæresten eller foreldrene dine. YouTube er den nye TV- og radiostasjonen, mens Facebook er de nye avisene. For de unge er ikke teknologi et tilbehør, det er en del av livet. Dette vil påvirke deres tenkemåter og samfunnet vårt i tiden som kommer.

Det er viktig at ledere som vil «henge med» og ha tilgang på kompetansen unge arbeidstakere representerer, har en forståelse av denne generasjonen. Slik kunnskap vil forenkle prosesser knyttet til hvordan man driver ledelse og personalplanlegging. Hvilke tiltak ledere kan gjøre for å beholde de unges nøkkelkompetanse fremstiller et paradoks ettersom mange norske arbeidstakere oppgir sin nærmeste leder som bakgrunn for jobbskifte.

### 1.2 Problemstilling, forskningsspørsmål og sentrale begrep

Problemstillingen for studien har sin bakgrunn i at mange virksomheter opplever at unge arbeidstakere skifter jobb hyppigere enn tidligere generasjoner. Mediebransjen har vist seg å være en veldig aktuell bransje både med tanke på demografi, høy turnover og et kompetansebehov som de unge besitter.

En naturlig problemstilling knyttet til disse aspektene er derfor:

***Hvordan kan mediebransjen redusere turnover av unge arbeidstakere for å beholde nøkkelkompetanse?***

For videre å kunne gå inn i problemstillingen og utfylle denne ble følgende forskningsspørsmål lagt til grunn for studien:

- *Hva menes med turnover, turnoverintensjon og hva er sentrale konsekvenser?*
- *Hva er årsaker til turnoverintensjon og turnover?*
- *Hvilke tiltak kan ledere ta i bruk for å forebygge uønsket turnover?*

**Sentrale begreper:**

*Turnover* oversettes med *personalomsetning* og viser til gjennomtrekk av medarbeidere i virksomheten.

*Turnoverintensjon* er intensjonen en medarbeider har når det kommer til å se seg om etter ny jobb.

*Uønsket turnover* viser til situasjoner der virksomheten mister kompetanse det er ønskelig å beholde.

### 1.3 Avgrensning

Det finnes ulike former for turnover, men vårt fokus er på uønsket turnover. Fokuset på å beholde fremfor å tiltrekke seg nøkkelkompetanse gjør at rekrutteringsfasen ikke er vektlagt. For å redusere turnover må man kjenne årsakene til turnover og turnoverintensjon, og fokuset er derfor på de interne årsakene ettersom de eksterne ikke er like kontrollerbare. I hovedsak er derfor kun de interne årsakene undersøkt empirisk, selv om alle forskningsspørsmålene har vært underliggende gjennom datainnsamlingen.

Bransjerapporten fra Mediabemanning og virksomhetens medarbeiderundersøkelse var utslagsgivende i avgrensning av bransje og virksomhet ettersom det kom tydelig frem at dette var arenaer preget av høy turnover og unge arbeidstakere. Studien er avgrenset til dagens unge arbeidstakere, generasjon Y, i lys av egen generasjon. Tidvis er det likevel hensiktsmessig



med en beskrivelse eller sammenligning med tidligere generasjoner. Generasjonsinndelingene er inkonsekvente, men også ubetydelige for vår studie. Selv om generasjonsstereotyper ikke er eksakt vitenskap og man skal være forsiktig med å generalisere ligger en rekke kjennetegn og beskrivelser knyttet til generasjon Y til grunn for vår studie. En generasjonsoversikt basert på litteraturgjennomgangen fremstilles i vedlegg 1.

#### 1.4 Oppgavens disposisjon

Oppgavens disposisjon er knyttet til de tre forskningsspørsmålene, som sammen med problemstillingen redegjøres for i innledningskapittelet. Dette kapittelet tar også for seg bakgrunn for valg av studie, sentrale begreper og hvordan oppgaven er avgrenset.

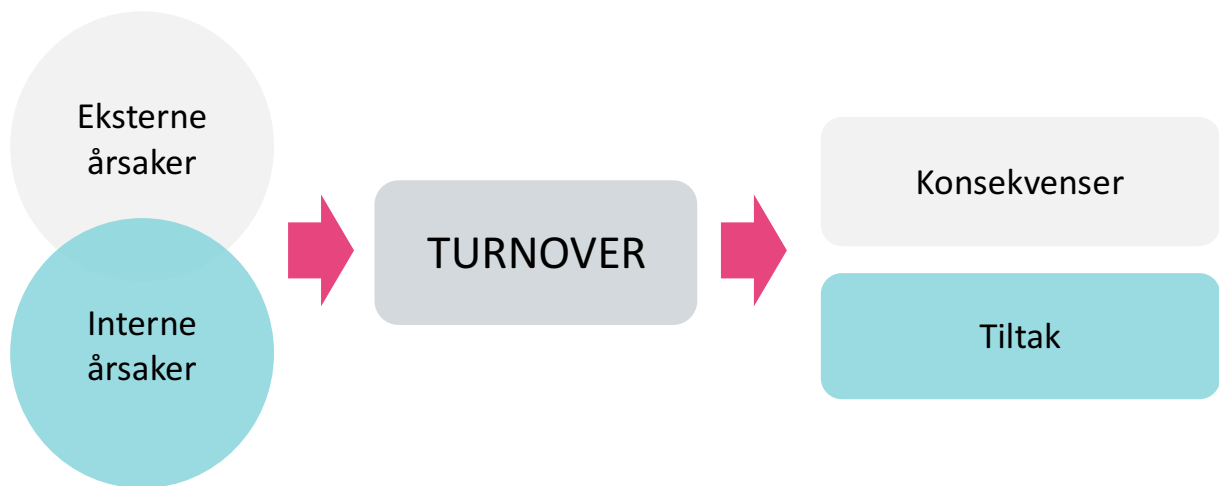
Litteraturkapittelet tar for seg det teoretiske rammeverket basert på problemstillingen og er strukturert i rekkefølge etter forskningsspørsmålene. Antagelsene knyttet til turnoverbegrepet, årsaker til turnover og tiltak ledere kan gjøre vil bli tatt med inn i dataanalysen.

Metodekapittelet tar for seg den kvalitative forskningsprosessen, og gjør rede for hvordan vi har gått frem for å gjennomføre studien. Den metodiske tilnærmingen og forskningsdesignet benyttet i studien presenteres.

I analysekapittelet presenteres funn samt analyse og diskusjon av disse i tråd med de tre forskningsspørsmålene. I det avsluttende kapittelet presenteres konklusjoner og resultater fra empirien, avsluttende betraktninger og forslag til videre forskning.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet blir problemstillingen og forskningsspørsmålene undersøkt gjennom relevant litteratur. Gjennom analysemodellen blir antagelsene fra denne delen av oppgaven tatt videre med inn i analysen og ligge til grunn for drøfting av funn, og sammenfatning av konklusjoner og resultater:



Figur 1: Analysemodell

### 2.1 Turnover og turnoverintensjon

Denne delen av litteraturgjennomgangen undersøker den første delen av det første forskningsspørsmålet: *Hva menes med turnover og turnoverintensjon?*

*Turnover* oversettes med *personalomsetning* og betyr gjennomtrekk av medarbeidere på arbeidsplassen (Grimsø, Egerdal og Sanyang, 2015:113). Turnover viser til friksjoner i arbeidslivet ettersom mobilitet av ansatte sier noe om hvordan man forflytter seg. Mange bytter jobb for å klatre på karrierestigen, og ved lavkonjunktur og medført redusert lønnsbredning vil man arbeide seg saktere oppover enn ved høykonjunktur. Dette betyr at flere bytter jobb ved høykonjunktur enn ved lavkonjunktur. Dette gjelder spesielt hos virksomheter som opererer i bransjer som er konjunkturutsatte slik som mediebransjen (Dale-Olsen, 2016).

*Turnoverintensjon* forstås som intensjonen en medarbeider har når det gjelder å se seg om etter ny jobb. Manpowers nyeste jobbskifteundersøkelse viser at halvparten av deres respondenter har en intensjon om å skifte jobb innen fem år. Blant fulltidsansatte i aldersgruppen 18-30 år sier hele 66 prosent at de ikke regner med å bli værende i jobben sin i mer enn 5 år, mens 41 prosent av det generelle snittet sier det samme (Braathen, 2017). Mediabemannings nyeste bransjerapport (2016) viser at 25 prosent av respondentene hadde intensjon om å bytte jobb i løpet av 2016. Dette antyder at mediebransjen har høy turnover. Hvordan påvirker medarbeidernes turnoverintensjon og turnover virksomheten?

### **Ulike former for turnover**

*Ufrivillig turnover* henviser til situasjoner der virksomheten tar beslutningen om å avslutte arbeidsforholdet, for eksempel gjennom nedbemanning eller oppsigelse. *Frivillig turnover* derimot indikerer en rasjonell handling utført av egen, fri vilje. Det vil si at medarbeideren selv ønsker å avslutte arbeidsforholdet (Campion, 1991; Brochs-Haukedal, 2010:380). Betyr dette at frivillig turnover er noe virksomheten ikke ønsker, og at ufrivillig turnover er ønsket fra virksomhetens side?

Mennesket er virksomhetens aller viktigste ressurs, og derfor mener mange det er positivt med en viss gjennomtrekk av medarbeidere. *Arbeidskraftsstrømmer* viser til medarbeidere som flytter seg fra en virksomhet til en annen, mens *jobbstrømmer* går på jobber som oppstår og forsvinner. Disse henger nært sammen, og selv om vi har lave arbeidskrafts- og jobbstrømmer i Norge, så er arbeidskraftsstrømmene høyere enn det vi trenger for å takle jobbstrømmen. Fra virksomhetens perspektiv er det fordeler og ulemper knyttet til dette. *Arbeidskraftsstrømmer* fungerer som en kompetanseoverføring på arbeidsmarkedet, og hjelper virksomheter med å opprettholde en dynamisk posisjon i næringslivet (SSB, 2000). Dette kalles *ønsket turnover*, og er fordel for virksomheten med tanke på aldersfordeling, få inn ny kompetanse, perspektiver fra nyutdannede eller erfaring fra andre virksomheter eller bransjer (Grimsø et al., 2015:113). Høye arbeidskraftsstrømmer sprer kompetanse og kunnskap rundt i arbeidsmarkedet, og man kan på den måten tiltrekke seg ny og riktig kompetanse. Dette vil også skape større usikkerhet når det gjelder å satse på og investere i sine medarbeidere. Det vil gjøre det vanskeligere å planlegge for fremtiden når det er stor sjanse for at de nyansatte vil søke lykken videre relativt raskt. Fra virksomhetens synspunkt er det heller ikke ønskelig å beholde medarbeidere med store intensjoner om å forlate

arbeidsplassen. Dette påvirker ytelsen både til den aktuelle medarbeideren, men også virksomheten som helhet. Det vil være mer gunstig å investere i medarbeidere som ønsker å bli værende, både med tanke på kostnader, men også strukturelle endringer og kompetanseutvikling. Virksomhetene har derfor svake intensiver til å investere i nyansatte eller medarbeidere med høy turnoverintensjon (Chen et al., 2011; Bergsli, 2015).

*Uønsket turnover* viser til situasjoner der virksomheten mister kompetanse gjennom medarbeidere det er ønskelig å beholde (Grimsø et al., 2015:113). Ledere kan undres på hvorfor de skal investere i medarbeidere fra generasjon Y, ettersom de er flyktige og lite lojale. De unge selv mener virksomhetene har en plikt i å investere i dem (Scherer, 2013). En del virksomheter har som rekrutteringsstrategi å ansette medarbeidere de vet bare vil bli på arbeidsplassen en begrenset periode. Dette skyldes ofte at de unge ikke nødvendigvis vet helt hva de ønsker å jobbe med, og som arbeidsgiver er dette et element å ta med i betraktningen når man ansetter dem (Grimsø, 2004:47). Vil dette si at frivillig og uønsket turnover, samt ufrivillig og ønsket turnover er to ulike sider av samme sak?

Det virksomheten på organisasjonsnivå opplever som uønsket turnover, er det som på individnivå ofte vil bli oppfattet som frivillig turnover. Dette handler i hovedsak om situasjoner der medarbeidere selv ønsker å bytte jobb, mens det for virksomheten oppleves som uheldig å miste denne kompetansen. Videre kan ufrivillig turnover på individnivå, f.eks. gjennom oppsigelse eller nedbemanning, ofte beskrives som ønsket av virksomheten. Denne sammenhengen kan fremstilles på følgende måte:

SAMMENHENGEN MELLOM ULIKE TYPER TURNOVER		
	Jobbskifte	Avskjedigelse
Individnivå	Frivillig turnover	Ufrivillig turnover
Organisasjonsnivå	Uønsket turnover	Ønsket turnover

Figur 2: Sammenhengen mellom ulike typer turnover

## 2.2 Sentrale konsekvenser knyttet til turnover

I denne delen av litteraturgjennomgangen kommer vi inn på den andre delen av det første forskningsspørsmålet: *Hva er sentrale konsekvenser knyttet til turnover?* Medfører turnover

bare konsekvenser for virksomhetene, eller finnes det risiko for medarbeiderne også?

### **Konsekvenser for virksomheten knyttet til turnover**

Forskning tilsier at både turnover og turnoverintensjon er ulønnsomt, ettersom medarbeidere med en intensjon om å forlate arbeidsplassen er mindre produktive og konsentrerte når de er på jobb (Stranden, 2015). Når en medarbeider velger å avslutte sitt arbeidsforhold koster det virksomheten omlag 1-1.5 årslønn (Baardsen, 2008). Høy, uønsket turnover av medarbeidere vil på den måten medføre uforutsette utgifter. HR Norge (2016) støtter dette, og anslår kostnadene ved frivillig turnover til rundt 1-2 årslønner fordi det også inkluderer tap av effektivitet i tillegg til at man må erstatte personen som forsvant. Virksomheten risikerer ikke bare pengemessige tap, men også tap knyttet til kunderelasjoner, emosjonelle og moralske kostnader som stressbelastning eller høyere sykefravær hos andre medarbeidere. Samtidig er det ikke bare kostnadene som gjør at man som leder ønsker å redusere turnover. Den aller viktigste grunnen vil for de fleste virksomheter være at man mister verdifull kunnskap, erfaring og kompetanse når talentfulle medarbeidere forsvinner. Dette har bakgrunn i at tilgangen til riktig og tilstrekkelig kompetanse kan være vanskelig å opparbeide seg. Denne kompetansen vil påvirke hvorvidt man lykkes i dagens konkurranseutsatte næringsliv. Turnover har altså store konsekvenser for virksomhetene både når det gjelder kostnader og kompetansetap. Men hvordan utspiller dette seg for arbeidstakerne? Er det alltid gunstig for dem å bytte jobb?

### **Potensielle konsekvenser for arbeidstakere knyttet til frivillig turnover**

*“... det virker som om folk har tendens til å bytte etter to-tre år.. men jeg tenker også når jeg hører historiene til folk at de har veldig lite karriereprogresjon ...” (M13)*



Flere taper på å bytte jobb enn tidligere, både karrieremessig og ikke minst lønsmessig. I perioden 2013-2016 har dynamikken i arbeidslivet vært uendret i forhold til at én av tre har byttet jobb de siste fire årene. Manpowers årlige jobbskifteundersøkelse (2017) viser at blant de som skiftet jobb i 2016, så var det flere som gikk ned i lønn enn tidligere. Dette skyldes at det for tiden er flere kvalifiserte søkere til de stillingene som lyses ut, og arbeidsledigheten har stabilisert seg og fører til at lønnspresset blir lavere. I tillegg forklares det ved lav utvikling i økonomien, og at virksomhetene har dårligere råd enn tidligere. Når omtrent en fjerdedel av de som bytter jobb går ned i lønn, hva skiller de som går ned i lønn og de som ikke gjør det? Blant unge arbeidstakere i alderen 18-30 år opplevde 58 prosent å gå opp i lønn

ved jobbskifte til sammenligning med 43 prosent i aldersgruppen 30-59 år. Blant de over 60 år gikk 29 prosent opp i lønn, mens halvparten i denne aldersgruppen gikk ned i lønn. Dette skyldes at de fleste unge skifter jobb fordi de har karriereambisjoner, og for å kunne klatre oppover lønnstrinnene. De i den eldre aldersgruppen ønsker seg heller mer fleksibilitet og stillinger med litt lavere tempo, og bytter derfor bort høyere lønn (ibid.). Er disse årsakene kun knyttet til individuelle ønsker og behov hos arbeidstakerne?

Drivkraften bak et jobbskifte er prisen sammensatt av arbeidskraft, utdanning og erfaring. Det er spesielt tidlig i karrieren det er vanlig å skifte arbeidsplass hyppig i jakten på den best betalte stillingen. Utdanning blir raskt utdatert, og jo eldre man blir, jo lavere blir lønnsøkningen ved jobbskifte. Man vil nå et punkt der utgiftene knyttet til å skifte stilling overgår gevinsten. Jo lengre man blir værende i en stilling, jo mer spesifikk blir kompetansen i forhold til virksomheten eller bransjen. Dette betyr at jo eldre man blir, jo mindre verdifull vil man bli på det eksterne jobbmarkedet, noe som er med på å klassifisere de eldre som stabil arbeidskraft (Brochs-Haukedal, 2010). Hva slags konsekvenser får de hyppige jobbskiftene blant de unge?

Dessverre så er ikke gresset alltid grønnere på den andre siden, og omtrent halvparten av de som velger å bytte jobb opplever å ikke være fornøyde med den nye virksomheten. Dette kan skyldes at virksomheter «overselger» seg selv i rekrutteringsprosessen, men også bevisst får arbeidsoppgavene til å virke mer interessante for å tiltrekke seg den beste kompetansen (Øhrn, 2016). Når man bytter jobb ofte, kan man ende opp i en situasjon der man aldri klarer å opparbeide seg nok erfaring eller ansiennitet til å kunne klatre på karrierestigen. I dagens fleksible arbeidsmarked ender veldig mange opp med å forflytte seg sidelengs, mens de tror de er på vei oppover. Samtidig har risikovillighet blitt vanlig i næringslivet, og mange fokuserer på den umiddelbare karrierefremtiden og planlegger ikke langsiktig. Tidligere gjorde man det ofte litt bedre ved å bytte arbeidsplass fremfor å få en forfremmelse i virksomheten man allerede var ansatt i. Hva gjør at mange likevel velger å ta risikoen ved å reise ut i det ukjente? Mange unge vet kanskje ikke hva de vil, hva de ønsker at lederne skal gjøre annerledes eller hvorfor de ønsker å bytte arbeidsplass. For andre kan det å bli værende for lenge på en arbeidsplass føles som stagnasjon. For de unge arbeidstakerne er dette et tegn på fiasko som driver med seg en frykt for å ikke føle at de er på vei et sted. Det gjør at de som ikke føler spesielt stor tilhørighet, lojalitet eller eierskap ovenfor arbeidsplassen sin får da liten grunn til å bli værende. Ville risikovilligheten vært lavere dersom man kunne kalkulere

gevinst og tap? Moderne kapitalisme og det nye arbeidsmarkedet tvinger et stort antall mennesker til å ta større risikoer, på tross av at de vet at de gambler, og at mulighetene for gevinst er små (Sennett, 1999). Kan man forutse hvem som sitter med en turnoverintensjon?

## 2.3 Eksterne årsaker til uønsket turnover

Denne delen av oppgaven vil ta for seg de eksterne årsakene knyttet til forskningsspørsmål to: *Hva er årsaker til turnoverintensjon og turnover?* Eksterne årsaker regnes ikke som like kontrollerbare som interne, men er likevel viktige å ha kjennskap til med tanke på personalplanlegging. Relevante eksterne årsaker for studien henger sammen med konjunktur knyttet til norsk økonomi, bransjen, demografi eller arbeidsmarkedet generelt sett i lys av dagens unge arbeidstakere.

### 2.3.1 Den norske velstandens påvirkning på ulike generasjoner

Norge har utviklet seg til å bli et av verdens rikeste land, *en velferdsnasjon* som topper listene blant landene i verden med høyest produktivitet. Dette skyldes en kombinasjon av høyt prisede varer i markedet, et høyt teknologisk nivå samt et effektivt arbeidsliv. På tross av dette har Norge et problem, nemlig at halvparten av børsnoterte selskaper er direkte eller indirekte knyttet til oljeproduksjon (Ennova AS, 2014). I slutten av 2014 og i begynnelsen av 2015 kom de første varslene på at oljeprisene falt. Resultatet var nedbemanning og økt arbeidsledighet i oljebransjen, noe som forplantet seg videre i den norske økonomien (Dale-Olsen, 2016). Utviklingen som har funnet sted i Norge de siste hundre årene har satt sitt preg på hver generasjon, og deres behov for å få dekket ulike behov. Dagens unge arbeidstakere er preget av sin foreldregenerasjon, sine forgjengere og dermed indirekte deres oppvekst.

*“What you are is where you were when”* (Morris Massey)



### Etterkrigstiden

«Babyboomerne» opplevde en verden som gikk fra mangel til overflod i en tid preget av økonomisk vekst og økte arbeidsmuligheter (Walker og Lewis, 2010). De vet hva fattigdom er, og anser en godt betalt jobb viktig for å sikre egen alderdom og sine barns fremtid. De er oppvokst med sosiale klasseskiller hvor stillingstittel definerer deg, og din plassering i samfunnhierarkiet. Utdannelse og karriere er en måte å få ambisjoner dekket. De er drevet av tanken på suksess, og jobber hardt og mye for å oppnå dette (Undheim, 2008). Samtidig er nøysomheten til den forrige generasjonen byttet ut med teknologiske fremskritt som gir mer tid til fritidsaktiviteter (Van den Bergh og Behrer, 2016). «Boomerne» er foreldre til dagens

unge arbeidstakere, og deres verdens bilde har derfor påvirket dem.

### **E-bay og lettjente penger**

Generasjon X utgjør per dags dato den største delen av arbeidsstyrken, og startet sin yrkeskarriere på begynnelsen av 1990-tallet. Verden var preget av finanskriser og nedbemanninger (Parment, 2008). Deres arbeidsmoral og etikk er mer pessimistisk og individualistisk enn tidligere generasjoner. Kampen for å kombinere en krevende jobbsituasjon med familieliv samtidig som selvrealisering står i høysetet, har gjort at denne generasjonen har et høyt stressnivå. Denne generasjonen tok individualismen til et nytt nivå og de er opptatt av lettjente penger. Dette har gitt oss «eBay» på 1990-tallet, og de har i stor grad gitt oss den økende netthandelen (Van den Bergh og Behrer, 2016). Aspektene knyttet til denne generasjonen har preget samfunnet dagens unge arbeidstakere har vokst opp i.

### **Dagens unge arbeidstakere**

Generasjon Y, født ca. 1980-1996, er som kameleoner. De er vanskelige å karakterisere og umulige å sette i bokser eller segmentere, og er på mange måter et tydelig produkt av vårt postmoderne samfunn. De ønsker ikke lenger å jobbe for tradisjonelle virksomheter. De ønsker mer kontroll over sine egne liv, de fleste drømmer om å kunne styre hverdagen sin helt selv. Penger er viktig, men det er også det å kunne leve et balansert liv (ibid.). De oppfattes som selvsentrerte individualister hvor «alle er sin egen lykkes smed». Landet er allerede bygget, og de bærer preg av å være oppvokst i et velferdssamfunn der de har flyttet seg høyere opp på Maslows behovspyramide enn de tidligere generasjonene. De trenger ikke bekymre seg for mat på bordet, og er mest opptatt av å leve livet. Mye fritid og høy lønn fremstår som viktig for å kunne oppleve den friheten de ønsker, og kunne leve det meningsfulle livet de søker. Hus, bil og lån står ikke høyt på ønskelisten (Branner, 2016; Cran, 2010; Senneset, 2008).

«Babyboomerne»-foreldrene har gitt dem alt de ønsker seg, «sydd puter under armene på dem», og de forventer seg derfor mest mulig ut av livet, både når det gjelder relasjoner og på arbeidsplassen. For de fleste av dem er ikke spørsmålet hvordan man skal få det man vil, men hva man skal velge (Parment, 2008). De bruker lengre tid på å bli selvstendige, og det har blitt en økende trend i unge som flytter hjem til «hotell mamma og pappa» igjen, såkalte «boomerang children». «Boomerne» fikk barn senere enn de forrige generasjonene, og var mer voksne og modne som foreldre og læremestere. De tok rollen som «coacher», og



«individual empowerment» stod sterkt gjennom oppdragelsen. Generasjon Y har derfor blitt kritiske, kyniske, bedre utdannet, bereiste, ikke spesielt lettlurte og vanskelige å imponere (Van den Bergh og Behrer, 2016). Som barn opplevde denne generasjonen at ukelønn i større grad ble erstattet med at de fikk penger når de trengte det, noe som har forsterket behovet for umiddelbar tilfredsstillelse. Det har gjort at de ikke har fått en helt riktig forståelse av hvordan penger spiller en rolle i verden. De vil ha alt, og de vil ha det nå. Høyere lønn. Nå. Forfremmelse. Nå. Foreldrene har skjemt dem bort og gitt dem alt de ønsket seg med en gang. De er ikke vant til å jobbe for, fortjene eller vente på det de ønsker seg (Scherer, 2013). Hvordan kan informasjon knyttet til ulike generasjoner bli satt sammen med kunnskapen om hvordan arbeidsmarkedet ser ut nå og i fremtiden? Hvordan kan dette hjelpe ledere til å planlegge sin personalomsetning best mulig?

### **2.3.2 Norges demografiske sammensetning i forhold til arbeidslivet**

I Norge er det relativt lav arbeidsledighet sammenlignet med andre land (SSB, 2017), og overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapsamfunnet har gitt grobunn for en ny type arbeidstakere, nemlig kunnskapsmedarbeidere (Johannesen og Olsen, 2008:12). Kunnskap og kompetanse har blitt viktige former for kapital, og de fleste arbeidstakere i Norge kvalifiserer til betegnelsen kunnskapsmedarbeidere. Utdanningsnivået er i forandring, og rundt 40 prosent av norske arbeidstakere har høyere utdanning (Brochs-Haukedal, 2010:42). Etter hvert som det satses mer på kunnskapsbedrifter vil kunnskapsmedarbeidere bli viktigere og viktigere. Så det å tiltrekke seg og kunne beholde disse er høyaktuelt innenfor blant annet mediebransjen.

Som i mange andre vestlige industrialiserte land, har Norge opplevd en lav befolkningsvekst og lavere dødelighet. Dette har ført til en eldre befolkning enn tidligere, og «babyboomerne» har begynt å komme i pensjonsalder, og skal ut av arbeidslivet. Den demografiske sammensetningen endres gradvis, og det er nødvendig å rekruttere flere inn og «opp» for å fylle ledige stillinger. Et visst antall av stillingene som fratres er lederstillinger, eller stillinger som krever særskilt kunnskap. Unge kunnskapsmedarbeidere har større mulighet enn noen gang for å tre inn i slike verv. Et større antall muligheter gir også økte valgmuligheter hos de mest ettertraktede av disse (Andreassen, 2010; Einarsen og Skogstad, 2005). Arbeidsmarkedet de kommende årene vil være preget av arbeidsstyrken, og tilgangen på arbeidskraft. Generasjon Y er en av de største demografiske gruppene, og innen 2020 vil de utgjøre nesten halvparten av arbeidsstyrken på verdensbasis. De er forventet å få stor påvirkning på samfunnet, og for å oppleve økonomisk vekst i årene som kommer, så trenger virksomhetene

økt tilgang på denne arbeidskraften (Furuberg, Grambo og Årethun, 2008; Van den Bergh og Behrer, 2016). Sammen med digitaliseringen og samfunnsutviklingen knyttet til endringer i hvordan vi kommuniserer har dette lagt et ekstra press på mediebransjen, og gjør at de unge både i dag og i fremtiden vil utgjøre den viktige nøkkelkompetansen.

### 2.3.3 Mediebransjens digitale kompetansebehov

“If it ain’t digital, it does not exist” (Marc Prensky)



Innen forretningsmessig tjenesteyting har det vært en enorm vekst i årene etter 1980 og arbeidstakerantallet i denne næringen har økt kraftig. Dette er en næring som i stor grad består av konsultantselskaper som vokser ved andres behov for å sette ut («outsourc») deler av driften til spesialister, f.eks. mediebyråer. Det er liten grunn til å tro at behovet for spesialister skal synke de kommende årene med et fortsatt stigende utdanningsnivå i Norge (Furuberg et al., 2008). Mediabemannings bransjerapport (2016) antyder at fremtidens og dagens unge arbeidstakere har en fordel innen mediebransjen som skiller dem fra tidligere generasjoner, nemlig at kompetanseetterspørselen knyttet til digitaliseringen bare vil øke. Når det gjelder jobbsikkerhet vil dagens unge ofte være attraktive i bransjen ettersom de har vokst opp i og studert med hjelp av teknologien og tankesettet som kjennetegner en stor andel av nye roller og stillinger.



“Vi må bare finne oss i at verden er i stadig endring. Vi kan ikke få med oss alt, det er det ingen vits i å prøve på, men det gjelder å henge med så godt man kan og få med seg det viktigste”  
(Anders, 93 år, om det å være på Facebook. Halden Arbeiderblad 9. mai 2017)

Dagens unge refereres til som *digitalt innfødte* som snakker det digitale språket som et morsmål. De som ikke er født inn i den digitale verden, eller er oppvokst med den på lik linje, kan refereres til som *digitale immigranter*. Sistnevnte har lagt til seg mange av de samme aspektene knyttet til teknologi og det digitale. Man prøver så godt man kan å tilpasse seg de nye omgivelsene, men det vil aldri bli en like stor naturlig del av livet som for de som er født inn i en digital verden (Prensky, 2001).

### 2.4 Interne årsaker til uønsket turnover

Denne delen av oppgaven vil ta for seg de interne årsakene knyttet til forskningsspørsmål to:

*Hva er årsaker til turnoverintensjon og turnover?*

Gode tilbud utenfra er en av de viktigste grunnene til jobbskifter, og selv om ledere sitter med inntrykk at av eksterne tilbud kan være bakgrunnen for turnover, ligger ofte hovedårsaken internt (Haugen, 2013; Stranden, 2015). *Jobbtilfredshet* handler om trivsel knyttet til arbeidsplass og arbeidsoppgaver, og forskning viser til en klar sammenheng med turnover (Mitchell et al., 2001). Litteraturen identifiserer en rekke temaer som påvirker jobbtilfredshet.

#### **2.4.1 Det første møtet med virksomheten**

Den første delen av dette kapittelet tar for seg det som for de fleste av medarbeiderne er det første møtet med virksomheten, og for de unge arbeidstakerne ofte også arbeidslivet.

##### **De unge arbeidstakernes forventninger til arbeidslivet**

De fleste i Norge tilbringer mye tid på jobb og må gjennom store deler av livet forholde seg til virksomheter. Det kan være vanskelig å rettferdiggjøre alt man observerer og opplever på arbeidsplassen som føles byråkratisk eller irrasjonelt. Det er lett å oppleve frustrasjon til ledere eller andre i maktposisjoner, og ofte forstår man ikke deres oppførsel eller føler ikke at de lever opp til forventningene man har (Schein, 1987).

Forventningene til dagens unge arbeidstakere kan ofte være både urealistiske, vage og upresise. De skiller seg fra tidligere generasjoner, både når det gjelder forventninger til arbeidsplassen og egen rolle i arbeidslivet. Nordiske undersøkelser viser at dagens unge har begrenset kunnskap rundt hvordan arbeidslivet fungerer, og forstår ikke at de må bli kjent med egen rolle før de kan klatre. Heller ikke at dette vil ta tid, og at deres kompetanse må utvikles før de kan komme videre. De har få konkrete erfaringer med seg fra skolebenken, og deres krav og forventninger er preget av at de er vant til å ha mange valgalternativer. De forventer at valg ikke er bindende eller innebærer forpliktelser dersom det skulle føles feil eller de ikke oppnår mulighetene de ønsker seg. Arbeidsforholdet handler for dem om selvrealisering i forhold til egen karriere. De ønsker til enhver tid å få mest mulig ut av virksomheten de befinner seg i, slik at de kan se best mulig ut ovenfor fremtidige arbeidsgivere.

Dagens unge har god trening i å kunne markere seg, og mange har fått god kunnskap om rettigheter og plikter i arbeidslivet fra sine foreldre. De er bevisste på å argumentere, forhandle og stå på kravene de mener de har rett på. Dette kan skape konflikter på arbeidsplassen, ettersom virksomheten ikke nødvendigvis kan tilby det de mener de har rett på. Dette kan gjøre at arbeidstakerne ofte blir oppfattet som å ha en negativ innstilling og de

blir sett på som kravstore. At foreldrene har skjemt dem bort gjør at de sitter med en fornemmelse av at andre til enhver tid skylder dem noe, som fort gjør at deres forventninger på arbeidsplassen ikke vil bli møtt (Cran, 2010; Einarsen og Skogstad, 2005; Scherer, 2013; Treuren og Anderson, 2010). De unges inntog på arbeidsmarkedet kan komme på kollisjonskurs hos virksomheter som opprettholder tradisjonelle verdier, og som har en demografi bestående av litt eldre medarbeidere som mener at man må jobbe seg oppover og ikke forvente å kunne kreve noe uten først å kunne levere resultater (Ekberg, 2013:65).

### **Opplæringsperioden og oppfølging den første tiden**

*“hadde lyst til å slutte hver dag tror jeg de første tre månedene. Det var helt kaos, ikke noe kontroll rundt hva stillingen min skulle være, ikke noe kontroll over hva jeg skulle gjøre ...” (M13)*



For de fleste arbeidstakere er opplæringen deres første ordentlige møte med virksomheten, og førsteinntrykket er veldig viktig; svarer dette til forventningene? Forskning viser at norske virksomheter bruker mye ressurser på å finne og rekruttere nye medarbeidere med riktig kompetanse, men at det er overraskende hvor lite som brukes på neste steg (Bergsli, 2015). Det er gjennom den første perioden både den nyansatte og virksomheten finner ut om deres forventninger har blitt innfridd. For at en medarbeider skal bli værende i virksomheten er det viktig at de opplever at forventningene de skapte når de ble rekruttert stemmer overens med den virkeligheten de møter på arbeidsplassen (Stranden, 2015). Turnoveren er høyest blant nyansatte (HR Norge, 2016).

I følge Kammeyer-Mueller et al. (2013) har virksomheten 90 dager på seg til å få arbeidstakerne til å bli lojale og på å opparbeide en eierskapsfølelse. Arbeidstakernes opplevelse av støtte i arbeidsmiljøet og hvordan de blir behandlet av lederne spiller en stor rolle i denne perioden. Derfor vil sosialiseringen og tidlig støtte fra ledere legge fundamentet for hvordan arbeidstakere knytter seg til virksomheten, og kan være avgjørende for om de blir værende eller ikke. I tillegg til en godt strukturert opplæring i arbeidsoppgaver, har det økonomiske fordeler for virksomheten hvis nyansatte blir raskt integrert i det sosiale. Dette sikrer at medarbeidere får et godt samarbeid og kommuniserer med hverandre, ettersom det sosiale fellesskapet også er et faglig fellesskap. En av de største fallgruvene for nye medarbeidere er at de ikke tør eller venter for lenge med å stille spørsmål eller etterspørre informasjon de trenger for å gjøre jobben sin. Hvis de blir tidlig integrert i det sosiale miljøet vil dette kunne gjøre et lettere å spørre om hjelp og støtte (Bergsli, 2015).

Sosialiseringen er en dynamisk prosess hvor det vil være nødvendig å følge opp nye medarbeidere individuelt videre inn i arbeidsforholdet, og ikke bare i oppstartsfasen. Nyansattes oppfølging er gjerne veldig god i begynnelsen, men blir mer og mer fratredende over tid. Oppfølging og støtte videre i ansettelsen vil kunne bidra til økt motivasjon og skape en tilhørighet. Jo lengre en medarbeider har vært i virksomheten, jo mindre tenker de på å bytte jobb (Kammeyer-Mueller et. al., 2013). Dette betyr at den første tiden på ny arbeidsplass er den mest kritiske, men at det er viktig at medarbeiderne blir fulgt opp gjennom hele arbeidsforholdet slik at de føler seg verdsatt og investert i (Dysvik og Kuvaas, 2008). En av de viktigste aspektene ved den videre oppfølgingen er å sørge for at medarbeiderne får den tilbakemeldingen de trenger for å kunne videreutvikle seg.

