

Benedicte Dahle Øvreseth og Camilla Breistein

# Opplevelsen av turnover i bygge- og anleggsbransjen

En casestudie av effektene av turnover i prosjektarbeid

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Hilde Fjellvær

Medveileder: Daniel Casoinic

Mai 2023



Benedicte Dahle Øvreseth og Camilla Breistein

# Opplevelsen av turnover i bygge- og anleggsbransjen

En casestudie av effektene av turnover i prosjektarbeid

Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
Veileder: Hilde Fjellvær  
Medveileder: Daniel Casoinic  
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Vårt toårige masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen avsluttes med denne masteravhandlingen. Forskningsprosjektet har et omfang på 30 studiepoeng, og er skrevet innen fordypningsretningen strategi, organisasjon og ledelse, våren 2023.

Arbeidet med oppgaven har vært svært lærerikt og interessant, men også utfordrende. Etter levert masteravhandling, er vi svært stolt av å avslutte studiene etter et femårig studieløp, og ser nå frem til nye utfordringer i et nytt kapittel av livet som venter.

Vi vil først og fremst rette en stor takk de 13 respondentene som har bidratt med engasjement, refleksjoner og vært villig til å bruke tid i sin arbeidshverdag på å dele deres erfaringer og kunnskap rundt fenomenet. Takket være deres innsats og bidrag, har det vært mulig å gjennomføre dette interessante prosjektet og vi setter stor pris på deres deltakelse. Vi ønsker i tillegg å rette en stor takk til kontaktpersonen vår i casebedriften, som har bidratt med kontaktinformasjon til disponible intervjuobjekter og besvart relevante spørsmål som har dukket opp i løpet av prosessen.

Vi ønsker også å rette en spesiell takk til våre fantastiske veiledere og motivatorer, Hilde Fjellvær og Daniel Casoinic. Deres tilbakemeldinger og råd har vært uvurderlig i denne prosessen. Avslutningsvis ønsker vi å takke våre nærmeste for støtte, innspill og korrekturlesning.

*Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.*

Trondheim, 24. mai 2023

*Benedicte D. Øvreseth*

---

Benedicte D. Øvreseth

*Camilla Breistein*

---

Camilla Breistein

## Sammendrag

Bygge- og anleggsbransjen står overfor en betydelig mangel på fagarbeidere. Denne utfordringen forsterkes av høy turnover blant håndverkere. Tap av kompetente ansatte fører til både tap av verdifull spisskompetanse og økonomiske, samt driftsmessige utfordringer for arbeidsgivere. I vår masteroppgave tar vi sikte på å bidra med kvalitativ forskning om turnover i bransjen. Vi undersøker følgende problemstilling: *"Hvordan opplever ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen turnover?"*. Problemstillingen er knyttet til to forskningsspørsmål, og hensikten er å undersøke effektene, lederne og ansattes oppfatning, samt hvordan turnover er knyttet til turnoverintensjon. Dette er undersøkt i én spesifikk bedrift som opplever utfordringer knyttet til turnover.

I masteravhandlingen har vi benyttet oss av et kvalitativt forskningsdesign, og gjennomført totalt 13 intervjuer i samarbeid med casebedriften. Vi har avgrenset studien til to av bedriftens lokasjoner i Norge, hvor intervjuobjektene er rekruttert fra fire ulike avdelinger. Funn fra dybdeintervjuene vil utgjøre studiens empiriske fundament, som sammen med relevant teori om turnover og turnoverintensjon vil danne grunnlaget for studiens analyse.

Våre funn viser at hyppig turnover har betydelig innvirkning på jobbtilfredsheten til gjenværende arbeidstakere i organisasjonen. Dette skyldes blant annet økt arbeidsbelastning som følge av redusert bemanning. Turnover skaper også økt arbeid for bedriftens ledere, hvilket i flere tilfeller resulterer i manglende oppfølging av de ansatte. Dette har igjen en effekt på gjenværende ansattes jobbtilfredshet. Enkelte ansatte har hatt en positiv opplevelse av turnover da det har åpnet for karriereutvikling, mens andre opplever manglende progresjon og søker dermed vekstmuligheter andre steder.

Oppsummert viser våre funn at hyppige utskiftninger har hatt en negativ effekt på jobbtilfredshet, arbeidsbelastning, relasjoner og karrieremulighet, hvilket har resultert i økt turnoverintensjon blant flere av bedriftens arbeidstakere. Studiens funn kan bidra til å gi bransjens virksomheter en dypere innsikt i hvordan turnover kan oppleves for arbeidstakerne, og hvilke effekter fenomenet kan ha. Ved å sette fokus på rekruttering, lederskap, karrieremuligheter og organisasjonskultur, kan bedrifter i bygge- og anleggsbransjen skape et mer tilfredsstillende arbeidsmiljø og redusere turnoverintensjon blant ansatte. Dette kan i større grad bidra til å beholde kompetente ansatte.

## Abstract

The construction industry is facing a significant shortage of skilled workers. This challenge is exacerbated by high turnover among craftsmen. The loss of competent employees leads to both the loss of valuable expertise, economic as well as operational challenges for employers. In our master's thesis, we aim to contribute qualitative research on turnover in the industry. We investigate the following: *"How do managers and employees in the construction industry experience turnover?"*. The thesis question is linked to two research questions, and the purpose is to explore the effects, perceptions of managers and employees, and how turnover is related to turnover intention. This is examined in a specific company facing turnover-related challenges.

In our study, we have used a qualitative research design and conducted a total of 13 interviews in collaboration with the case company. We have delimited the study to two locations of the company in Norway, where the interviewees have been recruited from four different departments. Findings from the in-depth interviews will constitute the empirical foundation of the study, which, together with relevant theory on turnover and turnover intention, will form the basis for the study's analysis.

Our findings show that frequent turnover has a significant impact on job satisfaction among the remaining employees in the organization. This is due, among other things, to increased workloads resulting from reduced staffing. Turnover also creates increased work for the company's managers, which, in several cases, leads to a lack of follow-up for the employees. This, in turn, affects the job satisfaction of the remaining employees. Some employees have had a positive experience with turnover as it has opened up opportunities for career development, while others experience a lack of progression and therefore seek growth opportunities elsewhere.

In summary, our findings indicate that frequent turnover has had a negative effect on job satisfaction, workloads, relationships, and career opportunities, resulting in increased turnover intention among several of the company's employees. The findings of the study can contribute to providing the industry's businesses with a deeper understanding of how turnover can be experienced by employees and the effects it can have. By focusing on recruitment, leadership, career opportunities, and organizational culture, companies in the construction industry can create a more satisfying work environment and reduce turnover intention among employees. This can more effectively contribute to retaining skilled employees.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>TABELLISTE</b> .....	<b>VI</b>
<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>VI</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA .....	2
1.2 CASEBESKRIVELSE .....	2
1.3 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING .....	3
1.4 BEGREPSAVKLARING .....	4
1.5 AVHANDLINGENS STRUKTUR .....	5
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>6</b>
2.1 TURNOVER .....	6
2.1.1 <i>Funksjonell og dysfunksjonell turnover</i> .....	7
2.1.2 <i>Turnover-smitte</i> .....	8
2.2 TURNOVERINTENSJON .....	9
2.2.1 <i>Organisatorisk tilknytning</i> .....	10
2.2.2 <i>Jobbtilfredshet</i> .....	12
2.2.3 <i>Turnover prosessmodell (Intermediate linkage model)</i> .....	13
2.2.4 <i>Likeverdsteorien (Equity Theory)</i> .....	13
2.2.5 <i>Job Embeddedness Theory</i> .....	14
2.2.6 <i>Balansen mellom arbeid og fritid (work-life balance)</i> .....	14
2.2.7 <i>Jobbkrav-ressursmodellen (Job demands-resource model)</i> .....	15
2.2.8 <i>Leder-medarbeider forhold</i> .....	16
2.3 OPPSUMMERING TEORETISK RAMMEVERK .....	17
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>18</b>
3.1 METODISK TILNÆRMING .....	18
3.2 DATAINNSAMLING .....	21
3.2.1 <i>Intervjuguide</i> .....	22
3.2.2 <i>Utvalg og rekruttering av intervjuobjekter</i> .....	23
3.2.3 <i>Gjennomføring av intervjuer</i> .....	24
3.3 DATAANALYSE .....	25



3.4 VURDERING AV FORSKNINGSKVALITET .....	30
3.4.1 Reliabilitet .....	30
3.4.2 Validitet .....	31
3.4.3 Generalisering .....	32
3.5 ETISK REFLEKSJON .....	32
<b>4.0 EMPIRI .....</b>	<b>34</b>
4.1 TILFREDSHET .....	34
4.1.1 Jobbtilfredshet .....	34
4.1.2 Samhold på arbeidsplassen .....	36
4.1.3 Arbeidsbelastning .....	38
4.1.4 Balanse mellom arbeid og fritid .....	39
4.1.5 Oppsummering av funn: Tilfredshet .....	40
4.2 STRUKTURELLE FORHOLD .....	40
4.2.1 Menneskelige ressurser .....	40
4.2.2 Rutiner .....	46
4.2.3 Oppfølging av ansatte .....	48
4.2.4 Oppsummering av funn: Strukturelle forhold .....	49
4.3 TURNOVERINTENSJON .....	50
4.3.1 Faktorer som driver til turnoverintensjon .....	50
4.3.2 Faktorer som motvirker turnoverintensjon .....	53
4.3.3 Oppsummering av funn: Turnoverintensjon .....	54
<b>5.0 ANALYSE .....</b>	<b>56</b>
5.1 JOBBTILFREDSHET .....	57
5.1.1 Arbeidsbelastning .....	59
5.1.2 Organisasjonstilknytning .....	61
5.1.3 Alternative arbeidsplasser .....	62
5.2 RESSURSMANGEL .....	63
5.3 RELASJON TIL LEDEREN .....	65
5.3.1 Karrieremuligheter .....	67
5.4 ANALYSENS OPPSUMMERING .....	68
<b>6.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>69</b>
6.1 TEORETISKE IMPLIKASJONER .....	71
6.2 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	72
6.3 VIDERE FORSKNING .....	73
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>75</b>

<b>VEDLEGG .....</b>	<b>85</b>
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE ANSATTE .....	85
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE LEDERE MED PERSONALANSVAR .....	88
VEDLEGG 3: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA.....	91

## Tabelliste

Tabell 1: Statistikk fra casebedriften. ....	3
Tabell 2: Oppsummering teoretisk rammeverk .....	17

## Figurliste

Figur 1: Funksjonell vs. dysfunksjonell turnover .....	7
Figur 2: Turnoverintensjon forløper til turnover .....	10
Figur 3: Våre valg i forskningsprosessen v/ “Research onion” Saunders et al., (2019) .....	19
Figur 4: Faser av datainnsamling.....	22
Figur 5: Prosess for rekruttering av intervjuobjekter.....	24
Figur 6: Faser i dataanalyseprosessen.....	26
Figur 7: Tredje fase i analyseprosessen .....	28
Figur 8: Revidert kodeprosess .....	29
Figur 9: Femte fase i analyseprosessen.....	30
Figur 10: Oppsummering funn: tilfredshet .....	40
Figur 11: Oppsummering av funn: strukturelle forhold.....	49
Figur 12: Oppsummering funn: turnoverintensjon .....	55
Figur 13: Analysens struktur.....	56
Figur 14: Turnovers påvirkning på ansattes jobbtfredshet, og dernest turnoverintensjon .....	69

## 1.0 Innledning

NAVs bedriftsundersøkelse for 2022 viste rekordstor mangel på arbeidskraft i bygge- og anleggsbransjen. 27% av virksomheter over hele landet har hatt problemer med å rekruttere ansatte med riktig kompetanse. En av tre virksomheter innen bygge- og anleggsbransjen opplevde problemer knyttet til å tilegne seg kvalifiserte søkere (NTB, 2022), og det anslås en mangel på 11.500 ansatte i bransjen (NAV, 2022). En slik mangel kan i praksis bety tapte kunder eller markedsandeler, eller til og med redusert virksomhet (NTB, 2022). Den store mangelen på kvalifisert arbeidskraft skaper høy konkurranse blant bransjens bedrifter, og det er derfor særdeles viktig at virksomheter evner å beholde sine nåværende ansatte.

I dagens dynamiske arbeidsmiljø har organisasjoners evne til å beholde dyktige og erfarne ansatte blitt en avgjørende faktor for suksess. Å opprettholde en stabil arbeidsstyrke er avgjørende for å sikre kontinuitet, produktivitet og kvalitet i arbeidet (Dalton & Todor, 1979; Trevor & Nyberg, 2008). Det er derfor helt sentralt for bedrifter å holde turnover-raten lav. Turnover er et begrep som brukes for å beskrive situasjonen der en ansatt forlater en organisasjon, og må erstattes av nye ansatte (Cascio, 2010). Høy turnover kan føre til betydelige konsekvenser, slik som økte kostnader knyttet til rekruttering, opplæring av nyansatte, tap av kunnskap og erfaring. I bygge- og anleggsbransjen står bedrifter overfor betydelige utfordringer når det gjelder turnover, og denne masteravhandlingen tar sikte på å undersøke fenomenet i denne spesifikke sektoren.

Selv om frivillig turnover ofte korrelerer med svingninger i arbeidsmarkedet, er og forblir dette fenomenet et sentralt tema innen organisatorisk forskning. Fra et ledelsesperspektiv er det svært sentralt å være kjent med virksomhetens turnover-tall (Kennedy, 1996), da en slik innsikt vil gi virksomheten forutsigbarhet når det gjelder ressursallokering (Lilienthal, 2000). Dersom turnover-tallene i tillegg overstiger ønskede nivåer eller bunner i uønskede årsaker, vil en slik innsikt også gjøre det mulig å iverksette nødvendige tiltak. Det er derfor sentralt å oppnå en dyp forståelse av spesifikke årsaker, effekter og oppfatninger knyttet til turnover for å redusere disse årsakene.

## **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Bakgrunnen for denne oppgaven er motivert av en interesse for å undersøke et dagsaktuelt og spennende tema. Fenomenet “turnover” fanget vår oppmerksomhet, da dette har vært et mye omtalt tema i arbeidslivet de senere årene. Vi ble oppmerksom på at turnover er beskrevet som et økende fenomen i dagens samfunn, og i tråd med rekrutteringsvansker blant håndverkere, var dette noe vi fant interessant å studere nærmere.

Ved å diskutere temaet med relevant bekjentskap, ble vi gjort oppmerksom på en bedrift i bygge- og anleggsbransjen som på tidspunktet stod overfor utfordringer knyttet til turnover. Vi undersøkte muligheten for tilgang til respondenter og fant at bedriften hadde et relevant grunnlag for datainnsamling knyttet til temaet. Oppgavens tema ble videreutviklet fra å omfatte ansatte i hele bedriften, til å rettes mot ledere og ansatte tilknyttet prosjektarbeid.

Ved å forske på dette fenomenet ønsker vi å gi innsikt i spesifikke utfordringer knyttet til turnover i en organisatorisk kontekst. Vi har bemerket oss at det er en mangel på kvalitative studier som setter fokus på ledere og ansattes opplevelse av turnover, og har derfor et ønske om å bidra til økt forståelse på hvordan denne prosessen faktisk utfolder seg i en organisatorisk kontekst. Majoriteten av forskningen på feltet har blitt undersøkt i bedrifter utenfor Norge, og det er også mangel på studier utført i bygge- og anleggsbransjen. Vi ønsker derfor å bidra med økt kunnskap og dypere teoretisk innsikt i hvordan dette utspiller seg i denne spesifikke konteksten.

## **1.2 Casebeskrivelse**

I masteravhandlingen har vi valgt å samarbeide med en casebedrift innen bygge- og anleggsbransjen som har mellom 2-4.000 ansatte, og kategoriseres som et stort selskap. Virksomheten opererer i hele Skandinavia, men dette forskningsprosjektet vil begrenses til å studere forholdene i Norge. Bedriften leverer tjenester innen elektro, rør og ventilasjon, og organisasjonens arbeidstakere jobber med alt fra rådgivning og design, til installasjon, drift og service.

Antall ansatte i Norge	Antall nyansatte	Antall som har sluttet	Gj.snittlig ansiennitet	Gj.snittlig alder
Mellom 2-4000	414	240	6,33 år	38,07 år

*Tabell 1: Statistikk fra casebedriften.*

Organisasjonen har siden 2019 opplevd en gradvis økning i turnover-raten og dette har vært en pågående trend de siste årene. I tabell 1 presenteres generell statistikk fra 2022 som er relevant for turnover, basert på tall hentet fra bedriftens interne rapporter. Av de 240 ansatte som har forlatt organisasjonen, var det 20 ansatte som sluttet innen ett år, og 120 fagarbeidere som sluttet. Vi ønsker å studere om ansattes avskjed i bedriften gjør noe med dynamikken innad i organisasjonen, og om turnover påvirker arbeidet som skal gjennomføres i prosjektene. Utvalget av intervjuobjekter til studien blir nærmere presentert i delkapittel “3.2.2 - Utvalg og rekruttering av respondenter”.