#### **2.4.2 Videre oppfølging og utvikling**

Etter opplæringen og det første møtet med virksomheten, har medarbeiderne fortsatt behov for oppfølging for å føle seg trygge på seg selv og oppleve utvikling.

#### **Viktigheten av tilbakemelding**

I Norge er tilbakemeldingskulturen veldig svak, og mange virksomheter har ingen kultur for å gi ros, mens ris gis i form av sanksjoner. Mange ledere kvier seg for å gi negative tilbakemeldinger, og tror det vil ta motivasjonen fra medarbeiderne, og velger derfor å ikke gi noen tilbakemelding i det hele tatt. Negativ tilbakemelding gjør at man kan korrigere veien mot målet, rette opp uønsket atferd og på den måten hjelpe sine medarbeidere med å prestere. For å drive prestasjonsfremmende arbeid er det viktig å reflektere over hva man har lyktes med, samtidig som man må kunne lære av sine feil. Positiv tilbakemelding vil være med på å forsterke en eksisterende atferd og fortelle medarbeideren at det de gjør er riktig og de er på rett vei mot målet (Spurkeland, 2012). Dunning-Kruger-effekten beskriver blant annet hvordan uerfarne ofte ikke kjenner sine egne evner og dermed overvurderer sin egen kompetanse. Denne effekten gjør at mange kommer til feilaktige konklusjoner og tar uheldige valg uten å selv forstå det. Veldig ofte tror man derfor at det man gjør er riktig og at man er på rett vei (Dunning og Kruger, 1999).

Dagens unge lever et liv på sosiale medier, hvor tilbakemelding skjer umiddelbart. De forventer den samme, raske responsen i arbeidslivet (Undheim, 2008; Van den Bergh og Behrer, 2016). Generasjon Y trenger anerkjennelse, så en leder bør være støttende, men også

ærlig i sine tilbakemeldinger. De ønsker å lære mest mulig, og det vil være lurt å vise dem hvordan deres prestasjoner påvirker virksomhetens overordnede mål og hvordan det igjen påvirker hvordan virksomheten gjør det på arbeidsmarkedet (Cran, 2010).

Lønn, eller pengebelønninger er for mange et bevis på at de gjør en tilfredsstillende jobb, og fungerer på den måten som en tilbakemelding (Jacobsen og Thorsvik, 2013:262). Kulturen for å gi og ta tilbakemelding vil variere fra virksomhet til virksomhet. Et fellestrekk er at tilbakemeldinger, uansett art, gir økt motivasjon og fremmer prestasjon (Spurkeland, 2004).

### **Kompetanseutvikling**

Kompetanse kan beskrives som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2013:46). Kompetanseutvikling inkluderer alle tiltak virksomheten iverksetter som tar sikte på å utvikle medarbeidernes kunnskaper, ferdigheter og evner. I mange virksomheter og bransjer er det viktig med spesifikk kompetanse for å kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver (standardisert kompetanse). De som jobber på et høyt faglig nivå vil også trenge spisskompetanse innen sitt fagfelt. Medarbeidere som holder ved like og utvikler sin kompetanse er bedre rustet til å mestre sine arbeidsoppgaver og takler utfordringer bedre. Kompetansen må hele tiden utvikles og oppdateres slik at den ikke stagnerer (Nordhaug, 2002; Lai, 2013).

Undersøkelser viser at arbeidstakere med høy utdanning ofte verdsetter utviklingsmulighetene i virksomheten høyere enn lønn når det kommer til valg av arbeidsplass. Virksomheter som fokuserer på intern rekruttering kan også ha en motiverende effekt på medarbeiderne, ettersom de er bevisste på at det finnes muligheter for en karriere internt (Nordhaug, 2002). Kompetanseutvikling er derfor med på å redusere muligheten for at medarbeiderne ønsker å forlate virksomheten, fordi indre motivasjon og kompetansemobilisering medfører at man jobber hardere, yter bedre, opplever økt jobbtilfredshet og føler en større tilknytning til arbeidsplassen (Lee og Bruvold, 2003). Mange unge tar god lønn, frynsegoder og muligheter for fremmelse som en selvfølge. Derfor har muligheter for kompetanseutvikling eller selvrealisering blitt veldig viktig (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2011:306).

Det har blitt vanlig å bytte jobb hvis man ikke får nye utfordringer og opplever læring hos sin nåværende virksomhet (Braathen, 2017). Et attraktivt arbeidssted kjennetegnes ved at

medarbeidernes arbeidskapasitet og kompetanse blir brukt best mulig (Velten, 2003:194). Dagens unge arbeidstakere ønsker å sette pris på feilene man gjør og lære av dem. Det å være ærlig og autentisk er mye viktigere enn å ikke gjøre feil. De vil finne ut av ting på egenhånd, og de føler at ved å prøve og feile vil de til slutt oppnå det de ønsker (Van den Bergh og Behrer, 2016). Denne formen for læring kan medføre ekstra arbeidsbelastning, og stille høyere krav til tidsstyring.

### **2.4.3 Mening, motivasjon og mestring i arbeidshverdagen**

For at medarbeiderne skal yte i jobben sin, og bidra til økt vekst for virksomheten er det viktig at de opplever både mening, motivasjon og mestring i arbeidshverdagen.

#### **Motivasjon, mål og jobbytelse**

Motivasjon defineres som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann og Kaufmann, 2009:93). Motivasjon handler i så måte om energi som omsettes i atferd. En utfordring for ledere kan også være at dagens unge arbeidstakere motiveres mer av lyst enn av plikt. Generasjon Y ønsker tilfredsstillelse fra arbeidet sitt, og ønsker å nyte livet gjennom jobben. Denne gruppen trenger å tro på egne produkter og se at jobben deres gir mening (Van den Bergh og Behrer, 2016). Motivasjon kan deles inn i indre-, ytre- og prososial motivasjon som forklarer aspektene som påvirker denne lysten.

#### ***Indre motivasjon***

Indre motivasjon er definert som atferd som utføres med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede og mening knyttet til de oppgavene som utføres, f.eks. når vi «glemmer tid og sted». Sammenhengen mellom indre motivasjon og kvalitet er høyere enn sammenhengen mellom indre motivasjon og resultater målt i kvantitet. Studier av Kuvaas og Dysvik (2016) viser en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og både selv- og lederrapporterte vurderinger av arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og ekstrarolleatferd. Den viser også at indre motivasjon er positivt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse, og negativt relatert til turnoverintensjon. Det tyder på at medarbeidere som er indre motivert er mer stolte av, føler tilhørighet og lojalitet til virksomheten sin (Buch, Dysvik og Kuvaas, 2016).

#### ***Ytre motivasjon***

Ytre motivasjon henspiller til atferd der motivasjonen utløses av faktorer utenfor utførelsen av

jobbaktiviteten ved at man oppnår fordeler og unngå ulemper. Ytre motivasjon skiller seg dermed fra indre motivasjon ved at atferden er drevet mer av konsekvensene som vil følge aktiviteten, enn av aktiviteten i seg selv. Eksempelvis gjennom høyere lønn eller andre former for belønning, dog effekten av denne formen for motivasjon avtar relativt raskt etter man har fått den. Atferd som forsterkes gjennom belønning har større sjanse for å bli gjentatt (ibid.). For mange unge kan også belønning i form av en spennende reise fremfor en liten lønnsøkning fremstå som veldig motiverende (Cran, 2010).

### ***Mål og jobbytelse***

Mål viser til en fremtidig tilstand, noe man jobber mot, veldig ofte innen en bestemt tidsramme. For at målet skal virke motiverende bør det være realistisk og konkret, og medarbeidernes deltagelse i målsettingen vil resultere i bedre prestasjoner (Grønhaug et al., 2011). Videre opplever de fleste virksomheter at de medarbeiderne som presterer best er de som motiveres av å jobbe mot mål (Johannesen og Olsen, 2008:108). Jobbytelse kan være en indikator på hvorvidt de ansatte har intensjoner om å forlate virksomheten eller ikke. Hvorvidt de ansatte gjennomfører sine arbeidsoppgaver og yter slik at ønskelige resultater oppnås er lettest å ha oversikt over dersom man har fastsatte mål. Når motivasjonen er høy, vil man kunne se at medarbeiderne yter maksimalt over tid, noe som antyder en sammenheng mellom mål, motivasjon og jobbytelse, og dermed også turnover (Deadrick og Gardner, 2008). Misnøye med mestringsmål vil føre til høyere turnoverintensjon, ettersom målstyringen føles som press og noe man ikke ønsker å jobbe med. Dersom man da har den indre motivasjonen så demmer dette opp for denne misnøyen. Hvis man ikke synes det er gøy, ikke er indre motivert, og får mestringsmål i tillegg, så blir man dobbelt misfornøyd (Dysvik og Kuvaas, 2013b). Hvordan kan man legge til rette for mestring uten å sette mestringsmål?

### **Mestringsopplevelse**

Mestringsorienterte medarbeidere har et ønske om å lære mer, utvikle seg og forbedre sine prestasjoner. Disse medarbeiderne er sterke ressurser ved at de ofte tar på seg ekstra arbeidsoppgaver og bidrar i arbeidsmiljøet med støtte og opplæring til nye og gamle kollegaer. Dette er gjerne de som presterer best, men også vanskeligst å beholde fordi de til stadighet trenger større utfordringer og stiller høye krav til at jobben skal tilfredsstille deres behov (Farbrot, 2010; Stranden, 2015).



Mestring kan forstås ut fra hva medarbeiderne tror at de kan oppnå, og deres egen vurdering av evne. Mestring kan også beskrives som *opplevd mestringsevne*, og er en funksjon som består av fem faktorer. Den første faktoren som spiller inn er ytelseserfaring. Dette oppleves som den kraftigste faktoren, og belager seg på tidligere suksess. Hvis man har mestret en vanskelig situasjon tidligere, vil dette forsterke troen på at de kan klare det igjen. Den andre faktoren er videre knyttet til å se andre lykkes, og den tredje faktoren hvordan arbeidstakerne selv forestiller seg mestring. Positiv tilbakemelding fra mennesker en beundrer, som har makt, eller som man har stor tillit til vil også styrke følelsen av mestring. Den femte faktoren ligger i den fysiologiske og mentale tilstanden. Følelsen av mestring vil oppleves kraftigere i situasjoner hvor man føler at en har kontroll og er rolig avslappet i motsetning til om man føler opphisselse og bekymring. Den personlige opplevelsen av mestring knyttes til egen evne og er byggesteinene til ens opplevde kompetanse. Det grunner dermed i hva en kan gjøre og ikke hva en vil gjøre. Opplevd mestring vil kunne gi innsikt i hvordan en kan justere egen atferd for å utvikle mål og fremme sin egen mestring ved å ta kontroll over situasjonen man befinner seg i (Johannesen og Olsen, 2008).

Resultatene vi oppnår er avgjørende for motivasjonen og mestringsfølelsen. Det er balansen mellom ferdigheter og utfordringer som blir en avgjørende årsak til om arbeidstakerne vil utvikle seg i arbeidsprosessen og føle mestring. Det kan både være balansen av å jobbe for mye med for utfordrende arbeid slik at man brenner seg ut, eller at arbeidsoppgavene blir så enkle at man kjeder seg. Hvis en mangler kontroll i utførelsen av arbeidsoppgave og ovenfor målene, vil en raskt miste interessen. En ideell balanse mellom utfordringer og ferdigheter vil ikke være stabil lenge, men er avgjørende for hvorvidt man opplever å komme i en god arbeidsflyt. *Flytsonen* kan oppleves som en dyp følelse av arbeidsglede hvor man glemmer tid og sted, og oppnås når kropp og sinn fungerer i harmoni i et samspill mellom kompetanse og utfordringer (Csikszentmihalyi, 2004). Ledere kan også påvirke mestring og arbeidsflyt ved å se sine medarbeidere og legge til rette for å unngå stress.

## Overarbeid og stress

*“...jeg tror at det er en ganske tøff bransje, og jeg tror at hvis man ikke tåler presset, at det kanskje er lett å skifte...” (M7)*



En av årsakene for at mange velger å forlate virksomheten er at de blir overarbeidet. Det kan lett være fristende å la de beste medarbeiderne jobbe mye, men dette kan virke mot sin

hensikt. I situasjoner der arbeidsmengden øker og ledere ikke gir noen form for belønning, kan mange begynne å se etter jobber hvor de får den belønningen de føler de fortjener ettersom det virker som de blir straffet for det gode arbeidet de gjør (Bradberry, 2017). Generasjon Y ønsker ikke å gjøre de samme feilene som deres «babyboomer»-foreldre gjorde når det gjelder overarbeid og stress. De har sett resultatene dette har gitt foreldrene i form av skilsmisser og stresslidelser (Van den Bergh og Behrer, 2016; Cran, 2010).

Høyt sykefravær kan være et tegn på at medarbeiderne mistrives, dårlig struktur eller at belastningen i stillingen er så stor at de blir stresset. Man vil også takle en større arbeidsbelastning dersom man opplever å ha kontroll på hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Stress er noe alle vil møte i løpet av livet, men det er hvordan man klarer å håndtere det som er avgjørende for belastningen man får. Hvis man ikke får mulighet til å restituere og «hente seg inn» etter en stressende opplevelse, vil det svekke mestringsevnen (Johannesen og Olsen, 2008:80). Dette gjelder spesielt situasjoner hvor det er store krav til prestasjoner, man ikke føler tiden strekker til og det finnes en ubalanse mellom utfordringer og evner. Det er hvordan man tolker situasjonen som vil avgjøre om stresset blir positivt eller negativt. Stress kan også skape muligheter og øke prestasjoner som ved for eksempel interne konkurranser. De som vil prestere dårligst i slike situasjoner er de som har minst erfaring med hvordan man håndterer stressende situasjoner (Wormnes og Manger, 2005). Eldre har en tendens til å takle stress bedre enn sine yngre kollegaer, ettersom de har bedre rutiner og mer sinnsro. I følge forskning kan dette skyldes at forholdet mellom de unges mestringsressurser, behov og kompetanse ikke stemmer overens med tilpassningskravene i arbeidslivet, virksomhetens eller arbeidsmarkedets muligheter og tilbud. Ledere bør derfor ta sosialiseringen av nyansatte, samt deres forventninger alvorlig og legge disse til grunn gjennom opplæringsprosessen og den første perioden i virksomheten (Einarsen og Skogstad, 2005). Hvilke andre tiltak kan ledere gjøre for å redusere uønsket turnover?

#### **2.4.4 Forhold til nærmeste leder og virksomheten**

For at de unge skal oppleve en positiv arbeidshverdag er det viktig å legge vekt på både det faglige, men også det sosiale på arbeidsplassen. De unge er i større grad enn tidligere opptatt av relasjonelle forhold til både medarbeidere og nærmeste leder.

## **Lojalitet og tilhørighet**

*Organisasjonslojalitet* handler om å være en ambassadør for virksomheten, noe som betyr at man vil forsvare den og være med på å ivareta dens interesser utad. Det handler om å stille opp for virksomheten «når det stormer», og knyttes til *organisasjonstilhørighet* som innebærer å være stolt av, identifisere seg med og være villig til å yte det lille ekstra for arbeidsstedet sitt. Både lojalitet og tilhørighet har vist seg å være viktige faktorer når det gjelder turnover, og dette henger også i stor grad sammen med arbeidsmiljøet og trivsel (Brochs-Haukedal, 2010; Mitchell et al., 2001).

I boken «Exit, Voice and Loyalty» tar Albert Hirschman (1970) for seg sammenhengen mellom lojalitet og tilhørighet, og hvordan dette påvirker hvordan medarbeiderne forholder seg til aspekter de ikke liker i virksomheten. I utgangspunktet så har den enkelte to muligheter, enten å trekke seg ut av forholdet («exit»), eller prøve å forbedre forholdene ved hjelp av å klage, protestere, fremlegge krav eller forslag til løsninger («voice»). Mens begge disse aspektene vil være med på å kunne måle en nedgang i virksomheten, vil «voice» være mer informativ, og dermed kunne si noe om grunnene som ligger bak. Jo større grad av «exit», jo mindre «voice» vil man oppleve. «Loyalty» kan henge sammen med psykologiske kontrakter, og påvirker hvorvidt en medarbeider kommer til å benytte seg av «exit» eller «voice». Dette kan sees i sammenheng med i hvilken grad de føler tilhørighet og eierskap til arbeidsplassen. Er de villige til å tåle faktorer de ikke nødvendigvis liker? Medarbeidere med høy lojalitet har lavere insentiv til å rope høyt om sin misnøye, og lavere turnoverintensjon. De virksomhetene som opplever høy grad av lojalitet, vil oppleve lavere «exit». Virksomheter og deres ledere kan ved å se på disse sammenhengene i større grad kunne legge til rette for at medarbeidernes ønsker og behov blir tatt med i betraktning, og på den måten kan man oppleve bedre arbeidsforhold. Teorien har blitt utvidet av Dan Farrell (1983) til å inneholde aspektet «forsømmelse» som en konsekvens ved misnøye. Dette aspektet tar for seg at medarbeiderne forsømmer arbeidet sitt når det gjelder kvalitet, men også at de kan redusere arbeidskapasiteten sin. Dette kan gjenspeiles i for eksempel fravær, lavere prestasjoner osv.

Generasjonslitteraturen antyder at lojaliteten har sunket gradvis med de ulike generasjonene, og er samstemte i forhold til å påstå at dagens unge er mindre lojale enn tidligere. Behovet for lojalitet og jobbsikkerhet for den enkelte er ikke like stort som det var tidligere. Eksempelvis er det estimert at generasjon Y kommer til å ha i snitt rundt 20 ulike arbeidsgivere gjennom

sin karriere, generasjon X vil ha 5-10 ulike arbeidsgivere, «babyboomerne» er innom 3-5 ulike arbeidsplasser, mens generasjonen før dem igjen normalt sett hadde én arbeidsgiver gjennom hele sitt yrkesaktive liv (Cran, 2010). I motsetning til generasjonen før seg, var «babyboomerne» opprørske, men som foreldre til dagens unge arbeidstakere har de vært mer fokuserte på forhandlinger fremfor konflikter og opprør. Generasjon Y er derfor opplært til å ha egne meninger, og at alles meninger er like viktige. De er vant til å få være med i diskusjoner og avgjørelser som tas på hjemmebane. Dette gjør at de også i arbeidssammenheng forventer oppmerksomhet, å bli hørt og mener at lederne har mye å lære av dem. Til sammenligning med tidligere generasjoner er de ikke redd for å dele sine meninger eller følge sine idéer. De er oppvokst med en «snarvei-livsstil» der man kan «google» seg frem til svaret man lurer på, og de kan derfor litt om alt, men ser kanskje ikke det store bildet. Dette påvirker samfunnet vårt kanskje mer enn vi tror, og kan skape problemer i arbeidssammenheng. De forstår ikke nødvendigvis at de er en del av noe større, og at deres ønsker som enkeltindivider ikke kan settes over fellesskapets behov, eller virksomhetens overordnede mål, uansett hvor høy «voice» de har. Dette kan fort komme på tvers av at de er vant til å få det de ønsker seg, når de ønsker seg det, på den måten de vil ha det, og med minst mulig anstrengelse (Van den Bergh og Behrer, 2016).

Medarbeidere som føler en tilhørighet til virksomheten har lavere turnoverintensjon, og det gjør aspektet spesielt for dagens unge arbeidstakere som ikke er like lojale som tidligere generasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013:157). Mange eldre og erfarne medarbeidere føler større lojalitet ovenfor virksomheten enn til leder og medarbeidere. Spesielt hvis de har tilhørt samme arbeidsplass i mange år (Sennett, 1999:94). For de unge ligger lojaliteten først og fremst til egen karriere, men dersom medarbeiderne eller leder anses som venner vil lojaliteten ligge der fremfor hos virksomheten (Scherer, 2013; Cran, 2010).

### **Forhold til nærmeste leder**

*“...hver gang jeg har sluttet i en jobb, har det vært på grunn av en leder...” (M13)*



Hvilket forhold man har til nærmeste leder vil for mange være representativt på hvilket forhold man automatisk får til virksomheten. Omlag en tredjedel av de som forlater arbeidsplassen gjør det på grunn av forholdet til deres leder (Haugen, 2013). For de unge er relasjoner på arbeidsplassen viktig, og en avgjørende faktor for hvorvidt de blir værende (Cran, 2010). Hva gjør de relasjonelle forholdene på arbeidsplassen så viktige?

European Employment Index (Ennova, 2014) tar for seg kunnskapen om egen arbeidshverdag, og konklusjonen viser at nordmenn flest er glade i jobben sin. De er derimot misfornøyde med kvaliteten på lederen sin til den grad at det påvirket både arbeidsgleden og prestasjonene. Styrken til de norske lederne ligger i faglig kunnskap, men det er ikke tilstrekkelig for å være en god leder. Er dagens unge vanskeligere å lede enn tidligere generasjoner? Det vil alltid være ulike forventninger til lederen og virksomheten, og disse vil ikke alltid kunne innfris. Likevel kan ikke disse forventningene avfeies. De kan føre til dårligere prestasjoner, at arbeidstakere ikke ønsker å yte sitt beste, og dermed skade omdømmet og øke turnoverintensjonen i virksomheten. Tilfeller der leder er faglig dyktig vil kunne dekke over svakheter knyttet til de relasjonelle aspektene ved lederen (Grimsø, 2004). De unge medarbeiderne er mer tolerante ovenfor sine ledere, men hvis de ikke trives så er sjansen stor for at de forlater arbeidsplassen fremfor å bli værende ut av lojalitet (Sennett, 1999:94).

## 2.5 Hvordan forebygge uheldige konsekvenser?

Denne delen av litteraturgjennomgangen vil undersøke det tredje forskningsspørsmålet: *Hvilke tiltak kan ledere ta i bruk for å forebygge uønsket turnover?* Turnover kan få store følger, og det vil derfor være hensiktsmessig å kunne forebygge de uheldige konsekvensene i så stor grad som mulig.

### 2.5.1 Kartlegging av turnover og personalplanlegging

Generasjon Y lider av fobi mot å binde seg, noe som gjør at mange virksomheter må legge om sin strategi (Scherer, 2013). Dersom man er avhengige av langtidskontrakter eller andre slike forpliktelser bør man vurdere å gjøre om på sin forretningsmodell for å holde på de unge og deres kompetanse. Det er viktig å jobbe systematisk med personalplanleggingen, ikke bare for å få en bedre forståelse av det fremtidige medarbeiderbehovet, men også for å kartlegge hvor man får tilgang på den kompetansen man er på jakt etter. Selv om langtidsplanlegging er viktig, må man kunne ha mulighet til å vurdere behovet løpende, spesielt med tanke på de stadige endringene de fleste virksomheter opplever internt, men også i forhold til bransjen og næringslivet generelt. Vellykket personalplanlegging har ofte fokus på å sikre kontinuiteten i arbeidstokken, ha en viss turnoverprosent og på den måten utnytte sin kompetanse best mulig. Personalplanlegging spiller positivt inn på arbeidsmiljøet siden det skaper trygghet for

medarbeiderne å vite at virksomheten har en plan og en tidshorison de selv kan planlegge egen karriere og privatliv ut fra (Grimsø et al., 2015). Virksomheten kan med fordel tenke på aldersfordeling, tjenestetid, kjønnsfordeling og andre demografiske forhold i personalomsetningen. På den måten sikres mest mulig kontinuitet i arbeidsstokken (Brochs-Haukedal, 2010:379). Hvordan kan man kartlegge turnover internt i virksomheten?

### Måling av turnover

I følge en undersøkelse gjennomført av HR Norge og NHH i 2015, måler 63 prosent av norske virksomheter turnover (Øhrn, 2016). Fordelen med å foreta slike målinger er for å kunne forutsi og komme med prognoser når det gjelder virksomhetens personalomsetning. Den mest vanlige måten å måle turnoverprosent eller stabilitet. Eksempler på slike regnestykker kan se slik ut:

$$\frac{\text{Ansatte som sluttet [år]}}{\text{Snitt antall ansatte [år]}} \times 100 = \text{Turnover} \rightarrow \frac{7}{70} \times 100 = 10 \% \text{ turnover}$$

Figur 3: Utregning av turnoverprosent

$$\frac{\text{Ansatte ved utgang [år]}}{\text{Snitt antall ansatte [år]}} \times 100 = \text{Stabilitet} \rightarrow \frac{63}{70} \times 100 = 90 \% \text{ stabilitet}$$

Figur 4: Utregning av turnover basert på virksomhetens stabilitetsindeks

HR Norge (2016) henviser til tall fra SSB når de sier at aldersgruppen under 35 år har turnover på rundt 20 prosent, mens de mellom 35 og 49 har turnover på rundt 10 prosent. Hvis man skal gjennomføre målinger, er det viktig å skille mellom frivillig og ufrivillig turnover, samt ønsket og uønsket turnover. I tillegg bør man være klar på om man ønsker å gjøre målinger på organisasjons-, eller avdelingsnivå. En slik matematisk fremstilling tar ikke nødvendigvis disse aspektene med i betraktningen, og en virksomhet kan ha problemer med høy turnover i en bestemt avdeling, mens den i andre avdelingene er normal. Hvis man er på turnover for hele virksomheten vil kanskje bildet man får bli feilaktig. Forskjeller mellom stabiliteten og turnoverprosenten kan indikere at virksomheten ekspanderer, eller at turnover kan være stor i en avdeling (Brochs-Haukedal, 2010; Grimsø et al., 2015).

## **Hvordan kartlegge turnoverintensjonen**

Turnoverintensjon kan forutsi virksomhetens fremtidige økonomiske utvikling, derfor vil det derfor være relevant å se på medarbeidernes intensjoner om å forlate arbeidsplassen. På den måten kan man finne ut hvilke faktorer som fører til turnover og videre finne måter å redusere turnover på ved å kunne hemme disse faktorene mest mulig (Grimsø et al., 2015). Ledere kan også kartlegge turnoverintensjon gjennom medarbeiderundersøkelser og -samtaler. En studie gjennomført av Bård Kuvaas, avdekker riktignok at for de med en sterk indre motivasjon og som oppfatter samtalen som positiv, så vil det kunne bidra til lavere turnoverintensjon. Dette er de medarbeiderne som allerede presterer godt. For de som derimot har lav indre motivasjon vil en medarbeidersamtale kunne gjøre vondt verre (Kuvaas, 2006). For best mulig effekt bør det også være en god kobling mellom medarbeiderundersøkelsen og medarbeidersamtalen (Monsen, 2017). Et sluttintervju av medarbeidere som har valgt å forlate arbeidsplassen kan være et godt verktøy for å finne ut om det er interne årsaker som har påvirket avgjørelsen om å slutte, eller for å kartlegge eksterne årsaker til turnover (Grimsø, 2004). Som leder bør man altså kjenne godt til hvilke interne årsaker som kan forårsake turnover, og hvordan best mulig kan sikre beste praksis knyttet til disse.

### **2.5.2 Hvordan se og ivareta sine medarbeidere**

Innen 2025 vil 75 prosent av verdens arbeidstakere være fra generasjon Y, og virksomheter må tenke gjennom sin struktur og syn på ledelse for å gjøre arbeidsplassen attraktiv for disse. Nåværende virksomhet er bare et steg på veien videre i karrieren, og de vil fort forsvinne om de ikke får det de ønsker seg. Hvis virksomheten oppleves som en attraktiv arbeidsplass, vil man i større grad kunne både beholde de talentfulle medarbeiderne. For å oppnå dette bør interne faktorer kartlegges for å finne ut hvorvidt noe i arbeidsmiljøet ligger til grunn for mistrivsel (Grimsø et al., 2015). Det finnes utallige studier som viser at virksomheter der lederne viser at de verdsetter medarbeiderne har lavere turnover (Stranden, 2015). Det finnes en rekke interne forhold som sammen, eller alene kan gjøre arbeidsmiljøet eller oppgavene lite attraktive og dermed føre til turnover.

### **Det første møtet med virksomheten**

Generasjonene har lenge påvirket hvordan virksomheter blir ledet, formet virksomheter, påvirket arbeidsmarkedet og farget hvordan vi forholder oss til hverandre (Koulopoulos og Keldsen, 2016). Ledere blir likevel overrasket hver gang en ny generasjon er på vei inn på arbeidsplassen. De er sjelden forberedt på generasjonsspesifikke endringer. Ledere må være

villige til å anerkjenne at generasjonene er ulike og har ulike forventninger til arbeidsplassen og sine ledere (Stillman og Stillman, 2017). Samtidig er det viktig at man ikke stereotyper sine medarbeidere basert på generasjoner, men ser på hver og en av dem basert på deres personlighet, individuelle ønsker og behov (Steel Flioppin, 2017).

Rekrutteringsfasen er arenaen der de fleste får det første møtet med virksomheten og sin nærmeste leder. Dagens unge har andre forventninger til arbeidsplassen og ledere enn tidligere generasjoner, og det bør man legge vekt på når man velger rekrutteringsstrategi. Det er viktig å kartlegge forventningene de potensielle kandidatene har, slik at man sørger for at man ikke «overselger» seg selv, og heller kan innfri forventningene (Stranden, 2015; Treuren og Anderson, 2010). Som leder må man være bevisst på hvordan man kan justere forventningene til de unge, både gjennom rekrutteringen, men også den første tiden i virksomheten. Det er viktig å informere godt rundt virksomheten, stillingen og oppgavene. I tillegg må man gjøre rede for forventninger til medarbeideren og hva medarbeideren kan forvente fra virksomheten og nærmeste leder med tanke på veiledning og oppfølging, slik at begge parter i så stor grad som mulig unngår skuffelser. Dagens unge har også større forventninger til arbeidsplassen når det gjelder sosialisering og sosiale relasjoner (Einarsen og Skogstad, 2005; Brochs-Haukedal, 2010). Derfor er det viktig at nye medarbeidere blir raskt integrert i det sosiale i tillegg til å få en god faglig opplæring. Når man har rekruttert de medarbeiderne man ønsker seg og trenger for verdiskapning i virksomheten, er det viktig at de ikke blir overlatt til seg selv. Man bør tilby en fadder- eller mentorordning for å få nyansatte inn i både arbeidsoppgaver og det sosiale miljøet slik at man øker sjansen for at de nye medarbeiderne trives (Grimsø, 2004).

### **Videre oppfølging og utvikling**

Alle medarbeidere må trives for å bli værende, og et viktig grunnlag for dette er å få bekreftelse på at arbeidet de gjør er godt nok. Dette vil være viktig den første tiden når medarbeiderne er usikre på om de gjør det riktig, men også gjennom hele arbeidsforholdet. Tilbakemelding på arbeidet man gjør er det viktigste verktøyet for at medarbeiderne skal utvikle seg. For at denne skal være nyttig og hjelpe medarbeideren til å prestere, må lederen være oppmuntrende og motivere selv om man har negativ tilbakemelding å komme med. Ved å ikke formulere dette som kritikk, men som en mulighet til å lære mer og forbedre seg vil man kunne øke prestasjonen til sine medarbeidere. Ved å ta høyde for at mange ikke klarer å se det store bildet selv og inkorporere det i tilbakemeldingene vil det være med å bidra til



videre suksess (Dunning og Kruger, 1999; Johannesen og Olsen, 2008). Det er viktig at lederen gir tilbakemeldinger slik at teamets medlemmer kan vokse og ha en god arbeidsprosess. Det vil også være nødvendig for lederne slik at de kan følge med på det arbeidstakerne gjør, og fortelle hva som forventes av dem (Csikszentmihalyi, 2004). Ledere bør ta med i betraktningen at dagens unge arbeidstakere er bortskjemte med oppmerksomhet fra foreldre og raske tilbakemeldinger via sosiale medier, og vil forvente mer og hyppigere tilbakemelding i arbeidssammenheng enn tidligere generasjoner. Lederne må være åpne for tilbakemelding fra unge medarbeidere for å vise dem tilliten og forståelsen de forventer (Van den Bergh og Behrer, 2016).

Dagens unge arbeidstakere er opptatt av utvikling, og ved å tilby kompetanseutvikling vil arbeidsplassen fremstå som attraktiv. Kompetanseutvikling er en av de viktigste faktorene for at en virksomhet skal lykkes på dagens arbeidsmarked siden det skaper konkurransefortrinn, blant annet gjennom å sikre og forbedre effektiviteten, øke produktiviteten, øke den enkeltes kreativitet, bidra positivt til sosialisering av nyansatte og ikke minst påvirke virksomhetens omdømme i arbeidsmarkedet på en positiv måte. Det har blitt viktigere og viktigere for virksomhetens ledere å kunne kartlegge og dokumentere hvor verdiene i selve virksomheten faktisk ligger. Derfor er kompetansekartlegging et viktig verktøy for å kunne oppnå oversikt over og kunne styre og utvikle kompetansen innad i virksomheten. Dette er også et godt utgangspunkt for å planlegge for fremtiden med tanke på å takle fremtidige utfordringer og oppnå konkurransefortrinn og forutse kompetansegap (Lai, 2013). Virksomheter som skaper et miljø som leder til vekst og med muligheter som gjør at arbeidstakerne kan utvide mulighetene sine i økende grad, vil få tilgangen til de uunnværlige menneskene (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

For medarbeidere som ønsker å utvikle seg bør lederen hjelpe dem med å utforme en personlig utviklingsplan (Roebuck, 2000). For å utvikle den formelle kompetansen bør virksomheten tilby videreutdanning, kurs, jobbrotasjon eller lignende. Det er viktig at de som tar etter- og videreutdanning får mulighet til å bruke den opparbeidede kompetansen i etterkant. I situasjoner hvor arbeidstakeren besitter «overkompetanse» vil det ikke innebære rene utviklingsbehov. Det vil kreve en omorganisering eller annen utforming av oppgaver, slik at arbeidstaker får brukt sin kompetanse på en tilfredsstillende måte. Den uformelle kompetansen er vanskeligere å konkret utvikle ettersom den oppstår på den sosiale arenaen hvor kollegaer snakker sammen og deler erfaring. Slik kompetanseoverføring er en av de

viktigste formene for læring i arbeidslivet, og viser hvor viktig det er å legge til rette for et godt arbeidsmiljø (Lai, 2013; Nordhaug, 2002).

### **Skape mening, mestring og motivasjon i arbeidshverdagen**

Å skape en meningsfull arbeidshverdag for sine medarbeidere har stor betydning for arbeidsmiljøet fordi det gir en økning i arbeidsinnsatsen og påvirker resultatene positivt. Dette kan forklares ved at det er mer givende å «betale tilbake» med økt innsats når man opplever arbeidsoppgavene som spennende og lystbetonte. En leder kan ikke tvinge medarbeiderne til å like jobben sin og utvikle seg, men ved å tilrettelegge og gjøre arbeidsplassen mer mottakelig for mestring og arbeidsflyt vil det gjøre at flere trives. Man vil i tillegg trenge et overordnet mål som gir mening i det man utfører. Personlige mål knyttet til karriere eller å få økt lønn vil kunne være tilstrekkelig i en periode, men man trenger en visjon for å virkelig komme i flytsonen (Buch et al., 2016, Csikszentmihalyi, 2004; Dysvik og Kuvaas, 2013a). Hvis lederen kan sørge for at medarbeiderne er motiverte for å utføre sine arbeidsoppgaver legger man også et godt grunnlag for at de skal oppleve mestring.

Buch (Buch et al., 2016:116-117) mener det foregår en demotivering av medarbeidere som virksomheter nødvendigvis ikke er klar over selv. For eksempel blir ansatte sett på som en ressurs som kan kuttes dersom det oppstår nedgangstider. Dette påvirker både arbeidskulturen og motivasjonen til medarbeiderne. Det er viktig at medarbeiderne føler seg verdsatt for å yte maksimalt, og slike holdninger må derfor unngås for en hver pris. Motiverte medarbeidere er ofte gode til å lede seg selv og mer tilfreds med jobben sin (Hylland Eriksen, Gad, Martinsen og Thompson, 2003:77). Tilfredse medarbeidere yter mer, og derfor er det viktig å motivere medarbeiderne i arbeidshverdagen. Selv om ulike mennesker motiveres av ulike ting til ulike tider, motiveres de fleste når deres behov kan tilfredsstilles. Lederne må derfor kjenne til hva som motiverer deres medarbeidere, og hvorvidt de er indre eller ytre motivert og hvordan man som leder kan bruke dette i målstyringen og sin ledelse (Spurkeland, 2004).