En turnover-rate representerer den andelen ansatte som forlater en organisasjon i forhold til det totale antallet ansatte i virksomheten. Indikatoren benyttes som en måling av frekvensen der ansatte forlater en organisasjon, og har som formål å gi innsikt i stabiliteten i arbeidsstyrken. Statistisk sentralbyrå har i dag ingen løpende statistikk på området, men i stedet har vi benyttet tall fra bedriftens interne rapporter. I løpet av 2022 hadde casebedriften i gjennomsnitt en turnover-rate på 12,2% i Norge. Det er imidlertid betydelige variasjoner mellom ulike avdelinger, der turnover-raten spenner fra 0% til 43,33%. Blant avdelingene opplevde den med høyest turnover en avgang på 27 av totalt 80 ansatte i løpet av 2022, samtidig som det kun ble ansatt én ny person. Dette understreker vanskene med rekruttering av nyansatte, samt viktigheten av å beholde arbeidsstyrken.

### **1.3 Oppgavens problemstilling og avgrensning**

Masteravhandlingen vil sette fokus på turnover i organisasjoner, og mer spesifikt på ledere og ansattes perspektiver på hyppige utskiftninger i personalet på arbeidsplassen. Basert på vår interesse og det begrensede forskningsfeltet knyttet til arbeidstakeres personlige erfaringer rundt fenomenet, ønsker vi å utforske temaet med følgende problemstilling:

*«Hvordan oppleves turnover blant ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen?»*

Problemstillingen vil besvares med bakgrunn i følgende forskningsspørsmål:

1. *«Hvilke effekter har turnover i prosjektarbeid, og hvordan er effektene oppfattet av ledere og ansatte?»*
2. *«Hvilken påvirkning har utskiftninger i personalet på ledere og ansattes turnoverintensjon?»*

Studien er avgrenset til å undersøke forholdene i én bedrift innen bygge- og anleggsbransjen, hvor utfordringen har vært hyppige utskiftninger i personalet. Med tanke på bedriftens størrelse har vi også valgt å avgrense datainnsamlingen til to lokasjoner og fire avdelinger i Norge, hvor både ledere og ansatte blir intervjuet. Studien vil videre begrenses til å omhandle frivillig turnover.

#### **1.4 Begrepsavklaring**

For å danne en felles forståelse av oppgavens grunnlag, vil vi avklare hva vi legger i følgende begreper: *turnover*, *turnover-rate*, *turnoverintensjon*, *organisatorisk tilknytning* og *strukturelle forhold*.

**Turnover** - Frivillig eller ufrivillig oppsigelse av ansatte i en organisasjon som må erstattes (Mobley, 1982). Felles forståelse av begrepet er at ansatte forlater organisasjonen permanent.

**Turnover-rate** - Andelen ansatte som forlater bedriften, opp mot den totale arbeidsstyrken.

**Turnoverintensjon** - Et psykologisk konsept som refererer til arbeidstakers intensjon eller ønske om å forlate sin nåværende jobb (Tett & Meyer, 1993).

**Organisatorisk tilknytning** - Psykologisk bånd mellom den ansatte og organisasjonen.

**Strukturelle forhold** - Refererer til den organisatoriske oppbyggingen og forholdet mellom ulike avdelinger, enheter eller strukturer i bedriften.

### **1.5 Avhandlingens struktur**

I de følgende kapitlene vil masteravhandlingen ta for seg relevant teori innenfor turnover og turnoverintensjon. Samlet vil dette danne grunnlaget for det teoretiske rammeverket. Vi vil deretter presentere oppgavens metodiske valg og tilnærminger. Videre vil vi presentere forskningsprosjektets empiriske funn, og deretter analyse av de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis vil analysen danne grunnlaget for studiens konklusjon. I konklusjonen vil vi i tillegg presentere praktiske og teoretiske implikasjoner, med videre forskning med bakgrunn i våre funn.

## 2.0 Teori

I det følgende kapittelet vil vi presentere det teoretiske rammeverket som skal benyttes for å besvare problemstillingen “*Hvordan oppleves turnover blant ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen?*”. Utgangspunktet for forskningsprosjektet er å besvare forskningsspørsmålene som tar sikte på å undersøke forskjellige former for turnover og de kostnadene organisasjoner står ovenfor i forbindelse med turnover, samt smitteeffekter av turnover. Videre vil konseptet turnoverintensjon bli presentert, sammen med faktorene som påvirker ansattes beslutning om å forbli i organisasjonen eller forlate den. Ved å dra nytte av tidligere forskning på området, vil vi undersøke virkningene av turnover på organisasjoner i bygge- og anleggsbransjen. Det teoretiske rammeverket vil dermed legge grunnlaget for drøftelsen av empiri og besvarelse av forskningsspørsmålene.

### 2.1 Turnover

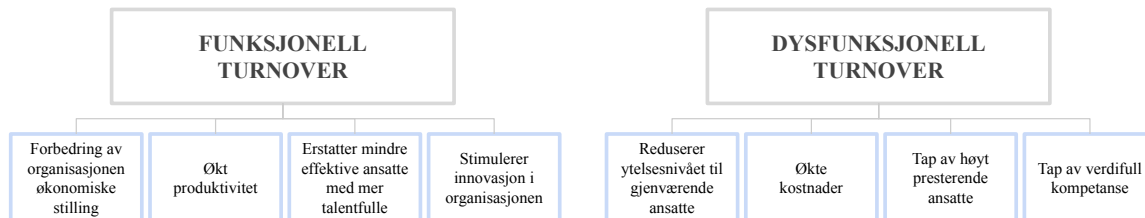
Mobley (1982) definerer turnover som “*frivillige eller ufrivillige oppsigelser av ansatte i en organisasjon som må erstattes*” (egen oversettelse, s. 3). En generell forståelse av begrepet er at ansatte forlater organisasjonen permanent (Cascio, 2010) I definisjonen skilles det mellom frivillig og ufrivillig fratreden. Det avgjørende er om den ansatte selv avslutter arbeidsforholdet eksempelvis ved å si opp, eller om det er på initiativ fra organisasjonen ved at en arbeidstaker blir avskjediget (Mobley, 1982). Denne studien er som nevnt avgrenset til frivillig turnover hvor arbeidstakeren selv tar initiativ til å forlate arbeidsplassen.

En høy grad av frivillig turnover er bekymringsverdig for ledere og organisasjoner (Pfeffer & Sutton, 2006). Bakgrunnen er at utskifting av ansatte er kostbart da arbeidstakeren som skal slutte ofte må erstattes, og i den forbindelse må bedriften bruke ressurser i form av tid og penger på å rekruttere og lære opp nye ansatte (Collins & Smith, 2006). Kostnaden forbundet med å miste en arbeidstaker og rekruttere, samt lære opp nyansatte, overstiger ofte 100% av årslønnen for stillingen (Cascio, 2005). For å få den totale kostnaden av turnover, må man i tillegg legge til kostnaden for redusert produktivitet da den nye arbeidstakeren bruker tid på å oppnå samme ytelsesnivå som den tidligere ansatte (Tziner & Birati, 1996).



I tillegg til direkte økonomiske kostnader, kan turnover ha negative effekter på organisasjonens ytelse, prestasjoner og stabiliteten på tjenestene som tilbys til kunder og klienter (Trevor & Nyberg, 2008). Kochanski og Sorensen (2008) trekker også frem kapasitet, feilallokering av ressurser, tap av kunder og økte arbeidstimer forbundet med opplæring som indirekte kostnader ved turnover. Eksempelvis kan en ansatts fratredelse redusere produktiviteten i bedriftens arbeidsoppgaver i påvente av nye ansatte og opplæring av dem (Cho & Lewis, 2012). En arbeidstakers fratreden kan også resultere i tap av viktig kompetanse og erfaring, hvilket kan resultere i ineffektivitet, redusert produktivitet og økt risiko for feil og mangler i arbeidet (Dalton & Todor, 1979).

### 2.1.1 Funksjonell og dysfunksjonell turnover



Figur 1: Funksjonell vs. dysfunksjonell turnover

Turnover bør ikke alltid betraktes som en negativ organisatorisk hendelse (Tziner & Birati, 1996). Price og Mueller (1981) introduserte i sin studie, begrepene funksjonell og dysfunksjonell turnover. En oppsummering av forskjellene er illustrert i figur 1. Funksjonell turnover refererer til frivillig oppsigelse av lavtpresterende arbeidstakere, hvilket blir sett på som et positivt utfall fordi det lar organisasjonene erstatte mindre effektive ansatte med mer talentfulle (Grotto et al., 2017). Bakgrunnen for at ansatte ikke yter optimalt, kan være personlige kvaliteter som ikke passer organisatoriske behov, at ansatte er utbrent, eller at de har utviklet negative holdninger til arbeidsforholdet og dermed kan det være skadelig for motivasjonen og produktiviteten til andre ansatte at de blir værende (Cascio & Boudreau, 2010). Med den bakgrunn, kan funksjonell turnover gi gunstige resultater for organisasjonen da dette sannsynligvis fører til økt produktivitet eller ytelse, eller forbedring av organisasjonens økonomiske stilling (Tziner & Birati, 1996). I tråd med funksjonell turnover, påpeker Dalton og Todor (1979) også at turnover kan ha positive konsekvenser for organisatorisk ytelse. I tillegg til at lavt presterende ansatte kan erstattes med mer produktive og dyktige arbeidere, blir det lagt til at nyansatte kan bringe friske perspektiver

og ideer, som kan føre til nye tilnærminger til problemstillinger og løsninger, og dermed stimulere innovasjon i organisasjonen.

Dysfunksjonell turnover refererer imidlertid til fratredelse blant høyt presterende ansatte. Denne typen turnover kan være skadelig for organisasjonen da dette resulterer i tap av kunnskap og verdifulle talenter (Grotto et al., 2017). Høyt presterende ansatte har ofte en dyp kunnskapsbase som er organisasjonsspesifikk, samt unike personlige egenskaper. Det er lite sannsynlig at en ny arbeidstaker vil inneha egenskapene til personen som forlater, samtidig er det svært sannsynlig at det vil ta lang tid å utvikle dem (Cascio & Boudreau, 2010). At en høyt presterende ansatt slutter, kan i tillegg påvirke moralen til den gjenværende arbeidsstyrken, hvilket kan redusere ytelsesnivået deres, samt at bedriften kan tape kunder som følge av manglende evne til å levere tjenester i tide. Det kan også oppstå økte kostnader som følge av overtidsarbeid for gjenværende ansatte, da de vil prøve å kompensere for tapet av jobben som ble gjort av en høyt presterende ansatt (Tziner & Birati, 1996). Det kan med den bakgrunn oppstå indirekte kostnader for bedriften som følge av redusert ytelse eller forstyrrelser i normal arbeidsflyt, spesielt dersom den ansatte som forlater er en god utøver som har en sentral jobb i organisasjonen (Tziner & Birati, 1996).

### **2.1.2 Turnover-smitte**

Porter og Rigby (2021) definerer turnoversmitte som “*når turnover i seg selv forårsaker mer turnover*” (egen oversettelse, s. 213). I følge Felps et al., (2009) kan en ansatts fratreden være smittsom ved at arbeidskollegaer imiterer atferden de oppfatter hos andre, og deretter engasjerer seg i atferden. Eksempel på slik atferd kan være at ansatte uttrykker misnøye rundt arbeidsplassen, eller at vedkommende bevisst videreformidler at de søker etter nye arbeidsplasser. En slik type atferd øker sannsynligheten for at de berørte forlater organisasjonen (Felps et al., 2009). Smittsom fratreden på en arbeidsplass, kan dermed resultere i økte kostnader, som igjen vil overstige kostnaden for én enkelt fratreden. Dette vil berøre bedriftens evne til å yte maksimalt og evnen til opprettholde kvalitet (Heavey et al., 2013).

Ifølge Cohen, Blake & Goodman (2015) kan ansatte gi uttrykk for et ønske om å forlate arbeidsplassen gjennom atferdssignaler som eksempelvis lav arbeidsinnsats, klager mot arbeidsplassen og leder, eller gjennom å aktivt oppsøke andre jobbalternativer. Slike

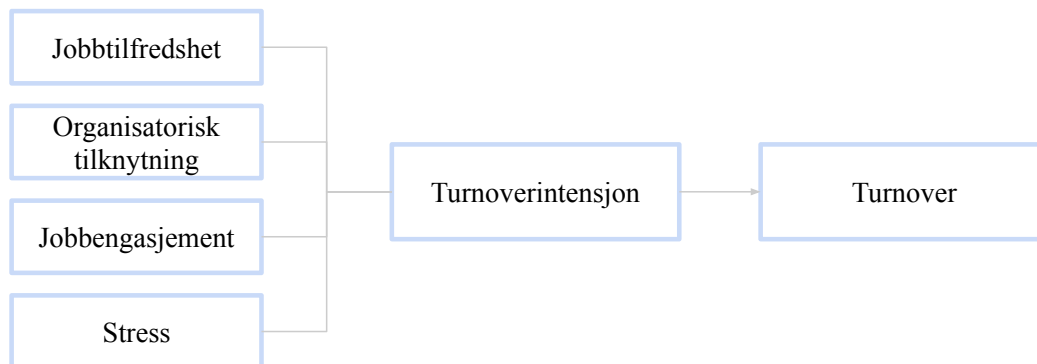
atferdssignaler kan dermed smitte over på andre ansatte, som starter sin egen turnoverprosess. March og Simons (1958) trekker frem i sin teori om organisasjonsmessig likevekt, to hovedfaktorer som bidrar til at ansatte frivillig ønsker å forlate bedrifter, DoM og EoM (Goodman et al., 2015). Turnoversmitte vil oppstå når ansatte deler sine synkende arbeidsholdninger (DoM), og/eller deres jobbsøkeratferd (EoM) med andre ansatte i organisasjonen (Porter & Rigby, 2021). Faktoren DoM vurderes ut fra arbeidsholdninger, som eksempelvis misnøye rundt arbeidsplassen. EoM vurderes ut fra ansattes oppfatning av alternative jobbmuligheter (Holtom et al., 2008). Slike signaler kan enten initiere eller lette andre arbeidstakers turnoverprosess. Når ansatte reagerer på atferdssignalene de oppfatter fra kollegaer, tar de i bruk sosial informasjon for å danne seg et bilde av omstendighetene på arbeidsplassen (Goodman et al., 2015). Turnover kan på den måten spre seg når ansatte deler sine atferdssignaler, som eksempelvis redusert arbeidsholdning, ved at deres kollegaer kan oppfatte disse og bruke informasjonen når de evaluerer sin arbeidsholdning. Når ansatte diskuterer sine tanker om å forlate jobben med andre ansatte og deler sine erfaringer med jobbsøking, kan turnover også kunne spre seg (Goodman et al., 2015).

## **2.2 Turnoverintensjon**

Turnoverintensjon er et psykologisk konsept som refererer til en arbeidstakers intensjon eller ønske om å forlate sin nåværende jobb eller organisasjon innenfor en viss tidsperiode (Tett & Meyer, 1993). Ifølge Tett og Meyer (1993) vil ansatte som har en intensjon om å forlate jobben, enten passivt eller aktivt søke etter nye jobbalternativer. Tidligere forskning hevder at turnoverintensjon kan anses som en forløper til faktisk turnover, og det vil dermed være viktig at organisasjonens ledelse tilegner seg kunnskap om hvilke faktorer som er tilknyttet turnoverintensjon, da man i denne tidsperioden fortsatt har mulighet til å forhindre faktisk turnover (Madden et al., 2015).

Ifølge flere tidligere studier er det en sammenheng mellom intensjonen til å forlate arbeidsplassen og ulike faktorer i arbeidslivet (Carmeli & Weisberg, 2006). Ansatte som har tanker om å forlate arbeidsplassen kan ha lavere organisatorisk forpliktelse, jobbtidfredshet, og jobbengasjement, slik som illustrert i figur 2. I tillegg kan ansatte med turnoverintensjon oppleve en høyere grad av stress relatert til jobben (Mosadeghrad et al., 2011). Dette støttes også av en studie utført av

Rozsa, Formanek og Manak (2020) som undersøkte hvilke faktorer som påvirker ansattes intensjon om å bli værende eller forlate organisasjonen. Studien fant at jobbtilfredshet var en vesentlig faktor som påvirket ansattes intensjon om å enten forlate eller bli i organisasjonen. Faktorer som organisasjonskultur, ledelse og belønninger var også faktorer som hadde en innvirkning på ansattes turnoverintensjon (Rozsa et al., 2019).



*Figur 2: Hovedfaktorer som bidrar til turnoverintensjon*

De ansattes oppfatning av miljøet utenfor jobben og det psykososiale arbeidsmiljøet vil også kunne ha en innvirkning på om de velger å forlate jobben eller bli værende (Price & Mueller, 1981). Tidligere studier har vist at rollekonflikter, rolletvetydighet og arbeids- og familie konflikt kan ha en sammenheng med intensjonen til å forlate arbeidsplassen (Heritage et al., 2016; Lok et al., 2019). Ansatte som opplever lederstøtte og identifiserer seg med organisasjonen, viser seg på den andre siden å ha en mindre sammenheng med turnoverintensjon (Lesenyeho et al., 2018; Wilkins et al., 2017). Det er også ulike eksterne faktorer som kan påvirke en ansatt sin beslutning om å forlate arbeidsplassen. Price og Mueller (1981) viser i sin modell for turnover hvordan ansatte som har flere jobbalternativer er mer sannsynlig til å slutte i jobben, enn ansatte som har få andre alternativer. Ansatte med flere jobbalternativer vil dermed enten søke passivt eller aktivt etter andre alternativer og ha en større intensjon om å forlate arbeidsplassen.