Indre motivasjon er godt egnet til å forutse kvalitet på arbeidsprestasjoner, når kvalitet på utførelse, forståelse, videreutvikling og kreativitet er betydningsfullt. Høy fastlønn kan ha positiv effekt på den indre motivasjonen, siden denne er garantert og kan oppfattes som et tegn på medarbeiderens verdi for virksomheten. Ledere som legger til rette for medarbeidernes mestringsopplevelse, og gir dem anledning til å arbeide selvstendig, og samtidig være en del av et fellesskap, vil legge til rette for å vekke indre motivasjon og

positive følelser knyttet til arbeidet. Dette vil kunne påvirke medarbeiderne til å skape langsiktige resultater. Siden opplevelsen av indre motivasjon er situasjonsavhengig kan virksomheter og ledere gjøre mye for å legge til rette for slik motivasjon blant medarbeiderne, men de kan også gjøre mye som ødelegger den (Buch et al., 2016). Indre motivasjonen er gjerne vanskelig å utvikle når man er uerfaren. Jo mer erfaring, kunnskap og kompetanse medarbeiderne opparbeider seg, jo mer interessante blir oppgavene. På den måten får man belønning gjennom arbeidsoppgavene og gledene det gir å kunne fordype seg i dem og utvikle kompetansen sin ytterligere. Samtidig er de færreste tilfreds med kun stimulering gjennom arbeidsoppgavene, man trenger intensiver og å føle at arbeidet man gjør blir satt pris på og belønnet. Så en viss grad av ytre motivasjon må være tilstede, selv om for stor grad av fokus på ytre motivasjon vil fungere mot sin hensikt (Einarsen og Skogstad, 2005).

Ytre motivasjon har ofte ekstra effekt på nybegynnere og er godt egnet til å få medarbeidere til å gjøre oppgaver de mulig ikke ville gjort dersom de ikke fikk ekstra betalt. Slike insentiver hjelper til med å forutse resultater målt i kvantitet eller antall så lenge belønningen er direkte koblet opp mot resultatet. Dersom koblingen mellom belønning og resultat er svakt, viser det seg at indre motivasjon er bedre egnet til å forklare varierende arbeidsinnsats enn ytre motivasjon. Det er verdt å merke seg at mer ytre motiverte medarbeidere, i større grad enn indre motiverte medarbeidere, opplever negative effekter som utbrenthet, emosjonell utmattelse, konflikt mellom familie og jobb, kortlivet tilfredshet ved å nå mål, og høyere turnoverintensjon (Buch et al., 2016).

Dette støttes av Velten (2003:16) som mener at ved å sørge for å ha en arbeidsplass hvor medarbeiderne føler de har kontroll over og mestrer sine arbeidsoppgaver opplever de både trygghet, verdighet og det er med på å motvirke utbrenthet, sykefravær og lav produktivitet. I situasjoner hvor arbeidsmengden må økes hos arbeidstakerne, bør også statusen deres øke. Siden de mest verdifulle arbeidstakerne ofte kan ta på seg ekstra arbeid, vil det kunne være på sin plass med en lønnsforhøyelse, en forfremmelse eller en forandring i stillingstittel (Bradberry, 2017). For å motarbeide stress og overarbeid er det viktig å utforme tiltak på individ-, avdelings- eller organisasjonsnivå både før problemet oppstår, ovenfor spesielt utsatte grupper og ovenfor de som er rammet (Einarsen og Skogstad, 2005:394). Et godt forhold til nærmeste leder og virksomheten vil kunne være med på å skape mening, mestring, motivasjon og samtidig forebygge en mulig sykekarriere hos medarbeiderne ved at det skaper større rom for at leder kan se og ivareta sine medarbeidere. Det oppstår et trekantforhold

mellom lederen, medarbeideren og arbeidet som skaper arbeidsglede. Det er viktig at lederen sørger for at medarbeiderne føler at de lykkes, at de er ønsket, får utfolde seg, blir sett og på den måten øker motivasjonen. I tillegg til å skape trivsel vil det skape vekst for virksomheten, heve kvaliteten og ikke minst redusere kostnadene (Velten, 2003).

### **Forhold til nærmeste leder og virksomheten**

Mange virksomheter finner det vanskelig å opparbeide en sterk lojalitetsfølelse hos sine medarbeidere, og en av grunnene til dette skyldes at det har blitt mer vanlig å skifte arbeidsplass ofte. Lojalitet sitter ikke dypt forankret i virksomheten, men knyttes gjerne til nærmeste leder og arbeidsmiljøet. Leder kan i slike tilfeller være med på å utvikle lojalitetsfølelsen ovenfor virksomheten i form av å knytte sterke bånd til sine medarbeidere, og på den måten bidra til at medarbeiderne følger virksomhetens prosedyrer og retningslinjer, samt støtter hverandre og omtaler arbeidsplassen positivt (Spurkeland, 2004). Den største tragedien ved høy turnoverintensjon på grunn av dårlig ledelse er at det ofte kun kreves et nytt perspektiv og høyere innsats fra leders side. Det vil være et godt utgangspunkt å innse at medarbeidere forlater ikke en virksomhet, de forlater en leder (Bradberry, 2017).

Utfordringen når det er dårlig ledelse som er årsaken til turnover er at ny rekruttering ikke vil løse problemet (Grimsø, 2004:48). Hva kan ledere gjøre for å unngå at dårlig ledelse blir årsaken til turnover blant de som sitter på nøkkelkompetansen?

Dagens generasjon av unge arbeidstakere står for et paradigmeskifte der nye former for ledelse møter gamle. Det kan derfor være frustrerende for ledere å oppleve at gamle metoder, strategier og tankesett ikke lenger fungerer på alle medarbeiderne (Parment, 2008). Et godt utgangspunkt for å forstå de unge vil være å ta inn over seg at de ikke automatisk har respekt for sine ledere. Vil du som leder ha deres respekt, må de oppleve at du fortjener den (Cran, 2010). Hva kan man gjøre for å opparbeide denne respekten hos de unge? De trenger ledere som forstår dem, at de ønsker å prestere, og at leder støtter dem på veien (Scherer, 2013). De dyktigste vil hele tiden forsøke å forbedre det de jobber med, og får de ikke denne muligheten vil de mistroes. Hvordan man behandler medarbeiderne vil ha stor påvirkning på hvorvidt de ønsker å jobbe der. De må utfordres faglig og oppfordres til å nå mål som settes sammen med dem. Lederen må feire deres suksess og vise empati i situasjoner der det er nødvendig. For de unge er det et tegn på at leder bryr seg om dem (Bradberry, 2017). Denne gruppen er ikke vant med hierarkier, og ønsker seg inspirerende og innovative ledere med en sterk visjon. De ønsker seg mentorer fremfor ledere, ettersom dette var typen forhold de er vant med fra sine

«babyboomer»-foreldre. En stor andel ønsker seg også en arbeidsplass hvor deres kreativitet settes pris på (Van den Bergh og Behrer, 2016). Hvordan verdsetter man denne utålmodige generasjonen med de høye forventningene?

Det er leders ansvar å tilby muligheter til de rette medarbeiderne, og se sine medarbeidere og innsatsen de legger ned. Hvis feil person blir forfremmet eller får muligheter andre mener de skulle hatt, så kan det være ødeleggende for arbeidsmiljøet og arbeidsmoralen. I situasjoner der leder ikke overholder forpliktelsene og løftene sine ovenfor medarbeider vil det kunne oppfattes som respektløst og skaper en relasjon hvor man føler man ikke kan stole på lederen sin (Bradberry, 2017). Ved å lytte til sine medarbeidere og deres synspunkter skaper man tillitt. Man får et innblikk i deres arbeidshverdag og kan kanskje gjøre denne bedre med enkle grep (Roebuck, 2000:51). Tillit tar tid å bygge opp, er knyttet til individet, er konstant i bevegelse og bygger på erfaringen man har til den andre i tillitsforholdet. Den kan beskrives som en *psykologisk kontrakt* som henviser til et ubevisst forhold mellom leder og medarbeider som omhandler forventninger rundt arbeidsforholdet og arbeidsoppgavene. Denne er med på å motarbeide svik, og et brudd på denne kan skape mistriivsel (Spurkeland, 2012).

Det er hovedsakelig tre behov som medarbeiderne søker, og som må tilfredsstilles. Det første behovet er at medarbeiderne må føle at det er likhet og rettferdighet omkring jobbsikkerhet, lønn og fordeler (Buch et al., 2016:127). Medarbeidere forventer å få det samme igjen for innsatsen sin som det alle andre gjør, og dette må være en opplevd rettferdighet fra medarbeiderens side. Problemet knyttet til dette er at lederne vet ikke nødvendigvis hvem de ulike medarbeiderne sammenligner seg selv med, og at det er normalt at medarbeidere tror deres innsats er mye høyere enn alle andres. For å kunne ha et mest mulig sammenfallende virkelighetsbilde er det viktig å strukturelt legges til rette for at lederne kan se sine medarbeidere i tillegg til en god relasjon og god kommunikasjon mellom medarbeider og nærmeste leder (Einarsen og Skogstad, 2005:387).

Det andre behovet omhandler muligheten til å oppleve å kunne prestere, oppnå gode resultater og føle stolthet ved å tilhøre virksomheten. Dette viser viktigheten av at lederne sikrer medarbeiderne muligheten for å kunne lære og utvikle seg, gi dem gode nok verktøy til at de kan lykkes med arbeidsoppgavene sine. De må også få god veiledning fra nærmeste leder underveis. Dette støttes av Cran (2010) som også legger vekt på at ny teknologi må inngå i arbeidsverktøyene, de ønsker fleksible arbeidstider, og at arbeidsgiver forstår at man har

behov for et liv utenfor jobb. Behov nummer tre tar for seg viktigheten av å tilhøre et arbeidsfellesskap hvor man opplever gode relasjoner. For de unge er det viktig at virksomheten bruker penger på sosiale aktiviteter og ting de synes er gøy (Buch et al., 2016; Cran, 2010). Nesten én av ti opplever konflikter i forhold til lederen sin. Rusti hevder at det sitter flere ledere som er i sin posisjon på grunn av opprykk, og som egentlig ikke har forutsetninger for å være ledere. Kjell B. Hertø, ved Handelshøgskolen BI, finner det paradoksalt at det gjerne er de dyktigste arbeidstakerne som er mest utsatt for å komme i konflikt med leder, og han hevder at ledere som sitter i sin posisjon på grunn av opprykk kan oppleve de dyktige medarbeiderne som en trussel (Haugen, 2013). Det er derfor veldig viktig at virksomhetene sørger for at de rette medarbeiderne blir ledere, og at de får god opplæring i hva virksomheten forventer av dem som ledere, og at de blir gitt ledertrening og verktøy som kan fremme god ledelse.

## 2.6 Oppsummering og antagelser

Litteraturgjennomgangen knyttet til det første forskningsspørsmålet viser at turnover betyr personalomsetning, og handler om gjennomtrekk av medarbeidere på arbeidsplassen. Turnoverintensjon viser til intensjonen en medarbeider har rundt jobbskifte. Det finnes ulike former for turnover, men fra virksomhetens side vil det å miste kompetanse man ønsker å beholde tilsvare uønsket turnover. Kompetansetap knyttet til uønsket turnover medfører kostnadstap i forbindelse med rekruttering av ny kompetanse, men også i tilknytning til for eksempel kunderelasjoner og ikke minst verdifull kunnskap og kompetanse. Det er likeledes ikke risikofritt for arbeidstakerne å skifte jobb, og flere går ned i lønn ved jobbskifte enn tidligere, og ender samtidig opp med å bevege seg sidelengs og ikke oppover karrierestigen.

Gjennom utforskingen av det andre forskningsspørsmålet identifiseres en rekke årsaker til turnover og turnoverintensjon. De eksterne årsakene er lite kontrollerbare og tar for seg aspekter knyttet til generasjonenes oppvekst, og hvordan både samtiden preges av dem og de preges av samfunnet de lever i. Dagens unge vokser opp i et velferdssamfunn der ønsket om selvrealisering står sterkere enn behovene tidligere generasjoner hadde. Arbeidsmarkedet, spesielt innen mediebransjen, er preget av at de unge sitter på en ettertraktet kompetanse og er attraktive arbeidstakere. Interne årsaker til turnover og turnoverintensjon kan virksomhetene og lederne i større grad kontrollere, og de tar for seg aspekter knyttet til medarbeidernes første møte med virksomheten gjennom forventninger, opplæring og oppfølging den første tiden.

Videre kan grunnen til turnover ligge oppfølgingen man får knyttet til tilbakemelding eller kompetanseutvikling. Mening, mestring og motivasjon i selve arbeidshverdagen kan være utslagsgivende og det kan også de relasjonelle aspektene på arbeidsplassen, spesielt med tanke på lojalitets- og tilhørighetsfølelse og forholdet til nærmeste leder.

Undersøkelsen av det tredje forskningsspørsmålet viser at virksomheten bør kartlegge både turnover og turnoverintensjon i sitt arbeid for å forebygge uønsket turnover. Det aller viktigste er likevel å se og ivareta sine medarbeidere. Litteraturgjennomgangen med utgangspunkt i forskningsspørsmålene har resultert i følgende antagelser som blir tatt videre med inn i analysen og ligger til grunn for empirien:

TEMA	ANTAGELSER
	<b>Turnover, turnoverintensjon og sentrale konsekvenser</b>
Turnover	1) Dagens unge arbeidstakere har ingen intensjon om å bli i samme virksomhet like lenge som tidligere generasjoner
	2) Mange skifter jobb for å klatre oppover karrierestigen, få høyere lønn og/eller utvikle seg
	3) Dagens unge er et produkt av sin oppvekst i et velferdssamfunn
Eksterne	4) Jobbmulighetene er mange og digital kompetanse gjør dem attraktive
	5) Den første tiden er viktig med tanke på forventninger og opplæring
Interne	6) Tilbakemelding og utvikling er viktig gjennom hele arbeidsforholdet
	7) Mening, motivasjon og mestring i arbeidshverdagen er viktig
	8) Forholdet til nærmeste leder er viktig, og kan bidra til økt lojalitetsfølelse
	9) Kartlegging av turnover som et ledd i personalplanleggingen
	10) Kartlegge turnoverintensjon med medarbeidersamtaler og -undersøkelser
Tiltak	11) Leder må se og ivareta medarbeiderne gjennom hele arbeidsforholdet

Figur 5: Oversikt over antagelser etter litteraturgjennomgang

### 3. Metodisk tilnærming

I dette kapittelet presenterer vi forskningsprosessen, altså vår metodiske tilnærming til studien. Dette inkluderer en innføring i forskningsdesign, våre aktiviteter og vår rolle som forskere. Det vil også bli redegjort for hvordan vi har samlet inn data gjennom kvalitative intervju, og vi presenterer utvalgsriterier knyttet til informanter, bransje og forskningssted. Videre beskriver vi hvordan intervjuene ble transkribert, og analysert. Deretter foretar vi en vurdering av forskningens kvalitet. Til slutt i kapittelet tar vi for oss de etiske betraktningene tilknyttet forskningen.

#### 3.1 Forskningsmetode og design

Metoden skulle fungere som et kompass og navigere oss gjennom hele forskningsprosessen, og ville dermed være avhengig av studiens formål og problemstillingens formulering (Postholm, 2010:25; Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:37+86; Kvale og Brinkmann, 2017:83+137).

##### *Hvordan kan mediebransjen redusere turnover av unge arbeidstakere?*

Ut fra vår problemstilling ble det valgt en kvalitativ forskningsmetode fordi den ville gi oss mulighet til å få en forståelse av informantenes perspektiv og undersøke den sosiale konteksten de er en del av. Vi ønsket at informantene skulle dele sine erfaringer og tanker rundt fenomenet, og gjennom det ønsket vi å finne en årsak-virkning-sammenheng med turnover, samt hvilke tiltak ledere og virksomheter kan fatte for å redusere denne (Mehmetoglu, 2004; Postholm, 2010). Målet vårt med studien var at ledere både i og utenfor mediebransjen skulle få nytte av studien. Gjennom det kvalitative intervju ønsket vi å fordype oss gjennom interaksjonen mellom forsker og informant, og en slik samtaleform ville i følge Kvale (2009:73) gi oss et innblikk i informantenes opplevelse av fenomenet det forskes på. Vi fant det mest hensiktsmessig å samle empirisk informasjon gjennom individuelle, semistrukturerte intervjuer. Informantene kunne dermed komme med egne betraktninger, ha muligheten til å ta intervjuet i andre retninger, og på den måten bidra til et bredere spekter av informasjon.

I følge Johannessen et al. (2011) er det flere faktorer som spiller inn ved valg av forskningsdesign. Vi valgte en eksplorativ tilnærming hvor vi ikke visste hva vi kom til å finne, hva slags informanter vi ville få tilgang til, eller hva slags spørsmål og svar som ville



fremkomme i intervjuene. Et casestudie ville gi oss muligheten til å ta utgangspunkt i et enkeltcase, og innenfor caset innhente omfattende informasjon gjennom intervjuer med informanter knyttet til deres opplevelser og erfaringer rundt turnover. Siden vi ikke ønsket å forstå fenomenet i seg selv, men hva slags mening det har for de unge arbeidstakerne betraktet vi fenomenologien som en god strategi for å undersøke fenomenet fra informantenes perspektiv. Ut fra vår problemstilling fant vi det hensiktsmessig med en kombinasjon, og ta i bruk et fenomenologisk casestudie (Postholm, 2010; Johannesen et al., 2011). Vi ønsket å gjennomføre et enkeltcasesdesign med flere analysedeler med en virksomhet som studieobjekt, og for å få flere dimensjoner, valgte vi å ha tre analysedeler, derunder de unge arbeidstakerne, mellomledere, og HR-sjefen (Johannesen et al., 2011).

## 3.2 Valg og beskrivelse av bransje, forskningssted og informanter

Innen kvalitativ forskning er utvalgsriteriet knyttet til et hensiktsmessig utgangspunkt for valg av setting og informanter. I tråd med Postholms (2010) forklaringer måtte vi se etter et avgrenset, konkret område for å undersøke fenomenet på en helhetlig måte. Nedenfor beskriver vi valg av bransje, forskningssted og informanter.

### 3.2.1 Valg av bransje

I tråd med Ryens (2012) anbefalinger startet vi med å finne en bransje vi kunne legge studien til før vi begynte å lete etter informanter. Med utgangspunkt i en av forskernes arbeidserfaring fra reklamebyrå, mediehus og mediebyrå ble vi oppmerksomme på mediebransjen som et aktuelt forskningssted. Etter samtale med HR-sjefen for virksomheten vi vurderte, fikk vi bekreftelse på at vi var på rett vei. Videre kontaktet vi Mediabemanning, et rekrutteringsbyrå som har spesialisert seg på jobber i mediebransjen. De utarbeider en årlig bransjerapport som vi fikk tilgang til, og som bekreftet for oss at mediebransjen er en arena med konkurranse om kompetanse og medfølgende gode muligheter for ansatte som er åpne for å bytte arbeidsgiver. Av bransjerapporten kommer det frem at selv om en del av mediehusene har hatt store nedbemanningsrunder, så er mediebransjen for øvrig preget av vekst. Dette blant annet som en følge av at de tradisjonelle mediekanalene har blitt satt i sterk konkurranse av nye medier, og at det er en økende bruk av datadrevet markedsføring. Som en følge av dette har mange store annonsører begynt å bygge sine egne «inhouse»-avdelinger, og både konsulent- og IT-bransjen har begynt å ruste opp for å ta andeler i sine kunders nye markedsføringshverdag. De fleste av virksomhetene selger rådgivning, og de ansattes kompetanse er dermed det viktigste

produktet de eier, ettersom disse har en direkte påvirkning på virksomhetenes mål.

En følge av disse endringene er at det relativt få antallet personer med høy kompetanse og lang erfaring innenfor disse fagfeltene er svært attraktive og har gode muligheter til å flytte på seg. Det etableres samtidig en del nye typer stillinger hvor lærevillighet blir viktigere enn utdanningsretning og tidligere arbeidserfaring, siden man må ha full arbeidsopplæring for å mestre de nye arbeidsoppgavene. Dette gjør at det er store muligheter for unge arbeidstakere som er motiverte, og som ikke har noen motforestilling mot å jobbe seg opp fra en inngangsstilling innen et nytt fagområde. Dette gjør også at det aldri har gått raskere å jobbe seg opp til en specialisttittel – og med denne følger det ofte flere muligheter til å skifte arbeidsgiver. Med så gode muligheter for de unge, og med så sterk konkurranse om deres kompetanse, er det to ting som fremstår som tydelig interessant for en arbeidsgiver; 1) *hvordan tiltrekke seg unge arbeidstakere*, og 2) *hvordan holde på denne kompetansen*.

Noen spesielt interessante funn i bransjerapporten er:

- Man tror på økt etterspørsel av kompetanse i fremtiden
- Eldre medarbeidere (50-59) er minst motiverte for å jobbe i byrå
- Unge medarbeidere (20-29) blir raskt attraktive, og har lettest for å få seg ny jobb
- Startlønnen for nyutdannede er god
- Medarbeidere i tyveårene stikker av med mesteparten av lønnsveksten
- Halvparten av respondentene i rapporten er åpne for å bytte jobb i 2017
- Man ser en forskjell på type stillinger de yngste og de eldre har, hvor lønnsforskjellen mellom disse kan komme til å bli større

De store mulighetene og etterspørselen de unge opplever i arbeidsmarkedet kan mulig direkte påvirke deres forventninger til en arbeidsplass, deres tålmodighet med en arbeidsgiver og deres innstilling til det å bytte jobb. Ved å bytte jobb kan man ofte få tilbud om en ny stillingstittel og høyere lønn. Det store mulighetsrommet kan tenkes å være et sikkerhetsnett som gjør at man ikke har noen bekymring rundt det å ha korte ansettelsesforhold og mindre gjensidige bånd med sin arbeidsgiver (Mediabemanning, 2016). Mediebedriften vi vurderte å gjøre vår forskning i trekkes frem i bransjerapporten som en av de ledende virksomhetene, med sterke og inspirerende ledere, og som en veldig attraktiv arbeidsgiver – spesielt blant de yngste i undersøkelsen. For oss står derfor spørsmål nummer to *hvordan beholde de unge*

*arbeidstakerne* ut som det viktigste, og forsterket på den måten både valg av bransje, men også virksomhet med tanke på vår studie.

### **3.2.2 Valg av virksomhet**

Vi valgte å gjennomføre et singelcase med utgangspunkt i en virksomhet. Problemstillingen vår kunne ha vært løst ved å forske i flere virksomheter, men på bakgrunn av å få kontroll på utvalget, og tilgang til de forskjellige nivåene ble det mest hensiktsmessig for oss å få gode svar på de teoretiske antakelsene innenfor et case hvor forutsetningen var like.

Det ville være interessant å møte informanter i flere avdelinger som ligger under samme hovedledelse. Det ville vise om det fantes noen variasjoner i form av ledere som har de samme forutsetningene for å utøve ledelse, ville gi oss forskjellige svar, og i tillegg hvordan de unge arbeidstakerne opplever dette. At en av forskerne er ansatt i virksomheten var også en fordel for oss med tanke på tilgang.

Virksomheten er valgt etter kriteriebestemt utvelgelse. Det er i følge Johannesen, Christoffersen og Tuft (2011:224) den beste strategien innenfor tilfeller der informantene må oppfylle bestemte kriterier. Gjennom medierapporten fikk vi bekreftet at virksomheten er representativ innen mediebransjen, og har på grunn av sin attraktivitet et stort antall unge arbeidstakere. Dette ble da et godt studieobjekt for å undersøke hvordan fenomenet turnover og unge arbeidstakere henger sammen, og om det foreligger noen spesielle mønstre.

Virksomheten vi har brukt som utgangspunkt for vår studie er en paraplybedrift hvorunder det inngår flere avdelinger som på ulike vis opererer under en bred definisjon av det man kaller mediebransjen. Virksomheten er en del av en internasjonal gruppering og er markedsledende i en rekke land, og de forskjellige teamene har både nasjonale og internasjonale kunder. Beskrivelsen av virksomheten er forenklet av hensyn til anonymiseringen, og kalles MediaX.

### **3.2.3 Valg av informanter**

*“Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite”*

(Kvale og Brinkmann, 2017:148)



Hvordan utvelgelsen av informantene skal foregå vil ifølge Mehmetoglu (2004) være

avgjørende innen all forskning, og vil kunne gi implikasjoner for hvordan dataene kan analyseres. Det er også utvalget som bestemmer hvordan konklusjonene kan trekkes og hvor mye tillit disse kan gis. Ettersom vi nå hadde et case å studere ble det første spørsmålet hvordan vi kunne få utforsket fenomenet på en tilfredsstillende måte innad i virksomheten. Ut fra vår problemstilling og forskningsspørsmål ble det nødvendig med tre analyseenheter. De unge arbeidstakerne ble først en naturlig analyseenhet. Siden vi videre ønsket å finne ut hvordan lederne kan redusere turnover, ble lederne den andre naturlige analyseenheten. Samtidig ønsket vi et nivå til i informantene våre som kunne gi oss muligheter til å utforske hvordan dette ble jobbet med, som gjorde at virksomhetens HR-sjef ble vår tredje analyseenhet. Våre informanter består av 14 unge arbeidstakere, tre ledere og en HR-sjef.

For å kunne belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmålene våre, hadde vi et ønske om at informantene skulle ha noen tanker og gjerne erfaringer knyttet til turnover (Postholm, 2010), og at de skulle ha deltatt i medarbeiderundersøkelsen. Vi ønsket å finne ut hva som gjorde utslag der ved at noen er mer fornøyde enn andre, og hvordan dette kunne ha innvirkninger på turnover i virksomheten. Å velge informanter ut fra dette er i tråd med det som i metodelitteraturen kalles for strategisk utvelgelse, der vi også har valgt informantene etter studiens formål (Johannesen et al., 2011:110). Gjennom en strategisk utvelgelse gikk vi for et kontrollert utvalg. Vi har 14 informanter som representerer de unge arbeidstakerne (medarbeiderne). De er valgt ut fra sentrale kjennetegn som alder, utdanning, erfaring og demografi. De unge arbeidstakerne er dermed alle ansatte i mediebedriften og er mellom 25 og 35 år (generasjon Y). Målet med denne utvelgelsen var å se om vi kunne tydeliggjøre mønstre i denne gruppen som kan ha en praktisk nytteverdi i forhold til å forsøke å beholde kompetansen de representerer i virksomheten (Mehmetoglu, 2004).

Utvalget representerer begge kjønn, har varierende sivil status, de fleste har høyere utdanning og ulik ansiennitet og arbeidserfaring. Informantene jobber i forskjellige team etter hva slags kunder de jobber med, og sitter i ulike fagmiljø, hvor seks av disse jobber hovedsakelig i kundeteam på tvers av de andre teamene. Disse kan sees på som kryssinformanter og det kan være spesielt interessant å se om disse har et annet syn på sitt arbeidsforhold enn de andre informantene. Lederne har roller som fagpersoner med personalansvar, og er alle ansatt i ulike avdelinger. De er ledere for de unge arbeidstakere og representerer også begge kjønn. Det ville være interessant å undersøke om de som i prinsippet har de samme lederforutsetningene ville ende opp med å gi oss forskjellige svar. HR-sjefen som representerer den tredje

analyseenheter er HR-sjefen i MediaX, og hen har ansvaret for hvordan opplæringen av de respektive lederne og medarbeiderne skal gjennomføres. Vi har hatt som mål å finne komparativ informasjon til tross for et kontrollert utvalg, for å finne variasjon og kontraster i den relevante informasjon til studiens hensikt (Ryen, 2012). Det neste steget for oss ble dermed å finne hvordan vi skulle skaffe deltakere som tilfredsstilte visse utvalgsriterier og som vi dermed ønsket å intervju (Postholm, 2010).

### **Rekruttering**

I vår forskning hadde vi 24 aktuelle kandidater som takket ja til å stille til intervju under forutsetning av at det passet med tid og sted. Da vi var ferdig med intervju nummer 14 var vi forbi et punkt beskrevet av Kvale og Brinkmann (2017) hvor hvert intervju ga mindre ny kunnskap til studien enn det foregående. Dette beskriver Ryen (2012:93) som et metningspunkt. Med hensyn til våre tilgjengelige ressurser og det som kan beskrives som «the law of diminishing returns», konkluderte vi med at vi hadde fått et tilfredsstillende antall informanter. Selv om intervjuene nå ikke ga oss ny informasjon, var vi i midlertid ikke «mette», men ønsket heller mer informasjon fra en annen vinkel. I tråd med Ryens (2012) beskrivelser vokste det et behov for flere informanter ettersom vår innsikt i temaene økte. Slik vokste vår studie til å bestå av flere analyseenheter, og vi forsøkte å rekruttere lederne til de respektive informantene. Det var ikke alle som hadde mulighet til å stille opp, og vi endte med tre ledere. For å finne om det fantes noen informasjon til hvordan virksomheten ser på turnover, og om det fantes noen overordnet strategi på dette ble HR-sjefen en tredje informant.

Vi endte dermed opp med tre nivåer på informantene våre, som ville gi oss ulike synspunkter og perspektiver til fenomenet. Det gjorde at vi fikk et kontrollert utvalgt med de unge arbeidstakerne hvor vi ønsket å finne et generelt mønster, til en maksimal variasjon hvor vi brukte mellomlederne og HR-sjefen til å se om det generelle mønsteret stemte (Mehmetoglu, 2004). Ettersom informantene skal være anonyme presenterer vi kun den mest nødvendige informasjonen knyttet til dem. Navnene er anonymiserte, men informasjon knyttet til stilling, erfaring, ansettelsestid vil være faktiske forhold. Det er også generalisert for å ikke avsløre identitet, ved at vi bruker determinativ som «flere» informanter isteden for «en og to» informanter når vi gjenforteller deres opplevelser. Videre vil vi omtale informantene som medarbeiderinformanter, mellomlederinformanter, og HR-sjefen. I sitatene vil informantene få navn som illustrer nivå og informantnummer f.eks. M1, L1 eller HR.

### 3.3 Datainnsamling

Gjennom litteraturkapittelet har vi tatt for oss relevant teori rundt vår forskning. En del av teorien er funnet gjennom litteratursøk i Google Scholar og fra artikler fra forskjellige nettaviser, forskningsartikler fra MAGMA osv., i tillegg til den nevnte medierapporten. Ettersom det foreligger lite forskning siden vi undersøker et relativt nytt tema er mye av vår forskning hentet online. Dette er spesielt i forhold til mediebransjen og endringene som bransjen har vært igjennom. For å finne teori har vi brukt søkeord som; *turnover, unge arbeidstakere, generasjon Y, mediebransjen*. De ble satt i forskjellige kombinasjoner, og vi brukte også «snøballmetoden», dvs. at vi benyttet referanselistene til de artiklene vi kom over.

#### **Det kvalitative intervju**

I denne delen av oppgaven vil vi beskrive hvordan vi har innhentet den empiriske informasjonen gjennom individuelle, semistrukturerte intervju.

#### **Utarbeidelse av intervjuguide**

Vi laget en intervjuguide som inneholdt bestemte temaer og forslag til spørsmål som vi skulle bruke under intervjuet. Det ville gi oss mulighet til å følge informantenes fortellinger ved å lytte til det de hadde å si, samtidig som vi løftet nøkkelspørsmål og tematikk inn i intervjuene (Kvale og Brinkmann, 2017). Rekkefølgen på temaene skulle ikke være bindene, men sikre at vi berørte de ulike aspektene i løpet av intervjuene. Temaene og spørsmålene ble laget med utgangspunkt i fenomenet, og med bakgrunn i relevant litteratur, medarbeiderundersøkelsen, bransjerapporten samt våre egne erfaringer (Postholm, 2010). Temaene dekker aspekter som *mediebransjen, turnoverintensjon, årsak til turnover, opplæring, lojalitet og tilhørighet, motivasjon, mål og jobbytelse, tilbakemelding, forhold til leder/støtte og forpliktelse, overarbeid, sykefravær og stress, kompetanseutvikling og mestring*.

Siden vi hadde analyseenheter på tre nivåer av informanter, var det også nødvendig med tre ulike intervjuguider (vedlegg 5, 6, 7) for å få mest mulig relevant og meningsbærende informasjon.

#### **Testintervju**

Det ble gjennomført et testintervju for å identifisere mulige mangler og overflødigheter i intervjuguiden. Det endte med at vi måtte gjøre noen omformuleringer, da vi opplevde at

spørsmålene fikk en mer uformell form. Vi bestemte oss også for å gjøre en rollefordeling, hvor en skulle styre intervjuet og en skrive notater for å sikre en god flyt og tilstedeværelse (Johannessen et al. 2011).

### **Før intervjuet startet**

Ved rekrutteringen ble kandidatene gjort oppmerksomme på studiens tema og at de ville bli bedt om å reflektere rundt egen arbeidssituasjon. De ble samtidig informert om at de ville bli anonymisert i studien, og at de kunne velge å gjennomføre intervju uten at forskeren som er ansatt i virksomheten var til stede (vedlegg 2). En av medarbeiderinformantene valgte dette.

Før intervjuet startet fikk informantene presentert samtykkeerklæringen som de signerte (vedlegg 3). Vi informerte innledningsvis om bruk av lydopptaker med begrunnelse om at intervjuet skulle transkriberes. (Postholm, 2010). Siden vi ønsket å intervju informantene et sted som var lett tilgjengelig for dem, avtalte vi å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplass etter deres ønske, og var fleksible med tanke på ukedag og tidspunkt. Vi sendte ut kalenderinvitasjon, og en påminnelse om intervjuet ble utsendt per tekstmelding.

### **Intervjuene**

Vi opplevde at informantene var åpne og villige til å komme med utdypende forklaringer. Samtidig hadde noen av informantene «mer på hjertet» enn andre, da de tydelig hadde reflektert mer over temaene, eller i større grad var åpne for å dele sine personlige betraktninger rundt disse. I situasjoner hvor spørsmålene ikke virket klare for informantene kom vi med små forklaringer eller forsøkte å gi noen konkrete ledetråder, f.eks. en beskrivelse av egen eller andres erfaring. Ved å gjøre dette og samtidig gi dem tid til å tenke og erindre, opplevde vi å få gode beskrivelser fra informantene (Kvale og Brinkmann, 2017:66). Vi forsøkte å minimere bruken av ledetråder med tanke på ledende spørsmål slik at ikke vårt perspektiv som forskere skulle komme i forgrunnen. Ved et par tilfeller gikk et par av informantene et stykke utenfor relevante tema, og vi ble nødt til å avbryte noen avsporinger (Postholm, 2010).

Vi opplevde at bruken av intervjuguiden varierte fra intervju til intervju, og at det ga oss en mulighet til å være fleksible ovenfor informantene i forhold til å sørge for at intervjuet fremstod som en dialog slik vi ønsket (Kvale og Brinkmann, 2017; Johannessen et al., 2011). Det ble også tatt i bruk sonderingsteknikker og nøytrale bekreftelsesord for å oppfordre til

videre refleksjon, bekrefte vår interesse, og vise at vi var tilstede samt å få en bedre flyt i samtalen (Postholm, 2010; Mehmetoglu, 2004:70).

Svarene til informantene danner det empiriske datagrunnlaget, og er utgangspunktet for tolkninger og konklusjoner. De ville være et resultat av vårt samspill med informantene, og relasjonen mellom forsker og informant får dermed svært stor betydning, og kan derfor ikke beskrives uavhengig av samhandlingen som fant sted (Postholm, 2010; Kvale og Brinkmann, 2017; Nilssen, 2012). Å være aktive i intervjuprosessen og være flinke til å stille de riktige oppfølgingsspørsmålene, og samtidig lede samtalen innenfor de aktuelle temaene var spennende, men samtidig en krevende øvelse. Under intervjuet vandret vi litt på kryss og tvers av innhold og tema, og informantene brakte også inn egne synspunkter. Ved å tillate at intervjuet fant sine egne veier opplevde vi at de temaene som vi ikke hadde viet så mye tid til, fikk større plass. Strukturen var lik for alle intervjuene, slik at vi kunne oppnå en mest mulig lik intervjusituasjon.

### **Etter intervjuene**

Intervjuene varte fra 60 til 120 minutter, og ble avsluttet med en debriefing hvor vi fortalte hovedpunktene intervjuet hadde gitt oss innsikt i, og om det var noe mer informantene selv ønsket å tilføye eller spørre oss om (Kvale og Brinkmann, 2017). Da fikk informantene en mulighet til å kommentere selv, og flere fortalte hva som var deres hovedutfordring i forhold til virksomheten. I etterkant av intervjuene kom også flere av informantene og fortalte spøkefullt at det hadde følt som en psykologtime, og ønsket at vi skulle komme tilbake med jevne mellomrom.

Etter hvert intervju satt vi forskerne oss ned for å sammenligne notater slik at vi fikk muligheten til å fylle ut ting vi la merke til og som vi ikke tok oss tid til å notere. Dette gjaldt spesielt observasjoner rundt ulike reaksjoner og ansiktsuttrykk som ikke ville fremkomme av lydopptaket (Johannessen et al., 2011).

### **3.4 Dataanalysefasen i en fenomenologisk studie**

I dataanalysefasen blir all dataen kategorisert og fortolket ved hjelp av ulike analysetilnærminger. Videre ville dataene våre bli framstilt slik at teoriene kan forklare disse (Mehmetoglu, 2004). Nedenfor vil vi forklare hvordan vi har utført analyseprosessen.



## Transkriberingen

*“Ved å forsømme transkripsjonsspørsmålene blir intervjuforskerens vei til helvete brolagt med transkripsjoner.”* (Kvale og Brinkmann, 2017:204)



Før selve analysen kunne starte, måtte vi gjøre et grundig arbeid med å klargjøre alt datamateriale for kategorisering. Å transkribere betyr «å transformere», og i denne sammenhengen transformerer vi et talespråk til et skriftspråk. Dette krever en rekke vurderinger og beslutninger. Samtalen blir abstrahert ned til skriftlig form for å gjøre den tilgjengelig for analyse, etter dette kunne samtalen betraktes som grunnleggende empiriske data (Kvale, 2009; Kvale og Brinkmann, 2012).

Vi valgte å transkribere etter vi hadde gjennomført tre intervjuer, ettersom vi utførte de samme dag. Da vi gjennomførte de første transkriberingen var alle tre forskerne tilstede, for på den måten å sikre en lik skriveprosedyre for den resterende transkriberingen (Kvale og Brinkmann, 2017). Etter dette delte vi transkriberingen mellom oss og forsøkte å gjennomføre de så kort tid som mulig etter intervjuene for å sikre en best mulig gjengivelse.

I transkriberingen brukte vi diktafon (Olympus VN-741), og brukte et transkriberingsprogram (InterviewScribe). Det ga oss muligheten til å spille av én og én setning for å sikre pålitelighet og at alt kom med (Kvale, 2009). Siden det ikke finnes noen fasit på hvordan transkriberingen best gjennomføres, valgte vi å skrive ord for ord av hele samtalen. Vi markerte pauser med tre punktum, og gjentakelser, tonefall og andre ikke-verbale uttrykk i parentes og ved å hoppe over linjer. Dette ville også bidra til å sikre validiteten ved å formidle hele meningen av informantens beskrivelser til leserne (Kvale og Brinkmann, 2017:208).

### Etter transkriberingen

Etter transkriberingen ble dataene sammenlignet med notatene som ble tatt under intervjuene. Ved å lytte til opptakene på nytt fikk vi igjen en nærhet til intervjuene, og oppdaget at vi kunne få nye fortolkninger av informantens beskrivelser (ibid.:88-89). Det var spesielt i de første intervjuene hvor vi fikk noen «aha-opplevelser», da vi opplevde en dypere forståelse for fenomenet etter hvert intervju vi gjennomførte. Det ble laget et skjema hvor vi la inn informantens svar, for å få en mer samlet oversikt før vi begynte å analysere datagrunnlaget (vedlegg 8).

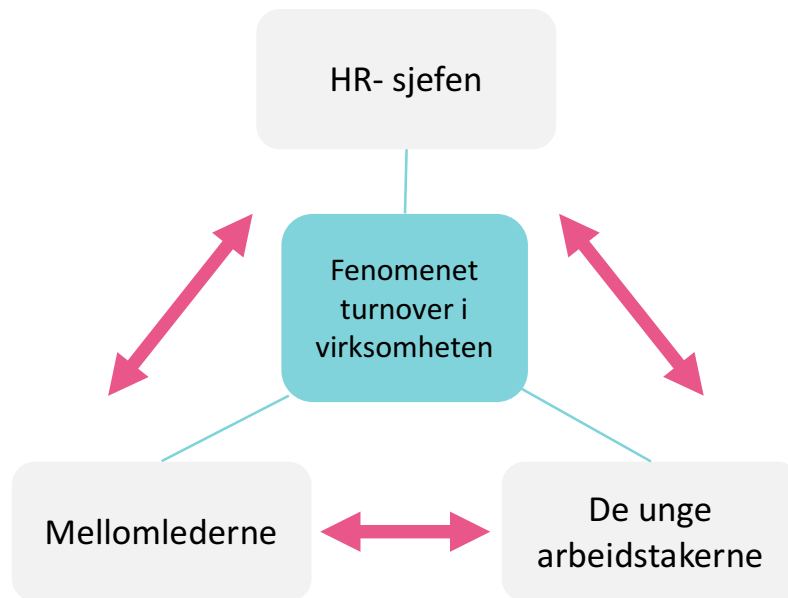
Med hensyn til de etiske spørsmålene som reises ved transkribering valgte vi å lagre opptakene og transkripsjonen trygt, i låste rom digitalt. For å sikre konfidensialiteten byttet vi navn på informantene allerede ved første transkripsjon (Kvale og Brinkmann, 2017:213), det sikret at vi fulgte den ene medarbeiderinformantens ønske om å være anonym ovenfor den nevnte forskeren. Siden det er flere tekniske og fortolkningsmessige problemstillinger ved transkribering, har vi forsøkt å beskrive så klart som mulig hvordan den ble gjennomført i tråd med hva Kvale og Brinkmann (2017:207) omtaler som grunnregelen innen transkribering.

### **3.4.2 Dataanalyse**

Postholm (2010:99) hevder at analysen starter i det vi trer inn på forskningsfeltet og vil fortsette gjennom hele prosessen. Siden vi har valgt en fenomenologisk tilnærming vil vi gjennom analysen forsøke å kartlegge strukturen og essensen av det opplevde fenomenet turnover for informantene, og meningen de legger i det. Mehmetoglu (2004) hevder at all empirisk forskning er avhengig av en god gjennomført analyse, og siden det ikke eksisterer noen klare regler for hvordan analysen skal gjennomføres i casestudier ga det oss en mulighet til å velge hvordan vi ville konstruere den selv. Siden vi har valgt et fenomenologisk enkeltcasestudiedesign med flere analyseenheter har vi for å skape en viss systematikk i analysearbeidet valgte vi å bruke datatransformasjon og Merriams (1998) tilnærming beskrevet i Mehmetoglu (2004:100) som forslår at vi som forskere skal bruke fortolkning gjennomgående. Den består av tre hovedprosedyrer:

- Intensiv analyse
- Kategoriutvikling
- Teoriutvikling

Dette vil fremkomme i vår studie gjennom hvordan funnene presenteres, der vi først presenterer funnene og hvordan vi har tolket disse, og til slutt drøftet dem. Vår strategi var gjennom analysen å tolke funnene opp mot den eksisterende teorien med våre teoretiske antagelser. Vi vil diskutere funn mot problemstillingen og mot hverandre for å finne eventuelle meningsmønstre (Johannessen et al., 2011). Illustrert i figur:



Figur 6: Analyseenheter

### Gjennomføring av analyseprosessen

Etter vi hadde gjennomført transkriberingen leste vi igjennom materialet og lyttet til intervjuene flere ganger. Vi gjennomførte en meningsfortetning hvor vi forkortet informantens uttalelser og komprimerte ned lange setninger. Det ble også laget en sammenfatning til hver av informantene som skulle representere vår første forståelse av datamaterialet. Det gjorde at vi allerede ved begynnelsen begynte å sammenligne intervjuene, og se hvilke temaer som kunne være relevante for å besvare forskningsspørsmålene. Sammenfatningene med kommentarer gjorde det enklere å ta fatt på den analytiske håndteringen av stoffet (ibid.).

Det neste steget vil være å finne de meningsbærende elementene i datamaterialet ved å gjennomgå det systematisk. Nilssen (2012) beskriver kodingen og kategoriseringen av datamaterialet som kjerneaktiviteter i den kvalitative analyseprosessen. Vi brukte kodene som et verktøy for å organisere og klassifisere de meningsbærende elementene som vi mente ga oss relevant kunnskap mot problemstillingen og forskningsspørsmålene, og var på den måten avhengig av vår forståelse av datamaterialet. Vi valgte å legge kodene inn i merknadsfeltet i Microsoft Word, slik at de ble ramset opp i margin. Å bruke merknadsfeltet gjorde det lettere å se nøyaktig hvilke ord, setninger eller utsnitt av teksten som koden hadde sitt utspring i, med tanke på at vi var tre forskere gjennom hele kodeprosessen. Sammen med kodene ble det også skrevet kommentarer (memo), hvor vi sammenlignet med de andre intervjuene. Det ble

fokusert på at kodingen skulle være en dynamisk prosess hvor vi hele tiden skulle reflektere over teorien, og om de var presise nok. Det førte til flere drøftinger rundt tolkningen av de subjektive svarende til informantene, og det ble en utfordring å se funnene i forhold til hver vår forforståelse. Samtidig bidro dette til at det ikke ble en automatisert prosess og en ren indeksering av materialet. Prosessen beveget seg fra induktive til deskriptive koder, hvor de først hadde direkte utspring i teksten og vår første forståelse, til mer deduktive etterhvert som vår forståelse av materialet økte. Det gjorde at våre kategorier ble en symbiose av teori og empiri, der det ble en interaksjon mellom induksjon og deduksjon (Johannessen et al., 2011).

For å trekke ut de meningsbærende elementene i datamateriale utarbeidet vi et skjema i tråd med Johannessen, Christoffersen og Tuftes (2011) beskrivelser, hvor vi sorterte kodene inn under de ulike kategoriene vi kom frem til under kodeprosessen. Kodene og underkategoriene skulle være gjensidig utelukkende, og i denne prosessen måtte vi nødt til å endre noen kategorier. Skjemaet vi laget (vedlegg 8) ble brukt som et utgangspunkt til å lage en ny modell som vi bruker til å vise hvordan vi har valgt å organisere og tolke våre funn opp mot problemstillingen i kapittel fire.

### 3.5 Kvalitet i studien

Innen fenomenologiske studier kan kvaliteten og troverdigheten betraktes som en direkte følge av forskerens evne til å behandle og tolke data (Postholm, 2010:136).

#### 3.5.1 Forskernes forforståelse

*“(...) forskeren skal møte med et åpent sinn, ikke med et tomt hode”* (Postholm, 2010:128)



Som sitatet tilsier kan ikke vi som forskere legge bort vår forforståelse, men det innebærer at vi måtte reflektere over vår egen rolle, og være klar over hvorfor vi analyserte og tolket som vi gjorde (ibid.). Vi er tre forskere som alle befinner oss i generasjon Y, det gjorde at vi allerede satt med ganske mange meninger om denne generasjonen og dens rolle i arbeidslivet. Dette gjorde at studien krevde en viss selvrefleksjon. En av forskerne er bedriftsleder i et internasjonalt firma innen utdanningssektoren. Gjennom ti år i den rollen har forskeren fått en god førstehåndserfaring med unge arbeidstakere. Den andre forskeren jobber i en avdeling i kommunen hvor flertallet er «babyboomers» og generasjon X. Denne forskeren kan se stor forskjell i egne karriereforventinger og de av hens kollegaer som gjerne har sittet i samme stilling siden de kom ut i arbeidslivet. Den tredje av forskerne har gjennom ti år fått lang fartstid i mediebransjen, det gjorde at hen allerede hadde noen tanker om hvordan vår

forskning ville utarte seg. Denne forskerens forforståelse og rolle i studien vil bli drøftet ytterligere i den neste delkapittelet.

Deltakernes perspektiv («emic») står i samspill med vårt perspektiv som forskere («etic»), og hvordan dette samspillet utarter seg er avhengig av selve studien (ibid.:34). Det krevde et bevisst forhold til våre roller og posisjoner gjennom forskningsprosessen. “Mens fenomenologer typisk er interessert i å illustrere hvordan mennesker opplever fenomener i sin livsverden, er hermeneutikere opptatt av fortolkningen av mening” (Kvale og Brinkmann, 2017:33). Ettersom vi var inspirert av både en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming til studien var vi godt forberedt i vårt møte med feltet. Vi hadde en bevisst forforståelse, men vi prøvde samtidig å være åpne for det informantene fortalte. Det gjorde det at vi vekselvis i en grad var induktive og helt åpne for å oppdage nye ting, til deduktive hvor vi brukte våre antakelser bevisst i intervjuprosessen for å bekrefte/avkrefte teori. Det gjorde at vi forsøkte å være mottakelige for hva informantene fortalte for å løfte deres perspektiv frem. Samtidig ville vi bringe inn egne opplevelser og erfaringer samt vårt teoretiske ståsted som et filter for å forstå og skape mening i informasjonen vi samlet inn. Vi måtte derfor være klare over at vår forforståelse kunne påvirke vårt fokus, og gjøre forskningsprosessen verdiladet (Postholm, 2010; Johannesen et al., 2011).

### **Forske på egen arbeidsplass**

Ved at vi i denne studien valgte å ta utgangspunkt i en virksomhet som en av forskerne tilhører, skapte dette flere forhold som vi måtte være bevisste på. Forforståelsen kunne være et nyttig verktøy for å få unik innsikt, men samtidig noe som kunne forme studien. Først og fremst ga den oss en retning i hva vi skulle begynne å se etter i tillegg til det teoretiske rammeverket vi var gjennom, dette samsvarte med Nilssens (2012:68) beskrivelser.

Ifølge Norsk senter for forskningsdata (NSD), er det flere forhold man bør være bevisst på hvis en forsker ønsker å rekruttere informanter fra arbeidsplassen man tilhører. Denne forskeren fungerte også som en nøkkelinformant i form av en døråpner til informasjon om virksomhetens indre liv og kultur, fordi forskeren allerede befant seg inne i systemet (Ryen, 2010:90). Dette ga oss flere fordeler ved at det allerede var en etablert kontakt med virksomheten, som gjorde det lettere å få de nødvendige tilgangene. Informantene ble også innhentet gjennom eget nettverk (Mehmetoglu, 2004; Ryen, 2010). Selv om det er variasjon i hvor godt forskeren kjenner de ulike informantene, kunne flere som ble spurt oppleve at det

kunne være vanskelig å si nei til å delta i studien (NSD, 2017). Vi forsøkte å være bevisste på dette så vi ikke presset noen til å være med, og utdypet at både intervjuet og transkriberingen kunne foregå uten den nevnte forskerens tilstedeværelse for å sikre anonymitet. En slik situasjon gjorde det nødvendig at vi som forskere reflekterte i stor grad ovenfor hvilken rolle relasjonen mellom intervjuer og informant ville spille inn i produksjonen av kunnskapen som ble skapt i intervjuet. Dette gjelder spesielt i forhold til relasjonen mellom informantene og deres kollega som nå hadde tredd inn i rollen som forsker. Det å opprettholde den gjensidige tilliten ble et viktig aspekt.

Et annet forhold av vesentlig betydning var taushetsplikten. Det var viktig med en bevisstgjøring over at det ville være en taushetsplikt ovenfor virksomheten, men også i rollen som forsker ovenfor forskningsprosjektet. Hvis det skulle deles informasjon som den ene forskeren allerede kjente til, ville det kreve samtykke av virksomheten for å kunne benytte dette i studien (ibid.).

### **3.5.2 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet dreier seg om hvorvidt forskningen er pålitelig, og knyttes til nøyaktigheten i hvordan vi har samlet inn datamateriale, og hvordan det er brukt i forskningen (Johannessen et al., 2011). Gjennom studien har vi forsøkt å være så åpne som mulig i intervjuprosessen ved å være bevisste på hvordan vi har stilt spørsmål for ikke å lede informantene våre. På grunn av at det til slutt ble 18 intervjuer var det ikke tid til rådighet for å transkribere intervjuene flere ganger, men vi har forsøkt å sikre reliabiliteten ved at alle forskerne var tilstede under de første transkriberingene, og ved at vi sammenlignet notater og opplevelser av intervjuene. Det har også vært drøftinger gjennomgående i studien om hvordan vi skulle tolke, kategorisere og kode alle uttalelsene til informantene.

Validitet kan sies å være den uttalte sannhet, riktighet og styrke, og den skal ligge til grunn for hele forskningsprosessen, og vises henholdsvis da gjennom i hvilken grad dataen vi har samlet inn belyser vår valgte problemstilling. Nøkkelen blir da «hvor godt vi måler det vi ønsker å undersøke» som avgjør om vi får et meningsfullt resultat (Kvale og Brinkmann, 2017:226-277; Postholm, 2010:170). Vi forsøkte å ha en så grundig utspørring som mulig for å øke troverdigheten til informantene og intervjuets kvalitet ved å få en kontinuerlig kontroll av kunnskapen som ble skapt. Videre prøvde vi å bekrefte utsagnene til informantene for å sikre at vi hadde tolket det riktig. Dette kan forstås som *kommunikativ validitet*, hvor vi

gjennom dialog overprøver kunnskapen gjennom en medlemsvalidering (Kvale og Brinkmann, 2017:284).

### **3.5.3 Generaliserbarhet**

Ettersom vi har vurdert våre resultater som reliable og valide, er det neste spørsmålet om de kan generaliseres. Det vil si om de kan overføres til andre informanter og andre kontekster og situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2017). Gjennom forskningsprosessen har vi prøvd å være bevisste og selvkritiske ovenfor vår påvirkning og våre oppfatninger, og forsøkt å bruke *refleksivitet* gjennomgående (Postholm, 2010:128). Vi har forsøkt å dokumentere og være så transparente som mulig gjennom hele forskningsprosessen, slik at leseren skal kunne se hvilke valg vi har tatt, og samtidig øke troverdigheten til studien. Dette er også gjort for at vår studie skal være mulig å reprodusere slik at andre forskere skal kunne få det samme resultatet ved bruk av samme oppskrift ut fra vårt materiale (Mehmetolu, 2004:143). Ved siden av vår grad av refleksivitet er det flere faktorer som kan påvirke resultatet, eksempelvis livssituasjonen til informantene og tidspunktet for gjennomføringen av forskningen (Postholm, 2010; Kvale og Brinkmann 2017).

Vår studie vil ikke kunne bli direkte overført eller generalisert til en annen virksomhet, ettersom studien kun gjelder denne virksomheten innenfor en spesifikk bransje, og ikke andre virksomheter på generell basis. Det vil være rom for at leseren selv kan fatte en *naturalistisk generalisering*, noe som innebærer at hen selv kan avgjøre om resultatene i studien kan oppfattes som parallelle med hens egne opplevelser (Postholm, 2010:38).

### **3.5.4 Svakheter ved studien**

Det kvalitative forskningsintervjuet er avhengig av subjektive inntrykk. Det er personavhengig, fleksibelt, kontekstfølsomt, og avhengig av relasjonen mellom forsker og informant (Kvale og Brinkmann, 2012:180-181). Vi har forsøkt å reflektere over vårt valg av metode gjennom hele metodekapittelet, men det finnes noen ekstra punkter vi ønsker å trekke frem. Siden informasjonen som ble innhentet fra informantene er avhengig av den situasjonelle konteksten til intervjuet, vil man kunne stille spørsmål om dagsformen til informanten eller forskeren var dårlig denne dagen, og om det kunne gi annet utslag i resultatene hvis vi eksempelvis ikke fikk de til å føle seg komfortable (Johannessen et al., 2011:86-87). Vi har forsøkt å være bevisste på dette gjennomgående og hatt fokus på å se tolkningen av intervjuet i lys av dets kontekst, og i sammenhengen informasjonen ble skapt. Siden vi har valgt en kvalitativ studie har vi også relativt få informanter som resultatgrunnlag.

Ved at forskeren blir det primære forskningsredskapet vil det stilles store krav til det Kvale og Brinkmann (2012:180-181) kaller intervjuerens håndverksmessige dyktighet. Vi hadde ingen erfaring med forskningsintervjuer, men ble flinkere underveis i prosessen. Dette så vi spesielt etter transkriberingen ved at det hadde blitt flere ja/nei spørsmål enn det vi hadde tenkt, spesielt ved oppfølgingsspørsmålene.

Vår studie har hatt begrensninger i ressurser, samt i tid og rom. Rommet begrenses først til mediebransjen, og ytterligere det valgte konsernet videre inn til det valgte mediehuset. Hadde vi hatt tid og tilgjengelige ressurser kunne vi ha sammenlignet med andre virksomheter både i og utenfor bransjen. Det kan tenkes at studien hadde fått et annet utfall med et større sammenligningsgrunnlag. En annen mulighet ville være å dele opp medarbeiderinformantene i tilhørende avdelinger og intervjuer de forskjellige avdelingslederne. Men på grunn av tilgjengelige informanter ble ikke dette mulig å gjennomføre. Det kan tenkes at vi ville fått flere nyanser i resultatene dersom vi også hadde intervjuet alle lederne til de respektive informantene og fokusert på deres lederstil.

Ved å bruke generasjonsteori som et utgangspunkt i studien åpnet vi også opp en svakhet i form av stereotyper innen generasjonslitteraturen. Det kan tenkes at vi hadde fått andre resultater hvis vi hadde hatt en lik kjønnsfordeling av informantene, og tatt for oss kjønnsfordelingen i mediebransjen.

### 3.6 Etiske betraktninger

De etiske prinsippene bringer med seg flere krav ovenfor den vitenskapelige kvaliteten på kunnskapen som fremlegges. Vi har forsøkt å fremstille den så nøyaktig og representativ som mulig, vært gjennom en prosess med både kontroll og validering, og lagt gjennomsiktighet til grunn gjennom hele prosessen (Kvale og Brinkmann, 2017; Postholm 2010).

I samsvar med Norsk senter for forskningsdata er forsknings- og studentprosjekter som tar for seg behandling av personopplysninger i datainnsamlingen meldepliktig til personvernombudet for forskning, og skal være godkjent før datainnsamlingen starter (NSD, 2016). Ettersom vi i vår studie etterspør personopplysninger som navn, stilling og alder søkte vi til NSD (vedlegg 4), og fikk godkjenning.



Gjennom forskningsprosessen åpenbarte det seg flere etiske dilemma i forhold til at vår forskning direkte berører mennesker og deres arbeidsforhold. Et av de var fremstillingen av opplysningene i forbindelse med at informantene er valgt ut fra en relativt liten gruppe fra samme arbeidsplass. Vi behandlet informasjonen med respekt, og har kun brukt materialet til det formål det ble samlet inn for. Medarbeiderundersøkelsen som er nevnt i studien er ikke lagt ved da den er taushetsbelagt. Det har også blitt utelatt noen opplysninger og sitater for å forhindre at noen av informantene kan kjenne hverandre igjen med språk og uttrykk, som kunne skape uheldige situasjoner for informantene (Johannessen et al., 2011). For å opprettholde tillitsforholdet til informantene har vi hatt en bevissthet rundt dette, og holdt fokuset på målet med studien. Dette var vesentlig i forhold til at vi måtte skape et rom hvor det var trygt for informantene å dele sine erfaringer rundt sin arbeidsplass (Postholm, 2010; Kvale og Brinkmann, 2017).

Ved innhenting av informanter ble de som sa seg villige til å delta i forskningsprosjektet tilsendt en e-post med informasjon om bakgrunnen for studien, fortroligheten, og muligheten for å være helt anonym ved at den forskeren som deler samme arbeidsplass ikke deltok (vedlegg 2). Som innledning til intervjuene ble også hovedpunktene i skjemaet for samtykke gjennomgått som en påminnelse (vedlegg 3), for å sikre at de er innforstått med at de deltar på frivillig basis og har muligheten til å trekke seg. Det ble informert om at alle innsamlede opplysninger ville anonymiseres ved å ta i bruk pseudonymer slik at ingen av enkeltpersonene kunne gjenkjennes, og at de digitale lydopptakene ville slettes ved studiens slutt. De ble også informert om muligheten til å kunne lese gjennom egne sitater, dog ingen av informantene benyttet seg av denne muligheten. Dette ble gjort i tråd med Kvale og Brinkmanns anbefalinger knyttet til «prinsippet om individuell autonomi» og «prinsippet om å gjøre noe godt» (Kvale og Brinkmann, 2017:104; Postholm, 2010:145-146; Johannessen et al., 2011:101).

## 4. Analyse og fortolkning av funn

I dette kapitlet vil de empiriske funnene bli presentert og drøftet opp mot litteraturen og antagelsene knyttet opp mot hvert av de tre forskningsspørsmålene. Hvert tema blir beskrevet helhetlig, men spesielle eller interessante momenter blir trukket frem og illustrert ved hjelp av sitater før de blir oppsummert. Så langt det er mulig er empirien sett på fra tre ulike nivå; medarbeider- og lederinformant samt HR-sjefens perspektiv. Funnene er ikke gjensidig utelukkende og vil i noen tilfeller bli diskutert på tvers av forskningsspørsmål og tema.

### 4.1 Turnover og turnoverintensjon blant dagens unge

I denne delen av analysen vil det første forskningsspørsmålet ligge til grunn: *Hva menes med turnover, turnoverintensjoner, og hva er sentrale konsekvenser?*

Dette forskningsspørsmålet har vært med i vår forskning som et underliggende tema i samtalen med de ulike informantene, men å utrede definisjoner og konsekvenser har allikevel ikke vært et hovedelement av den empiriske forskningen. Dette er i hovedsak forbeholdt litteraturstudiet. Fra empirien presenterer vi et bilde på turnover og turnoverintensjonen i MediaX, og ser dette opp mot de to antagelsene vi tok med oss fra litteraturstudiet om hvorfor det er høyere turnover enn tidligere blant unge ansatte. De underliggende årsakene til turnover presenteres i forbindelse med forskningsspørsmål to, og derfor vil funn og drøfting av disse være å finne i neste kapittel.

Som et bilde på aktualiteten av vår forskning i MediaX kan viser vi til at hele 14 av våre 18 informanter var i prosesser eller akkurat hadde avsluttet prosesser tilknyttet turnover i ulik grad i løpet av vår korte forskningsperiode. Dette fordeler seg som følger:

#### Turnoverintensjon

- En medarbeiderinformant uttrykte tydelig at denne måtte få innfridd sitt ønske om å få en ny stilling dersom det skulle være aktuelt å bli værende i virksomheten mye lengre.
- Fire medarbeidere hadde byttet stilling internt eller fått endret stillingstittel og arbeidsoppgaver, og disse uttrykte at dette var viktig med tanke på eget ønske om å forbli i virksomheten.
- En medarbeider hadde nylig sagt opp, men takket ja til en ny stilling som MediaX opprettet internt - denne informanten så allikevel ikke for seg å bli lengre enn ett år.

### Til dels uønsket turnover

- Fire av medarbeiderinformantene hadde nylig gått til en ny stilling i en annen avdeling, mens en femte medarbeider gikk over til en annen avdeling kort tid etter vårt intervju. Disse fem har man beholdt i selskapet, men for de berørte avdelingene og deres ledere så vil vi anse dette som uønsket turnover.

### Uønsket turnover

- Én medarbeiderinformant hadde takket ja til en ny stilling et annet sted og var i oppsigelse da hen ble intervjuet.
- Én av lederne takket ja til en ny stilling eksternt og gikk i oppsigelse kort tid etter fullført intervju.
- HR-sjefen takket også ja til en ny stilling eksternt og gikk i oppsigelse kort tid etter fullført intervju.

I intervju med HR-sjefen fikk vi vite at den gjennomsnittlige ansettelsestiden i MediaX antageligvis har sunket de siste årene. Dette i hovedsak i forbindelse med at virksomheten har vokst, spesielt innen områder med mange «inngangstillinger», og fått flere unge ansatte som følge av det. HR-sjefen antar at den gjennomsnittlige ansettelsestiden nå ligger på omtrent tre år. Det kan skyldes at opprykk ikke er en mulighet for alle som ønsker å bli for eksempel ledere. Dette illustreres i følgende sitat:

*det er noen som må dø da, for at dem skal rykke videre, ikke sant...  
og da ender man opp med å gå et annet sted... fordi man gjerne vil videre.. (HR)*

Lederne er av samme oppfatning som HR-sjefen når det gjelder gjennomsnittlig ansettelsestid, og det bekreftes i følgende sitat:

*jeg tipper at folk er her fort bare kanskje  
2-3 år, også hopper de videre.. (L1)*

Når vi snakker med medarbeiderinformantene så er det mange av dem som kan se for seg en karriere i MediaX, men samtidig ser vi at de fleste allikevel i stor grad er åpne for å bytte jobb. Dette henger sammen med at de fleste anser 1-3 år som et normalt ansettelsesforhold. I tillegg til at de vurderer et jobbskifte som nødvendig dersom de ikke får den faglige

utviklingen, karriereutviklingen eller lønnsutviklingen de fortjener av nåværende arbeidsgiver. En av medarbeiderinformantene uttalte i den forbindelse følgende:

*at sånn som hun ene som gikk nå.. gikk etter tre år og det var sånn.. shit nå har du vært her lenge.. (M1)*

### **Konsekvenser av turnover**

HR-sjefen forteller at virksomheten er innforstått med at de operer i en bransje hvor det er til dels høy turnover. Dette gjør at de planlegger for hyppigere utskiftning av ansatte, men at de ikke ønsker å miste medarbeidere. MediaX lever av kompetanse, og når medarbeidere slutter så tar de kompetansen sin med seg ut døren. Det er dyrt og uhensiktsmessig både å tape og erstatte kompetanse. For å forsøke å beholde nøkkelkompetanse så forteller HR-sjefen at de ofte «strekker seg ganske langt» for å forsøke å få ansatte som slutter om å ombestemme seg. Hen antar at de gjør en slik ekstrainsats i omtrent 40 prosent av alle oppsigelser.

### **Drøfting av funn**

Fra litteraturstudiet tar vi med oss to antagelser knyttet til det første forskningsspørsmålet:

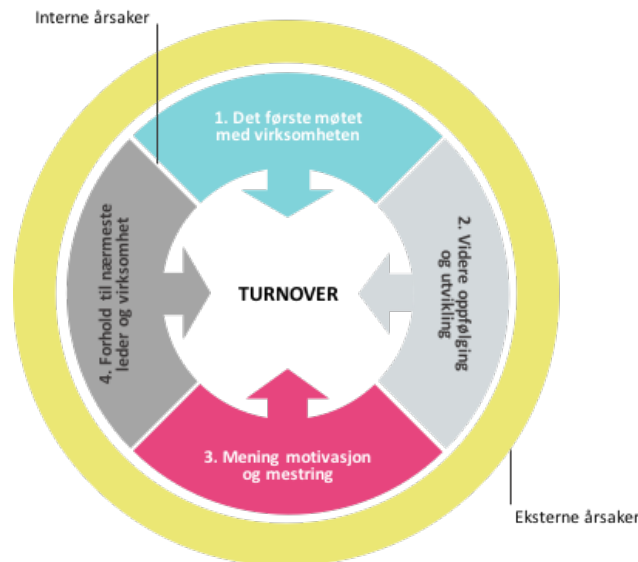
- 1) Dagens unge arbeidstakere har ingen intensjon om å bli i samme virksomhet like lenge som tidligere generasjoner
- 2) Mange skifter jobb for å klatre oppover karrierestigen, få høyere lønn og/eller utvikle seg

Igjennom vår forskning synes vi å ha fått bekreftet begge disse antagelsene blant våre informanter. Først gjennom HR-sjefen som ser at gjennomsnittlig ansettelsestid er gått ned i takt med at de har fått en høyere andel unge ansatte. Deretter hos medarbeiderinformantene som selv forteller at de anser en til tre år som et normalt arbeidsforhold, og som forteller at de ser seg om etter nye muligheter dersom dagens arbeidsgiver ikke i tilstrekkelig grad kan tilfredsstillere deres forventninger til egen progresjon. Det er viktig å påpeke at informantenes svar ikke nødvendigvis kun er knyttet til at de er unge. Det kan være en effekt som er knyttet til den type stillinger MediaX har økt forretningsområdet sitt med. Dette har vi ikke et klart svar på gjennom vår forskning, men vi kommer nærmere inn på dette når vi presenterer årsaker til turnoverintensjon og turnover i det neste forskningsspørsmålet.

## 4.2 Årsaker til turnoverintensjon og turnover

Denne delen av analysen vil ta for seg forskningsspørsmål nummer to: *Hva er årsaker til turnoverintensjon og turnover?*

I analysemodellen tar vi for oss de eksterne årsakenes påvirkning på turnover, som vi ser vil bli moderert av interne årsaker. Videre går vi inn på de interne årsakene:



Figur 7: Analysemodell årsaker til turnover

Det finnes en rekke grunner til at medarbeidere slutter i jobben sin, og HR-sjefen i vår utvalgte virksomhet oppsummerte grunnene på følgende måte:

- 1) de vet ikke helt hva som er neste nivå
- 2) at man bli litt lei og
- 3) at man får bra tilbud andre steder (HR)

### 4.2.1 Eksterne årsaker

De eksterne årsakene som ligger til grunn for denne analysen er de faktorene som kjennetegner generasjon Y og deres oppvekst i det norske velferdssamfunnet, demografien i arbeidsmarkedet vi gjennomfører vår forskning i, og behovet for digitalkompetanse i mediebransjen. Fra litteraturen har vi med oss følgende antagelser:

- 3) Dagens unge er et produkt av sin oppvekst i et velferdssamfunn
- 4) Jobbmulighetene er mange og digital kompetanse gjør dem attraktive

De eksterne årsakene og deres påvirkning på våre medarbeiderinformanter kommer i empirien i stor grad til syne under samtale om de interne årsakene. Vi trekker frem hovedfunnene knyttet til de eksterne årsakene her, deretter presenteres de mer fortolkende årsakssammenhengene sammen med de interne årsakene.