### **2.2.1 Organisatorisk tilknytning**

For å få en dypere innsikt i hvorfor ansatte velger å bli værende eller forlate sin nåværende arbeidsplass, er ansattes følelse av tilknytning og identifikasjon med organisasjonen sentral. Begrepet organisatorisk tilknytning refererer til en arbeidsrelatert holdning (Tett & Meyer, 1993),

som omhandler det psykologiske båndet ansatte har til organisasjonen, der de opplever en følelse av lojalitet, engasjement og involvering (Meyer & Allen, 1991). Meyer og Allen (1991) deler organisatorisk tilknytning inn i tre dimensjoner bestående av; kontinuitet -, normativ - og affektiv tilknytning. Ansatte med kontinuerlig forpliktelse vil til enhver tid vurdere kostnader og tap ved å forlate jobben. Normativ forpliktelse derimot, er ansattes opplevde forpliktelse til å fortsette arbeidsforholdet. Til slutt, vil ansatte som har en affektiv tilknytning til organisasjonen sin ha et positivt emosjonelt bånd, i tillegg til å oppleve at egne verdier og målsettinger samsvarer med organisasjonens (Meyer & Allen, 1991). Affektiv tilknytning anses å ha størst påvirkning på jobbatferd, i tillegg til å være komponenten som korrelerer mest med turnover (Meyer et al., 2002). Ansatte som opplever et negativt emosjonelt bånd til organisasjonen, og har mindre organisatorisk tilknytning, vil dermed ha større sannsynlighet til å ønske å forlate arbeidsplassen sin, enn ansatte med et positivt emosjonelt bånd.

Tidligere studier hevder at ansatte med en positiv organisatorisk tilknytning bidrar til et godt sosialt samhold på arbeidsplassen, samt har høyere engasjement og jobbtilfredshet (Christian et al., 2011; Goh & Sandhu, 2013). I sammenheng med organisatorisk tilknytning er det verdt å merke seg at forskning har pekt på en sammenheng mellom ansatte med akademiske roller og høyere grad av tilknytning (Choong, 2011). Studier som har undersøkt tilknytning blant ulike yrkesgrupper, har vist at akademikere og administrative ansatte ofte har en sterkere organisatorisk tilknytning sammenlignet med tekniske fagarbeidere (Tytherleigh et al., 2005). Den høyere graden av tilknytning hos akademikere er relatert til deres indre ønske om karriere, og resulterer dermed i en høyere grad av affektiv tilknytning til organisasjonen (Dorenkamp & Weiß, 2018; Duffy et al., 2011).

For å forklare utviklingen av ansattes organisatoriske tilknytning, utarbeidet Eisenberger og Huntington (1986) konseptet "Perceived organizational support" (POS). Teorien vektlegger hvordan ansatte utvikler oppfatninger av organisasjonens støtte og verdsettelse av sitt bidrag, og hvordan dette påvirker deres tilknytning til organisasjonen (Eisenberger et al., 1986). Ledere spiller en viktig rolle som organisatoriske representanter, og mottakelsen av positiv behandling fra ledere antas å bidra til økt POS (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Opplevd støtte fra organisasjonen har vist seg å påvirke ansattes organisatoriske tilknytning, og dermed også påvirke frivillig turnover. Ansatte som opplever høy organisatorisk støtte har vist seg å ha bedre jobbprestasjoner, mindre fravær og redusert frivillig turnover (Meyer & Allen, 1997). Dette støttes av Maertz, Griffeth, Campbell og Allen (2007) som i sin studie fant at POS hadde en sammenheng med turnover og turnoverintensjon, der en sterk organisatorisk tilknytning fører til økt forpliktelse til å bli værende i nåværende jobb, og dermed redusere turnover (Maertz Jr et al., 2007). Sammen viser disse studiene betydningen av å undersøke både organisatorisk tilknytning og oppfattet organisatorisk støtte for å forstå effektene av turnoverintensjon.

### ***2.2.2 Jobbtilfredshet***

I delkapittelet 2.2 ble fenomenet turnoverintensjon presentert, sammen med faktorer som bidrar til at ansatte vil forlate arbeidsplassen. En av dem er jobbtilfredshet. Robbins og Judge (2013) refererer til jobbtilfredshet som en psykologisk tilstand eller en ansatts følelse knyttet til jobben eller spesifikke faktorer innen jobben. Jobbtilfredshet er relatert til ansattes holdninger til arbeidet, enten i positiv eller negativ form. Locke (1976) definerte jobbtilfredshet som en persons positive og tilfredsstillende følelsesmessige tilstand, relatert til prestasjonene deres i jobben (Locke, 1976). Dersom en ansatt har positiv holdning til jobben vil det indikere tilfredshet, mens en ansatt med negativ holdning til jobben vil indikere misnøye.

Ifølge Robbins og Judge (2013) er det flere faktorer som påvirker ansattes tilfredshet på jobb. Blant disse er det karrieretilfredshet, tilfredshet med ledere og medarbeidere og lønntilfredshet (Maertz Jr et al., 2007). Flere tidligere studier hevder at jobbtilfredshet er en viktig prediktor for frivillig turnover (Griffeth et al., 2000). Ansatte som ikke opplever at bedriften tilbyr muligheter for karriereutvikling vil dermed være mer tilbøyelig til å søke etter alternative jobber (Mano & Tzafir, 2004). Ifølge Hom et al., (2008) vil jobbutilfredshet lede til tanker om å forlate arbeidsplassen, hvor den ansatte vil gjøre en vurdering av kostnader og fordeler med å lete etter nye arbeidsplasser og forlate sin nåværende arbeidsplass. En studie utført av Masum et al., (2016) fant at ansatte som opplever lav jobbtilfredshet og lite støtte fra organisasjonen vil ha et større ønske om å avslutte arbeidsforholdet. Dette støttes også av Foster et al., (2011) som argumenterer for at misfornøyde og frustrerte ansatte vil ha en større sannsynlighet for å forlate arbeidsplassen enn ansatte som er tilfreds med jobben. Oppsummert

viser forskning at ansatte som opplever lav grad av jobbtilfredshet vil være mer tilbøyelig til å avslutte arbeidsforholdet, enn om det er høy grad av jobbtilfredshet.

### ***2.2.3 Turnover prosessmodell (Intermediate linkage model)***

Mobley (1977) har i tidligere forskning undersøkt hva som fører til turnoverintensjon, og utviklet i den forbindelse en modell for å forstå hvorfor ansatte velger å forlate arbeidsplassen. Turnover prosessmodellen forklarer prosessen hvor en ansatt som opplever misnøye i jobben, og dermed kan utvikle tanker om å forlate organisasjonen. Ifølge Mobley (1977) vil tilbaketrekningsprosessen ta sted mellom ansattes opplevelse av lav jobbtilfredshet og valget om å forlate, og omhandler atferd som ligger i forkant av frivillig turnover. Modellen hevder at når ansatte har startet en tankeprosess om å forlate arbeidsplassen, vil de søke etter andre alternative jobber, som den ansatte vil sammenligne med sin nåværende (Mobley, 1977). Dersom kostnaden ved jobbskifte er lavere enn kostnaden ved å bli værende, vil et jobbskifte være aktuelt. En rekke studier har analysert de ulike stadiene i modellen hver for seg og rapportert empirisk støtte (Lee, 1988). Horn, Griffeth og Sellars (1984) inkluderte i sin studie alle syv stadiene av modellen, og rapporterte støttende bevis for turnover prosessmodell. De kombinerte funnene til Horn et al. (1984) bidro til å styrke tillit til gyldigheten av Mobleys (1977) turnover prosessmodell (Lee, 1988).

### ***2.2.4 Likeverdsteorien (Equity Theory)***

Adams' (1965) likeverdsteori, kan bidra med å gi innsikt i hvordan ansatte vurderer rettferdigheten i deres arbeidsforhold. Teorien utforsker begrepet rettferdighet i sosiale relasjoner og antyder at individer er motivert til å opprettholde en følelse av balanse eller rettferdighet i forholdet til andre. I relasjonen vil individet sammenligne hvor mye tid, innsats og ressurser de investerer (input) og hvor mye de får igjen av belønning, anerkjennelse og fordeler (output) med en referent. Dette blir brukt til å avgjøre om de føler seg rettferdig behandlet (Adams, 1965). Teorien anvendes også innen forståelsen av organisatorisk atferd. I en organisatorisk setting, slik som på arbeidsplassen, vil den ansatte også sammenligne sin input og output opp mot en referents input og output. Referenten kan være andre ansatte i samme organisasjon, eller arbeidstakere i andre bedrifter. Dersom en ansatt har en oppfattelse om at de blir urettferdig behandlet, kan det oppstå negative følelser slik som sinne og frustrasjon. Ifølge likeverdsteorien vil individet da

gjøre det de kan for å gjenopprette rettferdighet eksempelvis ved å redusere eller øke innsats, be om høyere lønn eller anerkjennelse, endre tankesettet sitt, eller si opp stillingen sin (Furnham, 2005).

### **2.2.5 Job Embeddedness Theory**

Job embeddedness-teorien (JET) beskriver hvordan ulike faktorer kan påvirke arbeidstakernes engasjement og beslutning om å forbli på en arbeidsplass (Mitchell et al., 2001). Det er også empirisk bevist at teorien kan brukes til å predikere frivillig turnover (Lee et al., 2004). Modellen antyder at ansattes beslutninger om å bli værende, påvirkes av a) i hvilken grad jobben og fellesskapet er likt eller passer med andre aspekter av livet til personen, b) i hvilken grad denne personen har koblinger til andre personer eller aktiviteter, og c) hva personen ville ha ofret dersom vedkommende forlot arbeidet eller arbeidsplassen (Holtom et al., 2006). De overnevnte aspektene er sentrale for personen både *på* og *utenfor* jobb. Jobbrelaterte faktorer kan eksempelvis være sosiale bånd med andre medarbeidere, sammensetningen mellom personens ferdigheter og kravene i jobben, balanse mellom arbeid og fritid, samt muligheter for vekst og utvikling. Utenfor-jobbrelaterte faktorer er elementer som kan ha innflytelse på en ansatts tilknytning til jobben slik som personlige, familiære og samfunnsmessige forpliktelser (Holtom et al., 2006). JET hevder at desto mer integrert en ansatt er i de ulike faktorene, desto større forpliktelse vil de ha til arbeidet og arbeidsplassen sin, og desto større er den ansattes tilbøyelighet til å bli værende i jobben sin (Holtom et al., 2006).

### **2.2.6 Balansen mellom arbeid og fritid (work-life balance)**

For å få en dypere innsikt i spesifikke faktorer som påvirker ansattes balanse i arbeidslivet grunnet høy turnover-rate, er det relevant å presentere teorien om balanse mellom arbeid og fritid. Balansen mellom arbeid og andre forpliktelser i livet varierer fra person til person. Da mennesker har forskjellige roller og oppgaver i livet, vil deres egen oppfatning gjerne ikke samsvare med en annen persons oppfatning (Whitehead & Kotze, 2003). Forskere definerer dermed begrepet work-life balance (WLB) på ulike måter. Ifølge Clark (2001) er WLB en følelse der den ansatte er tilfreds og presterer både på jobb og hjemme uten en konflikt eller en overlapp mellom rollene. En annen definisjon for WLB, er ifølge Rigby og O'Brien-Smith (2010) en fordeling av tid mellom arbeid og personlig liv basert på prioritering. Selv om prioriteringene kan være



forskjellig basert på ulike personers oppfatninger, er målet å ta hensyn til begge, og oppnå en likevektig balanse. Dersom fokuset kun er rettet mot én side av livet, skapes det en ubalanse som følge av manglende evne til å møte kravene i en annen rolle. Dette kan resultere i en konflikt i balansen mellom arbeid og fritid (work-life conflict) (Reynolds, 2005). En slik konflikt omhandler at arbeidsoppgaver og arbeidsrelaterte problemer påvirker personlig liv eller familielivet, og motsatt. I dagens samfunn er organisasjoner under høyt press, og som en konsekvens, er det forventet at ansatte jobber hardt (Marafi, 2013). Et eksempel på et element som kan skape konflikt i den ansattes WLB kan derfor være de strukturelle forholdene på arbeidsplassen, spesielt dersom arbeidstakerne må jobbe lange dager for å vise sin forpliktelse til organisasjonen (Marafi, 2013). Dersom organisasjonen ikke hjelper ansatte med å håndtere slike type konflikter, risikerer de å miste verdifulle ansatte til andre arbeidsgivere som tilbyr mer fleksibilitet (Cascio & Boudreau, 2010).

### ***2.2.7 Jobbkraft-ressursmodellen (Job demands-resource model)***

Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R) er en allsidig modell som angir hvordan stress eller utbrenthet og engasjement kan genereres av de to dimensjonene, jobbkraft og jobbressurser, hvorav ressurser bidrar til engasjement, mens jobbkraft kan bidra til stress eller utbrenthet (Hoonakker et al., 2013). Modellen setter fokus på balansen av de to arbeidsrelaterte faktorene, hvor en person kan oppfatte jobbkraft og jobbressurser som balansert, eller ubalansert (Bakker & Demerouti, 2007). Ifølge Bakker og Demerouti (2007) er eksempler på vanlige kilder til høye jobbkraft identifisert til å være arbeidsbelastning, tidspress og ugunstige fysiske omgivelser. Jobbressurser har som hensikt å bidra til å redusere effekten av jobbkraftene, og inkluderer sosiale og organisatoriske kjennetegn slik som eksempelvis støtte fra kollegaer og ledere, oppfølging og anerkjennelse, lønn, jobbsikkerhet og karrieremuligheter/kompetanseutvikling (Bakker & Demerouti, 2007).

Ettersom jobbkraft er viktig for ansattes velvære, er det gjort mye forskning på opplevelsen av høye jobbkraft. Forskningen som er gjort på feltet har blitt sett i sammenheng med WLB, og antyder at høye jobbkraft øker sannsynligheten for at ansatte opplever en konflikt i WLB sammenlignet med lavere jobbkraft (Voydanoff, 2004). Ifølge JD-R rammeverket vil både en kombinasjon av høye jobbkraft og lave ressurser, samt lave jobbkraft og høye jobbressurser

resultere i opplevd belastning for den ansatte. En langvarig opplevelse av belastning er assosiert med ubalanse i WLB, lavere generell velvære og kan ha helseskadelige effekter (Demerouti et al., 2001). Konsekvensene av en slik ubalanse, kan være at ansatte blir utbrent; gjør minst mulig, ikke møter opp til jobb regelmessig, forlater arbeidet tidlig, og avslutter arbeidsforholdet (Cascio & Boudreau, 2010).

### ***2.2.8 Leder-medarbeider forhold***

Innenfor litteraturen om turnoverintensjon, er leder-medarbeider forhold et gjentakende tema, hvor tidligere studier har undersøkt sammenhengen mellom opplevd ledelse og turnoverintensjon. Ifølge Kottke og Sharafinski (1988) vil ansatte danne oppfatninger om hvorvidt deres nærmeste leder og organisasjonen både verdsetter og bryr seg om dem. Forskerne argumenterer for at ansattes antakelser om deres verdi i organisasjonen har en innvirkning på deres jobbensgjement, motivasjon og tilbøyelighet til å bli værende i organisasjonen (Kottke & Sharafinski, 1988). Innenfor organisatoriske atferdsteorier er leder-medarbeider-forhold (LMX) ansett som en meningsfull teori når det gjelder å motivere ansatte. LMX refererer til utvekslingsforholdet mellom leder og ansatt, og forklarer mellommenneskelige forhold mellom dem (Graen & Scandura, 1987). Det refererer til det kvalitative forholdet mellom en leder og underordnet, og blir ofte beskrevet som graden av tillit og gjensidig respekt mellom partene (Wayne et al., 2002).

Ifølge tidligere litteraturstudier har LMX både positive og negative effekter på arbeidsrelaterte utfall (Wang et al., 2018). Studier har vist at LMX kan øke positiv atferd hos deres ansatte. På den andre siden, vil ansatte som ikke opplever at forholdet mellom leder består av tillit og gjensidig respekt, være sannsynlig å utvikle skadelig atferd (Martin et al., 2014), og har dermed en sterk effekt på turnoverintensjon (Dulebohn et al., 2012). Ansatte som opplever å ha et spesielt forhold til sin leder med gjensidig tillit og respekt, vil dermed være mindre tilbøyelig til å forlate arbeidsplassen enn ansatte som ikke opplever et slikt forhold.

## 2.3 Oppsummering teoretisk rammeverk

I dette kapittelet har vi introdusert ulike teorier som vil bidra til å gi et nyansert bilde og en dypere forståelse av litteraturen som er relevant for prosjektets problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Det teoretiske rammeverket som er presentert, vil bli benyttet til å diskutere og analysere våre funn i kapittel “5.0 - Analyse”. Med utgangspunkt i diskusjonen vil vår problemstilling “*Hvordan oppleves turnover blant ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen?*” besvares ved hjelp av de to rammeverkene, turnover og turnoverintensjon, da deres bidrag og begrensninger supplerer hverandre, hvilket oppsummeres i tabell 2.

<b>Oppgavens rammeverk</b>	<b>Turnover</b>	<b>Turnoverintensjon</b>
<b>Teoretisk bidrag i oppgaven</b>	Rammeverket bidrar med å adressere hvilke positive og negative konsekvenser turnover kan ha for bedriften. Det bidrar med å forstå kostnadene turnover medfører, og hvordan turnover kan spre seg i bedriften.	Rammeverket bidrar med å adressere hva som fører til at ansatte i en bedrift enten velger å forlate organisasjonen eller bli værende. Det bidrar i tillegg til å skape forståelse over hvilke faktorer som påvirker ansattes turnoverintensjon.
<b>Rammeverkets begrensninger</b>	Perspektivet tar ikke for seg turnover i bygge- og anleggsbransjen.	Perspektivet tar ikke for seg faktorer tilknyttet prosjektarbeid

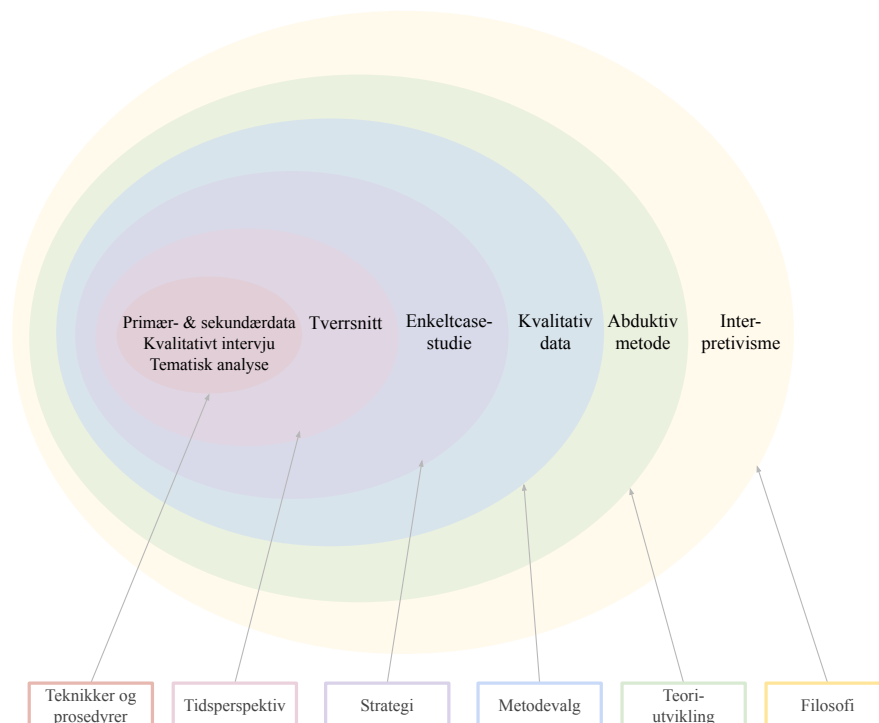
Tabell 2: Oppsummering teoretisk rammeverk

### 3.0 Metode

I det kommende kapittelet vil det redegjøres for de metodiske valgene for forskningsprosjektet. Innledningsvis vil vi presentere den metodiske tilnærmingen, og deretter redegjøre forskningsprosjektet datainnsamling, herunder prosessen med utvalg av respondenter, gjennomføring av dybdeintervju, samt dataanalyse. Avslutningsvis vil vi presentere refleksjoner rundt forskningsprosjektets kvalitet og etiske betraktninger.

#### 3.1 Metodisk tilnærming

Forskningsprosjektets metodiske tilnærming vil ta utgangspunkt i Saunders, Lewis og Thornhill, (2019) sin visuelle metafor kalt “research onion”. Modellen benyttes da det er et nyttig verktøy for å planlegge og gjennomføre en systematisk forskningsprosess, og brukes som et hjelpemiddel for å beskrive de ulike stadiene i forskningsprosessen (Saunders et al., 2019). I figur 3 har vi utarbeidet en illustrasjon av “research onion” med tilhørende beskrivelse av beslutningene som er tatt i denne studien.



*Figur 3: Våre valg i forskningsprosessen v/ "Research onion" (Saunders et al., 2019)*

All forskning blir påvirket av filosofiske antagelser, det vil si ens egen forståelse og oppfatning av virkeligheten (Nyeng, 2017). Det vil dermed være viktig å ha en klar forståelse av det vitenskapelige perspektivet som ligger til grunn og hvordan prosjektet gjennomføres, da det vil danne grunnlag for valg av metode (Bell, Bryman & Harley, 2019). I dette forskningsprosjektet undersøker vi hvordan turnover oppleves i bedriften og hva det gjør med både de ansatte, ledere og driften i organisasjonen. Vi ønsker derfor å oppnå dypere forståelse av fenomenet gjennom respondentenes egne synspunkter, erfaringer og opplevelser. Vi vil basere oss på en interpretivistisk forståelse av kunnskapens utvikling, hvilket omhandler at kunnskap om virkeligheten blir konstruert gjennom ulike menneskers opplevelser, erfaringer og tolkninger (Saunders et al., 2019).

Det skilles mellom deduktive og induktive tilnærminger i forskningsarbeidet. En induktiv tilnærming omhandler at forskeren går fra empiri til teori og samler inn data for å utforske et fenomen (Saunders et al., 2019). Ved en deduktiv tilnærming derimot vil forskeren gå fra teori til empiri. En kombinasjon av de to tilnærmingene kalles abduktiv tilnærming (Saunders et al., 2019). Dersom forskeren har en abduktiv tilnærming til forskningsprosessen, vil forskeren veksle mellom teori og empiri, hvor forskeren også har noen forkunnskaper om fenomenet som skal studeres (Jacobsen, 2015). I vårt forskningsprosjekt hadde vi på forhånd fått kunnskap om problemstillingene og utfordringene bedriften står ovenfor, og dermed også forkunnskap om fenomenet (Jacobsen, 2015). Vår oppgave kan dermed anses å ha en abduktiv tilnærming, da vi ønsker å oppnå forståelse av fenomenet gjennom en åpen tilnærming til empirien, samtidig som vi ønsker å få forståelse gjennom teori. En slik tilnærming innebærer at vi i forskningsprosessen vil bevege oss frem og tilbake og kombinerer i praksis deduksjon og induksjon (Saunders et al., 2019).

Det første metodologiske valget i en forskningsprosess, er valget mellom å følge et kvalitativt eller kvantitativt forskningsdesign, eller en kombinasjon (Saunders et al., 2019). I et kvalitativt forskningsopplegg søkes det etter forståelse av et fenomen gjennom åpen interaksjon mellom intervjuobjektene og forskeren (Tjora, 2021), mens et kvantitativt forskningsopplegg har fokus på målbare variabler og statistisk analyse (Saunders et al., 2019). I den innledende fasen av

forskningsprosjektet, var vår forståelse og kunnskap om hvordan turnover oppleves for ansatte i en bedrift, begrenset. Vi ønsket derfor å benytte en eksplorerende problemstilling, hvilket betyr at hensikten er å finne ut noe vi vet lite om (Jacobsen, 2015). En slik type problemstilling krever en metode som får frem mange nyanser av dataene, og vi ønsket derfor å studere fenomenet ved å legge hovedvekt på intervjuobjektene egne erfaringer, opplevelser og fortolkninger (Tjora, 2021). Vi har derfor valgt å benytte en kvalitativ forskningsmetode hvor hensikten er å undersøke intervjuobjektene perspektiver på fenomenet og få innsikt i deres refleksjoner ved å ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

*«Hvordan oppleves turnover blant ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen?»*

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet to forskningsspørsmål:

1. *«Hvilke effekter har turnover i prosjektarbeid, og hvordan er effektene oppfattet av ledere og ansatte?»*
2. *«Hvilken påvirkning har utskiftninger i personalet på ledere og ansattes turnoverintensjon?»*

Etter å ha utarbeidet et analyseformål, er det essensielt å utarbeide en handlingsplan for hvordan en ønsker å gå frem for å besvare problemstillingen. Det er med andre ord sentralt å utarbeide en forskningsstrategi (Saunders et al., 2019). I vår masteravhandling, fant vi det naturlig å benytte et casestudie-design da dette forskningsprosjektet setter fokus på én spesiell enhet, i dette tilfellet, én bedrift (Bell et al., 2019). Hensikten med å studere hvordan gjenværende ansatte oppfatter og opplever utskiftning av personalet i en enkelt bedrift, er å undersøke hva som skjer i den spesifikke konteksten der fenomenet utvikler seg (Jacobsen, 2015). En sentral fordel med en casestudie, er at denne typen strategi har evnen til å generere innsikt gjennom intensiv og grundig forskning av fenomenet i sin virkelige kontekst (Saunders et al., 2019). Dette er essensielt for å få en dyp innsikt i opplevelsene, erfaringene og refleksjonene til ledere og ansatte i en organisasjon hvor det er hyppige utskiftninger i personalet. Vi har derfor valgt å benytte et intensivt forskningsdesign for å få en rik og nyansert forståelse av fenomenet (Jacobsen, 2015).

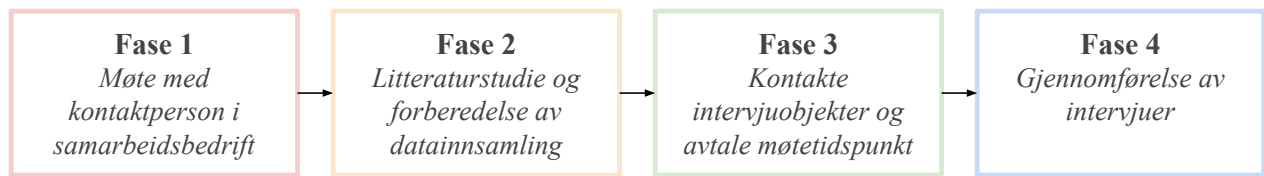
Innenfor casestudie, skiller litteraturen videre mellom studier av enkeltcaser og sammenlignende casestudier (Jacobsen, 2015). Dette forskningsprosjektet ble initiert gjennom en avtale med en

bedrift som stod overfor en uønsket høy turnover-rate, noe vi fant interessant å utforske. Forskningsspørsmålene var ikke definert på forhånd, men temaet turnover var av interesse blant begge parter. Temaet ble i samråd med prosjektets veiledere utviklet til å handle om opplevelsen av turnover for ansatte og ledere. Det faktum at prosjektet hadde en uklar problemstilling underveis i forskningsprosessen, og at det tok sikte på å utforske fenomenet ved å gå dypt inn i organisasjonen og dens situasjon, er faktorer som gjør at studien kan klassifiseres som en enkeltcase-studie (Jacobsen, 2015).

Avslutningsvis, er det i tillegg sentralt å ta stilling til forskningsdesignets tidshorisont. Forskeren må i den forbindelse velge mellom å studere et øyeblikksbilde av fenomenet, tverrsnitt-studie, eller om det skal være mer beslektet med en dagbok hvor man studerer en serie av øyeblikksbilder, longitudinell studie (Saunders et al., 2019). Vårt forskningsprosjekt vil kategoriseres som en tverrsnitts-studie, da vi tok sikte på å utforske fenomenet på en spesiell tid, og på den måten søkte innsikt i ledere og ansattes øyeblikksbilde. I tillegg ble intervjuene gjennomført over en periode på cirka tre uker, hvilket ansees som en kort tidsperiode.

### **3.2 Datainnsamling**

En av de mest kjente metodene for datainnsamling innen kvalitativ forskning, er gjennom intervjuer. Hensikten er å søke informantenes opplevelser, holdninger og tanker om fenomenet (Jacobsen, 2015). Som tidligere nevnt, ønsket vi å forstå fenomenet gjennom respondentenes egne tolkninger og opplevelser, og vi anså det derfor som hensiktsmessig å benytte oss av dybdeintervjuer. Det finnes forskjellige grader av struktur på dybdeintervjuer. I dette forskningsprosjektet har vi benyttet oss av semistrukturerte intervjuer da ønsket var å tilrettelegge for mer fleksibilitet til å prate om interessante temaer, samt muligheten til å følge opp med oppfølgingsspørsmål (Oppen et al., 2020).



*Figur 4: Faser av datainnsamling*

Figur 4 illustrerer de ulike fasene i datainnsamlingsprosessen. Sammen med kontaktpersonen i bedriften ble vi enig om hvilke føringer som skulle legges til rette for samarbeidet. Det ble etablert en enighet om at bedriften skulle bidra med kontaktinformasjon til aktuelle intervjuobjekter for prosjektet, samt sekundærdata som var sentral i løpet av forskningsprosessen. Det ble også avtalt at bedriften skulle tilrettelegge for at vi kunne gjennomføre intervjuene både fysisk og digitalt. Vi avtalte å avgrense datainnsamlingen til to kontorlokasjoner i Norge grunnet oppgavens omfang, tidsperspektiv og ressurser fra bedriftens side. Årsaken til at valget falt på de to spesifikke lokasjonene, var at de nylig hadde opplevd utskiftninger i personalet og det kunne derfor trekkes ut relevante intervjuobjekter som var i stand til å reflektere rundt temaet.

### **3.2.1 Intervjuguide**

I forbindelse med datainnsamlingen, valgte vi å benytte semistrukturerte intervjuer. Denne typen intervju, gjennomføres med utgangspunkt i en forhåndsutviklet intervjuguide, hvor både tema og hovedspørsmål blir definert. Dette bidrar til at forskeren kan gjennomføre intervjuene strukturert (Tjora, 2021). Hensikten med intervjuguiden, er at den skal legge føringer for gjennomførelse av intervjuet, hvor det samtidig er tilrettelagt for at forskeren kan stille oppfølgingsspørsmål og eventuelt endre på rekkefølgen av spørsmålene (Bell et al., 2019). Ved å benyttes semistrukturerte intervju, skapes det rom for fleksibilitet for både forskeren og intervjuobjektet da intervjuene kan tilpasses den enkelte informant (Bell et al., 2019).

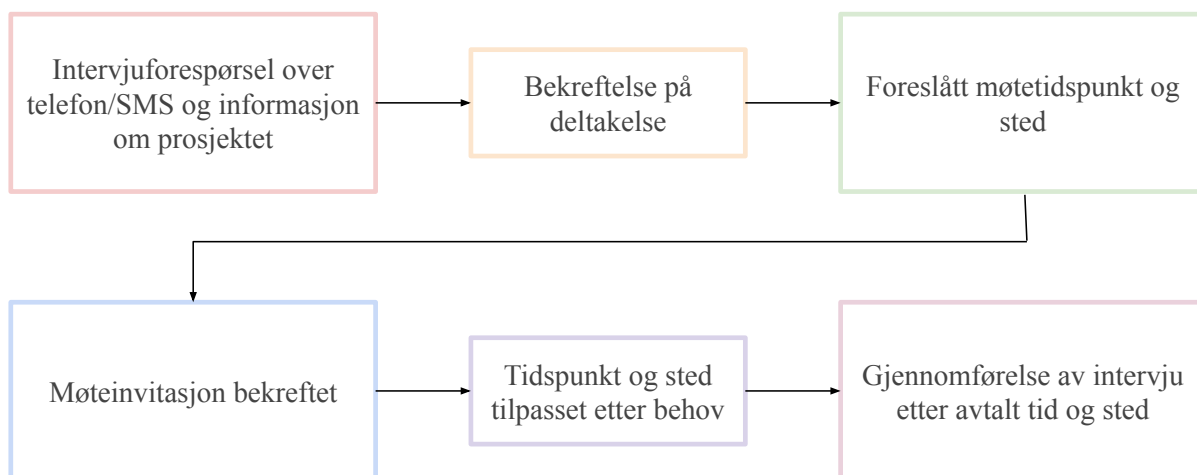
I forbindelse med dette forskningsprosjektet ble det utarbeidet to intervjuguides, en for ledere med personalansvar og en for ansatte uten personalansvar. På denne måten fikk vi sikret mest mulig riktig informasjon fra hver informant om deres opplevelser og refleksjoner rundt fenomenet. Vi tok utgangspunkt i Tjora (2017) sine tre faser i en intervjuguide; oppvarming,



refleksjon og avrunding. For å skape en trygg atmosfære for respondentene, startet intervjuene med noen korte og enkle spørsmål. I refleksjonsfasen stilte vi hovedspørsmålene som var formulert åpne slik at informanten svarte så utdypende som mulig. For å skape en flyt i samtalen med respondentene, ble utformingen av spørsmålene tilpasset til hver enkelt respondent, hvor vi endret noe på rekkefølgen av spørsmålene slik at det ble en naturlig kontinuitet i intervjuet (Bell et al., 2019). Som en avslutning på intervjuene takket vi for deltakelsen og spurte respondentene om det var noe de ønsket å legge til som ikke ble tatt opp under intervjuet.