#### ***4.2.1.1 De unge er et produkt av sin oppvekst i velferdssamfunnet***

I våre samtaler med medarbeiderinformantene kom det tydelig frem at det viktigste for dem var å jobbe med noe de liker. De vil ha arbeidsoppgaver som er spennende og morsomme. Mange av medarbeiderne indentifiserer seg i stor grad med jobben og tilbringer mye tid med kollegaer på fritiden. Dette illustreres gjennom følgende sitat:

*altså jeg jobber ikke for helga som den gamle sangen sier.  
Jeg jobber fordi jeg liker jobben min (M2)*

Utover å jobbe med noe de liker fremstod karriereutvikling som veldig viktig for dem. Dette fordi utvikling sørger for stadig «bevegelse», men også fordi de ønsker å vise hva de duger til og en karriereprogresjon er et bevis på dette – både for dem selv, men også for kollegaer og venner. HR-sjefen beskriver de unge arbeidstakerne slik:

*de unge er veldig arbeidsomme og pliktoppfyllende.  
Og nysgjerrige. Og åpne. Men utålmodige... (HR)*

Ingen av medarbeiderinformantene hadde benyttet seg av det internasjonale nettverket hos MediaX ennå, men fire av dem fortalte at de kunne tenke seg et utenlandsopphold:

*jeg vil opp og frem og ut, og ikke bare ut av huset, men ut av Norge kanskje... (M1)*

Alle medarbeiderinformantene følte at de hadde en ettertraktet kompetanse og de følte seg trygge i jobbmarkedet. Ingen av medarbeiderinformantene vi snakket med var bekymret for å miste jobben, og dersom det skulle skje var plan B for et par av dem rett og slett å flytte hjem til foreldrene. En medarbeiderinformant bekrefter dette:

*du har verdens beste backup-plan... bare flytte hjem... (M14)*

De fleste av medarbeiderinformantene var åpne på at de anså det naturlig å bytte arbeidsgiver med jevne mellomrom. Heller ikke her var det noen som ytret en bekymring over å dra et nytt

sted. Dersom de bommet med en arbeidsgiver så kunne de bare søke seg et annet sted – eller sannsynligvis komme tilbake til MediaX:

*jeg vet ikke helt hva jeg går til da... det er jo en nyopprettet stilling. Jeg tenker at hvis det skulle bli dårligere enn der jeg er nå så håper jeg at jeg eventuelt kan komme tilbake når det har gått litt tid da... (M6)*

### **Drøfting av funn**

Igjennom vår forskning synes vi å ha fått bekreftet at medarbeiderinformantene er et produkt av å ha vokst opp i velferdssamfunnet. Arbeidsmarkedet oppleves åpent for dem og de har ingen bekymringer som gjør at de er avhengig av høy jobbsikkerhet og stabil inntekt. Jobben er en del av identiteten deres og et bilde på deres personlige suksess. I samtalene med medarbeiderinformantene kom det tydelig frem at alle jobbet ut av lyst og fra et ønske om å fremme egen karriere. Ingen av informantene tok på noe tidspunkt opp at de jobbet for å få mat på bordet eller tak over hodet. Det kunne de om nødvendig få hos foreldrene.

#### **4.2.1.2 Digital kompetanse gjør de unge attraktive på arbeidsmarkedet**

Mediabemannings bransjerapport (2016) viser at det er en stor satsning på nye digitale tjenester i mediebransjen. Ved disse nyetableringene er det mange inngangsstillinger hvor tidligere arbeidserfaring fra mediebransjen er mindre viktig enn generell digitalkompetanse. Dette gjør at de unge som er oppvokst med digitale tjenester, såkalte digitalt innfødte, blir mer attraktive enn eldre arbeidstakere. Fra bransjerapporten ser vi at det går raskt å tilegne seg en spesialisttittel, noe som gjør at det tar kort tid for de unge å bli enda mer attraktive på arbeidsmarkedet. Samtlige av våre medarbeiderinformanter fortalte at de følte seg attraktive på arbeidsmarkedet og flere av dem vet at kompetansen deres er tiltrekkende:

*...jeg føler jeg blir... ja, eksponert fra andre som søker etter min kompetanse da, så jeg føler absolutt at det er muligheter der ute hvis jeg har lyst til det.. eller at det er lett å bytte over da kanskje.. (M9)*

HR-sjefen og lederne i MediaX forteller at de ansetter mange unge som en følge av virksomhetens satsning på nye digitale tjenester:

*det er rift om de ansatte her... hele tiden... hele tiden... og da går jo lønnen deretter da, så vi prøver jo med de vi virkelig ønsker å beholde.. så prøver vi å være i forkant.. (HR)*

Videre forteller de at det er stor kamp om de unge i arbeidsmarkedet. MediaX er ledende innen mange av disse nye digitale tjenestene og opplever at deres spesialister får mange jobbtilbud fra konkurrerende virksomheter. En av lederinformantene fortalte at:

*de vi har som vi ser på som seniorer kan veldig fort bli veldig ettertraktet av andre byråer, så vi måtte begynne å planlegge litt nå hvordan skal vi klare å beholde disse her fremover, for vi vet at det kommer til å komme tilbud til de fra eksterne i løpet av året (L3)*

Medarbeiderinformantene selv sier at de føler seg attraktive på jobbmarkedet på grunn av sin digitalkompetanse. Mange av dem er kommet tidlig inn, ved etablering av nye tjenester, og har derfor allerede nå en slags seniorkompetanse innen enkelte arbeidsområder. På bakgrunn av dette opplever de å få henvendelser om jobbtilbud, og at de har mange muligheter.

### **Drøfting av funn**

Fra litteraturen tok vi med oss antagelsen om at jobbmulighetene er mange og at digital kompetanse gjør de unge attraktive på arbeidsmarkedet. Sett i lys av bransjetrender i mediebransjen og svar fra informantene ser det ut som om denne antagelsen er bekreftet for de unge medarbeiderne i MediaX.

#### **4.2.2 Interne årsaker**

Litteraturgjennomgangen ga oss følgende antagelser når det gjelder interne årsaker:

- 5) Den første tiden er viktig med tanke på forventninger og opplæring
- 6) Tilbakemelding og utvikling er viktig gjennom hele arbeidsforholdet
- 7) Mening, motivasjon og mestring i arbeidshverdagen er viktig
- 8) Forholdet til nærmeste leder er viktig, og kan bidra til økt lojalitetsfølelse

##### **4.2.2.1 Det første møtet med virksomheten**

Medarbeiderne går inn i forholdet til virksomheten med høye forventninger, og den første tiden kan derfor påvirke turnoverintensjonen.

### **De ansattes forventninger til bransjen og MediaX**

Da vi ba medarbeiderinformantene om å beskrive hva de tenkte om bransjen og MediaX før de ble ansatt gikk det igjen at de ikke helt visste hva de gikk til. De synes at det er vanskelig å beskrive hva de jobber med til personer som ikke selv har kjennskap til bransjen. Det er



arbeidsoppgaver og stillinger som utenforstående kanskje ikke vet at finnes, og det er veldig mange ulike felt og spesialistoppgaver man kan jobbe med. Selv de av medarbeiderne med relevant arbeidserfaring fra utsiden av mediebransjen eller de med markedsføringsutdannelse sier at de ikke 100 prosent sikkert visste hva de gikk til da de startet i MediaX.

*...mediebransjen er jo en hektisk bransje med mye armer og hender overalt, ...det er en bransje som er tydelig i endring, men kanskje er litt usikker på hvor den skal, og hva den skal gjøre, og så er det en ukjent bransje for alle. (...), for du sitter på en måte som et sånt tredje ledd som folk ikke vet finnes (M2)*

Forventningene til MediaX gikk i stor grad ut på at det var en ledende kompetansebedrift hvor man får jobbe med de mest spennende kundene og i front av bransjeutviklingen. I tillegg forventet de seg en hektisk, men også sterkt sosial og leken arbeidsplass.

Store internasjonale aktører i bransjen som Facebook og Google blir løftet frem i samtale med flere av medarbeiderinformantene. Disse virksomhetene er kjent for å ha veldig gode vilkår for sine ansatte, stor grad av frihet under ansvar, og for å ha «lekne» kontorer og mange goder. Flere av medarbeiderinformantene jobber med disse firmaene og anser det som både attraktivt og i tillegg fullt mulig å bli ansatt i ett av dem. Dette virker å være med på å forme informantenes syn på hva de ønsker og forventer av sin egen arbeidsgiver. En av medarbeiderinformantene sa blant annet:

*hvis du skal ha de beste kreatørene i reklamebransjen, så må du ha den beste kantinen... (M4)*

Når medarbeiderinformantene skal beskrive hva de tenker om mediebransjen og MediaX nå, omtaler de mediebransjen som en spennende, utfordrende og krevende bransje, hvor man skal håndtere mange samtidige oppgaver - oftest med korte tidsfrister. Flertallet av informantene forventer at det er mer hektisk i byråene enn andre tilstøtende virksomheter. Flere tenker det er naturlig å «roe ned» utenfor byrå når man har nok erfaring til å få en markedsjefstilling eller lignende. Informantene omtaler det som en sosial bransje, med flate strukturer og stor takhøyde. Det avholdes «i overflod» mange sosiale arrangementer både ut fra virksomhetenes egne initiativ og sammen med kunder og samarbeidspartnere. Medarbeiderne forventer å kunne delta på slike arrangementer og det faller naturlig for dem at de til en viss grad skal kunne tilpasse jobbetiden med dette.

«Work hard – play hard» kan derfor for oss forskere se ut som en beskrivelse av de unges forventninger. Dette er en beskrivelse HR-sjefen kjenner igjen. Hen tenker at jobben for enkelte ansatte kan sammenlignes med narkotika. Det er mye spennende og gøy som foregår, samtidig som man kan oppleve å få til ting ingen andre har gjort før. Så selv om man sliter seg ut og kan være på felgen noen ganger så kaster man seg ivrig ut i nye og krevende oppgaver:

*For det er så artig, det er så mye morsomt som skjer.  
Man vil være med på alt og blir sittende der og ta på seg mer og mer...  
fordi det er en veldig aktiv bransje, mange artige kunder, masse artig som skjer både på jobb,  
faglig og sosialt, og så bare ruller det på, så klarer man ikke å stoppe i tide på et vis da (HR)*

Hen ser derfor på virksomhetens medarbeidere som engasjerte arbeidstakere med høy arbeidsintegritet som ofrer mye for jobben. På en annen side ser hen ansatte som har blitt veldig godt vant, og som ikke i stor nok grad evner å sette pris på tilbud og goder som de i andre bransjer og andre virksomheter kanskje ville synes var helt fantastisk spennende.

### **Forventninger om tilretteleggelse for egen karriereprogresjon**

At virksomheten vi forsker i er en stor aktør med mange muligheter i sitt nettverk både lokalt og internasjonalt trekkes frem som et attraktivt punkt hos flere av medarbeiderinformantene. Vi har sett at flere av medarbeiderne har byttet stilling internt og at andre har et sterkt ønske om en ny stilling internt innen kort tid. Alle medarbeiderne vi har snakket med synes å forvente at de skal jobbe i en stilling til de har oppnådd en viss kompetanse, hvorpå de skal flyttes til en ny stilling som de har frem til de mestrer denne og klatrer videre. Vi ser at medarbeiderinformantene ønsker å jobbe med spennende kunder og spennende oppgaver, og at de ser det naturlig at arbeidsgiver ruller på kunder og oppgaver dersom den ansatte begynner å kjede seg. Sitatet fra en av lederinformantene illustrerer dette:

*man har en forventning om at dette skal være en arbeidsplass hvor veldig mye blir tilrettelagt for deg, og hvor du skal gis en del muligheter som du kanskje ikke ville fått andre steder.  
...at mediebransjen kanskje blir hauset opp til å være et sted hvor  
- Her er det fett å være, og her får du mange muligheter du ikke ville fått andre steder....  
men så kommer man kanskje til en liten sånn oppvåkning når man begynner her  
at her må du stå på og jobbe, og tilegne deg kunnskap på egenhånd  
eller så kommer du deg ikke så mye videre...(L2)*

De ansatte forventer at det er en viss fleksibilitet i arbeidstiden slik at de kan gjøre ærend, slå av en prat med en kollega eller dra tidlig ut av byen for å slippe unna fredagstrafikk på vei til fjellet. Noe de både virker å anse som en naturlig fleksibilitet for en arbeidstaker i 2017, og de

føler seg berettiget til siden de samme arbeidstidene gjør at de arbeider utenfor tradisjonell kontortid. Både lederne og HR-sjefen synes det er uproblematisk med fleksibel arbeidstid så lenge informantene tar ansvar for oppgavene sine.

*(...) det jeg prøver å være fleksibel på er, ta gjerne hjemmekontor hvis du føler for det en dag. Dra klokka 13:00 hvis du skal på fjellet på fredag, det går fint... bare du jobber inn de timene tidligere i uka, og du er tilgjengelig... (L1)*

Lederinformantene omtaler lønnsforventningene til de unge som stort sett realistiske når de kommer inn, med enkelte unntak som har langt høyere forventninger enn det virksomheten verdsetter deres kompetanse og den rollen de er tiltenkt. I større grad enn før ser lederne at når de har begynt å få erfaring så kan lønnskravene deres bli litt vel ambisiøse. De sammenligner gjerne seg selv mot andre i tilsvarende stillinger, men virker ikke å se at den de sammenligner seg med har langt større erfaring og derfor er mer verdsatt av virksomheten.

Når vi snakker med medarbeiderinformantene om deres forventninger til lønn og goder uttrykker de at de vil ha en rettferdighet slik de opplever rettferdighet. En kombinasjon av at alle skal ha lik lønn, men at det allikevel skal være mulig for dem som er dyktige og motiverte å opparbeide seg goder utover dette. Flere sammenligner verdsettelsen av lønn og goder med en fotballspiller som blir vurdert på overgangsmarkedet:

*du får betalt det du er verdt, og det du er verdt er det de andre er villige til å betale for deg. Så du er på en måte litt som en fotballspiller som må ut å luften deg i forhold til det da. Så jeg tror at grunnen til å - igjen når du er ung, så grunnen til å skifte da er å få et lønshopp, for det er alltid litt vanskelig å få disse lønshoppene (M4)*

Videre er det noen som tenker at de med høyere utdanning enn kollegaene bør bli kompensert for dette, mens enkelte andre tenker det er naturlig at de med mindre utdanning vil bli kompensert på grunn av flere år i arbeid enn kollegaer med høyere utdanning. Det er derfor interessant at flere av medarbeiderne forventer å ha en tilsvarende god lønn som sine kollegaer, men de skal samtidig kunne forhandle med arbeidsgiver om egen lønn slik at de kan tjene ekstra dersom de fortjener det. De ønsker i tillegg at tilbud om bedre lønn skal bli gitt av arbeidsgiver før de selv tenker at de fortjener en bedre kompensasjon.

Når det gjelder goder som å få dra på en konferanse eller lignende aktiviteter som brukes som en belønning av enkelte medarbeidere, så synes de vi har spurt at det er motiverende og en hyggelig bonus å få. De tenker at det er greit at det er ulikheter på dette området. Men når det

gjelder andre mer generelle goder som treningsstøtte, mobiltelefon, betalt internett og lignende oppleves det for enkelte urettferdig at ikke alle har samme tilbud. En av medarbeiderne fortalte blant annet:

*når jeg da oppdaget i det siste at det er et par av oss som har alt det inkludert i en egen kontrakt, og så er det andre som har ingenting. Da blir det litt sånn.. vi gjør jo akkurat det samme her, hvorfor skal dere ha masse som vi ikke har. Vi jobber like mye hjemmefra som de gjør... så da skal jo vi også ha ADSL inkludert (M1)*

### **Forventninger til karriereutvikling og turnover**

Både HR-sjefen og mellomlederne tror at utviklingsmuligheter fremfor lønn og trygghet er viktigst for de unge arbeidstakerne når de velger hvor de skal jobbe. De tror at medarbeidere vil forlate virksomheten dersom de ikke kan, eller vil, tilby dem nye jobbmuligheter når de selv vurderer seg selv som modne for nye oppgaver. De tenker at to-tre år vil være et normalt ansettelsesforhold når de ansetter unge, men lar seg heller ikke overraske over at enkelte har byttet jobb både to og tre ganger innen ett år.

*jeg tipper at folk er her fort kanskje bare i 2-3 så hopper de videre (L1)*

Når det kommer til medarbeiderinformantenes egne forventninger til turnover tror 12 av 14 at det er høyere turnover i mediebransjen enn i arbeidsmarkedet generelt. De tenker at det er normalt å søke seg videre så snart man kommer i en situasjon hvor utviklingen stagnerer, og hvor arbeidsgiver ikke, raskt nok, vil kunne tilrettelegge for en endring. Dette illustreres godt i sitatet fra medarbeiderinformanten under:

*de må jo kunne fortsette å utfordre meg, jeg er jo opptatt av å lære meg noe nytt og kunne utvikle meg hele tiden, så de må jo kunne utfordre meg der. Det sa jo jeg i min forrige stilling, at jeg ser ikke at dere kan det. Hvis det er tilfelle, må dere enten finne på noe nytt til meg å gjøre, eller så kommer jeg å finne meg et annet sted å være, jeg var ganske ærlig og sa at jeg kan ikke stagnere i en alder av 25 som jeg var da (M8)*

Det drøftes av flere av medarbeiderne at dette nok skyldes at det er mange muligheter for de som jobber i bransjen til å flytte på seg og til å prøve nye ting. Noen tenker at det nesten er forventet at man skal bytte jobb innen tre år. Dette handler i størst grad om å unngå at man stagnerer. Men noen av medarbeiderne tar opp at de opplever et press fra venner og kjente - hvor de tilsynelatende ikke er ambisiøse nok med mindre de bytter jobb iblant. Til dette sier HR-sjefen og lederne at de ser at mange er så ivrige etter å komme seg videre at de egentlig

ikke får satt seg i den rollen de har før de ber om å bli flyttet. Det tar ofte de ansatte inntil 12 måneder for å være god nok i jobben sin, og da ønsker arbeidsgiver gjerne at du skal være fullt operativ i den rollen en stund før du begynner å se deg videre. I dette så fremkommer det at lederne har hatt ansatte som fremlegger ønske om mer ansvar eller en annen rolle, men at den ansatte ikke har selvinnsett til å se at de ikke er klar for en ny rolle enda, eller at de kanskje ikke passer til den rollen de søker. Medarbeiderne virker i alle fall ikke alltid å forstå rollen og arbeidsomfanget for stillingen de ber om, og ofte innebærer den oppgaver som disse medarbeiderne heller ikke ønsker å gjøre. I disse tilfellene spekulerer både lederne og HR-sjefen i om enkelte medarbeidere bare kaster ut et ønske om en ny stilling fordi det gir en følelse av progresjon.

### **Drøfting av funn**

I antagelsene fra litteraturstudiet ser vi at arbeidsforholdet for de unge ansatte handler om selvrealisering med tanke på egen karriere, og at forventninger som ikke innfris kan føre til høyere turnoverintensjon. Vår forskning later til å bekrefte dette gjennom medarbeiderne som åpent forteller om at de er raske til å se seg om etter noe annet dersom de føler at deres faglige utvikling eller karriereprogresjon går for langsomt.

Litteraturen tilsier at de unge antas å ha urealistiske, vage og upresise forventninger til arbeidsplassen og egen rolle i arbeidslivet. I tillegg til at de forventer å klatre raskt på karrierestigen - gjerne raskere enn den tiden arbeidsgiver tenker det tar før de mestrer sin egen rolle. Vår forskning i MediaX synes å støtte disse påstandene, da medarbeiderinformantene søker stadig progresjon for egen karriere, men at de nødvendigvis ikke har klart for seg hvor progresjonen skal ta dem. Fra lederne får vi bekreftet at de unge medarbeiderne til tider synes å søke progresjon generelt fremfor å søke seg mot et bestemt mål, og at de ofte søker om stillingsendring og lønnsjustering som ikke står i forhold til hvor høyt virksomheten vurderer deres ferdigheter og bidrag.

Fra litteraturen ser vi at de unge er vant med mange muligheter og at de ikke forventer at valg er bindende eller forpliktende. Dette støttes til dels i empirien hvor medarbeiderinformantene har en forventning om at de skal få jobbe med oppgaver de synes er engasjerende, og at virksomheten skal tilrettelegge for endring hvis de ikke lenger finner oppgavene spennende.

Vi ser at de unge medarbeiderne virker å forvente en frihet til å styre sin egen arbeidshverdag. De forventer å kunne være med på aktiviteter og tilpasse jobben rundt disse. Det kan se ut som om jobb til en viss grad blir en livsstil og at alle de sosiale aktivitetene, sammen med en spennende arbeidshverdag, i stor grad kan være grunnen til at medarbeiderne gir så mye tid og energi til jobb. Dersom dette er årsak til at de bruker mer tid på jobb, kan det mulig også være en årsak til stress og frustrasjon om at de ofrer for mye for arbeidsgiveren. HR-sjefens spekulasjon om at jobb for en del av de ansatte er like avhengighetsskapende som narkotika hadde det vært interessant å kunne følge opp i en egen studie. Det er ikke klart om dette er et avhengighetsforhold som knytter de unge ansatte mer til virksomheten eller om den er med på å lettere sirkulere de rundt til andre arbeidsgivere i bransjen. Som en avhengighet generelt så virker det som byråhverdagen i mediebransjen er noe de tenker at de legger fra seg på sikt og at de forlater byråene når de blir eldre.

## **Opplæring**

Etter gjennomførte intervju var det tydelig bekreftet for oss at entusiasmen og motivasjonen er høy hos de unge arbeidstakerne når de trer inn i nye arbeidsforhold. De viser stort pågangsmot og iver. Størsteparten av medarbeiderinformantene kom til selskapet med relativt lite forkunnskap om bransjen, virksomheten og den stillingen de skulle besitte. De hadde store forventninger til hva de skulle bli en del av. Samtidig hadde de en usikkerhet med tanke på egne ferdigheter og gledet seg til den første perioden var over slik at de kunne føle en trygghet om at de var dyktige. De første tre månedene, opplæringsperioden, blir derfor en viktig periode hvor de både skal få en forståelse av hva arbeidet faktisk innebærer, men i tillegg tilegne seg de kunnskapene som gir dem den bekreftelsen og tryggheten de trenger:

*det ser vi jo blant de som er yngre... at de er veldig læringsvillige, men samtidig også har en større forventning om at de skal bli lært opp... fremfor at de må ut og tilegne seg den kunnskapen selv da... eh.. men det er nok en forventning ofte blant de yngre at ting skal tilrettelegges, og så har de en står stå-på-vilje innenfor de rammene de har blitt gitt, men ofte hvis det er noen rammer de må gå litt utenfor, så kan det bli tøft for enkelte (L2)*

## **Den første tiden i virksomheten**

Alle medarbeiderinformantene opplevde å komme veldig raskt inn i det sosiale miljøet:

*det tok null komma niks, folk er veldig imøtekommende her, veldig hyggelige mennesker. Og de de du jobber med er de som tar vare på deg fra start (M10)*

Når det gjelder opplæringen var det kun tre av medarbeiderne som var fornøyde. Disse tre omtalte dette som et tidlig opplevd kvalitetstegn som gjorde det veldig motiverende å komme på jobb, i tillegg til at det ga en trygghet. De elleve andre karakteriserte opplæringen sin med ord som «dårlig», «mangelfull» og «ikke-eksisterende». De fikk et kaotisk førstemøte med virksomheten, og en følelse av å bli overlatt til seg selv, svømmende på dypt vann. Også de medarbeiderne som kom fra lignende stillinger andre steder beskrev en vanskelig førsteperiode hvor de ble satt i arbeid omtrent med det samme de kom inn døren. Som illustreres god i sitatet under:

*du kommer fra et mediebyrå så du kan jo bare sette deg her.  
Her er pulten din, her er pcen din. Disse kundene jobber du med. Kjør!  
Det vi er svake på her er opplæring. Rett og slett (M4)*

Selv om de i utgangspunktet hadde kunnskap og ferdigheter til å utøve arbeidsoppgavene sine var det utfordrende når de ikke kjente alle verktøyene og rutinene de skulle begynne å jobbe innenfor. For mange av medarbeiderne så ble kollegaer viktige for å lære seg arbeidsoppgaver og arbeidsrutiner, som kunne være utfordrende for flere:

*det var egentlig ganske vanskelig, selv om alle har lyst til å hjelpe...  
Alle er ofte veldig busy, så forstyrrer du med å prikke på ryggen (M14)*

Samtidig erkjente flere at de løste enkelte oppgaver slik de mente det var best, eller slik de hadde gjort det hos en tidligere arbeidsgiver. HR-sjefen kunne fortelle oss om gode planer og føringer for opplæring som ligger fra ledelsen, men sier at det er opp til lederne nedover i virksomheten å sørge for at opplæring gjennomføres tilfredsstillende:

*onboarding.. det har vi jo sett at det blir slurvet en del med. Opplæring av nyansatte...  
så der har vi også.. eller jeg.. laget et nytt program for nyansatte.  
man kan jo lage så mye man vil ikke sant, men når lederne ikke følger opp..  
Må jeg stadig... hele tiden... for at de skal følge det opp,  
og fortsatt så gjør de det ikke på en måte (HR)*

Lederinformantene bekreftet at opplæring var et område de kunne bli bedre på. De bekreftet at det forelå planer for opplæring av nyansatte, men at det ofte var manglende kapasitet til å gjennomføre opplæringen helt etter planen. De fortalte at nyansatte som kom inn i perioder med høyt arbeidspress og lav bemanning nok ble kastet raskere ut i å løse oppgaver for kunder enn de egentlig så hensiktsmessig.

*ja det er litt det.. at man... til å bli operativ fordi det er påkrevd.  
Rett og slett, vi har ikke tid til å vente på opplæring,  
det må man gjøre mens man jobber (L2)*

### **Drøfting av funn**

Fra litteraturgjennomgangen ser vi at mangelfull opplæring og oppfølging i den første perioden av ansettelsesforholdet kan ha en påvirkning på turnoverintensjonen. Gjennom vår forskning har vi snakket med flere medarbeidere som har opplevd dårlig opplæring og oppfølging, og uttrykte en klar frustrasjon over dette. Vi ser allikevel ikke at disse har høyere turnoverintensjon som en direkte følge av dette. I litteraturen finner vi at den sosiale arenaen på arbeidsplassen også er en faglig arena. At informantene våre fikk en veldig god sosial mottakelse kan derfor være en medvirkende årsak til at den dårlige organiserte opplæringen ikke virket å påvirke turnoverintensjonen. Dette støttes av flere informanter som forteller at de fikk mye hjelp av kollegaene i opplæringsperioden.

Selv om den dårlige opplæringen ikke virker å ha påvirket turnoverintensjonen på kort sikt, så kan det hende at den har en påvirkning på lang sikt. I litteraturen ser vi at opplæring kan påvirke de ansattes mestring, motivasjon, eierskapsfølelse, lojalitet og forhold til leder. Dette er forhold som kan påvirke den ansattes turnoverintensjon. De få medarbeiderinformantene som hadde fått god opplæring og oppfølging snakket om dette med stor entusiasme og som noe som motiverte dem ekstra. Dette er faktorer som de andre ikke har fått oppleve.

Medarbeidere som fikk dårlig opplæring sier at de fant sine egne måter å løse oppgaver på, noe som gjør at oppgaver i virksomheten løses ulikt etter hvem som utfører dem. Dette kan være en medvirkende årsak til at medarbeiderinformantene opplever stress og frustrasjon over at det er uklare arbeidsprosesser i virksomheten – noe vi kommer nærmere tilbake til.

#### ***4.2.2.2 Videre oppfølging og utvikling gjennom arbeidsforholdet***

Etter det første møtet med virksomheten er det viktig å følge opp grunnlaget man har lagt i forholdet til medarbeideren.

### **Tilbakemelding**

Gjennom intervjuene får vi bekreftet at de unge medarbeiderinformantene ønsker mye tilbakemelding. De ønsker å bli sett og få en klapp på skulderen når de har gjort noe bra for å få bekreftet at de er verdifulle, men de ønsker også i stor grad å få konstruktiv kritikk slik at



de kan forbedre seg. Svært få av medarbeiderinformantene er tilfredse med hyppigheten og kvaliteten på tilbakemeldingene.

*nei, hen er ikke så god på det.  
Å gi de tunge tilbakemeldingene hvis det er et eller annet.  
Selv om - ok, alt i alt, så er jeg veldig fornøyd med deg,  
men kanskje du skal tenke på det her...  
For det er sikkert noe jeg ikke tenker på at jeg kan utvikle meg i (M3)*

I samtalene med lederinformantene og HR-sjefen kommer det frem at de ser et høyere tilbakemeldingsbehov for de unge medarbeiderne enn for de eldre og mer erfarne. En av lederinformantene fortalte blant annet:

*jeg tror det er veldig viktig å se folk, for jeg tror det er veldig... den generasjonen... er veldig opptatt av å bli sett og få litt tilbake.. og særlig som ny i en jobb, for du er så usikker, "gjør jeg det bra, er folk fornøyde?"... så er de happy... så jeg prøver i veldig stor grad å gi tilbakemeldinger og skryt når jeg kan og det tror jeg er viktig.. (L1)*

Når vi ser på tilbakemelding mellom MediaX og medarbeiderne så er forholdet mellom leder og medarbeider en nøkkel. Dette fordi den nærmeste lederen har personalansvaret for medarbeideren og skal gjennomføre medarbeidersamtaler, men også fordi den nærmeste lederen i tillegg sitter på et faglig ansvar for vedkommende.

Elleve av tolv medarbeiderinformanter som fikk spørsmålet sier at nærmeste leder kan ha en påvirkning på deres turnoverintensjon. En god leder kan få dem til å bli lenger i jobben, og flere sier at de kunne sluttet for å bli med en slik leder et annet sted. En dårlig leder derimot viser seg å skape en misnøye som gjør at den generelle tilfredsheten går ned, og som en følge av dette kan de lettere bli interessert i å se seg rundt etter andre muligheter. Når det gjelder personaloppfølging er det kun halvparten av medarbeiderinformantene som uttrykker at de er fornøyde med oppfølgingen de får fra sin nærmeste leder. Kun seks av dem er fornøyde med leder på faglig grunnlag:

*faglig så føler jeg at lederen min har kommet mer til meg  
enn jeg har kommet til lederen (M8)*

Fire av medarbeiderne er misfornøyd med leder på begge områder. Det er individuelle forskjeller mellom hvem medarbeiderinformantene har som sine nærmeste ledere og hvordan deres rolle henger sammen. Generelt fra intervjuene så er det tydelig for oss at leders

personalansvar flere steder i virksomheten ikke er godt nok definert og at leder i mange tilfeller ikke fungerer godt nok for å tilfredsstille medarbeiders behov for tilbakemelding. Med tanke på tilbakemelding fra nærmeste leder så er det to hovedtema eller prosesser som går igjen som medarbeiderinformantene uttrykker en misnøye med - løpende tilbakemelding og medarbeidersamtalene.

### **Løpende tilbakemeldinger**

Medarbeiderinformantene forteller at de trenger tilbakemelding for å utvikle seg faglig og for å vite at de gjør et tilfredsstillende arbeid. Flere av informantene har også et ønske om å bli anerkjent fordi de mener man må bli sett for å kunne få tilbud om større oppgaver og nye muligheter. Evne til å se medarbeideren og gi gode tilbakemeldinger er ønsker som kommer frem når medarbeiderne blir bedt om å beskrive den ideelle lederen. Det kommer frem i intervjuene at de færreste av medarbeiderinformantene jobber tett med sin nærmeste leder og derfor opplever at denne egentlig ikke har innsikt i hva de gjør og hvordan de presterer, og derfor heller ikke har forutsetninger for å gi nødvendig tilbakemelding. Flere spekulerer i om deres leder egentlig ikke ønsker å ha personalansvar, og at medarbeidersamtalene stort sett er de eneste samtalene med leder hvor de snakker om arbeidsforholdet. Samtidig ser vi at de få medarbeiderne som oppgir å jobbe i prosjekt med sin leder omtaler tilbakemelding fra leder og dens bidrag i deres arbeidshverdag og utvikling i langt mer positive ordelag. Disse medarbeiderne snakker om motivasjon og inspirasjon når de beskriver hvordan det er å jobbe tett med nærmeste leder.

Om vi ser videre på leders påvirkning på medarbeiderne ser vi at kun fem av de tretten informantene som ble spurt om det sier at de blir motivert av sin nærmeste leder. Det er også kun halvparten av alle medarbeiderinformantene som tenker at deres nærmeste leder legger opp til utvikling for deres del. Videre er det kun tre av tretten spurte som tror at deres nærmeste leder er lojal til dem, og kun tre føler en lojalitet til sin nærmeste leder. I to av disse tilfellene så oppleves lojaliteten som gjensidig, noe som kan antyde at en følelse av lojalitet kan skape en gjensidighet.

Lederne vi har intervjuet virker alle å være opptatt av å ta vare på sine medarbeidere, men de bekrefter at det er en avstand mellom dem og medarbeiderne på grunn av at de selv er operative med egne prosjekter og kunder. Dette gjør at det er liten tid i hverdagen til å følge opp medarbeiderne slik de ønsker å gjøre det:

*utfordringen har nok vært at jeg ikke sitter sammen med folk (L1)*

Det er derfor nesten kun ved medarbeidernes ekstraordinært gode eller dårlige resultater at lederen kommer på banen for å gi tilbakemelding. To av lederne sier at de egentlig kun skal være fagansvarlige, men at de også fyller en rolle i personaloppfølging på grunn av kapasitetsutfordringer i deres avdelinger. For den tredje lederen ser vi en interessant situasjon hvor denne lederen kun ser på sin rolle som en tilrettelegger for sitt team. Denne lederen tenker det er naturlig at tilbakemeldinger kommer fra kundeansvarlige som disse medarbeiderne jobber med. Medarbeiderne tilknyttet denne lederen på sin side uttrykker en stor frustrasjon over mangel på oppfølging og tilbakemelding.

### **Medarbeidersamtaler**

I MediaX er medarbeidersamtalene satt i et system hvor man sammen med sin leder møtes minimum to ganger i året. Disse møtene er knyttet til målsetting og oppfølging av mål for den enkelte. Medarbeiderens prestasjoner opp mot hvert enkelt mål gis en karakter etter hvor tilfredsstillende måloppnåelsen er. Poengsummen den ansatte får ved årets slutt brukes som grunnlag for lønnsjustering, utviklingsmuligheter og talentprogrammer medarbeideren kan få tilbud om. HR-sjefen løfter frem målsetting og vurdering av måloppnåelse som et viktig verktøy for å styre leveranser på områder hvor virksomheten ønsker å utvikle seg, og som et instrument for å oppdage talenter og viktige bidragsyttere.

Når vi snakker med lederne kommer det frem at de synes målsetting, tilbakemelding og vurdering av måloppnåelse i medarbeidersamtalene er vanskelig. De synes det er utfordrende å sette mål på medarbeidernes oppgaver, men presiserer samtidig at det er mulig å sette gode mål. Det som gjør målsettingen spesielt utfordrende er at de møter mye motstand blant medarbeiderne. Medarbeiderne ønsker ofte å bli målt på andre kriterier enn det MediaX og leder ønsker å måle de på, og de ønsker kanskje egentlig ikke å bli målt overhodet. Dette illustreres godt i følgende sitat:

*...for de ble satt for meg, og det utgangspunktet var helt urealistisk, faktisk helt unødvendig, med tanke på at det skal være min personlige prosess. Ja, det skal bidra til byråets mål, konsernets mål og alle de trinnene på en måte. Men når man i utgangspunktet ikke får lov til å være med på å påvirke det når det settes, så er det ganske provoserende, og når jeg så setter mine egne mål. Så blir det sånn - hva er poenget, hva er vits, for jeg kommer ikke til å*

*følge noen av de målene. De målene de er satt for meg, og mine personlige mål klarer jeg ikke å følge opp fordi jeg er opptatt med noe annet og fordi jeg er konstant overbooka (M10)*

Kun fem av medarbeiderinformantene uttrykker at de er fornøyde med medarbeidersamtalene. Disse sier at målene som settes gjør det enklere å fokusere, og at de tenker de lettere blir sett for den jobben de gjør. Blant de som er misfornøyde med medarbeidersamtalene er det flere som uttrykker at de ikke opplever at de har noen verdi for dem. De ser ikke på samtalen som en åpen samtale om arbeidsforholdet, men mer som en lukket prosess med hovedfokus på målene som skal settes og evalueres. Formatet oppleves derfor som «firkantet». I tillegg til dette er det flere som mener at deres arbeidsoppgaver og arbeidshverdag er for komplekse til å kunne måles med en poengskala. I tillegg til at mange ikke får noen oppfølging av målene fra leder mellom møtene, noe som gjør leder mer til en sensor enn en veileder.

### **Drøfting av funn**

Fra litteraturen ser vi at hyppighet og responstid på tilbakemeldinger er viktig for å fremme prestasjon. I tillegg til at lav hyppighet og treg responstid på tilbakemeldinger kan ha en uønsket påvirkning på turnoverintensjonen hos unge arbeidstakere. Dette skjer fordi de unge vil lære og utvikle seg raskt, og tilbakemelding er nødvendig for at de skal få bekreftet om de er gode nok og om de har utvikling. I vår forskning kan vi ikke se en direkte kobling mellom tilbakemelding og turnoverintensjon, men vi får bekreftet at de unge medarbeiderne ønsker seg hyppig og veloverveid tilbakemelding og at dette påvirker deres motivasjon og følelse av mestring og utvikling. Dette kan tyde på at tilbakemelding er koblet til turnoverintensjon gjennom motivasjon, mestring og utvikling.