### ***3.2.2 Utvalg og rekruttering av intervjuobjekter***

Utvalgsprosessen av intervjuobjekter startet med å diskutere hvilke ansatte vi ønsket å ha med i forskningsprosjektet. Sammen med kontaktpersonen ble vi enig om hvilke ansatte som var aktuell å kontakte. Det var da relevant å rekruttere personer som hadde opplevd turnover i avdelingen. Etter det var etablert en enighet, fikk vi tilsendt kontaktinformasjonen deres på e-post. Figur 5 illustrerer rekrutteringsprosessen av intervjuobjekter. Vi valgte å ta kontakt med intervjuobjektene over telefon etter anbefaling fra kontaktpersonen. Vi fulgte Bell et al. (2019) sine anbefalinger, og sendte over beskrivelse av prosjektet, samt et informasjonsskriv og samtykkeskjema på e-post. På denne måten fikk informantene bekreftet møtetidspunkt som ble avtalt over telefon, og en skriftlig beskrivelse av hva intervjuet skulle handle om. Vi kontaktet først informantene fra lokasjon A hvor vi fikk raskt svar og fikk ni informanter. Deretter kontaktet vi informantene fra lokasjon B og endte opp med fire informanter, da ikke alle aktuelle intervjuobjekter vi tok kontakt med svarte eller ønsket å ta del i studien. Til sammen hadde vi da 13 respondenter med ulike stillinger, noe som bidro til at vi kunne tilegne oss en bred forståelse av fenomenet fra ulike synspunkter.



*Figur 5: Prosess for rekruttering av intervjuobjekter*

I kvalitative studier kan det være vanskelig å vite om de rette informantene er rekruttert (Jacobsen, 2015). Intervjuobjektene som ble rekruttert til dette forskningsprosjektet ble nøye utvalgt ut i samråd med kontaktpersonen i bedriften. Kontaktpersonen hadde i tråd med ulike avdelingsledere pekt ut sentrale kandidater som var aktuelle for denne studien, og som ville gi oss relevant og dyp innsikt i fenomenet. Jacobsen (2015) påpeker også at det kan være vanskelig å være sikre på at det er tilstrekkelig antall respondenter. De første intervjuene ga oss et rikt bilde av fenomenet, og vi fikk dermed tilegnet oss dyp kunnskap om temaet. Videre bør det ifølge Jacobsen (2015) gjennomføres intervjuer frem til det ikke kommer frem ny kunnskap eller informasjon av intervjuet, og man oppnår metning av informasjon. Dette samsvarte godt med de siste intervjuene som ble gjennomført da det ikke fremkom noe vesentlig ny kunnskap. Dette kan tyde på at vi på et tidspunkt hadde oppnådd en metning av informasjon og ny kunnskap.

### **3.2.3 Gjennomføring av intervjuer**

Det første intervjuet vi gjennomførte var et testintervju med en av de ansatte i bedriften som ikke skulle delta i prosjektet. På denne måten fikk vi tilbakemeldinger og innspill til både hvordan vi på best mulig måte kunne gjennomføre intervjuene, samt at vi fikk opparbeidet et anslag på hvor lang varighet de ville ha. Før intervjuene startet med de utvalgte respondentene, sendte vi informasjonsskriv og samtykkeskjema over e-post (se vedlegg 3). Skjemaet består av en beskrivelse av oppgaven og dens formål, personvernopplysninger og anonymitet, hva det

innebærer å delta, samt hvordan dataen skulle lagres og slettes. Før intervjuene signerte samtlige respondenter samtykkeskjemaet. For å sikre at respondentene var komfortable med at vi tok lydopptak, ble de også spurt en gang til før vi gjennomførte intervjuet. På denne måten kunne vi fokusere på både kroppsspråk og holdning til respondentene mens intervjuet foregikk, og samtidig være sikre på at vi fikk med oss all relevant informasjon.

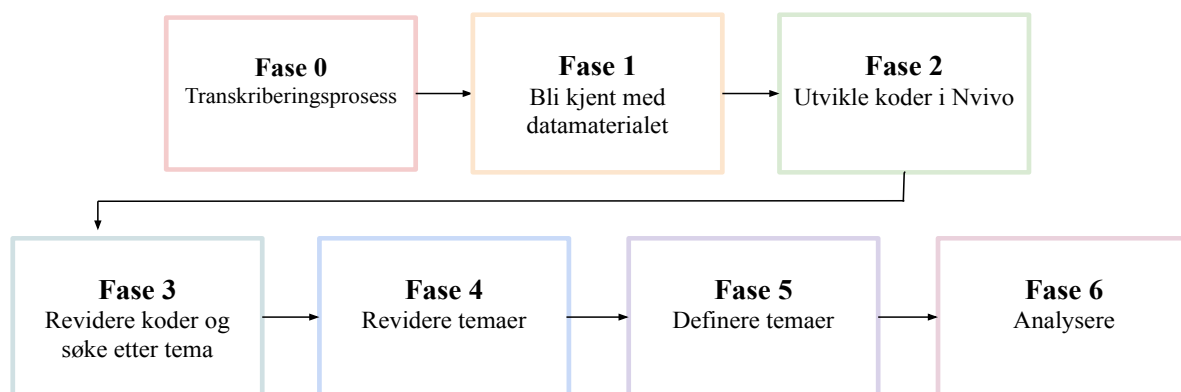
Ni av intervjuene ble gjennomført fysisk, og fire ble gjennomført digitalt over Teams. Vi lot respondentene velge selv hvor de ønsket å gjennomføre intervjuene for at de skulle føle seg trygge i omgivelsene (Tjora, 2017). Etter ønske fra respondentene ble derfor samtlige fysiske intervjuer gjennomført på deres arbeidsplass, mens de digitale ble gjennomført over Teams grunnet geografiske begrensninger. Intervjuene hadde en varighet mellom 40 og 50 minutter, og vi planla å gjennomføre samtlige på omkring to uker. Som følge av at noen av intervjuene ble utsatt, og at det tok litt ekstra tid med svar fra den ene lokasjonen, endte vi opp med å bruke totalt tre uker på å gjennomføre intervjuene.

Vi startet intervjuene med å introdusere oss selv og oppgaven, og stilte deretter noen spørsmål om deres bakgrunn og hvordan en typisk arbeidshverdag så ut. Dette bidro til å skape en avslappet atmosfære for respondentene (Tjora, 2017). Vi bestemte oss for at en av oss skulle lede intervjuene og stille hovedspørsmålene, mens den andre noterte og stilte relevante oppfølgingsspørsmål. På denne måten kunne en av oss fokusere på intervjuguiden og spørsmålene, mens den andre kunne bemerke seg kroppsspråk og følge opp med relevante spørsmål. Vi var begge til stede under alle intervjuene og fulgte den rolleavklaringen gjennom samtlige intervjuer.

### **3.3 Dataanalyse**

Kvalitativ forskning genererer ofte et stort datamateriale (Bryman, 2011), og det er derfor sentralt å bearbeide og tolke datamaterialet gjennom en dataanalyse (Jacobsen, 2015). Hensikten med å analysere dataen som er samlet inn, er ifølge Johannesen (2020, s. 168) “... å identifisere mønstre og utforme et rammeverk for å vise essensen i datamaterialet”, ved å benytte metodene og teknikkene som er relevant for forskningsprosjektet (Jacobsen, 2015). Utfordringen i kvalitativ metode, er at forskeren må klare å redusere informasjonsmengden uten å miste konteksten i datamaterialet (Johannesen et al., 2020). Det var derfor hensiktsmessig for oss å anvende en

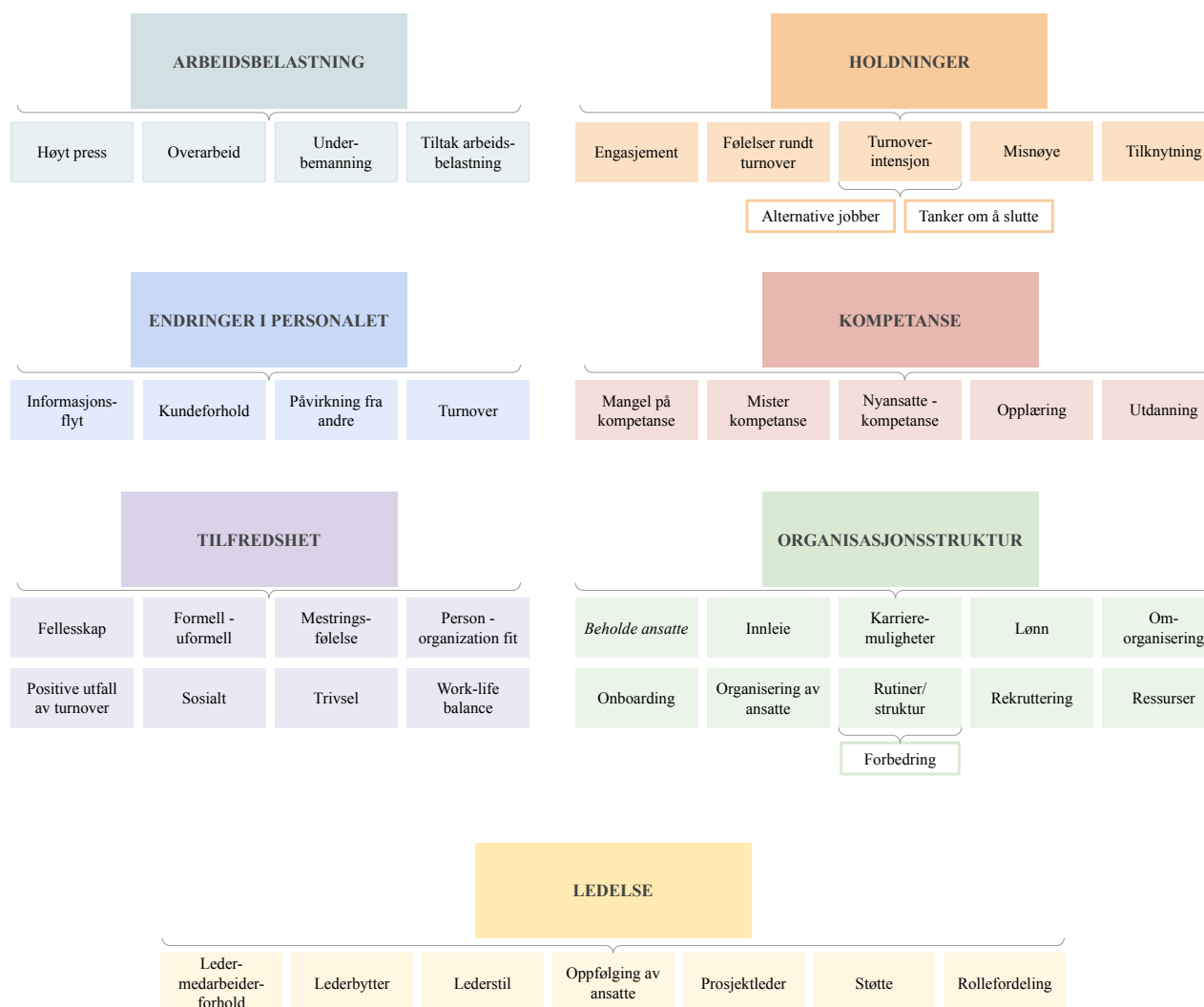
analysemetode som var fleksibel, og ga oss mulighet til å analysere datasett av ulike størrelser, samt utarbeide en detaljert beskrivelse av datamaterialet (Braun & Clarke, 2013). Vi ønsket i tillegg en analysemetode som tillater en induktiv tilnærming, hvor vi søkte etter mønstre og temaer uten å være bundet av teori på forhånd. Tematisk analyse ble derfor ansett som en hensiktsmessig analysemetode for vårt forskningsprosjekt, da vi ønsket å gå i dybden av fenomenet og oppnå større forståelse, og i tillegg undersøke hvilke meningsmønstre og gjentakelser som oppstår på tvers av datasettet vårt (Braun & Clarke, 2013). Analysemetoden tar utgangspunkt i Braun og Clarkes (2013) seks faser, som er illustrert i figur 6. Ved bruk av begrepet “faser”, kan tematisk analyse oppfattes som en lineær prosess, men i analyseprosessen er det sentralt å ha en flytende tilnærming, der forskeren beveger seg frem og tilbake etter behov for å få bearbeidet datamaterialet på en tilstrekkelig måte (Braun & Clarke, 2006).



*Figur 6: Faser i dataanalyseprosessen*

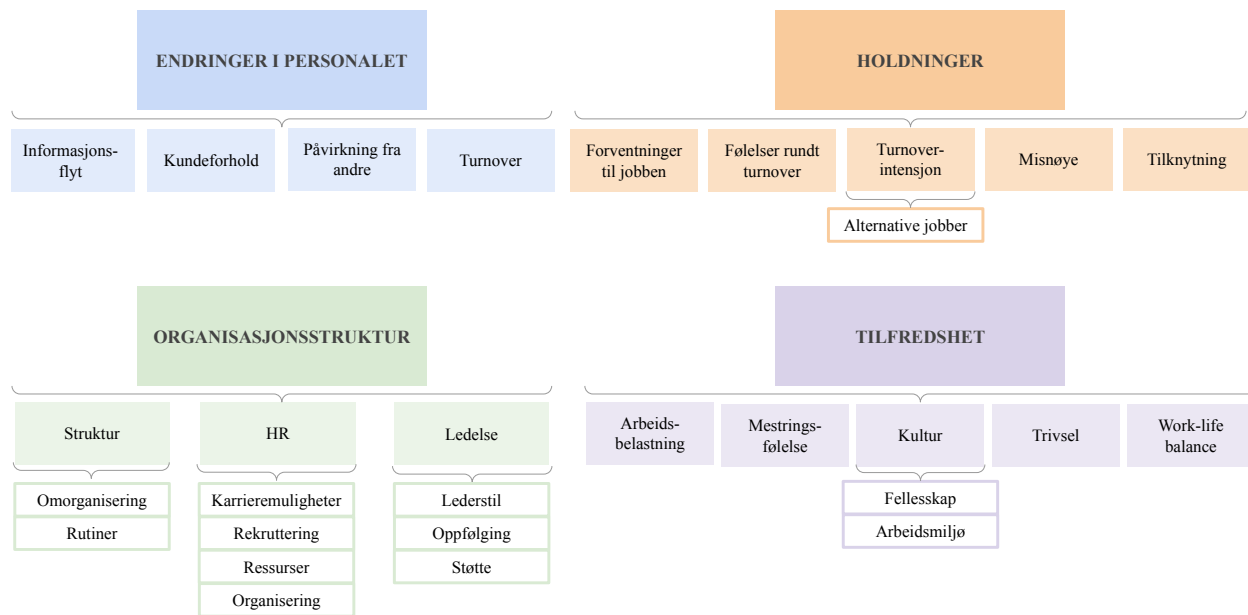
Vi startet dataanalyseprosessen med å transkribere intervjuene, som anses å være fase null (Braun et al., 2013). I starten forsøkte vi å benytte oss av et transkriberingsprogram, men valgte etter hvert å transkribere all dataen selv, da vi bemerket oss at programmet ikke alltid tok opp riktige ord og begreper. Ved å transkribere intervjuene selv fikk vi i tillegg en større kjennskap til dataen vi hadde samlet inn (Tjora, 2021; Braun et al., 2013), samtidig som vi underveis også fikk lagt inn kommentarer og notater på utsagn vi synes var interessante. Vi besluttet å sette av tilstrekkelig med tid til å lese gjennom de transkriberte intervjuene for å skape enda større kjennskap til dataen. Denne prosessen kan anses som Braun og Clarkes (2013) første fase i den tematiske analysen hvor formålet er å bli kjent med det innsamlede datamaterialet.

Videre sorterte og håndterte vi datamaterialet i dataanalyseverktøyet Nvivo, da vi anså dette som mer effektivt enn å gjøre kodeprosessen manuelt. I fase to av analyseprosessen utarbeidet vi koder for datamaterialet i Nvivo. I løpet av kodeprosessen forsøkte vi å være mest mulig åpne i tilnærmingen til datamaterialet, hvor kodene ble basert på det som fremkom av empirien, fremfor tidligere teori (Braun & Clarke, 2013). Vi kodet først samtlige intervjuer hver for oss, før vi gikk gjennom samme prosess i fellesskap for å revidere, sammenligne, og sikre at vi hadde en felles forståelse av dataens innhold og dens betydning. Etter å ha fullført første gjennomgang av kodeprosessen, endte vi opp med 74 koder. For å holde en oversikt over prosessen, loggførte vi den underveis i et dokument som begge hadde tilgang til. Da kodene var utviklet, begynte arbeidet med å se etter større mønstre i datasettet (Braun et al., 2006). Hensikten i tredje fase var å søke etter tema. Dette gjorde vi ved å lete etter mulige sammenhenger mellom de ulike kodene for videre å søke etter potensielle overordnede temaer som var relevant for prosjektets forskningsspørsmål. Vi endte opp med syv overordnede temaer, med 43 tilhørende koder som illustrert i figur 7.



Figur 7: Tredje fase i analyseprosessen

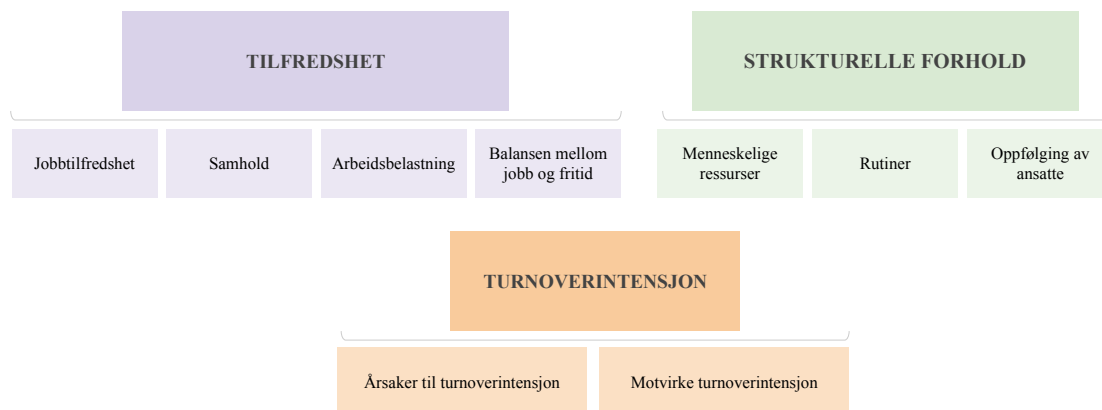
Etter en gjennomgang av de foreløpige resultatene fra analyseprosessen, var vi ikke helt tilfreds med temaene som var utviklet og dataens relasjoner til temaene. Vi opplevde her at dataen ikke samsvarte fullstendig med temaene på en meningsfull måte (Braun et al., 2006). Vi gikk derfor gjennom datamaterialet på nytt, og under gjennomgangen var vi bevisst på å ikke bare vurdere kodene basert på gjentakelser, men vurdere hvor relevant innholdet var for å belyse fenomenet og problemstillingen (Bell et al., 2019). Under gjennomgangen fikk vi re-kodet flere elementer av datamaterialet og samtidig revidert temaene, hvilket kjennetegner den fjerde og femte fasen i dataanalysen. Denne prosessen gjentok vi flere ganger for å sikre at datamaterialets betydning ble gjenspeilet i kodene og temaene som var utviklet. Illustrasjonen i figur 8 var resultatet av den første revideringen, hvor vi endte opp med fire temaer, 16 mønsterkoder og 12 koder.



Figur 8: Revidert kodeprosess

Under første delen av analysen var det empirien som la føringene for kodene og temaene som ble utviklet, hvor vi hadde et åpent sinn til dataens innhold og dens mening. Vi valgte etter hvert å gå tilbake til tidligere teorier og forskning med det formål å identifisere relevante aspekter som kunne bidra til økt forståelse av sammenhenger relatert til forskningsspørsmålene.

Dataanalyseprosessen har dermed vært en syklisk prosess, hvor vi har gått frem og tilbake mellom induktive og deduktive tilnæringer, og anses derfor som en abduktiv prosess (Jacobsen, 2015). Etter den forrige revideringen, ble det derfor gjennomført en ny runde for å sikre at datasettet hadde en gjennomgående sammenheng. Den siste revideringen resulterte i tre hovedtemaer og ni mønsterkoder, hvilket er illustrert i figur 9.



Figur 9: Femte fase i analyseprosessen

### 3.4 Vurdering av forskningskvalitet

For å avslutte metodekapittelet ønsker vi å foreta en vurdering av kvaliteten på forskningsprosjektet ved å presentere valgene som er foretatt. Kvaliteten på forskningsprosjektet kan vurderes ut fra de tre kriteriene reliabilitet, generalisering og validitet (Bell et al., 2019).

#### 3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet er relatert til om vi kan stole på de resultatene vi kommer frem til i forskningsprosjektet (Jacobsen, 2015). Det er i tillegg knyttet til hvor nøyaktig forskeren har vært i arbeidet med studien (Bell et al., 2019), da det kan oppstå forstyrrelser i arbeidet med studien, blant annet under datainnsamling og analyse. Det er dermed viktig at forskeren er kritisk til om studien kan påvirkes av ulike forstyrrelser (Jacobsen, 2015). Vi forsøkte med den bakgrunn å redusere slike effekter ved å gjennomføre testintervju, slik at vi fikk muligheten til å få tilbakemeldinger på hvordan vi oppfattes av respondentene og hvordan vi kan forbedre gjennomførelsen av intervjuene. Et annet tiltak vi gjorde for å sikre reliabilitet i vårt datamateriale var å skape en trygghet hos respondentene ved å være bevisst på eget kroppsspråk, og vise interesse for de refleksjonene og opplevelsene som respondentene fortalte om. Videre kan kontekstuelle effekter også påvirke studiens pålitelighet (Jacobsen, 2015). For å redusere denne effekten, lot vi respondentene selv velge hvor de ønsket at intervjuene skulle gjennomføres.



Samtlige respondenter som ble intervjuet over Teams hadde kamera på etter eget ønske, og vi kunne da likevel også få med oss kroppsspråk og holdninger.

Avslutningsvis, kan dataanalysen ha en innvirkning på studiens pålitelighet. Vi valgte å benytte oss av lydopptak for å registrere datamaterialet så nøyaktig som mulig (Jacobsen, 2015). På denne måten fikk vi nøyaktige sitater og korrekte gjengivelser av det respondentene har sagt i intervjuene. Vi opplevde i tillegg respondentene som åpne, og upåvirket av lydopptaket av intervjuene. For å sikre oss at kodeprosessen ble gjennomført nøyaktig, valgte vi å gå gjennom kodene sammen, og på denne måten kunne vi forsikre oss om at alle sitater inneholdt sin opprinnelige sammenheng (Jacobsen, 2015).

### **3.4.2 Validitet**

Innenfor forskning er det viktig å sikre at resultatene er gyldige og pålitelige, og at resultatene representerer det som studeres. Validitet refererer til om svarene man finner i forskningsprosessen, faktisk er svar på de spørsmålene som stilles (Tjora, 2021). I følge Ramian (2007) kan dette måles ved at forskeren reflekterer over valgene som er tatt i løpet av forskningsprosessen, og avgjør om det er den enkleste løsningen eller beste løsningen som er valgt. Forskeren bør også undersøke om de rette spørsmålene er stilt og om respondentenes svar er kritisk evaluert (Ramian, 2007).

I forskningsprosjektet er intervjuobjektene å regne som primære kilder (Jacobsen, 2015). Ved å bruke primærkilder til innhenting av informasjon, fikk respondentene selv uttrykt sine opplevelser, erfaringer og kunnskap knyttet til de aktuelle temaene. Det er også benyttet sekundærdata, hvor informasjon som er samlet inn i en annen sammenheng har vært relevant for dette forskningsprosjektet (Jacobsen, 2015). Dette har vært i form av medarbeiderundersøkelser og statistikk fra bedriften. Ved at vi har benyttet både primær- og sekundærdata, vurderer vi det til å ha styrket validiteten til prosjektet. For å videre vurdere validiteten til forskningsprosjektet, er det sentralt å vurdere om intervjuobjektene har gitt riktig informasjon. Et sentralt element er da å vurdere kildenes nærhet til fenomenet (Jacobsen, 2015). Data som er samlet inn gjennom intervju, er stort sett basert på førstehåndskilder hvor personene har vært med på hendelsene eller situasjonene som beskrives selv. Enkelte situasjoner er blitt referert til fra andrehåndskilder hvor personen ikke har vært involvert selv, men dette har da stort sett blitt validert fra

førstehåndskilden i etterkant. Vi anser dette derfor til å styrke validiteten til studien ettersom dette bekrefter den gyldne regelen som sier at informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet (Jacobsen, 2015).

Ifølge Jacobsen (2015) er det viktig å være oppmerksom på at forskningsprosjektets validitet også avhenger av intervjuobjektens motivasjon og vilje til å gi ærlige tilbakemeldinger. I den forbindelse er det sentralt å være observant på at respondentenes motivasjoner kan være påvirket av et ønske om å fremstille fenomener annerledes enn hva det er i virkeligheten. Dette var noe vi var oppmerksomme på både i forkant og under intervjuene på bakgrunn av temaet som er valgt for prosjektet. Vi var derfor opptatt av å skape en trygg atmosfære, stille åpne spørsmål, vente på at intervjuobjektet fikk svare fritt, samt komme med oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart for å kritisk vurdere kildens evne til å gi riktig informasjon (Jacobsen, 2015). Validitet avhenger i tillegg av trekk ved konteksten som kan resultere i at kilder ikke gir fra seg korrekt informasjon (Jacobsen, 2015). Ettersom at enkelte spørsmål i intervjuguiden kunne være noe ubehagelig å snakke ærlig om hvis en leder eller andre ansatte hadde fått vite hvem sitt utsagn dette var, var vi svært opptatt av å gjøre det klart for intervjuobjektet at all informasjon ble anonymisert i oppgaven og ellers var konfidensiell.

### ***3.4.3 Generalisering***

Den eksterne gyldigheten, også kalt generalisering, omhandler om man kan overføre funnene fra studien til andre sammenhenger (Bell et al., 2019). Målet med vårt forskningsprosjekt er få en bredere og dypere forståelse av hvordan turnover oppleves for ledere og ansatte. Totalt gjennomførte vi 13 semistrukturerte intervjuer, og dermed baserer studien seg på informantens opplevelser og erfaringer rundt det bestemte fenomenet. Vi anser dermed ikke generaliserbarhet ikke som et mål med studien, da funnene ikke direkte kan overføres. Studien kan likevel være relevant for andre i lignende kontekster, men det vil være opp til leseren å avgjøre (Tjora, 2017).

### **3.5 Etisk refleksjon**

Ved gjennomføring av forskningsprosjekter vil forskere stå overfor ulike etiske aspekter (Jacobsen, 2015). Gjennom datainnsamling har vi undersøkt ansatte og ledere i bedriftens personlige erfaringer og opplevelser rundt fenomenet, og har dermed vært nødt til å ta noen etiske

vurderinger underveis. Jacobsen (2015) fremhever tre etiske forhold som forskeren må reflektere over. Disse er krav på privatliv, informert samtykke, samt et krav på korrekt gjengivelse.

I startfasen når vi diskuterte temaet turnover, ble vi enige om hvilke føringer vi skulle legge til rette for å sikre at både respondentene og dataene våre kunne ivaretas på best mulig måte. Kravet til privatliv er et viktig aspekt forskere bør ta stilling til (Jacobsen, 2015). For å ivareta intervjuobjektens privatliv valgte vi derfor å holde sitatene totalt anonymisert i vår oppgave. Vi valgte i tillegg å sensurere både bedriftens navn og andre ansattes navn i sitatene for å sikre dette, samt bruke ord som “vedkommende” eller “hen” som erstatning for “han” og “hun”. For å sikre anonymitet, har vi fulgt NSD sine retningslinjer knyttet til lagring og oppbevaring av informasjon og data.

Kravet om informert samtykket omhandler at deltakerne i forskningsprosjektet deltar frivillig, basert på fullstendig informasjon om prosjektet (Jacobsen, 2015). For å sikre dette sendte vi i forkant av intervjuene samtykkeskjema med informasjon om prosjektet, formål, lydopptak og retningslinjer for oppbevaring av data. Respondentene fikk også informasjon om at de kunne når som helst trekke sin deltakelse dersom dette var ønsket. Vi viste stor takknemlighet for deres deltakelse og tid forbundet med intervjuer, og planlegging av møtetidspunkt. På denne måten fikk vi allerede før intervjustart bygget tillit med respondentene (Miles et al., 2018)

Kravet på korrekt gjengivelse av dataene omhandler at resultatene som fremkommer i studien skal være riktig gjengitt. Ettersom en analyse av data vil medføre reduksjon av detaljer, blir et slikt krav ansett som et etisk ideal (Jacobsen, 2015). For å ivareta dette kravet har vi i presentasjonen av empirien inkludert mellomledd som ble illustrert med “(...)”, som viser at det valgte sitatet også inkluderer aspekter som ikke er inkludert. For å sikre oss at sitatet beholdt sin mening og sammenheng, gjennomgikk vi slike sitater sammen for å være sikker på at vi beholdt sammenhengen i sitatet.

## 4.0 Empiri

I det kommende kapittelet, vil vi presentere resultatene fra dybdeintervjuene som er gjennomført med 13 intervjuobjekter som er ansatt i casebedriften. Intervjuene avdekket flere interessante perspektiver og refleksjoner rundt ansattes tilfredshet på arbeidsplassen, arbeidsbelastning og menneskelige ressurser. Kapittelet vil fokusere på funnene som anses som mest relevante for masteravhandlingens forskningsspørsmål, og vil bli delt inn i tre hoveddeler; tilfredshet, strukturelle forhold og turnoverintensjon.

### 4.1 Tilfredshet

For å besvare forskningsspørsmålene vil vi i dette kapittelet presentere funnene som omhandler ansattes tilfredshet. Våre funn viser at faktorer som samhold, arbeidsbelastning og balansen mellom jobb og fritid har en innvirkning på tilfredsheten til ansatte.

#### 4.1.1 Jobbtilfredshet

Ansatte i bedriften påpeker at jobbtilfredshet på arbeidsplassen er sentralt for å skape et produktivt og positivt arbeidsmiljø, samt at en høy grad av jobbtilfredshet kan bidra til å redusere turnover og turnoverintensjon blant ansatte. For de ansatte i organisasjonen er jobbtilfredshet en viktig faktor for å bli værende i den spesifikke bedriften. Til tross for at bedriften har høyt gjennomtrekk blant ansatte, påpekes det at den generelle trivselen i organisasjonen stort sett er god, og at ansatte trives med både med arbeidsoppgaver og sammen med sine kollegaer.

*“Jeg trives veldig bra. Jeg har mye ansvar og nå har jeg fått litt nye utfordringer som jeg synes er spennende. Det er litt nytt fokus og nye utfordringer” - R8*

*“Nå som jeg har blitt kjent med flere, og vi har hatt møter og samlinger, så skryter folk veldig av hvor mye de trives på jobb. Hvis jeg spør litt rundt, så trives folk mer enn jeg kunne forstå egentlig” - R7*

Imidlertid fremkommer det av intervjuene at det er en del misnøye blant annet med arbeidsmengden, omorganiseringen som har vært i organisasjonen og manglende oppfølging fra

ledere og ledelsen. Dette vil presenteres under delkapittel “4.1.3 - Arbeidsbelastning” og “4.2.3 - Oppfølging av ansatte”.

De ansatte fremhever at mestringsfølelse er en vesentlig faktor som påvirker deres opplevelse av tilfredshet i arbeidshverdagen. Flere ansatte opplever at mestringsfølelse bidrar til å gi en større mening med arbeidshverdagen og motiverer de ansatte til å yte sitt beste. En av de ansatte delte en situasjon der vedkommende var relativt ny i rollen sin, og dermed opplevde en endring i følelsen av å mestre arbeidsoppgavene sine: *“Før så var det en sånn god blanding der jeg kunne dra med erfaringene mine inn og ha et lite ess med det, men det er mindre av det altså. Jeg blir mer påminnet av andre som setter pris på den kunnskapen jeg har, men jeg selv føler at jeg sitter med veldig lite kunnskap nå, jeg kan lite nå”* (R9).

To av lederne fremhever imidlertid at høy arbeidsmengde som følge av begrenset tilgang på arbeidskraft har ført til en opplevelse av manglende mestring i form av redusert mulighet til å gjøre jobben på en tilfredsstillende måte. Denne mangelen på mestring har en negativ innvirkning på deres jobbtilfredshet.

*“... vi har slitt veldig med ressurser i fjor, og du følte at du bare drev med brannsløkking og du fikk ikke gjort en god nok jobb. (...) det var alltid for sene leveringer til ting. Du var sjelden tidsnok”* - R1

*“Det (...) er jo ganske hektisk og kan være litt stressende. Det er helt greit, men ikke når det blir over flere måneder og vi snakker år, da er det ikke så greit lenger. (...) Det er liksom, det blir ikke gøy når man som sagt ikke får gjort en god nok jobb og du blir bare en hakkepinne”* - R1

*“Når du da ikke har en ny prosjektleder å sette inn på prosjektet, så må du ta over selv. Da får jeg ikke fulgt opp ansatte og vært den lederen som jeg burde være. Du har ikke tiden til det. Du må prioritere det som brenner mest, også må du følge opp de prosjektene som plutselig ikke har en prosjektleder”* - R3

I en annen kontekst, påpeker en av lederne at ansvaret som hviler på en prosjektleder er betydelig, og dersom prosjektet ikke går i ønsket retning, kan dette også påvirke følelsen av

mestring og tilfredsheten i hverdagen: *“Å være prosjektleder er ganske ensomt. Å sitte der og har ansvaret for mange titalls millioner i et prosjekt og når du kanskje innerst inne vet selv at dette ikke går sånn du håpet på, da kan du begynne å miste nattesøvnen”* (R3).

En annen leder deler en situasjon der vedkommende var relativt fersk i rollen, og var i ferd med å ta over et prosjekt fra en tidligere leder som sluttet i stillingen. Lederen uttrykker en opplevelse av manglende mestring som fremkom av at det var lite oppfølging å få: *“Jeg blir liksom ikke en god prosjektleder nå av å bare prøve å håndtere det som dukker opp hele tiden, jeg får ikke noe oversikt over hva jeg skal gjøre fremover og hva jeg burde ha gjort. Jeg må hele tiden spørre om hva jeg bør gjøre nå. (...) og jeg vet jo ikke hva jeg skal spørre om omtrent”* (R5).