Medarbeidernes forhold til nærmeste leder er en viktig faktor med tanke på hvor hyppige og gode tilbakemeldinger medarbeiderne får. I vår forskning ser vi at mange av medarbeiderne er misfornøyde med at de ikke har en arbeidsnærhet til nærmeste leder og derfor ikke opplever å få god nok oppfølging eller anerkjennelse fra leder på verken personalmessig eller faglig nivå. Dette kan vi anta at kan påvirke motivasjon, mestring og utvikling, i tillegg til lojalitet. Noe som igjen vil kunne påvirke turnoverintensjonen.

Virksomhetens system for medarbeidersamtaler er et verktøy som skal bidra til at den enkelte har en arena for å ta opp ting som opptar de, i tillegg til at det skaper en mulighet til å styre utviklingen av medarbeideren i den retningen MediaX ønsker gjennom mestringsmål. I

litteraturen ser vi at mestringsmål kan føre til høyere turnoverintensjon. Vår forskning viser ikke en direkte sammenheng mellom mestringsmål og turnoverintensjon, men et klart tegn på at de unge medarbeiderne, til tross for at de ønsker å få mulighet til å vise hva de er gode for og se at de har en utvikling, ikke ønsker mestringsmål og uttrykker en misnøye over disse.

### **Tilbud om kompetanseutvikling**

I samtale med HR-sjefen fikk vi høre om de mange tiltakene MediaX har lagt opp for å tilby kompetanseutvikling og faglig påfyll for medarbeiderne. Mye av dette var kjent for forskeren som selv er ansatt i virksomheten, men hen var overrasket over det totale antallet tiltak og initiativ som MediaX står bak. Disse tiltakene kan litt forenklet deles inn i tre kategorier:

- Kurs, trening og opplæring i verktøy og prosesser som de ansatte må mestre for å kunne utføre arbeidet sitt tilfredsstillende. Denne typen opplæring er det mest av i de to avdelingene hvor det er mange spesialiststillinger. Disse to avdelingene virker å ha bedre struktur på den faglige oppdateringen enn de andre avdelingene.
- Kurs, trening og opplæring som ikke er spesifikk for enkeltavdelinger eller enkeltstillinger, men som har som mål å øke kunnskap om generelle ting som virksomheten tror vil utvikle de ansatte og MediaX som helhet. I tillegg til program for virksomheten som helhet er det også utviklet egne fora for unge ansatte, kvinnelige ledere og andre grupperinger som kan ha nytte av å dele informasjon og inspirasjon på tvers av alle avdelingene.
- Talentprogrammer. Virksomheten har to interne talentprogrammer. Det tilbys også et internasjonalt talentprogram som leder av selskapet kan nominere én ansatt til hvert år. Det er i tillegg planer om å starte et talentprogram for fremtidige ledere.

I tillegg til virksomhetens egne tiltak er det flere av medarbeiderinformantene som forteller at de deltar på kurs og seminarer som bransjeforeninger, samarbeidspartnere, andre byråer og kunder tilbyr. Dette er oftest gratis, men virksomheten har også tildelt hver enkelt ansatt en pengesum som de kan bruke for å delta på aktiviteter som koster penger. Det er kun fem av de fjorten medarbeiderinformantene som sier de får tilbud om kompetanseutvikling fra arbeidsgiver.

## Viktigheten av faglig utvikling og kompetanseutvikling

Gjennom samtalene med medarbeiderinformantene kom det veldig tydelig frem at faglig utvikling er viktig for dem. Disse medarbeiderne ser faglig utvikling som sammenhengende med karriereutvikling og sier at de er raske til å se seg om etter andre jobbmuligheter dersom de ikke føler at de har høy nok hastighet på karriereutviklingen.

*nå prøver jeg å snakke om framtiden, men de er sånn, nei dette går mot et år av gangen. Ja, men hvis du vil at jeg skal være her lenge må man kunne snakke om hva man kan forvente kan skje om noen år, ikke bare hva som kan skje til neste år (M8)*

Den bratte læringskurven de fleste medarbeiderinformantene har hatt flater noe ut for flere av dem, men de aller fleste av sier de føler en faglig utvikling gjennom arbeidsoppgavene sine. Blant medarbeiderinformantene våre var det tre som fortalte at de ikke hadde tilfredsstillende faglig utvikling i arbeidshverdagen. En av disse var i oppsigelse på intervju tidspunktet, og selv om bakgrunnen var stress og sykemelding, kom mangel på faglig utvikling opp når hen oppga sluttårsak. Den andre hadde nylig søkt seg til en annen stilling internt, og den tredje ga klart uttrykk for at det måtte skje en endring i stilling og arbeidsoppgaver dersom det skal være interessant å bli stort lenger.

Selv om de fleste av medarbeiderinformantene synes de utvikler seg faglig gjennom oppgavene sine, så er allikevel tilbud om kompetanseutvikling noe alle sier de skulle ønske de ble tilbudt mer av. Alle tretten medarbeiderinformantene som ble spurt om det sier at tilbud om kompetanseutvikling kan påvirke turnoverintensjonen deres, og en av de ansatte sier at å få være med i neste opptak i et talentprogram sannsynligvis vil være avgjørende for om hen blir værende.

Selv om medarbeiderinformantene sier de er snare til å se seg om dersom de ikke føler faglig utvikling og karriereprogresjon så uttrykker samtidig mange av medarbeiderne en ganske stor tålmodighet - så fremt arbeidsgiver kan vise de hvordan de vil utvikle seg og hva som kan tilbys dem ikke alt for langt frem i tid. Deltakelse i et talentprogram er tiltak som trekkes frem som en slik forpliktelse. Dette vil gjøre dem mindre tilbøyelige til å se etter andre muligheter siden de da opplever en trygghet i at det de gjør bygger videre på karriereprogresjonen deres.

I samtale med lederne så forstår vi at de er positive til at de ansatte skal kunne dra på kurs og seminarer. De ser at dette motiverer og gleder medarbeiderne, og av den grunn så brukes også

spesielle kurs og gjerne kurs der man får reise utenlands som en belønning som gis de som har gjort en ekstraordinær innsats. Selv om lederne gjerne sender de ansatte på kurs så tenker de at medarbeiderne har dårlige prioriteringer for hva de ønsker å delta på. Det illustreres i at en av lederinformantene fortalte blant annet:

*min holdning til det er jo at jeg ønsker at all mulig kursing og videre utvikling skal være relevant innenfor den jobben du har (L2)*

Det er mye verktøytrening, online kurs og andre tilbud som medarbeiderne kan bruke for å bli flinkere innenfor det arbeidsområdet de jobber i. Allikevel ønsker mange seg heller på semi-relaterte kurs og programmer som kanskje er mer interessant og spennende enn praktisk nyttig. Lederne tenker at medarbeiderne ser på eksterne kurs som mer spennende enn interne kurs, på tross av at de interne kursene holdes av ansatte som er høyt respektert i bransjen.

Når det er sagt så er det ingen av lederne som melder om mange henvendelser om deltagelse på mer omfattende kurs eller deltagelse i talentprogrammene – det er de mindre seminarene på et par timer som de oftest drar på. Flere av medarbeiderinformantene fortalte at de synes virksomhetens tilbud om kompetanseutvikling var uklart, og at de savnet informasjon om dette. HR-sjefen og lederne kunne fortelle at informasjonen lå tilgjengelig på intranettet, selv om det mulig er noe «kronglete» å finne frem der.

*de tilbys nok men jeg føler ikke at det blir formidlet like godt. Jeg føler at de kunne hatt en oversikt utover lissom mappene for dem finner jeg ikke (M1)*

Medarbeiderne som jobbet i de avdelingene hvor det i større grad var faste strukturer for verktøytrening og faglig oppdatering fortalte at de hadde inntil 20 prosent tid forbehold faglig oppdatering. Dette tiltaket var de i utgangspunktet veldig glade for, men de opplevde en stor frustrasjon over at det ofte kom så mye ekstra arbeid inn at de ikke fikk brukt den faglige tiden, og at eventuell faglig oppdatering derfor måtte gjøres på fritiden.

### **Drøfting av funn**

Fra litteraturen så ser vi at manglende kompetanseutvikling, både formell og uformell, kan ha påvirkning på turnoverintensjon. I vår forskning så ser vi at det å oppleve faglig utvikling og karriereprogresjon kan påvirke turnoverintensjonen da mange av medarbeiderinformantene sier de er raske til å se seg om etter nye muligheter om de føler at progresjonen deres har

stoppet. Vi har sett at kompetanseutvikling satt i system motiverer medarbeiderne, men at planlagt kompetanseutvikling som ikke følges opp kan føre til at de blir frustrerte.

Når det kommer til kompetanseutvikling gjennom kurs, seminarer og talentprogrammer er det noe medarbeiderne ønsker mer av, og deltagelse på slike programmer kan holde de lengre i virksomheten. I så måte kan vi anta at deltagelse i kompetanseutviklingsprogram kan bidra til lavere turnoverintensjon. Utover dette viser forskningen at medarbeiderne har mulighet til å være med på mange aktiviteter som er lagt opp for å utvikle kompetansen deres, men at virksomheten allikevel ikke opplever noen stor pågang av ansatte som ber om å få være med i talentprogrammene eller de mer omfattende kursene de tilbyr. Vi har også sett at de unge medarbeiderne savner informasjon om hva de kan delta på, og at de ikke selv tar ansvar for å skaffe til veie denne informasjonen – som er tilgjengelig gjennom både intranett, ledere og HR-sjefen. Fra litteraturen ser vi at denne generasjonen med arbeidstakere er vant med at det tilrettelegges for dem. Kanskje er det derfor slik at et tilbud om kompetanseutvikling ikke eksisterer for dem dersom de ikke får det lagt i fanget.

Samtidig så kan dette bety at medarbeidere som føler utvikling i arbeidshverdagen i mindre grad søker til kompetanseutviklingsprogrammer fordi utviklingsbehovet deres allerede er dekket. Det kan hende at det å bli tilbudt kompetanseutvikling gjør at medarbeiderne føler seg verdsatt, og at det å få et tilbud om å delta på noe betyr mer enn det faktisk deltagelse gjør. Hvordan MediaX bruker tilbud om kurs og seminarer som belønning kommer ikke frem, men det er noe som kunne være interessant å følge opp forskningen vår med siden medarbeiderne oppgir tilbud om kompetanseutvikling som en påvirkning på deres turnoverintensjon.

#### ***4.2.2.3 Mening, motivasjon og mestring i arbeidshverdagen***

For at medarbeiderne skal yte best mulig i arbeidshverdagen, er det viktig at de opplever mening, motivasjon og mestring.

#### **Motivasjon**

I løpet av intervjuene så har medarbeiderinformantene fått anledning til å fortelle oss om alt de opplever som positivt og negativt i sitt arbeidsforhold. På tross av at det har vært mange temaer hvor de har uttrykt bekymringer og frustrasjon virker medarbeiderne i MediaX veldig motiverte. De vil vise seg fra sin beste side, lære mer, utvikle seg, hjelpe kollegaer og de vil gjøre en god karriere. Selv de medarbeiderne som nødvendigvis ikke er topp motiverte for



arbeidsoppgavene sine i dag, ser på seg selv som motiverte medarbeidere som er villige til å gjøre en innsats for egen karriere:

*jeg vil jo på en måte prestere. Det er ikke sånn ærefrykt holdt jeg på å si...  
men jeg har jo et sånt prestasjonsbehov fordi jeg vil vise meg fram (M1)*

Når de blir spurt om hva de gjør for å motivere seg selv, så sier de fleste av medarbeiderne at de blir motiverte av å prestere godt. Av å se at de får til en vanskelig oppgave og av å jobbe med oppgaver som er nye. Så ved å ta på seg slike oppgaver så kommer også motivasjonen. Av denne grunn så er det enkelte av medarbeiderne som forteller at de til tider jobber ekstra fordi de selv tar på seg en større rolle i spennende prosjekter. En av medarbeiderne sier at hens triks for motivasjon er å ikke bli demotivert i perioder når arbeidspresset er ekstra høyt eller når arbeidsoppgavene ikke er så spennende. Trikket var å ikke ta negative ting personlig og heller se på det positive i det hen bidrar med til virksomheten og til egen karriere.

Kun fem av de tretten medarbeiderinformantene som ble spurt sier at de blir motivert av sin nærmeste leder. Flere var frustrerte over å ikke ha en leder som drar dem fremover og motiverer ved å gi anerkjennelse eller å være en sparringspartner som løfter dem faglig.

*men også det med å se mennesker, og hva som motiverer dette menneske,  
det kunne man brukt litt mer tid på å finne ut av (M2)*

Ingen av medarbeiderne trekker frem lønn eller belønning som viktige kilder til motivasjon. De fremstår derfor som indre motiverte i langt større grad enn ytre motiverte. Dette påvirkes nok av at de ansatte anser lønnen sin som konkurransedyktig og at å ha en tilfredsstillende lønn omtrent ble ansett som en hygienefaktor.

Når medarbeiderinformantene snakker om målsettingen i medarbeidersamtalen så sier de fleste at disse ikke bidrar til å motivere dem. De ser på målene som vanskelige å sette, vanskelige å følge opp og av liten nytte for deres arbeidsprestasjoner. Om noe så bidrar de derfor snarere til å demotivere medarbeiderne.

*det er ikke et verktøy lederne bruker i hverdagen og da bruker hvert fall ikke de ansatte det. Så det er bare noen mål vi må sette for å sette, og så hører vi ikke noe mer om de før det har gått 8 mnd da. (...) Jeg synes man kan fjerne de teite spørsmålene, som ingen greier å bli klar på, og heller ha en samtale... hvordan trives du og hva har du lyst til i fremtiden (M8)*

## **Drøfting av funn**

Ut fra litteraturen kan vi anta at dersom virksomheten ikke klarer å legge til rette for det som motiverer den enkelte, så vil det føre til høyere turnoverintensjon. I vår forskning har vi ikke kunnet bekrefte dette siden alle medarbeiderne vi intervjuet fremstod som svært motiverte, men mange var klare på at de var åpne for et jobbskifte. Vi har også sett at medarbeiderne motiveres av en utvikling i egne ferdigheter og av egen karriereprogresjon, og at de er snare til å se seg om etter nye muligheter dersom denne progresjonen går for langsomt. I lys av dette kan vi anta at våre funn støtter antagelsen om at dersom MediaX ikke klarer å legge til rette for det som motiverer den enkelte så vil dette kunne påvirke turnoverintensjonen deres.

Litteraturen sier at medarbeidere som er indre motiverte har høyere organisasjonsforpliktelse enn de som er ytre motiverte. I vår forskning opplever vi alle informantene som indre motiverte og har derfor ikke noe sammenligningsgrunnlag mot medarbeidere som er mer ytre motiverte. Vi ser allikevel av forskningen at medarbeiderne vi har intervjuet er villige til å gi mye av seg selv til virksomheten. Men på tross av dette så er de raske med å se seg om etter andre muligheter dersom arbeidsgiver ikke innfrir deres forventninger. Kanskje kan man derfor si at på grunn av deres sterke indre motivasjon og villighet til å gi av seg selv, så forventer de også mer av arbeidsgiver og vil derfor ikke nøle med å forlate den for noen som kan gi mer tilbake til dem.

Fra litteraturen fremgår det at ytre motiverte ansatte er mer utsatt for stress og utbrenthet enn de som er indre motiverte. Dette kan vi ikke ta stilling til ut fra informantene i vår forskning. Funnene i et senere kapitlet om stress kan tyde på at sterk indre motivasjon kan være en medvirkende årsak til stress hos våre medarbeiderinformanter fordi de tar på seg ekstra oppgaver og ansvar som igjen kan føre til stress og utbrenthet.

Å bli satt mål på kan føre til høyere turnoverintensjon ifølge litteraturen, samtidig som en høyere grad av indre motivasjon kan dempe denne effekten. Dette har vi ikke svar på i vår forskning siden vi ikke har ytre motiverte å sammenligne med. Vi har heller ingen funn som knytter denne målvurderingen til høyere turnoverintensjon, men det kommer tydelig frem at de færreste av medarbeiderinformantene var særlige glade for det eller synes det tilførte de noe i form av ekstra motivasjon. Det virket som om flere devaluerte betydningen av målene.

## **Mening og mestringsfølelse**

De fleste av medarbeiderinformantene opplever å ha en meningsfull arbeidshverdag. Flere presiserer at det ikke er mening i en større sammenheng slik de tror de ville følt dersom de var leger eller drev med veldedig arbeid, men at de gjør arbeid som de finner meningsfylt for seg selv og for de ambisjonene de har for egen karriere.

*ja det gjør det. Det gir meg mening, det gjør det, men det er i forhold til at det har en betydning for den karriereveien jeg ønsker å ha egentlig det (M10)*

Det virker på oss forskerne som om medarbeidere som opplever både mestring og utvikling i større grad beskriver jobben sin som meningsfull. Dette fordi de som opplever at de mestrer oppgavene sine føler en sterkere grad av utvikling, og de som opplever at de har utvikling samtidig føler mestring. Mangelen på denne samtidigheten derimot virker å være en medvirkende faktor for høyere turnoverintensjon.

Det store flertallet av medarbeiderne føler mestring i arbeidshverdagen. Men to av informantene sier de ikke føler mestring overhodet og i tillegg er det en medarbeider som sier hen kun opplever dette innimellom og beskriver det som noe unikt. I disse tre tilfellene så er det i forskernes forståelse at informantene ikke føler at de mestrer arbeidshverdagen sin på grunn av høyt arbeidspress og liten tid til å gjøre arbeidsoppgavene – ikke at de ikke har kompetanse til å utføre oppgavene. Sitatet under illustrerer dette:

*man er så presset på tid her at man føler at man leverer så mye halvveis overalt hele tiden (...) Veldig ofte så må man bare forte seg videre, så man leverer noe 60% da, og det er ikke en god følelse. Spesielt typisk sånn at det produseres for kunden i tillegg, og så presenterer du noe du egentlig ikke er så fornøyd med (M8)*

Så er det noen informanter som sier de ikke opplever utvikling direkte knyttet til de daglige arbeidsoppgavene sine, men som allikevel opplever mestring. Ser man nærmere på beskrivelsene så får de utvikling, utfordring og mestring i arbeidet opp mot kundene sine:

*mestringsfølelsen kommer av at jeg jobber med de kundene jeg gjør... det er egentlig der jeg henter energien fra, og min motivasjon er at jeg jobber med de kundene, som jeg vet setter pris på mine anbefalinger, som setter pris på, meg da (M10)*

Så selv om de spesifikke oppgavene de gjør ikke oppleves utviklende, så er det andre faktorer i tilknytning til arbeidsoppgavene deres som de får mestring av. En av lederne reflekterer over sine ansatte og knytter dette til at den ansatte er kommet i en slags modningsfase hvor denne jobber med større selvtillit. Hen ser at de ansatte vokser i to faser. I de første seks månedene kommer de seg opp på et faglig nivå hvor de mestrer arbeidsoppgavene sine. I de neste seks månedene har de en utvikling hvor de i større grad kan bruke disse ferdighetene for å løse mer komplekse oppgaver, og da vil de også få tilgang til større og mer krevende kunder.

### **Flytsonen, distraksjoner og overtid**

En faktor som flere av medarbeiderinformantene har tatt opp, og som påvirker både den faglige utviklingen og følelsen av å utføre et godt arbeid, er tiden de har til rådighet når de løser oppgavene sine. Ansatte som har mye stress og forstyrrelser i arbeidshverdagen får færre anledninger til å sammenhengende fokusere og bruke tid på arbeidsoppgavene sine. De kommer med andre ord ikke inn i en «flytzone», noe som er viktig med tanke på kvaliteten på arbeidet de gjør. En av medarbeiderinformantene beskriver flytsonen som en «kreativ vibe» som øker effektiviteten, men sier det kan være vanskelig å holde seg i «viben» på grunn av forstyrrelser.

*jeg jobber veldig veldig effektivt når jeg sitter her og for eksempel jobber i en plan.  
Da kan jeg sitte uten å ha avbrekk til jeg er ferdig og bare holde på.  
Fordi jeg havner inn i en sånn kreativ på en måte vibe*  
(M1)

Av de tolv medarbeiderne som ble spurt om så svarer samtlige at de i stor grad opplever forstyrrelser igjennom arbeidshverdagen og at dette forhindrer de fra å komme i en god arbeidsflyt. Det er kun tre som sier at de egentlig klarer å komme i en god arbeidsflyt, hvorav en av disse presiserer at det hører til sjeldenhetene. Flere av medarbeiderinformantene forteller at de må komme ekstra tidlig på jobb eller sitte sent for å finne den arbeidsflyten som de trenger for å løse de mest utfordrende og utviklende oppgavene:

*det kommer an på, når det bare spyr mail inn i innboksen så er det ikke så veldig lett.  
Det er mye møter på dagtid, pluss at det bare renner inn mail,  
som gjør at man må sitte på kvelden for å være på en god sti på en måte* (M8)

Utfordringene med å finne flytsonen i arbeidstiden påvirker derfor overtiden og dermed privatlivet til enkelte av de ansatte. De stadige forstyrrelsene og behovet for å sitte over kommer også opp i samtalen når medarbeiderinformantene snakker om arbeidspress og stress.

Det er det mange som er frustrerte over. Det er samtidig interessant at enkelte som klager på stress og avbrytelser forteller at de nok selv lar seg distrahere fordi de liker det sosiale ved å kunne gå litt imellom og prate med kollegaer om både jobb og andre ting. Denne friheten gjør at de synes det er ok å sitte over innimellom.

### **Drøfting av funn**

Vi så i forskningen at medarbeiderinformantene fant mening i arbeidet sitt ved at de bygger karriere og gjør oppgaver som de liker. Vi har tidligere påpekt karriereprogresjon som en viktig påvirkning på turnoverintensjonen, og denne blir enda viktigere når vi ser at den i stor grad påvirker medarbeidernes opplevelse av mening. Fra litteraturen ser vi at både manglende mestringsfølelse og arbeidsflyt påvirker turnoverintensjonen. Vi ser ikke en direkte relasjon til dette i vår forskning, men vi ser noen koblinger som kan tyde på at det stemmer for våre medarbeiderinformanter, og at dette henger sammen med arbeidspress og stress. Mange oppga at de hadde store problemer med å komme i en god arbeidsflyt på grunn av stress og forstyrrelser og at de derfor endte med å jobbe utover arbeidstid for å kunne fokusere på de mer krevende oppgavene. Dette stresset og overtiden er det mange som er frustrerte over, og vi har sett at det kan ha en påvirkning på turnoverintensjonen. Så er det samtidig et paradoks at medarbeiderne sier at de ønsker en fleksibilitet til å kunne forstyrre hverandre med sosial prat, og at dette samtidig gjør at de synes noe overtid til tider er greit.

Generasjonslitteraturen viser at unge ansatte ikke ser det store bildet. Funn i vår forskning kan tyde på at dette stemmer og at det kan påvirke turnoverintensjonen. Medarbeiderinformantene sier de er raske til å se seg om etter nye muligheter dersom de ikke føler at de utvikler seg i den hastigheten de ønsker. De virker ikke å forstå det totale bildet i stillingen de innehar og tror derfor at de har lært seg alt når de mestrer grunnferdighetene som ligger til stillingen. Dersom de ikke finner eller ikke får denne muligheten internt så vil de kunne bytte arbeidsgiver for å få det som de vil. Det er også et paradoks i at medarbeidere som sier de ikke lenger utvikler seg gjennom arbeidsoppgavene sine samtidig sier at de føler utvikling i jobben de gjør med kundene sine. For lederne så er dette to faser i medarbeidernes jobbutvikling. I tillegg til dette kan vi også tenke at en manglende evne til å se det store bildet gjør at medarbeiderne ikke forstår føringene for målene som er satt i medarbeidersamtalene, og at motstanden mot disse målene ville vært mindre om de hadde hatt større overblikk.

## **Overarbeid og stress**

Stress, arbeidspress og overtid er faktorer som alle informantene løfter frem. For oss forskerne skilte dette seg tydelig ut i løpet av intervjuprosessen som et problemområde som må adresseres i MediaX dersom det skal redusere og forhindre turnoverintensjonen. Flere av medarbeiderinformantene kjenner til en eller flere som har vært sykemeldt eller som har sagt opp på grunn av stress medført av for høyt arbeidspress og arbeidsbelastning. HR-sjefen bekreftet at det var perioder hvor medarbeidere hadde blitt syke på grunn av jobb. Fem stykker nå ganske nylig.

## **Påvirkning på turnoverintensjonen for våre informanter**

To av medarbeiderinformantene vi intervjuet hadde selv vært sykemeldt på grunn av stress. Den ene av disse var i oppsigelse da vi intervjuet hen og fortalte at hen egentlig hadde lyst til å fortsette, men at hen ikke hadde klart å finne tilbake motivasjonen da hen var tilbake i arbeid igjen. Hen anså det derfor som nødvendig å bytte jobb for å få en miljøforandring. Den andre sykemeldte hadde nylig gjort et bytte av stilling internt, og anså en miljøforandring som nødvendig for å finne arbeidsmotivasjonen igjen. Enkelte av de andre fortalte at de gikk med en bekymring om at de kunne komme til å miste gode arbeidskollegaer. Enten ved at de sykemeldte seg eller at de sluttet som en følge av for høyt arbeidsstress. Dersom gode kollegaer sluttet så ville arbeidsgiver være mindre attraktiv for deres del.

Det var en generell misnøye over arbeidspress og stress blant medarbeiderinformantene, og alle åtte som ble spurt om det tenker at virksomheten forsøker å få mest mulig ut av de ansatte og til en viss grad spekulerer i overtid. Flere av medarbeiderne forteller at de tror at frustrasjonen over stress og overtid kan være det som fører til at de en dag velger å finne seg en annen jobb. I samtale med lederne så har vi ingen følelse av at de spekulerer i overtid. De ønsker at medarbeiderne skal ha mest mulig normal arbeidstid og at de skal trives på jobb. Samtidig erkjenner de at det i perioder kan komme uforutsett mye arbeid inn og at det kan føre til en overbelastning. To av lederne sier at enkelte til en viss grad selv er skyld i overtiden fordi de ikke klarer å legge fra seg en oppgave før den er perfekt utført:

*det er enkelte personer som har fått litt mer enn andre, enkelte personer som har tatt på seg litt mer enn andre. Det er litt forskjell i forhold til personlighet, noen som... tar på seg litt mere ansvar enn andre, noen klarer ikke å legge fra seg jobben uten at den er 100% perfekt*

*gjort. Og av den grunn blir sittende å gjøre masse overtidsarbeid fordi de ikke klarer å legge det fra seg før det er ferdig, mens andre ... gir det fra seg før, når jobben er på en måte godkjent men ikke perfekt (L3)*

HR-sjefen støtter dette og sier at hen har sett et mønster hvor ansatte med en bestemt personlighetsprofil er overrepresentert blant de med mye overtid og blant de ansatte som har vært sykemeldt på grunn av arbeidsrelatert stress. Disse omtales som perfektionister.

Av medarbeiderintervjuene så får vi allikevel høre at medarbeiderne i stor grad forventer overtid på grunn av sin bransje og sin stilling, og at de synes dette er uproblematisk til en viss grad. De største frustrasjonene tilknyttet overtid gjelder for perioder hvor det kommer et ekstra stort arbeidspress og hvor de ansatte må jobbe mange timer overtid over en lengre periode og derfor må legge bort private avtaler og mye av egen fritid for å jobbe. Sitatet under illustrerer dette:

*jeg synes jeg har ofret mye for jobben. Jeg har jo sittet her mange ganger med planer å dra på hytta klokka tre på fredagen, men så har jeg sittet her til sånn elleve på kvelden. Da blir det ikke noen hyttetur da (M8)*

I disse periodene føler de seg alene med problemet, og føler ikke at nærmeste leder ser situasjonen eller har noen verktøy for å håndtere den. En av medarbeiderinformantene fortalte blant annet:

*(...) det var bare å bite tennene sammen, og det var den beskjed man fikk, det var å bite tennene sammen og holde ut til... ja til det roet seg. Så akkurat det synes jeg var litt dårlig tilnærming sånn... jaa.. nå er det bare tre uker igjen, bare bit tennene sammen .. sånn, ja, jeg skjønner at det bare er tre uker igjen, men det bør kanskje legges opp en liten annen måte ... eller fordeles ressurser på en riktig måte (M9)*

Flere ser en urettferdighet i at den ekstra innsatsen de utfører ikke blir sett eller at de ikke får noen kompensasjon for den. Mens andre føler at de er blant noen få ansatte som tar 80 prosent av all overtiden i sin avdeling og at arbeidspresset derfor er urettferdig fordelt. Når vi spør informantene om hvorfor de tror det er så vanskelig å styre arbeidsmengden så svarer veldig mange at de tror det er på grunn av at de er for få ansatte, men at den virkelige grunnen nok ligger i at det er for dårlig arbeidsstruktur og arbeidsrutiner, i tillegg til at det er mange uklare stillingsinstruksjoner. Dette medfører at det blir flere personer involvert i en oppgave enn nødvendig og at når ingen helt vet hva de andre gjør så risikerer man både at alle gjør alt, at

ingen gjør noen ting og alt derimellom. På grunn av dette er det flere som sier at de ender med å ta på seg ekstra arbeid for å sikre at det blir utført. Dette illustreres godt i sitatet:

*jeg tror det er to forskjellige ting. Det er udefinerte roller, hvem har ansvaret for hva. Det er mye flinke folk som bare – Ok, hvis ingen gjør det her så går det i bakken, da får jeg bare ta det. Og så er det andre som tenker det samme og jobber dobbelt for eksempel. Man har mange som tar stort ansvar da, og når det er udefinerte roller, så tar man og gjør det som man tenker er nødvendig (HR)*

Mange av medarbeiderinformantene peker til dårlig opplæring og fraværende ledelse som en årsak til at arbeidsrutiner og prosesser forblir uklare. At dårlige arbeidsrutiner og strukturer antageligvis er en medvirkende årsak til mye av stresset bekreftes av HR-sjefen som sier at hen ser en tendens til at de tidligere omtalte perfeksjonistene ender med å ta på seg enda flere oppgaver og jobbe mer overtid fordi disse oppgavene faller imellom på grunn av uklare ansvarsområder og rutiner. I tillegg sier hen at de unge generelt føler de må overprestere for å vise at de er gode nok og at det gjør at de pålegger seg selv et ekstra arbeidspress.

HR-sjefen trekker frem at de har hatt problemer med å se det høye antallet arbeidstimer som medarbeiderne forteller om i timelistene. Hen tenker at en stressende arbeidshverdag med mye forstyrrelser og arbeidspress mulig kan føre til at ansatte føler at de jobber mer enn det de faktisk gjør:

*men jeg tror det stresset, den hektiske arbeidshverdagen når dem først er her, med kaos, folk som vet ikke hvem som gjør hva, gjør at det blir stress (HR)*

Utfordringen hen tenker MediaX må løse er derfor tettere knyttet til stress mer enn det totale antallet arbeidstimer den ansatte legger igjen. Hen forteller at det nok er uklare skillelinjer mellom jobb og privatliv for en del medarbeidere. De får tilbud til å være med på mye turer, lunsjer, seminarer og fest med kunder og medier de samarbeider med. Dette er tilbud virksomheten synes de skal få delta på, men HR-sjefen presiserer at dette er aktiviteter den enkelte selv takker ja til og som kommer i tillegg til de faste arbeidsoppgavene og den fastsatte arbeidstiden. Hen spekulerer i at dette mulig er med på å gi mange en opplevelse av å være mer på jobb enn det den praktiske arbeidstiden egentlig er.



## **Drøfting av funn**

Fra litteraturen ser vi at dårlig struktur kan medføre overarbeid og stress – noe som igjen er knyttet til høyere turnoverintensjon. Gjennom forskningen ser vi at medarbeiderinformantene i stor grad opplever arbeidspress, overarbeid og stress, og at dette både er skyld i høyere turnoverintensjon og faktisk turnover hos disse informantene. Vi ser også at flere tenker at stress og overtid til slutt vil være det som får dem til å bytte arbeidsgiver.

Medvirkende årsaker til at stress og overtid oppleves så frustrerende kan være at medarbeiderne føler de ofrer mer for virksomheten enn de får tilbake, siden de ikke får noen kompensasjon, og ofte liten anerkjennelse for de ekstra arbeidstimene og private avtalene de ofrer for å jobbe ekstra.

Litteraturen sier også at unge medarbeidere mangler rutiner for å unngå og for å takle stress. Dette får vi bekreftet fra både HR-sjefen og de lederinformantene som forteller at de unge blir lettere stresset enn eldre og at de ofte føler at de må prestere over forventning for å bevise at de er dyktige nok. HR-sjefen sin antagelse om at skillelinjen mellom jobb og privatliv kan være vanskelig å trekke for informantene og at dette er med å gi en opplevd følelse av å jobbe mye er interessant. Dette kan være en bransjefaktor man kunne forsket mer på for å se om kan ha en påvirkning på turnover.

### ***4.2.2.4 Forhold til nærmeste leder og virksomheten***

Forholdet man har til virksomheten skapes automatisk gjennom forholdet man har til nærmeste leder, og er derfor av stor betydning med tanke på lojalitet og tilhørighet.

## **Lojalitet og tilhørighet**

I intervju med HR-sjefen får vi forskerne et inntrykk av at MediaX ser på de sine medarbeidere som verdifulle og at de har et genuint ønske om å ta godt vare på dem slik at de skal trives og ønske å bli lenge. Virksomheten har mange tiltak for kompetanseløft, det arrangeres sosiale arrangement, man gjennomfører medarbeiderundersøkelser, holder ledertrening og mer. HR-sjefen forteller at de forsøker å hjelpe de ansatte med å tilpasse jobb rundt hendelser som kan oppstå i privatlivet deres. For ansatte som sliter med arbeidsstress så har de hentet inn ekstern hjelp for å løse deres situasjon. HR-sjefen forteller at de i stor grad forsøker å få ansatte som slutter til å bli værende. Hen antar som tidligere nevnt at de i

omtrent 40 prosent av tilfellene vil «strekke seg ganske langt» for å få den ansatte til å bli. På tross av dette så ser vi at kun fem av medarbeiderinformantene tror at arbeidsgiver er lojal til dem, og blant disse er det bare én som føler gjensidig lojalitet.

*føler jo at man er lojal. Men samtidig så er man jo ikke lojal i det hele tatt.  
Man føler seg utro når man går og snakker med andre på en måte.  
Så nei, jeg er jo egentlig ikke lojal i det hele tatt (M3)*

I samtale med lederne får vi et inntrykk av at de føler en lojalitet til sine ansatte, og at de vil dem det beste. En hektisk arbeidshverdag gjør det imidlertid vanskelig å ha nok fokus på forholdet til medarbeiderne. Fra intervjuene med medarbeiderinformantene kommer det frem at det bare er tre av de tretten spurte medarbeiderne som sier at de føler lojalitet til sin nærmeste leder. Det er bare tre som føler at leder er lojal overfor dem - i to av tilfellene så tror medarbeideren at lojaliteten er gjensidig. Flere av medarbeiderinformantene sier allikevel at *dersom* de hadde hatt et godt forhold til sin leder så ville det kunne skapt gjensidig lojalitet, og at de ville kunne blitt med en slik leder videre dersom denne gikk til et annet selskap.

Alle de tretten medarbeiderinformantene som ble spurt om det sier at de føler en lojalitet til sine medarbeidere. Flere av de forteller at det er lav terskel for å spørre kollegaer om hjelp, og at kollegaene hjelper hverandre når noen har for mye å gjøre eller står fast. De forteller også at de er med på mye sosialt sammen med kollegaer – også på fritiden.

*jeg jobber med utrolig mange gode mennesker og  
da tenker jeg at det er sånne mennesker jeg vil ha,  
det er de menneskene som hjelper meg,  
men det er også sånne mennesker som utfordrer meg (M10)*

Flere av medarbeiderne forteller at de kunne blitt med en kollega over til en annen virksomhet dersom de sluttet. På den andre siden så er det kun seks av medarbeiderne som tenker at deres lojalitet til kollegaene er gjensidig.