#### **4.1.2 Samhold på arbeidsplassen**

Det uttrykkes en positiv holdning til samholdet og det sosiale fellesskapet i organisasjonen, og understrekes at dette har en direkte innvirkning på deres tilfredshet i arbeidshverdagen. Flere av respondentene påpeker at det å ha gode relasjoner med kollegaer, gjør arbeidsdagen lettere.

*“Arbeidsmiljøet synes jeg er som sagt veldig bra her da. Kjempe hyggelige kollegaer og folk som jobber her. Så det er ingenting i veien med det. God takhøyde og godt miljø egentlig”* - R1

*“... synes det er veldig bra. Det er ikke mye konflikter, det går an å snakke, og ta opp ting hvis noe er vanskelig. Det er rom for det. Veldig fornøyd med det”* - R10

Flere ledere nevner at de har prøvd å sette fokus på å arrangere sosiale arrangementer for å løfte det sosiale fellesskapet. Det fremkommer fra intervjuene at dette har det vært mangel på under pandemien, og har ikke blitt tatt opp igjen med det samme den var over: *“Sånn på avdelingen har vi alltid hatt lønningspils og sommerfest, men så har det vært litt økonomi og korona så de siste årene har det jo gjerne ikke vært like mye”* (R4).

Respondentene påpeker imidlertid at det er et høyt gjennomtrekk blant medarbeiderne, hvilket påvirker samholdet i organisasjonen. Vi har observert at dette påvirker tilfredsheten til ansatte på ulikt vis, hvor enkelte påpeker at dette har vært en negativ opplevelse, spesielt dersom det har vært en kollega de hadde et nært forhold til: *“Vedkommende var jeg jo veldig god venn med, så*

*det var jo veldig kjipt. Man føler jo at man ikke har noen å snakke med over kanten. (...) så er det litt sånn tomt etterpå”* (R12). En annen respondent er enig i at enkelte ansattes fratreden påvirker tilfredsheten negativt, men at dette savnet går fort over. Andre respondenter påpeker at en ikke kan la seg påvirke i like stor grad hver gang det forsvinner ansatte.

*“Det slutter ganske mange ansatte i bedriften hvert år, så hvis jeg skulle hatt litt sånn kjærlighetssorg for hver person som sluttet, så hadde jeg vært trist hele tiden. Men når gode kollegaer drar, så er det ikke noe artig”* - R3

*“Jeg er jo ikke venner med de som jobber i avdelingen, vi er jo jobbvenner, ikke venner-venner, så må man jo bare ha et profesjonelt forhold til det”* - R13

Selv om alle ansatte ikke blir påvirket like sterkt på et følelsesmessig plan fremkommer det at jobbtildfredsheten til gjenværende ansatte påvirkes negativt som følge av at ansatte forlater, da det er færre som kan delta i faglige diskusjoner og at bedriften mister viktig kompetanse som tar lang tid å erstatte. Det fremkommer også at enkelte ansatte gjerne ikke passer inn like godt, og at de gjenværende ansatte derfor er likegyldig til deres avskjed, eller at det til og med positivt for deres tilfredshet at personen forsvinner ut av bedriften: *“... jeg er bare glad for at hen slutter. Det er bra for bedriften. Jeg går godt overens med hen på et personlig plan, men hen fungerer ikke i jobben sin, så det skaper jo problemer for meg og, det har det gjort tidligere siden jeg begynte på prosjektet, som ekstraarbeid for meg”* (R10).

Flere intervjuobjekter trekker frem at omorganiseringen som har vært, har hatt en påvirkning på det samholdet i organisasjonen, samt i noen grad tilfredsheten på arbeidsplassen.

*“Jeg kan si hvordan det har vært de første årene jeg har jobbet her, også har vi jo hatt en organisasjonsendring. Så da er det jo litt forandret nå. Før var det mye mer at alle var litt i samme båt, og du hjalp alle uansett hvem som spurte. Nå har det blitt litt mer strukturert, og det har gått litt på bekostning av det”* - R13

Selv om det er blitt påpekt noen utfordringer knyttet til omorganiseringen, har det også blitt trukket frem positive konsekvenser som følge av endringene. En av intervjuobjektene uttrykker at de har fått bedre kjennskap til kollegaene sine: *“Tidligere så visste jeg jo ikke om vedkommende*

*jeg satt ovenfor var en kollega en gang. Så sitter vi der og er uenig, og tenker at “f\*\*\*, vi jobber i jo samme firma”. Så det har vært mye klønete der. Men det er ikke like klønete nå lenger.”*  
(R9).

#### **4.1.3 Arbeidsbelastning**

Ansatte er i perioder utsatt for en betydelig arbeidsbelastning. Dette skyldes blant annet mangel på arbeidskraft som følge av at ansatte har sluttet, høyt sykefravær, vanskeligheter med å rekruttere nye ansatte og en lang opplæringsprosess. Gjenværende ansatte og ledere blir dermed tildelt mer ansvar og oppgaver, noe som igjen påvirker deres tilfredshet negativt.

*“Vi har hatt mye mer omsetning per prosjektleder enn hva vi burde hatt, og det har vi hatt over en lang tid. Det er nok en av de viktigste sakene til turnover også. De har hatt for mye å holde på med per person. Klart at det er slitsomt. Da blir det lagt mer og mer på de som er igjen” - R3*

*“Jeg varslet jo avdelingslederen min at jeg syns det var så krevende og sto nesten i brekkpunktet om jeg klarte å gå på jobb. Så da sa jeg at vi må passe på at ikke hele korthuset raser nå, for det er det det kan gjøre, ikke sant” - R9*

*“... i tillegg til meg, så var det tre prosjektledere som sluttet samtidig i og med at jeg gikk over, så det er en utfordring. Det genererer masse arbeid til de andre samtidig, og de er som regel fullt belastet fra før. Så ja, en kjempe utfordring at ansatte slutter” - R3*

*“Det har vært et veldig kjøer nede på prosjektet i et halvt år nå egentlig, så du merker jo på folk at de er sliten. (...) Den totale belastningen i løpet av et år på hver enkelt tror jeg har vært alt for høy for at det er en grei arbeidsdag da” - R11*

En av bedriftens prosjektledere har nylig avsluttet arbeidsforholdet sitt hos bedriften, hvor en av hovedårsakene var den betydelige arbeidsbelastningen: *“Når jeg fikk det prosjektet fra vedkommende som sluttet den sommeren, pluss at det var oppstart på det prosjektet vi er på her nede nå, pluss at det etter hvert kom flere prosjekt som jeg var veldig involvert i, og da ble det ganske mye i hele fjor. Så litt før jul i fjor, og til sommeren så var det ufattelig mange timer for*



*min del. Så det har jo egentlig gjort at jeg har spekulert litt i hva jeg har holdt på med, når det blir sånn at man jobber både dag og kveld og helg” (R1).*

Som følge av at prosjektleder skulle bytte jobb, var det flere ansatte som var usikker på veien videre. En av dem var bekymret for økt arbeidsbelastning for sin egen del: *“Det kommer jo inn noen som ikke har så mye informasjon om prosjektet fra før av og må settes inn i det, så bruker mye tid på det. Det kan bli slitsomt. Det blir mye mer jobb på meg, helt sikkert” (R10).*

En av de ansatte i bedriften opplever samtidig at det er vanskelig å finne balanse i arbeidsmengden når ansatte på avdelingen slutter: *“når vi er så få så er det veldig vanskelig å holde balansen med å ha nok å gjøre, eller ikke få for mye å gjøre. For det kommer dit at det fort blir litt overbelastning eller underbelastning. Det er litt vanskelig å holde det jevnt” (R12).*

#### **4.1.4 Balanse mellom arbeid og fritid**

Flere ledere og ansatte påpeker at det til tider kan være vanskelig å balansere jobb og fritid. Det fremkommer at tempoet er veldig høyt, og at dette er en utfordring for alle.

*“Det er det som er krevende tror jeg, og som er overraskende av og til, at det er så grenseløst. Det er veldig viktig å sette grensene selv da” - R2*

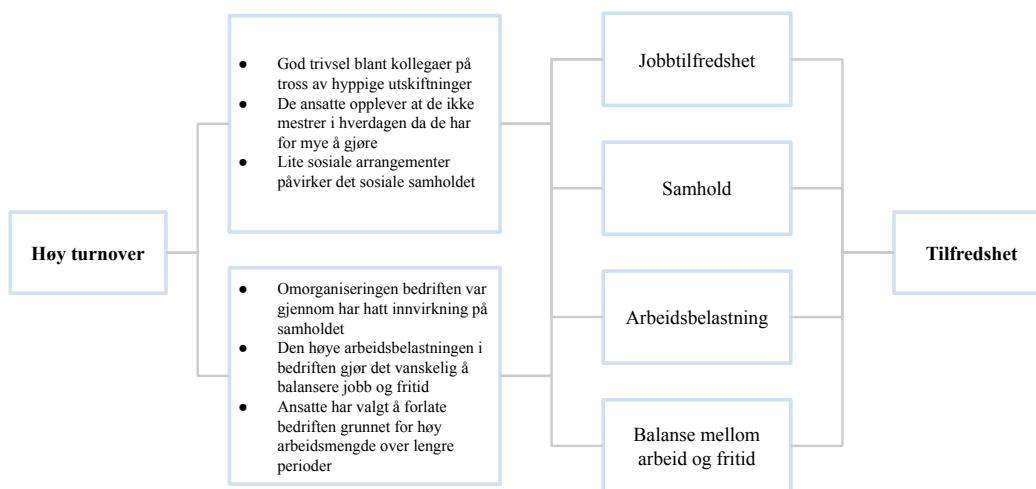
*“... jeg har vært nødt til å ta ned litt arbeidsmengde og prøve å finne en litt mer behagelig balanse. De siste årene har jeg jobbet veldig mye. Det har vært mye overtid, kommer litt sent hjem ja” - R9*

*“... jeg har mindre kapasitet på jobb. Det jeg tenker at var egentlig en overkommelig arbeidsmengde for et år siden er nå for mye. Jeg har ikke det samme overskuddet, kan ikke jobbe like lenge. Jeg har ikke samvittighet, det er tanker som “skulle vært på jobb, burde ha dratt hjem” Alt det der tar av kapasiteten” - R9*

*“... i bedriften så jobber vi veldig alene, sånn at for eksempel når jeg var hjemme med sykt barn et par dager, så måtte jeg jobbe om natten fordi jeg hadde frister som måtte holdes og det var ingen andre å spille på. (...) så da satt jeg hjemme og jobbet til klokken to på natten og gjorde meg ferdig før jeg kunne legge meg. Det er ingen andre å spille på” - R5*

### 4.1.5 Oppsummering av funn: Tilfredshet

Med bakgrunn i problemstillingen «*Hvordan oppleves turnover blant ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen?*» har vi identifisert de ulike faktorene som har en betydning for de ansattes tilfredshet i arbeidshverdagen. Resultatene legger grunnlag for videre analyse av hvordan turnover oppleves blant ledere og ansatte i bedriften, og illustreres i figur 10.



Figur 10: Oppsummering funn: tilfredshet

## 4.2 Strukturelle forhold

For å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål, vil vi i dette delkapittelet sette fokus på hvordan bedriftens strukturelle forhold påvirkes av turnover, samt hvordan dette oppleves og oppfattes av ledere og ansatte. Våre funn viser at når ansatte avslutter arbeidsforholdet i casebedriften, fører dette til en betydelig mangel på menneskelige ressurser og verdifull kompetanse. I tillegg fremkommer det at bedriftens rutiner og systemer ikke blir fulgt, hvilket resulterer i store utfordringer knyttet til utskiftning av personalet. Til slutt vil vi presentere funnene som omhandler oppfølging av ansatte og ledelse.

### 4.2.1 Menneskelige ressurser

Det fremkommer at menneskelige ressurser er viktig for bedriften, da dette bidrar til å øke bedriftens effektivitet og kvalitet på arbeidet som skal utføres. Flere av respondentene trekker

frem at bedriften har for lite arbeidskraft i forhold til arbeidsmengde. Ledere og ansatte i bedriften understreker viktigheten av å beholde ansatte som innehar nødvendig kompetanse. Dette fremkommer som sentralt for å opprettholde kontinuitet i arbeidet. Respondentene opplever det som krevende å erstatte ansatte som slutter, hvilket skaper en ubalanse i organisasjonens strukturelle forhold.

*“Vi er for lite folk. Folk slutter, og vi får ikke erstattet de. Jeg føler at bedriften tar vann over hodet og tar på seg for store prosjekter i forhold til den stammen man har her da. Det blir mye armer og bein, og mye innleie. Det er vanskelig å få tak i folk, og da blir man hengenenes etter også blir det et jag” - R11*

*“Men det er klart at det er vanskelig å spille kabal hvis du ikke har nok kort. Det er det vi blir truffet med hver gang en prosjektleder slutter. Da må noen andre inn, og da har vi ikke den personen for de andre prosjektlederne har jo nok å holde på med” - R3*

Ettersom bedriften allerede har for lite menneskelige ressurser, oppleves det som svært uheldig når flere ansatte velger å avslutte arbeidsforholdet midt i et prosjekt. Dette er noe som resulterer i at prosjekter ikke blir levert på en tilfredsstillende måte, og utførelsen av arbeidet blir krevende. En leder med personalansvar peker på at i situasjoner hvor ansatte slutter og det ikke er rekruttert en erstatter, må de selv inn og ta over. Dette er noe som påvirker strukturen i bedriften ved at det går utover ledernes opprinnelige arbeidsoppgaver, slik som oppfølging av ansatte.

*“Noe jeg føler vi må gjøre en endring på - at vi bør være bemannet slik at vi har en person vi kan sette inn. Vi kan ikke være så belastet at alle er skjært inn til beinet. Det er en utfordring. Når det skjer noe, så er det litt krise hver gang. Det er faktisk litt håpløst” - R3*

*“Prosjektet er overlevert nå, men det ble ikke gjort på en god måte, så det har vært litt etterarbeid. Det var en brann som vi klarte å slukke og ordne, men forferdelig og lite heldig. At folk slutter kommer vi alltid til å stå ovenfor, men vi har lært hvor gale det kan gå” - R9*

En av de ansatte fremhever i tillegg at det er uvanlig at ansatte på prosjekt forlater midt i perioden: *“I prosjektverden så slutter folk hele tiden. (...) det at folk slutter, sånn er det på en*

*måte, men som regel er det når et prosjekt er over at man bytter jobb. Å slutte midt i et prosjekt er nok litt mer uvanlig” (R5).*

Som følge av at ansatte slutter, har ikke bedriften nok ressurser til å bemanne opp prosjektene. Det fremkommer i den forbindelse at det blir leid inn håndverkere fra andre bedrifter: *“Ene grunnen til at folk sluttet var at enkelte var permittert under rolige tider, og med det arbeidsmarkedet som er, hvor man kan få seg jobb akkurat hvor man vil, så gjorde de heller det enn å være permittert. Og når det da ble hektisk igjen her, så hadde vi altfor lite folk, og vi måtte da leie inn folk igjen” (R7).* Flere ansatte i bedriften påpeker i den forbindelse at personer som ikke er ansatt i organisasjonen, men er innleid til prosjektet, kan ha en annen holdning til arbeidsoppgavene da de ikke føler på samme tilhørighet og tilknytning til organisasjonen. Det trekkes frem at dette har en negativ innvirkning på dynamikken i arbeidsmiljøet, kvaliteten på arbeidet som utføres og jobbtilfredsheten til ansatte som følge av at arbeid må gjøres om igjen.

*“De som er innleid har ikke det eierskapet til hverken bedriften eller prosjektet. De er bare der en viss periode og hvilke personer du får er helt bingo. Så det er nok ikke veldig gunstig” - R1*

*“... leid inn mye folk fra andre firmaer som er vant til å gjøre ting på andre måter. For innen faget er det ikke en fast måte å gjøre ting på, man kan gjøre det på tusen måter. Men på ett bygg bør det gjøres på samme måte sånn at ikke en stikkontakt står ene veien, mens en annen står andre veien. Slike forskjeller er det” - R7*

Funnene viser at ansattes avgang i stor grad kan være motivert av både praktiske og emosjonelle faktorer. Dersom ansatte velger å avslutte arbeidsforholdet av praktiske faktorer, blir lønn trukket frem som en viktig betingelse. I de fleste tilfeller hvor de ansatte ønsker å forlate arbeidsplassen grunnet bedre betingelser, forsøker bedriften å oppfylle kravene. Det blir fremhevet at dersom de ansatte derimot velger å forlate grunnet emosjonelle faktorer, slik som misnøye, er det vanskelig for bedriften å få dem til å bli værende.

*“Nei, altså lønnen kunne jo gått opp. Men det tror jeg er noe som tilfredsstill deg over en kort periode. Så det er rett og slett trivsel og utfordringene, og det å føle at man blir sett. Eventuelt kunne jeg tenkt meg en samtale om veien videre og hvilke muligheter som finnes” - R11*

*“For min del var det jo dessverre mangel på tid og ressurser. Du føler ikke at du får mestret oppgaven når du ikke får gjort den ordentlig. Så er jo lønn en ting som man blir motivert av i ca. tre måneder, også går det over” - R1*

#### ***4.2.1.1 Tap av kompetente ansatte***

Det fremkommer at flere ansatte med høy kompetanse velger å forlate bedriften, og det kan være utfordrende å erstatte kompetansen som de innehar. Prosjektledere blir spesielt trukket frem som vanskelig å erstatte, da det kreves lang erfaring for denne type stilling. Bedriften erstatter ofte slike nøkkelpersoner med personer som innehar mindre kompetanse, da arbeidsmarkedet er *“bunnskraft”* (R3). Samtidig påpekes det at innleie av ansatte også er krevende, ettersom de må tilpasses bedriftens prosedyrer og arbeidsmetoder, noe som fremkommer svært tidkrevende og kostbart. En av respondentene understreker at når ansatte med høy kompetanse slutter oppstår det et tomrom og at dette forstyrrer de strukturelle forholdene i bedriften ettersom den unike kompetansen som personen besitter, går tapt.