### **Drøfting av funn**

Når vi ser på alle tiltakene MediaX gjør for at de ansatte skal trives, og til hvilken grad de forsøker å tilrettelegge arbeidshverdagen for de ansatte så kan man lure på hvorfor det ikke etableres en lojalitetsfølelse. Gitt at lederne er virksomhetens stemme ned til medarbeiderne, så kan det tenkes at et dårlig forhold mellom leder og medarbeider kan føre til at tiltak ikke

blir sett eller hørt, og at det kan være en medvirkende årsak til at lojaliteten ikke etableres. Når vi utforsker lojalitet i litteraturen ser vi at det synes som om de ansattes lojalitet i aller størst grad ligger til deres medarbeidere, i noe grad til nærmeste leder og i liten grad til virksomheten. Dette har vi sett at virker å stemme for medarbeiderinformantene i vår forskning. Det kan tyde på at lojaliteten til medarbeiderne og til nærmeste leder fører til lavere turnoverintensjon siden de ansatte ikke ønsker å miste arbeidsforholdet til kollegaer som de har knyttet sterke bånd til. Samtidig så ser vi at denne lojaliteten i enkelte tilfeller kan føre til høyere turnoverintensjon ved at man blir med andre eller sin leder over til en konkurrerende virksomhet. Gitt at lojaliteten er sterkest mellom kollegaer er det viktig for virksomheten å ha fokus på å redusere turnover - og på den måten vil lojalitet mellom kollegaer være en videre bidragsyter til å ytterligere kunne redusere turnoverintensjonen blant medarbeiderne.

### **Forhold til leder**

Forhold til nærmeste leder drøftes inn i andre kategorier der hvor dette har en påvirkning. Vi trekker allikevel frem et funn her som er viktig med tanke på medarbeiderinformantenes forhold til sin nærmeste leder. En av medarbeiderinformantene beskriver en dyktig leder:

*en dyktig leder, er åpen for at de ansatte kan komme til de både for sparring på arbeidsoppgaver og for personlige ting. Ikke som en psykolog som en måte, mer at - Nå er det så mye at hvis ikke jeg kan gå tidlig noen dager så, bikker det over. Det skal ikke være høy terskel for å komme til dem. Det føler jeg at det har vært mye av her før... De skal se sine ansatte og verdsette, gi tillit til det at så lenge at de har sagt de skal gjøre noe, så gjør de det til det motsatte er bevist på en måte (M8)*

At flere av medarbeiderne vi intervjuet opplever en usikkerhet om hvem som faktisk er deres nærmeste leder, fremstår for oss forskerne som et grunnelement. Problemet virker å være knyttet til at de fleste jobber i en matrise hvor det er ledere som eier ulike deler av arbeidsforholdet. Medarbeiderne har personalansvaret forankret til én leder, men i det daglige så er det flere som forholder seg både til egen teamleder, ledere på team de arbeider med, og ulike kundeansvarlige for kunder de jobber i prosjekter for. For de medarbeiderne dette gjelder så blir dette trukket frem som det absolutte beviset på at virksomheten har for dårlig kontroll på struktur og rutiner. En av våre medarbeiderinformanter fortalte blant annet:

*jeg tror det er et ledelsesproblem på huset, jeg tror det er mer unntaket for de som opplever at de har en veldig god leder enn motsatt (M8)*

Når vi intervjuer lederne så forstår de at det kan være vanskelig å vite hvem de skal forholde seg til. Lederinformantene jobber selv kun tett med de av medarbeiderne de deler kundeprosjekter med.

### **Drøfting av funn**

Av litteraturen så ser vi at medarbeiders forhold til sin nærmeste leder kan ha en påvirkning på turnoverintensjon. Når det hersker en tvil hos både medarbeider og nærmeste leder om hvem som har oppfølgingsansvar for medarbeidere, så kan man anta at dette er grunn til dårlig forhold til nærmeste leder og at det påvirker turnoverintensjonen gjennom følgeeffektene som vi har sett under de andre kategoriene der forholdet til nærmeste leder er av betydning.

### **Rettferdighet i lønn og jobbtilbud**

I samtale med HR-sjefen og med lederne så får vi vite at det har vært til dels store lønnsforskjeller i MediaX. Grunnen til dette har i hovedsak vært at de som har vært der en tid, og som selv ikke har forhandlet om lønn, kun har fått den årlige lønnsjusteringen. Mens medarbeidere som er kommet til underveis har fått lønn basert på gjeldende «markedsverdi» som for mange stillinger har økt mye mer over tid enn hva virksomhetens lønnsjustering har gjort. Det er også eksempler på ansatte som har klatret på karrierestigen internt og som har fått justert lønnen, men ikke i tilsvarende grad som for ansatte på samme nivå som er blitt hentet eksternt. Disse lønnsforskjellene har virksomheten forsøkt å utligne i større grad enn tidligere, men HR-sjefen erkjenner at det nok fortsatt hender at det kan være mer lønnsomt for de som bytter arbeidsgiver enn for de som får interne opprykk.

*dessverre er det jo sånn opplever jeg da, at man må nesten bytte..  
få tilbud om å jobbe et annet sted, for å få lønnsøkning midt i året (HR)*

Ti av fjorten medarbeiderinformanter tror at de har konkurransedyktig lønn. Men de sier også at det er mye hemmelighold om lønn i virksomheten.

*jeg vet ikke hva andre tjener da, har ingen anelse (M14)*

På grunn av dette vet de i liten grad hva kollegaene tjener og om lønnsfordelingen innad er rettferdige eller ikke. Flere forteller at de misliker at det ikke er åpenhet om lønn. De kvier seg for å spørre kolleger om lønn fordi de er redde for at det kan være en betydelig forskjell og at de eller kollegaen kan føle seg «dritt» dersom det kommer frem at den ene tjener mye mer for

det samme arbeidet enn den andre gjør. De informantene som ikke opplever å ha en rettferdig lønn sier at de mener det er lite samsvar mellom erfaring, stillingstittel og arbeidsoppgaver sett mot den lønnen de får.

Under «forventninger» fant vi ut at medarbeiderinformantene ønsket sin egen rettferdighet når det kom til lønn, og at goder i stor grad burde være likt for alle. Men selv om ikke alle medarbeiderne er fornøyde med lønnen sin så er allikevel totalinntrykket vi forskere får at de tenker lønnen er ok for nå, og at de prioriterer å bygge sine ferdigheter og stake ut en karrierevei fremfor å fokusere på lønn. De forventer uansett å øke lønnen betraktelig på et senere tidspunkt.

Når det gjelder rettferdighet med tanke på hvem som blir tildelt hvilke muligheter så er informantene noe delte på om det er rettferdighet eller ikke. Ingen av de uttaler helt konkret at de sier det er rettferdig eller urettferdig, men det kommer opp noen ulike historier rundt interne opprykk hvor de synes det var en rettferdighet eller ikke rundt at den aktuelle kollegaen fikk opprykket. Det generelle inntrykket vi forskerne får er at det virker å være en forståelse av at det er mange som kunne fått et opprykk, og at det stort sett oppleves av medarbeiderne som om den som får opprykket har fortjent det.

### **Drøfting**

Fra forskningen har vi sett at de unge medarbeiderne i utgangspunktet tenker de har en konkurransedyktig lønn og derfor ikke er så opptatt av hva de selv tjener. Men vi ser også at det i en tid har vært en skjevhet i lønnsfordelingen hvor ansatte i like stillinger med lik bakgrunn har hatt ulik lønn. Medarbeiderne har uttrykt en redsel for å snakke om lønn siden de er redd for å oppdage at de har en helt annen lønn enn det kollegaen har. Noen sier de tenker de vil føle seg «dritt» dersom de finner ut at de tjener mindre enn kollegaen som gjør samme arbeid, virker derfor å kunne henge sammen med en høyere turnoverintensjon i det tilfelle dette skulle skje. Det kan virke som en justering av eventuelt urettferdighet i lønn er viktigere for medarbeidernes følelse av anerkjennelse enn det en generell lønnsjustering er.

### 4.3 Hvordan forebygge uheldige konsekvenser

Denne delen av kapittelet tar for seg forskningsspørsmål tre: *Hvilke tiltak kan ledere ta i bruk for å forebygge uønsket turnover?*

Funn og drøfting av årsaker til turnover og turnoverintensjon er godt presentert i forbindelse med forskningsspørsmål to. Vi vil derfor fokusere på overordnede funn av tiltak i MediaX og se disse mot de tiltak som litteraturen anbefaler for å redusere uheldige konsekvenser av turnover. Antagelsene vi tar med oss fra litteraturen om tiltak som kan bidra til å forebygge uheldige konsekvenser av turnover:

- 9) Kartlegging av turnover som et ledd i personalplanleggingen
- 10) Kartlegge turnoverintensjon med medarbeidersamtaler og -undersøkelser
- 11) Leder må se og ivareta medarbeiderne gjennom hele arbeidsforholdet

#### **Måling og kartlegging av turnover og turnoverintensjon**

Vi har ikke fått presentert turnovertall fra MediaX da de ikke ønsker å dele disse, men HR-sjefen forteller at de holder et øye med turnovertallene for å kunne forutse turnover blant sine ansatte. HR-sjefen ser at turnover har økt de siste årene - i takt med at det er kommet flere unge ansatte inn i bedriften. I forbindelse med at nye forretningsområder i mediebransjen etter hvert krever mer og mer teknisk kompetanse så har virksomheten begynt å gjøre tiltak for å tiltrekke seg personer med teknisk kompetanse. Blant annet har de begynt å jobbe med enkelte utdanningsinstitusjoner slik at studenter får et tidlig forhold til MediaX og lettere kan vurdere de som attraktive etter endt utdanning.

MediaX gjennomfører en til to medarbeiderundersøkelser i året, i tillegg til at mindre og spesialiserte undersøkelser kan bli utført i avdelinger som har gjennomgått større endringer. Funn fra disse medarbeiderundersøkelsene presenteres i avdelingsmøter hvor avdelingsleder samtidig presenterer ledelsens plan for tiltak. I tillegg presenterer administrerende direktør hovedfunnene på årsmøtet og presenterer ledelsens overordne plan for tiltak.

Medarbeidersamtaler gjennomføres to ganger i året og er mellom medarbeideren og hans nærmeste leder. Samtalen skal følge en fastlagt struktur slik at lederne kan rapportere på en del fellespunkter. HR-sjefen gjennomfører trening for hvordan gjennomføre disse samtalene med alle lederne. MediaX gjennomfører også sluttintervju for å finne og kartlegge sluttårsaker, i tillegg til en personlighetstest med alle ansatte som en del av

rekrutteringsprosessen for å sikre gode arbeidsteam. HR-sjefen peker til en tendens hvor det kan se ut som enkelte personlighetstrekk går igjen hos ansatte som slutter på grunnlag relatert til stress, arbeidspress og overtid.

### **Drøfting av funn**

Det første to tiltakene vi henter fra litteraturen for å jobbe med forebygging av uheldige konsekvenser knyttet til turnover er å måle og kartlegge turnoverintensjon og turnover. MediaX virker å ha iverksatt nødvendige tiltak for å få oversikt over turnoverintensjon og turnover blant sine ansatte. De har i stor grad satt i system både medarbeiderundersøkelser, medarbeidersamtaler og sluttintervju. De virker å følge opp resultatene med hensyn i å forbedre de av punktene de anser som mest forretningskritiske. Våre funn av årsaker til turnover i forskningsspørsmål to viser at kartlegging kun er det første steget på vei til reduksjon av turnoverintensjon og turnover. I arbeidet med å analysere og beslutte hvilke årsaker virksomheten skal forsøke å løse er det nødvendig å se hvordan årsakene henger sammen og følge problemet ned til den underliggende årsaken og starte der. Et eksempel på dette er våre årsaksfunn knyttet til forholdet mellom leder og medarbeider. Dersom nærmeste leder ikke er en aktiv del av medarbeiderens arbeidshverdag så vil kvaliteten på medarbeidersamtalen og oppfølging av tiltakene kunne lide som en direkte følge av det dårlige forholdet. Dette leder oss over til den neste antagelsen.

### **Leder må se og ivareta sine medarbeidere**

Fra den empiriske undersøkelsen kommer det tydelig frem at medarbeiderinformantene i stor grad har fokus på sine egeninteresser og utvikling i egen kompetanse og karriere. Sitatet under illustrerer dette:

*dette må en arbeidsplass kunne tilby meg:  
Jeg føler det er viktig å bli sett...  
og at man har muligheten til å utvikle seg.  
Det føler jeg kanskje er det viktigste (M7)*

De ønsker ikke stillstand i sin karriereprogresjon og er ivrige og utålmodige etter å nå neste nivå i sin utvikling. Lederinformantene trakk frem at de nok i større grad måtte legge opp til en følelse av progresjon for sine medarbeidere. En av lederinformantene fortalte blant annet:

*jeg tror det må skapes nye roller og nye muligheter innenfor både den stillingen man har, og den avdelingen man er på for at man ser at man kan utvikle seg videre innenfor (L2)*

Det er også klart at medarbeiderinformantene tilbringer mye tid med jobb og at de sosiale relasjonene er viktig for deres trivsel. I dette ligger også lederrelasjonen, i tillegg til leders mulighet til å tilrettelegge for gode sosiale relasjoner på arbeidsplassen. HR-sjefen fortalte blant dette:

*fokuser på meg, se meg, hør meg, bry deg om meg, la meg lære, vis meg...  
hvis man klarer å vise det i hverdagen, vise at man ser folk, at dem bryr seg om deg,  
og går foran som forbilde som en god lærer.  
Så det tror jeg kan gjøre at man unngår å komme i den situasjonen da (HR)*

I drøftingen av leders rolle under forskningsspørsmål to så vi at leder virket å være virksomhetens viktigste verktøy for å veilede den ansatte i deres arbeid og utvikling. Leders tilstedeværelse hadde stor påvirkning på hvor gode tilbakemeldinger og oppfølging den ansatte fikk, og var også viktig for å kunne hjelpe den ansatte i perioder med stor grad av stress, arbeidspress eller overtid. Medarbeiderinformantene uttalte klart at de ønsket og forventet at deres leder i større grad involverte seg i arbeidshverdagen deres. Medarbeidere som ikke var fornøyde med oppfølging fra nærmeste leder uttrykte en klar misnøye over det, mens de få medarbeiderne som var fornøyde med oppfølging fra nærmeste leder ga uttrykk for at det motiverte dem og gjorde at de følte seg sett og anerkjent.

### **Drøfting av funn**

Arbeidsgivere kan ikke sette alle i bås, men må erkjenne at det finnes generasjonsforskjeller i arbeidslivet - selv om disse ikke nødvendigvis er tydelige for hver enkelt ansatt. Når det kommer til oppfølging av unge medarbeidere så må mediebransjen ta inn over seg at generasjon Y har andre forventninger og behov for oppfølging enn hva tidligere generasjoner har hatt. I samtale med våre informanter er det tydelig at de unge medarbeiderne i MediaX ønsker en leder som er delaktig i deres arbeidshverdag og som bidrar til deres utvikling gjennom oppfølging og tilbakemelding.

Unge ansatte har store forventninger til det sosiale og de sosiale relasjonene de får er viktige for dem. I MediaX har de ikke en plan for sosialisering av nyansatte, men vi har sett at de står bak mange sosiale tiltak og er åpne for at de ansatte kan være med på sosiale tiltak som arrangeres andre steder i bransjen. Dette har ført til at alle våre medarbeiderinformanter har kommet raskt inn i det sosiale arbeidsmiljøet. Når det gjelder opplæring så har litteraturen vist at kvaliteten på denne i stor grad påvirker den ansattes trivsel og prestasjoner. I MediaX kommer det tydelig frem at opplæringen ikke er god nok – på tross av klare føringer fra



ledelsen. I MediaX virker opplæringen å være det første leddet i en kjede som leder til uklare arbeidsrutiner, dertil hørende stress og til sist høyere turnoverintensjon.

Med bakgrunn i drøftingen virker derfor den empiriske forskningen å støtte funn fra teorien som tilsier at ledere som i tilstrekkelig grad følger opp sine medarbeidere kan være med på å redusere turnoverintensjonen blant de unge medarbeiderne i virksomheten.

## 5. Avslutning og konklusjon

Ved å utføre denne studien ønsket vi å finne svar på problemstillingen om hvordan mediebransjen kan redusere turnover av unge arbeidstakere for å beholde nøkkelkompetanse. Litteraturgjennomgangen og empirien er satt opp mot tre forskningsspørsmål og har sammen bidratt til å kartlegge unge arbeidstakere i mediebransjen og deres turnoverintensjon.

Gjennom litteraturen har vi sett hva turnoverintensjon og turnover er, i tillegg til å se på tiltak virksomheter i mediebransjen og deres ledere kan gjøre for å forebygge turnoverintensjon og dermed også turnover. Hovedfokus for empirien har vært interne årsaker til turnoverintensjon og turnover, i tilknytning til forskningsspørsmål to. Forskningsspørsmål en og tre, samt eksterne årsaker i tilknytning til forskningsspørsmål to, har i hovedsak vært redegjort for gjennom litteraturen.

Våre empiriske funn er basert på totalt 18 semistrukturerte intervjuer av 1-2 timer hver. Informantene representerte tre informantnivå med 14 unge medarbeidere i mediebransjen i tillegg til tre av deres ledere og HR-sjefen i MediaX. Funnene er knyttet til erfaringene og beskrivelsene fra flertallet av informantene og satt opp mot forskningsspørsmålene, og resultatene vil derfor bli presentert gjennom de tre forskningsspørsmålene.

### 5.1 Turnover, turnoverintensjon og sentrale konsekvenser

For å svare på det første forskningsspørsmålet, «hva menes med turnover, turnoverintensjon og hva er sentrale konsekvenser?», har vi gått gjennom litteraturen for å finne frem til hva disse begrepene betyr og innebærer.

Turnover, eller personalomsetning, tar for seg gjennomtrekk av medarbeidere på arbeidsplassen. Turnoverintensjon sier noe om medarbeidernes ønske eller plan om å forlate virksomheten av ulike grunner. For virksomheten de forlater har deres turnover konsekvenser ettersom den mister dyrebar kompetanse og kunnskap, i tillegg til at det ofte er kostbart å

rekruttere og lære opp erstatte. Både turnover og turnoverintensjon kan også medføre tap i form av dårligere kunderelasjoner, sosiale relasjoner på arbeidsplassen og ekstra arbeidspress på andre medarbeidere. Virksomheter som ikke jobber med å forebygge turnoverintensjon og videre turnover løper derfor en risiko som kan bli kostbar på flere vis.

Litteraturen tilsier at dagens unge arbeidstakere har høyere turnoverintensjon enn tidligere generasjoner, i tillegg til at de unge er opptatt av egen karriere og det å komme opp og frem. Dette ledet derfor til to antagelser vi tok med oss inn i analysen for å undersøke opp mot empirien:

- 1) Dagens unge arbeidstakere har ingen intensjon om å bli i samme virksomhet like lenge som tidligere generasjoner
- 2) Mange skifter jobb for å klatre oppover karrierestigen, få høyere lønn og/eller utvikle seg

Basert på intervjuer med alle tre nivåer av informanter synes vi å ha fått bekreftet begge antagelsene fra litteraturen gjennom empirien. Våre medarbeiderinformanter fremstod som veldig opptatt av karriere. De anså mellom ett og tre år i samme stilling som normalt, men ga uttrykk for at man måtte flytte på seg dersom deres utvikling og karriereprogresjon stoppet opp. Dette inntrykket ble også støttet av lederinformantene og av HR-sjefen som reflekterte over de samme funnene. HR-sjefen ga også uttrykk for at det nok var ganske hyppig turnover i mediebransjen, og hen hadde sett at turnover i virksomheten har gått opp i tråd med at aldersdemografien blant medarbeiderne har gått ned. Våre empiriske funn viste at hele 14 av 18 informanter var involvert i jobbskifter, enten internt eller eksternt gjennom vår forskningsperiode. Primærårsakene til deres turnover synes å være karriereutvikling, men det var også medarbeidere som sluttet på grunn av stress, arbeidspress og overtid. Ingen av informantene oppga lønn som en hovedårsak for sin turnoverintensjon eller turnover.

Dette leder oss derfor til hovedkonklusjonen om at dagens unge arbeidstakere i mediebransjen synes å ha høyere turnoverintensjon enn tidligere generasjoner, og at deres fokus er på stadig karriereprogresjon som hovedårsaken knyttet til turnoverintensjon.

## 5.2 Årsaker til turnoverintensjon og turnover

Den empiriske forskningen har i hovedsak vært knyttet til forskningsspørsmål nummer to: «hva er årsaker til turnoverintensjon og turnover?». Her tok vi seks antagelser fra litteraturen med oss inn i empirien, knyttet til to eksterne og fire interne årsaker:

- 3) Dagens unge er et produkt av sin oppvekst i et velferdssamfunn
- 4) Jobbmulighetene er mange og digital kompetanse gjør dem attraktive

- 5) Den første tiden er viktig med tanke på forventninger og opplæring
- 6) Tilbakemelding og utvikling er viktig gjennom hele arbeidsforholdet
- 7) Mening, motivasjon og mestring i arbeidshverdagen er viktig
- 8) Forholdet til nærmeste leder er viktig, og kan bidra til økt lojalitetsfølelse

Medarbeiderinformantene har mange valgmuligheter og er ikke redde for å benytte seg av dem i sin stadige søken etter å fremme egen karriere. At deres arbeidsgiver legger opp til at de stadig kan føle en karriereprogresjon blir viktig med tanke på å redusere turnoverintensjonen. Dette innebærer nødvendigvis ikke at de må la de unge medarbeiderne stadig rykke opp i stilling, men at de i stedet hjelper dem med å se hele bildet av hva stillingen deres kan være, og skaper en følelse av utvikling ved å mestre nye ting innenfor den rollen de allerede har.

Virksomhetens viktigste verktøy for å veilede medarbeiderne i deres arbeid og utvikling synes å være medarbeiderens nærmeste leder. Gjennom tilstedeværelse i arbeidshverdagen kan lederen følge opp sine medarbeidere, gi tilbakemelding og anerkjennelse, og på den måten legge til rette for at de føler stadig mestring og ønsker å bli værende. Nærmeste leders deltagelse er også viktig for å kunne passe på at arbeid utføres riktig og at de unge har en passende arbeidsmengde.

Vi har også sett at mangelfull opplæring gjennom en kjedet sammenheng virker å ha en påvirkning på stress, arbeidspress og overtid. Til tross for at det så ut som om den direkte effekten av den dårlige opplæringen ble dempet på grunn av god sosial mottakelse av den nyansatte. I MediaX erkjente de at de til tider hadde problemer med stress, arbeidspress og overtid, noe som hadde ført til at flere hadde blitt sykemeldt som en direkte følge av det. Flere medarbeiderinformanter var frustrerte over manglende arbeidsflyt og perioder med stress, arbeidspress og mye overtid.

Medarbeiderinformantene hadde konkurransedyktig lønn og videre lønnsøkning var ikke hovedprioritet. Medarbeiderne syntes mer opptatt av om det var en rettferdighet i lønn innenfor like stillinger. Slik bildet av virksomheten er i dag kan vi derfor anta at det vil være viktigere for den enkelte at virksomheten utjevner opplevde skjevheter i lønn enn å øke lønnen for den enkelte medarbeider.

Vi så at det var en forskjell på medarbeiderinformantenes ønske om kompetanseutvikling og den faktiske etterspørselen etter virksomhetens tilbud om kurs og programmer. Det kan virke som om utvikling gjennom egne arbeidsoppgaver er viktigere enn kurs. Men vi så at tilbud om kurs og kompetanseutvikling som ble gitt som en anerkjennelse på godt arbeid hadde en effekt på motivasjonen.

### 5.3 Tiltak for å redusere uønsket turnover

For å svare på det tredje forskningsspørsmålet, «hvilke tiltak kan ledere ta i bruk for å forebygge uønsket turnover?», har hovedfokuset vært på litteraturgjennomgangen. Gjennom denne ble det laget tre antagelser rundt tiltak som kan redusere uønsket turnover. Disse ble utforsket empirisk for å se i hvilken grad virksomheten hadde et forhold til disse tiltakene:

- 9) Kartlegging av turnover som et ledd i personalplanleggingen
- 10) Kartlegge turnoverintensjon med medarbeidersamtaler og -undersøkelser
- 11) Leder må se og ivareta medarbeiderne gjennom hele arbeidsforholdet

MediaX virker å ha iverksatt nødvendige tiltak for å få oversikt over turnoverintensjon og turnover blant sine ansatte. De har oversikt over turnover, og har i stor grad satt i system både medarbeiderundersøkelser, medarbeidersamtaler og sluttintervju. De virker å følge opp resultatene med hensyn i å forbedre de av punktene de anser som mest forretningskritiske. Våre funn av årsaker til turnover i forskningsspørsmål to viste at kartlegging kun er det første steget på vei til reduksjon av turnoverintensjon og turnover. I arbeidet med å analysere og beslutte hvilke årsaker virksomheten skal forsøke å løse så er det nødvendig å se hvordan årsakene henger sammen og følge problemet ned til den underliggende årsaken og starte der.

Med bakgrunn i drøftingen virker den empiriske forskningen å støtte funn fra teorien som tilsier at ledere som i tilstrekkelig grad ser og ivaretar sine medarbeidere kan være med på å redusere turnoverintensjonen blant de unge arbeidstakerne. I MediaX så vi at medarbeidernes forhold til nærmeste leder oftest ikke var et nært forhold og at dette hadde ringvirkninger

knyttet til motivasjon og mestringsfølelse, men at det kunne påvirke stress, arbeidspress og overtid. Dette støtter funnet om at leder har en sentral rolle for å kunne gjøre noe med de underliggende årsakene til de unges turnoverintensjon og turnover.

#### 5.4 Svar på problemstillingen

Vår forskning har vist at det er mange underliggende og individuelle årsaker til de unges turnoverintensjon og turnover. Flere av disse årsakene er kjedet, og mediebedrifter må forsøke å finne først ledd i kjeden når de forsøker å ta tak i årsakene. Allikevel virker hovedårsaken til at unge medarbeidere har høy turnoverintensjon og turnover å være knyttet til at de har mange muligheter og at de er utålmodige til egen utvikling og karriereprogresjon. Derfor handler det for mediebedrifter først og fremst om å få beholde den attraktive nøkkelkompetansen de sitter på lengst mulig. Lenge vil de sjeldent få beholde den. Det er viktig at virksomheten gjennom sine ledere sørger for at de unges forventninger blir møtt, at de opplever at de blir behandlet likeverdig og at de blir sett og ivaretatt. Den beste måten å sørge for dette på er gjennom å ha respekt for deres behov og ønsker knyttet til personlig utvikling, muligheter og karriere. Det er nettopp der motivasjonen og lojaliteten deres ligger, og da må man veilede dem på veien mot deres karrieremål. Uten dette vil de føle at de stagnerer, noe som kan resultere i en økt turnoverintensjon og videre turnover.

#### 5.5 Avsluttende betraktninger og kilderefleksjon

Teoretiske elementer er en forenkling av virkeligheten, og det kan være vanskelig eller tilnærmet umulig å plassere virkeligheten inn i et slikt rammeverk, og det gir heller ikke nødvendigvis et representativt bilde. En av de største utfordringene vi møtte på gjennom dette prosjektet var mangelen på norsk empiri og litteratur knyttet til mediebransjen og generasjonsteori. Det finnes ingen empiri som vi har klart å spore opp på dagens bilde av mediebransjen eller endringene bransjen har gått gjennom, utenom bransjerapporten fra Mediabemannings.

Innen generasjonsteori har det meste vi har funnet vært basert på forskning i vestlige, engelskspråklige land. Det norske foreligger stort sett i artikkelform online, via nettaviser og lignende. Dette har medført at vi har måttet ta for oss litteratur og hente referanser fra både teoretiske lærebøker (norske og ikke-norske) samt ulike avisartikler for å kunne belyse vårt tema, på tross av at dette ikke er forskningsbaserte kilder. Derfor må det også henvises til teori og empiri som er generell eller hentet fra andre sammenhenger enn generasjoner/dagens

unge i Norge før det foreligger et større empirisk rammeverk.

## 5.6 Forslag til videre studier

Vi finner det ønskelig med mer norsk empiri knyttet til temaet generasjoner eller de unge i arbeidslivet, både generelt og når det gjelder turnover. En liste med videre studier vi anser som hensiktsmessige er presentert i kulepunkter:

- Hvordan forebygge turnover av unge arbeidstakere gjennom rekrutteringsstrategien
- Ledelse av ulike generasjoner på samme arbeidsplass – hvilke lederstiler og ledertyper responderer de ulike generasjonene best på
- Hvordan redusere turnover av unge arbeidstakere fra generasjon Z når disse inntar arbeidsmarkedet for fullt ( gjerne satt opp mot vår studie)
- Hvordan en stadig mer flytende grense mellom jobb og privatliv i mediebransjen kan påvirke turnoverintensjon og turnover

## Litteraturliste

- Brochs-Haukedal, W. (2010) *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utgave). Oslo, Cappelen akademisk forlag.
- Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2016) *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo, Cappelen Damm Akademisk.
- Campion, M. A. (1991) Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76, s. 199–212.
- Chen, G. et al. (2011) The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions. *Academy of Management Journal*, 54 (1), s. 159-181.
- Cran, C. (2010) *101 Ways to Make Generations X, Y and Zoomers Happy At Work*. Vancouver, Synthesis at Work Inc.
- Csikszentmihalyi, M. (2004) *Good Business, Leadership, Flow and the Making of Meaning*. New York, Penguin Group Inc.
- Deadrick, D. & Gardner, D. (2008) Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, 18, s. 133-145.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2008) The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12 (3), s. 138 – 157.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2013a). 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.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2013b). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52 (3), s. 412-430.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2005) *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Ekberg, S. (2013) *333 fantastiske idéer om hvordan du motiverer personalet*. Sarpsborg, Adekvat Info AS.
- Farrell, D. (1983) Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), s. 596-607.
- Grimsø, R. E. (2004) *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2. utgave). Oslo, Gyldendal Akademisk.

- Grimsø, R., Egerdal, Å. & Sanyang, F. A. (2015) *Personaladministrasjon: Teori og praksis* (5. utgave). Oslo, Gyldendal akademisk.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O.H & Kaufmann, G. (2011) *Ledelse i teori og praksis* (6. utgave). Bergen, Fagbokforlaget.
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge (USA), Harvard University Press.
- Hylland Eriksen, T., Gad, T., Martinsen, Ø. & Thompson, G. (2003) *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave) Bergen, Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utgave) Oslo, Abstrakt forlag AS.
- Johannesen, J. A & Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene* (3. utgave) Bergen, Fagbokforlaget.
- Kammeyer-Mueller, J. et al. (2013) Support, undermining, and newcomer socialization; fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56 (4), s. 1104-1124.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Koulopoulos, T. & Keldsen, D. (2016) *Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business*. New York, Bibliomotion Inc.
- Kruger, J. & Dunning, D. (1999) Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), s. 1121-1134.
- Kvale, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012) *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave) Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017) *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utgave) Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse* (3. utgave) Bergen, Fagbokforlaget.
- Lee, C. H. & Bruvold, N.T. (2003) Creating Value for Employees: Investment in Employee Development. *International Journal of Human Resource Management*, 14, s. 981-1000.
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.



Mitchell, T.R. et al. (2001) Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 44, s. 1102-1122.

Nilssen, V. (2012) *Analyse i kvalitative studier – den skrivende forskeren*. Oslo, Universitetsforlaget AS.

Nordhaug, O. (2002) *Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo, Universitetsforlaget A/S.

Roebuck, C. (2000) *Strategier for egenutvikling. Effektiv ledelse. Hvordan lære seg å tenke og jobbe smartere*. Oslo, Notabene Forlag AS.

Parment, A. (2008) *Generation Y. Framtidens konsumenter ock medarbetare gör entré!* Sverige, Liber AB

Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode – en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. Oslo, Universitetsforlaget AS.

Prensky, M. (2001) Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, MCB University Press, 9 (5), s. 1-6.

Ryen, A. (2012) *Det kvalitative intervjuet – Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Schein, E. H. (1987) *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo, Mercuri Media Forlag AS.

Scherer, Z. (2013) *Y'd Awake Understanding & Managing Generation Y*. Tilgjengelig via iBooks

Sennett, R. (1999) *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. New York, W.W. Norton & Company.

Steel Flippin, C. (2017) *Generation Z in the Workplace: Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relationships and Career Path*. USA, Candace Steel Flippin.

Stillman, D. & Stillman, J. (2017) *Gen Z @ Work How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. New York, Harper Collins Publishers.

Spurkeland, J. (2004) *Relasjonsledelse* (2. utgave) Oslo, Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2012) *Relasjonskompetanse* (2. utgave) Oslo, Universitetsforlaget.

Treuren, G. & Anderson, K (2010). The Employment Expectations of Different Age Cohorts: Is Generation Y Really That Different? *Australian Journal of Career Development*, 19 (2), s. 49-61.

Undheim, T. A. (2008) *Leadership from below. How the Internet Generation Redefines the workplace*. Morrisville, Lulu Press Inc.

Van den Bergh, J. & Behrer, M. (2016) *How Cool Brands Stay Hot – Branding to Generations Y & Z* (3. utgave). London, Kogan Page Limited.

Velten, J. (2003) *Arbeidsglede. Hvordan være seg selv på sitt beste*. Oslo, N.W. Damm & sønn AS.

Walker, J. W. & Lewis, L. H. (2010) *How to Manage the New Generations in the Workplace*. London, FT Press/Pearsons PLC.

Wormnes, B. & Manger, T. (2005) *Motivasjon og mestring. Veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

### **Følgende nettsteder er benyttet:**

Andreassen, K. K. (2010) *Befolkningens størrelse og aldersfordeling*. Hentet 28. januar 2016 fra: <http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa120/kap1.pdf>

Baardsen, E. (2008) *Sier opp, men sier ikke hvorfor*. Hentet 4. desember 2016 fra: <http://www.nettavisen.no/2226644.html>

Bergsli, A. T. (2015) *Første halvår i jobben er avgjørende*. Hentet 7. februar 2017 fra: <http://forskning.no/2015/11/sprikende-stotte-til-nervose-nyansatte>

Braathen, F. (2017) *Skifte jobb i 2015: Lønnshopp på 21.000kr. Skifte jobb i 2016: 7000kr i "lønnshopp"*. Hentet 7. februar 2017 fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Skifte-jobb-i-2015-Lonnshopp-pa-21000-kr-Skifte-jobb-i-2016-7000-kr-i-lonnshopp-612591b.html>

Bradberry, T. (2017) *9 Things Managers Do That Make Good Employees Quit*. Hentet 6. mai 2017 fra: [http://www.businessinsider.com/why-people-quit-their-jobs-2017-4?utm\\_content=buffer48eab&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer-lifestyle&r=US&IR=T&IR=T](http://www.businessinsider.com/why-people-quit-their-jobs-2017-4?utm_content=buffer48eab&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer-lifestyle&r=US&IR=T&IR=T)

Branner, C. (2016) *Generation Y: «Hvis det ikke er digitalt, findes det slet ikke»*. Hentet 23. april 2017 fra: <http://politiken.dk/forbrugogliv/forbrug/art5633469/Generation-Y-»Hvis-det-ikke-er-digitalt-findes-det-slet-ikke«>

Dale-Olsen, H. (2016) *Gjennomtrekk av ansatte over tid: Ulike trender i forskjellige næringer?* Hentet 3. desember 2016 fra: [https://www.idunn.no/spa/2016/01-02/gjennomtrekk\\_av\\_ansatte\\_over\\_tid\\_ulike\\_trender\\_i\\_forskjell](https://www.idunn.no/spa/2016/01-02/gjennomtrekk_av_ansatte_over_tid_ulike_trender_i_forskjell)

Ennova AS. (2014) *European Employee Index 2014 Norge 2014 – 15. årgang*. Hentet 5. februar 2017 fra: [http://no.ennova.com/media/324961/2014\\_no\\_web.pdf](http://no.ennova.com/media/324961/2014_no_web.pdf)

Farbot, A. (2010) *Hvordan beholder du de beste*. Hentet 4. februar 2017 fra: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-organisasjonspsykologi/2010/11/slik-beholder-du-de-beste>

Furuberg, J., Grambo, A-C. & Årethun, T. (2008) *Arbeidsmarkedet mot 2030 - noen perspektiver*. Hentet 3. desember 2016 fra: <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Arbeid+og+velfer>

d/Arbeid+og+velferd/arbeidsmarkedet-fram-mot-2030-noen-perspektiver

Haugen, S. O. (2013) *Én av tre slutter på grunn av sjefen*. Hentet 5. februar 2017 fra: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2013/05/En-av-tre-slutter-paa-grunn-av-sjefen>

HR Norge. (2016) *Rekruttering – kan vi forutse frivillig turnover?* Hentet 7. februar 2017 fra: <https://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/ressursplanlegging/rekruttering-kan-vi-forutse-frivillig-turnover>

Kuvaas, B. (2006) *Medarbeidersamtalen – et tveegget sverd*. Hentet 5. februar 2017 fra: <https://www.magma.no/medarbeidersamtalen-et-tveegget-sverd>

Manpower. (2017) *Jobbskifte kan lønne seg, men ikke like mye som før*. Hentet 7. februar 2017 fra: <https://www.manpower.no/kund/nor/nyheter/nyheter/newsposts/jobbskifte-kan-loenne-seg-men-ikke-like-mye-som-foer-211116>

Mediabemanning. (2016) *Dette er bransjerapporten*. Hentet 7. februar 2017 fra: <http://mediabemanning.no/artikkel/dette-er-bransjerapporten/>

Monsen, A. M. (2017) *Kvalitet i medarbeiderundersøkelser*. Hentet 5. Februar 2017 fra: <https://www.ledernytt.no/kvalitet-i-medarbeiderundersokelser.5951023-112372.html>

NSD. *Meldeplikt*. Hentet 3. november 2016 fra: <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/> :

NSD. *Forske på egen arbeidsplass*. Hentet 24. april 2017 fra: [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen\\_arbeidsplass.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen_arbeidsplass.html)

Senneset, E. (2008) *Generasjon Y klar til innsats*. Hentet 23. april 2017 fra: <http://forskning.no/arbeid-naeringsliv-psykologi-sosiale-relasjoner/2008/10/generasjon-y-klar-til-innsats>

SSB. (2000) *Jobb- og arbeidskraftsstrømmer i Norge og OECD. En komparativ analyse av jobb- og arbeidskraftsstrømmer med fokus på årsaker*. Hentet 7. februar 2017 fra: <https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sos104/sos104.pdf>

SSB. (2017) *Fakta om arbeid*. Hentet 7. februar 2017 fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/nokkeltall/fakta-om-arbeid>

Stranden, A. L. (2015) *Derfor slutter ansatte i jobben*. Hentet 24. januar 2016 fra: <http://forskning.no/2015/06/derfor-slutter-ansatte-i-jobben>

Øhrn, H. (2016) *Turnover*. Hentet 4. februar 2017 fra: <https://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/ressursplanlegging/turnover---revidert-temaark>

## Vedlegg

I denne delen følger alle vedleggene henvist til gjennom oppgaven:

### Vedlegg 1: Generasjonsinndeling basert på litteraturgjennomgangen

En inndeling av generasjonene basert på ulike funn gjennom litteraturen. Det er ofte populærkulturen eller historiske hendelser som har gitt merkelapp til de ulike generasjonene. Eksempler som begrepet «millenniumsgenerasjonen», illustrerer at dagens unge var den første generasjonen til å bli myndige ved tusenårsskiftet. Dagens unge arbeidstakere kalles også generasjon Y som etterfølgere av generasjon X. Generasjon X fikk ironisk nok sitt navn etter at Douglas Coupland skrev i sin bok at denne generasjonen trosset merkelapper, og bare skulle kalles X. Ikke bare fikk de tilnavnet generasjon X, men dette ga også navn til de neste generasjonene. Vitenskapsmenn, spesielt meteorologer, har en tendens til å forflytte seg over på det greske alfabetet når det latinske er brukt opp. De som fødes på 2010-tallet bærer derfor navnet generasjon Alpha. På tross av ulike beskrivelser og inndelinger i generasjoner ser et fellestrekk for litteraturen ut til å være at digitaliseringen setter et historisk skille, derav navnene «iGeneration», «Digital Natives» osv. Denne typen kallenavn henter til en oppvekst i en nesten fullstendig digitalisert verden (Van den Bergh og Behrer, 2016:6-7).

**Kilde:** Cran, 2010; Parment, 2008; Scherer, 2013; Undheim, 2008; Van den Bergh og Behrer, 2016

<b>Generasjonsinndeling</b>		
<b>The Silent Generation</b>	<b>ca. 1928 - ca.1945</b>	
<b>Kallenavn:</b>	<b>Kjennetegn:</b>	
Traditionalists	Hardt arbeid og innsats Disiplinerte og lojale Generaliserende	Stor kunnskapsarv Klokskap Nøysomhet
<b>Babyboomers</b>	<b>ca. 1946 – ca. 1964</b>	
<b>Kallenavn:</b>	<b>Kjennetegn:</b>	
68-generasjonen Maktgenerasjonen (1955-1964) Etterkrigsbarna	Optimistiske Altruistisk tenkemåte Ambisiøse Skeptiske til endring Opprørske Lagspillere	Gode på menneskelige relasjoner Setter prosess foran resultat Tilpassningsdyktige Fleksible Selvsikre
<b>Generasjon X</b>	<b>ca. 1965 – ca. 1979</b>	
<b>Kallenavn:</b>	<b>Kjennetegn:</b>	
Baby-Busters Post-Boomers Slacker Generation Lost Generation Indifferent Generation	Tror på seg selv Kreative Utålmodige Selvsentrerte og selvopptatte	Utadvendte “What’s in it for me” Skeptiske til autoriteter og myndigheter

Shadow Generation Invisible Generation		
<b>Generasjon Y</b>	<b>ca. 1980 – ca. 1995</b>	
<b>Kallenavn:</b>	<b>Kjennetegn:</b>	
Curling-generasjonen Glasur-generasjonen Åttitallsungene The Triumph Generation Millenniumsgenerasjonen Generation Why Generation Next Generation Search The Digital Natives The Net Generation Den naive generasjonen The dot.com Generation The Einstein Generation Echo Boomers	<p>“Up and coming” Mestrer ny teknologi Tilpasningsdyktige Selvsikre og selvsentrerte Teamorienterte Narsissistiske Opptatt av samfunnsansvar, miljø, verdi og moral Ambisiøse Individualister Sosiale Verden er en lekeplass Jobbshopper Unge når de kan, voksne når de må Bortskjemte og kravstore Engasjerte, aktive og høylytte Ikke redd for å dele sine meninger eller etterfølge sine idéer Håndterer “multitasking” godt</p>	<p>Flykter inn i rolige omgivelser Setter pris på oppriktighet, ærlighet og autensitet Søker en meningsfull tilværelse Setter pris på tradisjonelle, familiære verdier Tolerante og åpne Utålmodige Opplært til å ha egne meninger Vil ha full kontroll hele tiden Interesserte Godtar ikke passivt alt som blir fortalt dem Behov for å kunne endre sine omgivelser Tar eierskap ifht. innholdskvalitet Mer bekymret og usikre Kritiske og kyniske Rett på sak Nysgjerrige Vanskelige å imponere</p>
<b>Generasjon Z</b>	<b>ca. 1996 – ca. 2009</b>	
<b>Kallenavn:</b>	<b>Kjennetegn:</b>	
Internettgenerasjonen Post-millennials iGeneration/iGens 2Ks dot.com kids Generasjon prestasjon Digital Natives Pluralist Generation	<p>Kulturelt homogene Ikke lagspillere Selvopptatte Selvstendige Selvbevisste Ambisiøse Driftige Motstandsdyktige Høyt utdanningsnivå Personlige prestasjoner Behov for individualisering og individuell tilpasning Få mest mulig ut av livet (YOLO: “You only live once”) Redd for å gå glipp av noe (FOMO: “Fear of missing out”) Stressfaktorer som nettmobbing Mini-voksne Ansvarsfulle Livet er timet og tilrettelagt Lavt oppmerksomhetsspenn (8 sekunder) Utålmodige Likestilling</p>	<p>Ønsker å forandre verden Opptatt av terrorisme, økonomisk krise, helse, global oppvarming, rasisme og den tredje verden Tolerante Liker å gå på skolen for å lære Mangfoldig syn på verden Oppvokst i en digitalisert verden Overbeskyttende foreldre Gode karakterer er viktig Ønsker å kombinere funksjonalitet med komfort Det uperfekte er trendy Ønske om å bli berømte Mindre drikking, røyking og tenåringsgraviditeter Vil utmerke seg i noe (være best) Kreativitet viktigere enn respekt Åpne for ulike typer bakgrunner Mangfoldige (etnisitet, kjønnsroller, kjønnsnøytralitet, seksualitet osv.) Vant med sterke kvinnelige roller</p>

## Vedlegg 2: Forespørsel om deltagelse i studien

Potensielle intervju kandidater ble kontaktet via en intern e-post og Facebook-gruppe.

### Henvendelse via intern e-post:

**From:** Thomas Torgersen [REDACTED]  
**Date:** Monday 19 September 2016 at 12:17  
**To:** [REDACTED]  
**Subject:** Intervju til oppgave

Hei [REDACTED]

Jeg og to til jobber med en masteroppgave som handler om unge mennesker i mediebransjen. Vi ønsker å se hva det er som gjør at de ønsker å bli i jobben sin eller hvilke grunner de har for å vurdere å søke seg videre. Vi tar utgangspunkt i [REDACTED] og resultatene fra medarbeiderundersøkelsen, og trenger derfor å snakke med unge flinke folk på huset. Så da håper jeg at du har mulighet til å hjelpe oss ved å slå av en prat med oss 😊

Alle som blir intervjuet er 100% anonyme i oppgaven. Dersom du synes det er ugreit å snakke om jobbsituasjonen med meg, så kan jeg holde meg unna både intervjuet og transkriberingen i etterkant slik at jeg ikke kan vite hvem som har svart hva.

Vi har mulighet til å gjøre intervju etter jobb i [REDACTED]. Oppgaven er relatert til bedriften og det er i utgangspunktet greit for arbeidsgiver å ta en prat med oss i arbeidstiden - dersom det ikke er noe annet som brenner noe voldsomt da.

Hvilke dager og tidspunkt passer deg? Jeg tenker vi trenger ca. 1 time.

😊 Thomas

### Henvendelse via den interne Facebook-gruppen:



The screenshot shows a Facebook post from Thomas Torgersen, dated 23. september 2016 from Oslo. The post content is as follows:

Hei alle sammen!

Jeg trenger hjelp til å løse en Masteroppgave. Oppgaven har [REDACTED] som utgangspunkt, og vil forhåpentligvis gi verdifull innsikt til huset.

Oppgaven skal se på årsaker til at unge, smarte mennesker velger å skifte jobb. Og forhåpentligvis vil innsikten kunne hjelpe oss med å beholde disse kollegaene enda lengre.

Jeg skal intervju ansatte og tidligere ansatte i [REDACTED] - som er under 30 år, eller var under 30 år da de jobbet her.

Så, om du er under 30 år vil jeg veldig gjerne snakke med deg. Og er du eldre, så frykt ikke. Du kan fortsatt være til nytte ved å tipse om personer jeg burde snakke med.

Send meg gjerne en melding her på Facebook eller send en e-post til [thomas.torgersen@\[REDACTED\]](mailto:thomas.torgersen@[REDACTED])

Alle som deltar blir anonymisert i oppgaven, og er 100% anonyme overfor arbeidsgiver!

Ikke bare er jeg en fantastisk lytter, men jeg har også taushetsplikt for alt som blir sagt. Intervju kan også gjennomføres uten at jeg er tilstede eller får vite hvem det er som ble intervjuet.

### FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKTET

***”Hvordan kan ledere i mediebransjen redusere turnover av unge arbeidstakere for å beholde nøkkelkompetanse?”***

#### **Bakgrunn og formål**

Vi er tre studenter som skal skrive en masteroppgave i forbindelse med at vi gjennomfører en erfaringsbasert MBA ved Nord Universitet.

Tema for oppgaven er *årsaker til turnover blant unge arbeidstakere i mediebransjen, og hvilke tiltak ledere kan gjøre for å redusere og forebygge uønsket turnover*. I den forbindelse ønsker vi å intervju deg om disse temaene innen din virksomhet.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien, og hva skjer med informasjonen om deg?**

Deltakelse i studien innebærer å være med i ett intervju på ca. 60 minutter. Intervjuspørsmålene vil omhandle tema for oppgaven, og vi ønsker å høre dine tanker, refleksjoner og erfaringer om egen arbeidssituasjon. Vi ønsker å gjøre lydopptak av intervjuet slik at vi kan være tilstede i samtalen i stedet for å fokusere på å ta mest mulig notater. Lydopptaket vil bli transkribert, og dette vil være underlag for analysearbeidet.

I tillegg til intervjubesvarelsen vil vi ha noen grunnleggende opplysninger om deg, som for eksempel navn, alder, utdanning, arbeidsgiver og stilling. All informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Vi vil intervju omtrent 15-20 personer totalt. Uttalelser fra enkeltpersoner vil bli anonymisert, og ved bruk av sitat fra intervjuet i oppgaven kan du få dette til gjennomlesning og godkjenning før innlevering av oppgaven hvis du ønsker dette.

Det er kun Charlotte Beck, Anja Thoreløyken og Thomas Torgersen som vil ha tilgang til lydfilen og notatene fra intervjuet. Masteroppgaven skal etter planen leveres inn i mai 2017. Alle lydfiler, notater og transkriberte intervju vil bli slettet og makulert når oppgaven er sensurert. Av anonymitetshensyn for arbeidskollega så kan vi legge til rette slik at intervju gjøres uten at Thomas er til stede, og uten at han kan lese transkribert intervju.

#### **Frivillig deltakelse**

Vi er taknemlige for at du stiller opp for vår masteroppgave. Det er frivillig å delta i studien, og innen oppgavens leveringsfrist kan du når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål til studien eller underveis i prosessen, så må du bare ta kontakt med oss. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. Vår veileder er Dorthe Eide, Nord Universitet, tlf. [REDACTED]

Vennlig hilsen

Charlotte Beck  
Tlf: [REDACTED]

Anja Thoreløyken  
Tlf: [REDACTED]

Thomas Torgersen  
Tlf: [REDACTED]

#### **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----  
Dato og underskrift

## Vedlegg 4: NSDs tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger



Dorthe Eide  
Marked, organisasjon og ledelse Nord Universitet  
Postboks 1490  
8049 BODØ

Vår dato: 03.04.2017

Vår ref: 53249 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.02.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>53249</i>	<i>Hvordan redusere turnover blant unge ansatte</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Dorthe Eide</i>
<i>Student</i>	<i>Thomas Torgersen</i>

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 19.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

Vedlegg: Prosjektvurdering

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



## Vedlegg 5: Intervjuguide medarbeidere

Medarbeider		
Tema og hovedspørsmål:	Oppfølgingsspørsmål:	✓
<b>Bransjen og arbeidsgiver</b>		
Hvordan vil du beskrive det å jobbe i mediebransjen?	Hvordan stiller det å jobbe for MediaX opp mot dette?	
	Hvordan vil du beskrive den ideelle arbeidsplass?	
	Hvilke forventninger har du til en arbeidsplass?	
	Blir du påvirket av omveltningene i mediebransjen?	
	Føler du at du har en trygg arbeidsgiver?	
<b>Turnoverintensjon</b>		
Hva tenker du om jobbskiftetrender i mediebransjen?	Hvorvidt føler du selv at du er der du skal være i arbeidslivet?	
Hva tenker du om din egen jobbsituasjon?	Hvor stort fokus er det på karriere i din omgangskrets?	
Hva kan arbeidsgiver gjøre for å få deg til å bli f.eks. ett år lenger i bedriften?	Hvor lenge ser du for deg å bli i nåværende virksomhet?	
	I samme stilling, eller ser du for deg en annen stilling internt/eksternt?	
	Hvorfor har du byttet jobb tidligere?	
	Hva gjør at du eventuelt skulle ønske å bytte jobb nå?	
	Hvor ofte føler du det er hensiktsmessig å bytte jobb i mediebransjen?	
	Hva er et naturlig neste steg for deg?	
	Hva tenker du om dine jobbmuligheter?	
<b>Opplæring</b>		
Hvordan opplevde du opplæringen du fikk?	Føler du at arbeidsgiver/nærmeste leder kunne gjort noe annerledes/bedre gjennom opplæringen eller oppfølgingsperioden?	
Hvordan opplevde du de første 3 mnd på jobb?	Hvor lang tid tok det før du følte at du mestret arbeidsoppgavene dine?	
	Hvor raskt følte du at du kom inn i det sosiale miljøet på jobb?	
	Hvor viktige var de første 3 månedene i ny jobb for deg?	
<b>Forhold til leder/støtte og forpliktelse</b>		
Hvordan er den perfekte lederen for deg?	Hva slags støtte forventer du fra din leder?	
Kan du beskrive forholdet til din nærmeste leder?	Hvor viktig er leder med tanke på hvorvidt du ønsker å forbli i bedriften eller ikke?	
	I hvor stor grad skaper din leder muligheter for sine medarbeidere?	
	Hvor ofte opplever du å få tilbakemelding fra nærmeste leder?	
	Hvordan bruker du denne tilbakemeldingen?	
<b>Kompetanseutvikling</b>		
Hvor mye utfordrer arbeidsoppgavene dine deg?	Hvor føler du at du er på læringskurven?	
Kan du fortelle litt om arbeidsoppgavene dine?	Føler du at du utvikler deg i jobben din nå?	
	Hvorfor/hvorfor ikke?	
	I hvilken grad tilbyr din arbeidsgiver kompetanseutvikling?	
	Hvor viktig er dette for din fremtid i virksomheten?	
	Synes du utdanningen din er relevant for jobben du har i dag?	
	Samsvarer arbeidsoppgavene dine med stillingen din?	
	Føler du at du får utnyttet ditt potensiale i stillingen du er i nå?	

<b>Rettferdighet</b>		
Hvordan er lønnsbetingelsene i mediebransjen?	Hvor rettferdige er lønnsbetingelsene i MediaX?	
	Hvor fornøyd er du med lønnsbetingelsene dine?	
	Er du fornøyd med andre goder?	
	Er det noe du savner?	
	Hvor viktig er lønn og goder for at du blir værende i Dentsu?	
	I hvilken grad føler du at arbeidsgiver anerkjenner arbeidet du gjør?	
<b>Lojalitet og tilhørighet</b>		
Hvorvidt føler du lojalitet ovenfor din arbeidsgiver?	Hva slags tilhørighet føler du til nåværende arbeidsgiver?	
Er arbeidsgiver lojal ovenfor deg?	Hvorvidt føler du tilhørighet til dine medarbeidere?	
	Hva spiller størst rolle i forhold til hvorvidt du blir værende?	
<b>Motivasjon</b>		
Hva motiverer deg i arbeidssammenheng?	Hva gjør du for å motivere deg selv?	
	Hva får deg til å miste motivasjonen?	
	Er det noe arbeidsgiver/leder kan gjøre for at du skal bli mer motivert?	
	Hva forventer du at arbeidsgiver/leder gjør for å motivere deg?	
	I hvilken grad spiller motivasjon inn på hvorvidt du vurderer et jobbskifte?	
	Hvor mye motiverer mål deg?	
	Har du satt deg egne mål?	
	Hva skal til for at du yter maksimalt på jobb?	
	Hvordan opplever du work/life-balance?	
	I hvor stor grad opplever du arbeidspress og overarbeid?	
<b>Mestring</b>		
Hva skal til for at du finner arbeidet ditt meningsfullt?	Hvor ofte føler du glede i arbeidsoppgavene dine?	
Hvorvidt føler du at du mestrer arbeidsoppgavene du har nå?	Hvor lett er det å komme inn i en god arbeidsflyt?	
	Hvorvidt er en meningsfull arbeidshverdag avgjørende for din videre karriere?	
	Hvor ofte føler du at du har kontroll på arbeidsoppgavene dine?	
	Hvor fleksible er arbeidsoppgavene dine?	
	Beskriv hvorvidt mestringsfølelse er viktig for at du skal trives med jobben din	
	I hvilken grad føler du at du får jobbe med det du ønsker å jobbe med?	
<b>Oppsummering</b>		
Har du noen spørsmål til oss, eller noe du ønsker å kommentere på?		

## Vedlegg 6: Intervjuguide ledere

Leder		
Tema og hovedspørsmål:		Oppfølgingsspørsmål: ✓
<b>Bransjen og arbeidsgiver</b>		
Hvordan vil du beskrive det å være leder i mediebransjen?	Hvor lenge har du hatt leder/mellomlederansvar?	
	Hvordan stiller det å jobbe for MediaX opp mot dette?	
	Blir dine arbeidsoppgaver eller ansvar påvirket av omveltninger og endringer i mediebransjen?	
	Opplever du MediaX/din avd som en trygg arbeidsgiver?	
<b>Turnoverintensjon</b>		
Hva tenker du om jobbskiftetrender i mediebransjen?	Hvor lenge tror du det er normalt å være ett sted?	
Hvor lenge forventer du å ha dine ansatte?	Ser du noen endringer i jobbskiftetrendene?	
	Merker du noen forskjell på unge og eldre ansatte?	
	Har du hatt utskiftninger blant dine ansatte?	
	Hva blir oppgitt som slutteårsak blant disse?	
	Og hvor godt stemmer årsakene som oppgis tenker du?	
	Er det noen vesensforskjeller mellom teamene med tanke på trivsel, jobbskifte, m.m. Og hva tror du det i hovedsak skyldes - kundeforhold eller teamsammensetting?	
<b>Opplæring</b>		
Kan du beskrive rutineene for opplæring i MediaX/din avd./ditt team?	Er det en god nok prosess med opplæring tenker du?	
	Hva kunne vært gjort bedre eller annerledes?	
	Er det noen krav eller forventninger (spesielt unge) har når de starter som du opplever at du må ta høyde for?	
	Hvor mye opplæring mener du det er realistisk at nyansatte med lite arbeidserfaring får - og hvor mye må bare læres mens man jobber?	
	Er du selv involvert i opplæringsprosesser med egne teammedlemmer?	
	Hvor lang tid tar det før nyansatte er operative på et tilstrekkelig godt nivå?	
	Hva tenker du om det sosiale miljøet. Hva skal til for å komme inn i det sosiale miljøet som nyansatt?	
	Kan du merke innenfor den første perioden (3-6 mnd) om en ansatt vil trives/ ha ønske om å bli lenge?	
<b>Forhold til leder/støtte og forpliktelse</b>		
Hvordan vil du beskrive det å være en god leder?	Hva må ligge til rette for å utføre god ledelse?	
Hvordan tror du dine medarbeidere oppfatter deg som leder?	I hvilken grad ligger dette til rette for deg i MediaX/din avd/team?	
	Hvordan er forholdet ditt til de du er leder for?	
	Hvor involvert er du i det daglige arbeidet til de du har ansvar for?	
	I hvor stor grad er det en systematikk i lederoppgavene, og da spesielt med tanke på håndtering av ansatte?	
	Hvordan er forholdet ditt til dine ledere?	
	Hvor ofte gir du dine medarbeidere tilbakemelding, og hva slags tilbakemelding gir du?	
	Hvor stor innflytelse tror du at du har på dine medarbeidere og hvorvidt de forblir i bedriften eller ikke?	
	Hvilke muligheter kan du legge til rette for medarbeiderne under deg?	
<b>Kompetanseutvikling</b>		
Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling?	I hvilken grad opplever du at det er et samsvar mellom den ansattes opplevde kompetanse og den faktiske kompetansen denne besitter?	
	Legges det opp egne løp for kompetanseutvikling for hver enkelt ansatt?	
	Er kompetanseutviklingen satt i system etter hva MediaX/avd/teamet trenger?	
	Hvor lett eller vanskelig er det å tilfredsstille ønskene om utvikling for de ansatte?	
	(unge ansatte med relativt liten erfaring), hvor lang tid går det før disse mestrer arbeidsoppgavene sine?	
	Er det naturlige steg videre for de ansatte, eller må de "luften seg" i andre stillinger en periode før de eventuelt er klar for neste steg?	
	Hvordan henger kompetanseutvikling og turnover sammen?	

<b>Rettferdighet</b>		
Hvordan er lønnsbetingelsene i mediebransjen?	Føler du at det er et godt lønnsnivå for de ansatte?	
Hvordan er lønnsbetingelsene i MediaX?	Opplever du at de ansatte er fornøyde med lønn og goder?	
Gjøres det noe for å kompensere ansatte som gir en ekstra innsats?	Hvordan fordeles lønn og goder? Er det en tariff som alle følger, eller er det opp til hver enkelt å forhandle for seg selv?	
	Unge ansatte som har samme rolle som mer erfarne ansatte (dersom de har ulik lønn) - opplever du at de unge forventer å ta igjen lønnsgapet uforholdsmessig raskt?	
	Hvordan gjøres lønnsforhandlinger?	
	Hvor stor innflytelse har du på dine medarbeideres lønn?	
	I hvor stor grad opplever du at folk slutter pga lønn?	
<b>Lojalitet og tilhørighet</b>		
Opplever du at arbeidsgiver er lojal overfor deg og andre ansatte?	I hvor stor grad tror du lojaliteten sitter blant dine ansatte - vil de i stor grad hoppe på neste beste mulighet uansett, eller er den en lojalitetsfaktor som gjør at de blir igjen her litt lengre?	
	Føler du lojalitet til dine ansatte?	Hvor sterkt er det sosiale limet i dette?
Opplever du at dine ansatte er lojale, og til hvem/hva ligger lojaliteten (MediaX leder/deg eller kollegaer på samme nivå)	Gjøres det egne tiltak for å bygge det sosiale/kulturen, eller er det i stor grad de ansatte selv som tar initiativ?	
		Hvordan tror du lojalitet henger sammen med turnover?
<b>Motivasjon</b>		
Hva motiverer dine ansatte?	Opplever du at dine ansatte er motiverte?	
	Motiveres de ansatte stort sett av de samme tingene, eller er det ulikheter?	
	Hva gjør du for å motivere dine ansatte? Er dette initiativ etter føringer fra MediaX eller er det du selv som velger hva/hvordan du vil gjøre dette?	
	Motivasjon og arbeidspress kan være koblet. Opplever du at det er slik her?	
	Settes det mål for hver enkelt ansatt?	
	Er de ansatte gode til å følge opp sine egne mål?	
	Noen ansatte har rapporter om et høyt arbeidspress og om overtid. Hvordan håndteres dette internt?	
	Opplever du at arbeidsgiver til en viss grad utnytter arbeidskapasiteten til de ansatte?	
	Hvordan tror du turnover og motivasjon henger sammen?	
<b>Mestring</b>		
Til hvilken grad opplever du at dine ansatte mestrer arbeidsoppgavene sine?	Har de ansatte et realistisk bilde av hva de ønsker å jobbe med, sammenstilt med hva som faktisk inngår i stillingen deres?	
Hvor tror du balansepunktet er mellom at dine ansatte skal oppleve å bli utfordret med nye oppgaver, opp mot det å ha oppgaver de har god kontroll og mestringsfølelse på?	Hvor fleksibel er arbeidsoppgavene til dine ansatte? Og opplever du at de er tilstrekkelig fleksible ift hva de ansatte ønsker?	
		Er det lagt opp til at de ansatte kan jobbe sammenhengende/uavbrutt med arbeidsoppgavene sine?
	Hvordan tror du opplevd mestring og turnover henger sammen?	
<b>Oppsummering</b>		
Hva ville du som leder gjort/endret på for å få folk til å bli lengre i bedriften?		
<i>Har du noen spørsmål til oss, eller noe du ønsker å kommentere på?</i>		

## Vedlegg 7: Intervjuguide HR-sjefen

### Turnover:

- Hvordan vil du beskrive mediebransjen med tanke på turnover?
- Hvordan opplever du trendene når det gjelder turnover i MediaX?
- Hvordan ser dette bildet ut med tanke på den siste tiden?
- Hva er status på jobbsituasjonen i MediaX?
- Hvordan opplever du attraktiviteten til MediaX blant de unge?
- Hva tenker du generelt om jobbskiftetrender?
- Hva gjør MediaX for å holde på kompetansen man har rekruttert?
- Hvor lett/vanskelig er det å holde folk? Opplevs en kamp for å beholde de ansatte?
- Hvor lenge blir ansatte i snitt?
- Hvor lenge blir unge ansatte i snitt?
- Hvordan måler deres turnover og turnoverintensjon?
- Gjør dere sluttintervju med de som forlater MediaX?
- Opplever dere noen forskjeller i funn basert på alder?

### Unge arbeidstakere:

- Hvorfor tror du de unge skifter jobb ofte?
- Ser du noen forskjell på unge ansatte i arbeidslivet nå?
- Hva definerer de arbeidstakerne dere søker etter?
- Hva slags forventninger tror du de unge har til MediaX som arbeidsplass?
- Hvor realistiske er forventningene til unge i dag?
- Hvis du er ung i MediaX, hva er dine karrieremuligheter internt?
- Hva gjør dere med talenter og talentutvikling?
- Hva tenker du hvis de unge sier at de må ut og lufte seg en tur for å kunne stige i gradene?
- Hva tenker du om unge ansatte med korte arbeidsforhold på CVen?
- Hvor ofte tror du det er hensiktsmessig for de unge å skifte jobb?
- Hva slags behov for tilbakemelding opplever du at de unge har?
- Hva er deres strategi for kompetanseutvikling?
- Hva gjøres for at de unge skal mestre arbeidsoppgavene sine?
- Hva opplever du at motiverer de unge?

### Lederne/HR:

- Hva tilbys av ledertrening for mellomledere/teamledere?
- Enkelte av de vi har snakket med opplever at de har utydelige lederroller. Hvor godt kjenner du deg igjen i den påstanden?
- Er det noen retningslinjer til ledere rundt hvordan de skal utøve ledelse?
- Hvor mange av de som slutter tror du slutter pga. forholdet til sin nærmeste leder?
- De som slutter, hvor er det ansettelsesforholdet blir surt (hvis det blir surt?)

- Hvilke lønnsprinsipper har dere i MediaX? (konkurransedyktig lønn)
- Hvordan fastsettes lønn internt?
- Er det mye misnøye eller krangling rundt lønn? Hvordan er lønnsprosessen?
- Arbeidspress og overtid + en vanskelig work/life-balance har kommet opp i intervjuene. Hvordan håndteres dette? Hvilken effekt har dette på turnover?
- Hvor viktig tror du den første perioden i ny jobb er?
- Hvordan legges opplæring opp?
- I hvor stor grad opplever du at ansatte er lojale?
- Hva gjør dere for å skape en lojalitetsfølelse?
- Hva gjøres for å motivere de ansatte?
- Hvordan brukes og følges målsettinger og medarbeidersamtaler opp?
- Hvem er det som får muligheter internt? De som skriver høyest? Talentene?
- Må man ta eget initiativ for å få muligheter?
- Realitetsorientering: de som vil opp og frem og videre, har de kompetansen som trengs?

## Vedlegg 8: Skjematisk fremstilling av analysen

INFORMANTER PÅ TRE NIVÅ							
Medarbeiderinformanter	M	14 stk					
Lederinformanter	L	3 stk					
HR-Sjef	HR	1 stk					
KATEGORIER							
<b>Forventninger</b>							
Forventninger til bransjen og MediaX	<b>Kompetanseutvikling</b>						
Forventning om tilretteleggelse for egen karriereprogresjon	Viktigheten av kompetanseutvikling						
Forventning om karriereutvikling og turnover	Tilbud om kompetanseutvikling		<b>Overarbeid og stress</b>				
<b>Det første møtet med virksomheten</b>	<b>Tilbakemelding</b>		Struktur		<b>Lojalitet og tilhørighet</b>		
Opplæring	Løpende tilbakemeldinger		<b>Motivasjon, mestring og mestringsfølelse</b>		Forhold til leder		
Bratt læringskurve	Medarbeidersamtaler		Flytsonen, distraksjoner og overtid		<b>Rettferdighet, lønn og jobbtilbud</b>		
INTERNE ÅRSAKER TIL UØNSKET TURNOVER							
<b>1. DET FØRSTE MØTET MED VIRKSOMHETEN</b>	<b>2. VIDERE OPPFØLGING OG UTVIKLING GJENNOM ARBEIDSFORHOLDET</b>		<b>3. MENING, MOTIVASJON OG MESTRING I ARBEIDSFORHOLDET</b>		<b>4. FORHOLD TIL NÆRMESTE LEDER OG VIRKSOMHET</b>		
SUBKATEGORIER							
Kom raskt inn i det sosiale miljøet	8M-kort 6M-lang	Fornøyd med leder på faglig nivå	M6-ja M8-nei	Er motivert	M14 L3 1HR	Rettferdighet i lønn	4M-ja 5M-nei 5M-vet ikke 1L-ja 1L-nei
God opplæring	5M- 0-3år 9M4+år	Fornøyd med leder på personlig nivå	M6-ja M5-nei	Motiveres av leder	M5-ja 9M- neo	Rettferdighet i goder	M4-ja M4- nei
Bratt læringskurve	11M-ja 3M-Nei	Leder legger opp til faglig utvikling	M7-ja M7-nei	Opplever mestringsfølelse	9M-ja 3M- nei	Konkurransedyktig lønn	M9-ja M4- nei
Lang tid før mestring av arbeidsoppgaver	8m-0-2år 6M-3+år	Fornøyd med tilbakemeldinger fra leder	M-8-ja M6-nei	Distraksjoner	M11-ja	Rettferdige utviklingsmuligheter	M7-ja M3- nei
Infridde forventninger	4M-ja 6M-Nei 4M-vet ikke	Medarbeidersamtaler er nyttig	M7-ja M7-nei	Arbeidsflyt	M2-ja M12-nei	Lønn kan være avgjørende for turnoverintensjon	2M-ja 8M- nei 1HR-nej 3L- nei
Erfaring	11M-ja 3M- Nei	Leder er avgjørende for turnoverintensjon	5M-ja 9M-nej	En meningsfull arbeidshverdag	9M-ja 1M-nej	Opplever å bli anerkjent	M6-ja M6-nei
Utdanningsnivå	11M-ja 1M- Nei 1M-Likt 3L 1HR	Utnytter sitt potensial	11M-ja 1M- nei	Tydelige arbeidsroller	5M-ja 8M- nei 2L-nej 1HR- nei	Føler lojalitet til arbeidsgiver	5M-ja 9M-nej
Tror det er hyppigere turnover i bransjen	9M-ja 3M-Nei	Føler utvikling i arbeidsoppgaver	3M-ja M10-nej	Overtid er et problem	10M-høy 4M-noe	Opplever lojalitet til medarbeider	6M-ja 6M-nej
Tid i MediaX	M14	Tilbud om kompetanseutvikling avgjørende for turnover	14M-ja	Opplevd grad av overtid	M7-ja	Opplever lojalitet til leder	M2-ja 11M-nej
Tror det er nyttig å bytte arbeidsgiver	9m-ja 4M-nej 1	Får tilbud om kompetanseutvikling	2M-ja 11M- nei	Spekulasjon i overtid	3M-ja 8M-nej	Opplever lojalitet fra arbeidsgiver	M2-ja 11M-nej
Ser MediaX som attraktiv	12M-ja 2M-nej			Flexibilitet i arbeidsoppgavene	13M-ja 1M-nej	Opplever lojalitet fra medarbeider	9M-ja 8M-nej
Ser for seg en mulig karriere i MediaX	M14			Arbeidspress	7M-høy 5M-noe	Opplever lojalitet fra leder	M12-ja M2-Nei
Opplever en trygg arbeidsplass	3M-ja 11M- nei			Work-life balance	1Mj-ja 11M-nej	Opplever lojalitet fra leder	M12-ja
Ser for seg å bli i en stilling opp til tre år	13M-ja 1M-nej					Opplever støtte fra leder	5M-ja 7-nej
Interne bytter	M4-8mnd. M4-12mnd. L3-12mnd. 1HR-12mnd.						