*“Du mister jo supermanner. Det er ikke ofte de dårlige som slutter” - R7*

*“Det er folk som slutter generelt i firmaet med høy kompetanse mer enn det normalt sett gjør fordi vi har litt svak struktur/ledelse, ledelsesstruktur. (...) Så jeg har ikke sånn veldig tillit sånn kompetansemessig til de” - R10*

*“De må prøve å stoppe denne flukten av flinke folk” - R10*

*“Folk med kompetanse er så mangelvare, at hvis vi har mulighet til å få inn en med erfaring og kompetanse, så er det absolutt det beste. Da må vi huke tak i vedkommende. Vi er fullstendig avhengig av å få inn nye hele tiden, og da er det en balansegang” - R13*

Hyppige utskiftninger i personalet er i tillegg noe som blir påpekt som en svakhet for bedriftens strukturelle forhold, da nyansatte som kommer inn ikke innehar samme kompetanse som de som har sluttet, og viktige ting i utførelsen av arbeidet glipper. I et fåtall av tilfeller blir dette nevnt som sunt og bra for bedriften, men skadelig over tid.

*“Det kommer jo inn noen som ikke har så mye informasjon om prosjektet fra før av og må settes inn i det, så bruker mye tid på det. Det kan bli slitsomt” - R10*

*“... det kan glippe ting i utførelsen, og glipper det ting, er det kostnader. Da må man fikse det(...) Og da kan det igjen gå utover kvaliteten da, så det blir en sånn ringsirkel” - R4*

Et bytte av prosjektleder kan ifølge flere respondenter skape betydelige utfordringer, da kunnskap og historikk går tapt: *“... det er jo spesialkunnskap eller historie som blir borte med at enkelte slutter. Det er jo en sårbarhet som bedriften må være veldig klar over. Sånne personer vil jo være nøkkelpersoner”* (R2). Det skaper også et behov for å bruke mye tid og ressurser på å sette inn en ny person i prosjektet. Det blir i den forbindelse fremmet et ønske om en grundig gjennomgang av systemer og arbeidsmetoder, hvilket de ansatte mener kan redusere muligheten for feil og dobbeltarbeid. Flere påpeker også at dette kan bidra til å styrke kompetansen og erfaringen til de ansatte. Det samme gjelder for ansatte som er leid inn, da det kommer frem at det ikke er noen fast måte å utføre arbeidet innenfor fagfeltet deres.

#### ***4.2.1.2 Virkninger av turnover***

Endringer i personalet viser seg å ha en negativ innvirkning på de strukturelle forholdene ved at ledere og ansatte mister kontinuitet i arbeidet og motivasjonens synker. En respondent understreker at de opplever å miste kontroll over arbeidssituasjonen når ansatte avslutter arbeidsforholdet: *“Når ansatte slutter er det, det at vi mister på en måte kontrollen i en periode. De som må overta har jo gjerne en annen jobb fra før”* (R3). Når ansatte forlater organisasjonen, resulterer det ofte i en økt arbeidsmengde for de som blir igjen, som i sin tur kan ha en negativ effekt på deres motivasjon. Dette skyldes at oppgaver som tidligere var fordelt på flere personer, nå må fullføres av en mindre gruppe.

*“Den nye prosjektlederen må jo sette seg inn i alle de små endringene. Det ser jeg for meg at kan bli ekkelt. Jeg tror det kan gå hardt utover motivasjonen til de som jobber på prosjektet. For det å tro at noe er ferdig, også må du rive det og begynne på nytt - det er det verste som finnes, mest demotiverende som finnes” - R7*

Det uttrykkes bekymring og uro over gjennomtrekket av personalet, da bedriftens ansatte merker at det er flere av deres kollegaer som har forlatt arbeidsplassen. Dette har ført til at gjenværende ansatte sitter igjen med frykt for at flere vil forlate. En av respondentene fremhever en spesifikk hendelse hvor to prosjekter nesten ble forlatt på dagen. Dette resulterte i en stor mengde løse tråder for de gjenværende ansatte, og førte til en enorm mengde ekstraarbeid. Respondenten beskriver situasjonen som forferdelig, og uttaler følgende: *“før det så var jeg egentlig ikke klar over hvor stort utfall det kan bli, for jeg har aldri vært så tett på det før den hendelsen. Så det er et mareritt og det blir mye arbeid”* (R9).

#### **4.2.1.3 Rekruttering**

Som følge av at ansatte slutter, er det nødvendig å rekruttere nye ansatte. Det blir uttalt at det er både vanskelig og tidkrevende å rekruttere erfarne fagarbeidere og prosjektledere, hvilket forstyrrer de strukturelle forholdene i bedriften. Det fremheves at dette skyldes at kompetansen til erfarne arbeidstakere er høyt ettertraktet og dermed vanskelig å oppdrive. Bedriften ansetter derfor ofte ufaglærte fremfor personer med erfaring, da det er lettere å få rekruttert dem. Flere respondenter opplever at dette påvirker arbeidsflyten da det er mange ansatte som mangler fullverdig kompetanse. Det blir også påpekt at bedriften har en treg rekrutteringsprosess, hvor de bruker lang tid på å ansette nye.

*“Er du prosjektleder, så kan du jobbe hvor du vil. Det er klart at vi også prøver å rekruttere prosjektledere for det er nesten umulig, men erfarne er stort sett vanskelig å skaffe”* - R3

*«Jeg blir jo litt bekymret når det slutter så mye folk. Bedriften er jo litt treig i ting de gjør. Fra de ringte meg å spurte om jeg ville begynne her, til jeg faktisk begynte, så tok det nesten seks måneder. Og på de seks månedene, så hadde det sluttet åtte mann»* - R7

Bedriften er i høy grad avhengig av enkeltpersoner og deres kompetanse, noe som har en negativ innvirkning på dens evne til å realisere prosjektene på ønsket nivå. Flere av respondentene påpeker at bedriften organiserer seg svakt, og dette svekker driften når noen slutter.

*“... jeg mener det er viktig å prøve å jobbe inn at man har litt.. at man er mindre avhengig av enkeltpersoner. (...) det å håndtere utskifting av en BAS er jeg helt avhengig av å ha overlapp av den gamle og den nye. Og hvis jeg ikke har det så er det veldig kritisk. Da er det ting som ikke blir håndtert i prosjektet” - R5*

*“... når det gjelder organisatorisk da, hvis man på en måte har mistet noe som gjør at det blir et tomrom så har man organisert seg litt dårlig og svakt da” - R6*

Bedriften utdanner fagarbeidere selv gjennom lærlingordningen: *“Det kommer jo hele tiden masse nye lærlinger, men det er kanskje beste måten å få flere rørleggere også, det er ikke bare å plukke noen fra gaten som er dyktig og god, da er det bedre å lære dem opp selv” (R4).* Det påpekes i den forbindelse at dersom noen arbeidstakere slutter, tar det lang tid å erstatte dem: *“... fra dem starter med utplassering, så (...) går det 2,5 år i lærlingtiden, også skal de ha erfaring etterpå. Så det tar kanskje 4-5 år å skaffe en ny rørlegger. Så det er ikke heldig å miste noen” (R3).*

#### **4.2.2 Rutiner**

Det uttrykkes at bedriften har ulike rutiner som de ansatte må følge, men likevel kommer det frem at hver leder følger sine egne systemer for hvordan informasjon lagres. Respondentene poengterer dermed at det oppstår et betydelig informasjonstap når ansatte forlater arbeidsplassen, og spesielt når det gjelder nøkkelpersoner, slik som prosjektleder. Dette skyldes at det finnes store mengder informasjon om prosjektet og dets interne endringer som forsvinner sammen med personen som slutter, da rutinene for informasjonslagring ikke blir fulgt. De ansatte i bedriften argumenterer for at dette tapet har en negativ innvirkning på gjenværende ansatte og på den personen som overtar ansvar for prosjektet, da de ikke har tilgang til denne informasjonen. De strukturelle forholdene i bedriften blir påvirket ved at det er økte kostnader som følge av at det er behov for etterarbeid og tilpasninger som eller kunne vært unngått.

*“Så vi har en del rutiner som vi har, ja bekymringsvekkende nok, måtte hatt innføring og opplæring i nå siste året. Rutiner som har vært veldig lenge, men som ikke har brukt eller fulgt, så det hadde vært veldig kjekt om vi hadde brukt det før” - R9.*



*“Den nye prosjektlederen tar jo over nå og må egentlig ha oversikt over alle endringene. Det som mest sannsynlig skjer nå, er at de som jobber ute nå kommer til å jobbe etter tegningene de har. Og hvis det er gjort endringer, så er nok ikke de kommet inn på tegningene. Det er bare lagt inn som et tillegg på en datamaskin” - R7*

*“Prosjektlederen sitter på mye informasjon, mye mailer og mye mailutvekslinger som hen har gjort som blir vanskelig å finne ut av (...) Så ting kommer til å ta mye lenger tid for den nye prosjektlederen” - R10*

Det påpekes at dersom rutinene ikke blir fulgt, kan endringer som er avtalt mellom kunden og en tidligere ansatt, ikke bli tatt hensyn til, hvilket kan få store konsekvenser for kvaliteten på arbeidet som leveres til kunden. Respondentene understreker også at kunden selv merker når det blir utskiftning av nøkkelpersoner: *“Så faktisk nå etter vi har overlevert så innser vi at vi har fått litt reklamasjoner på at “det rommet her er ikke sånn som det skal være”. Og så begynner jeg å gå litt tilbake i mailkorrespondanser og graver skikkelig i det og ser at - der ligger det en tegning på et rom” (R9)*. En felles oppfatning i arbeidsstyrken er at bedriften burde klare å håndtere et skifte av ansatte bedre. I tillegg fremkommer det at det er mangel på en felles standard.

*“Når jeg kom inn ny her så hadde jeg et møte med alle som jobbet her en måned etter jeg begynte her tror jeg, fordi det var ingen standard på ting. Alle fant på sin egen måte å gjøre ting på. Og det fungerer ikke, for det må se likt ut på et slikt prosjekt vi jobber på nå” - R7*

De ansatte påpeker at det er ubehagelig å ikke kunne oppfylle kundenes forventninger og krav, og dette preger i stor grad deres egen tilfredshet i arbeidshverdagen. Flere av respondentene uttrykker at denne situasjonen skaper følelse av utilstrekkelighet blant de gjenværende ansatte.

*“... det å da måtte stå med hvite løgner hver dag og forsøke å berge seg gjennom det, er veldig stort kontrast fra hvordan jeg liker å jobbe da” (R9)*.

Nyansatte og innleid personell utfører arbeidet på ulike måter enn personer som allerede er ansatt i bedriften. Dette er en faktor som fører til ekstraarbeid, da de må gå tilbake og rette opp slik at alt er utført på samme måte. En ansatt trekker frem følgende eksempel: *“Jeg merket at det var veldig forskjellige måter å gjøre det på når første etasjen her var ferdig, så gikk vi en runde hvor*

*vi sjekket og testet lysbrytere og andre ting. Og da må man regne med å finne masse feil den første runden. Men da var det sånn dumme ting som for eksempel at noen hadde merket stikkontaktene på oppsiden, mens andre merket dem på siden, og da må man rive av alle merkene på siden da” (R7).*

#### **4.2.3 Oppfølging av ansatte**

Flere ledere med personalansvar fremhever at de ikke har kapasitet til å gjennomføre alle tenkte arbeidsoppgaver, dette som følge av mangel på ressurser. En av bedriftens ledere har hatt det travelt med å følge opp selve prosjektet, hvilket har gått utover oppfølging av ansatte: *“Planen var jo å ha medarbeidersamtale med de i mai i fjor, og tilsvarende desember i fjor. Vi skulle jo liksom ha to ganger i året. (...) De to ble bare borte, og du får ikke tid til å følge opp det der godt nok” (R1).*

En annen leder beskriver at det blir lange dager for å få alle arbeidsoppgaver unnagjort: *“Veldig mye av tiden da, kjernetiden, så går det jo veldig mye tid på å støtte de ansatte, både i prosjekter og på en måte i det daglige. Og så er det kanskje tidlig på morgenen eller sent på ettermiddagen er da jeg får tid til å gjøre det jeg egentlig skal gjøre” (R6).*

Det nevnes at mangelen på oppfølging kan ha bakgrunn i gjennomtrekket av ledere:

*“Gjennomtrekket på avdelingsleder har jo vært ekstremt stort. Jeg har vel jobbet her i 8 år nå, og har sikkert hatt 6 forskjellige” (R11).* Ledere med personalansvar fremhever at de skulle ønske de klarte å følge opp sine ansatte til enhver tid, og at dette er noe de har dårlig samvittighet over.

Det blir i tillegg uttalt at de ansatte savner mer oppfølging fra ledelsen.

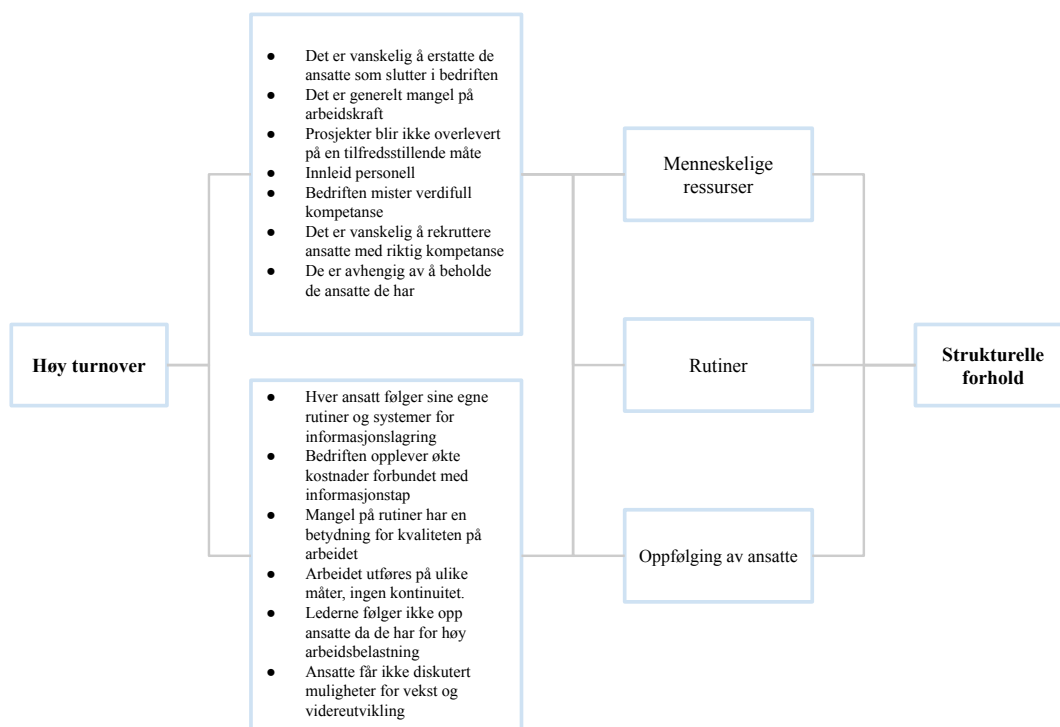
*“Eventuelt kunne jeg tenkt meg en samtale om veien videre og hvilke muligheter som finnes” - R11*

*“Hvis de mener at det å spørre om å få hjelp til ting en gang i uken er det å ha en mentor så har vi veldig forskjellig oppfatning av hva det betyr ... det var nok enda verre enn jeg hadde forventet” - R5.*

“Hvis man tenker på kompetanseutvikling og oppfølging av folk, så er de jo helt på nybegynnernivå. Det er ingen som følger opp, jeg vet ikke om vi har noen slags verktøy, kompetansematriser eller noe for å følge opp folk (...) jeg sitter nå og føler at jeg kaster bort tiden min litt. Siden jeg får mye lavere progresjon enn det jeg hadde fått hvis jeg hadde fått ordentlig oppfølging. Jeg burde hatt en brattere læringskurve, men jeg står og stanger hodet i en vegg på en måte. (...) Jeg har tenkt at jeg burde forlate det her synkende skipet” - R5

#### 4.2.4 Oppsummering av funn: Strukturelle forhold

Vi har identifisert at menneskelige ressurser, bedriftens rutiner og lederes oppfølging av ansatte har en betydning for de strukturelle forholdene i bedriften. Med bakgrunn i problemstillingen “Hvordan oppleves turnover blant ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen?” har vi identifisert de ulike forholdene som har en betydning for hvordan høy turnover oppleves for både ledere og ansatte i bedriften, som oppsummeres i figur 11.



Figur 11: Oppsummering av funn: strukturelle forhold

### 4.3 Turnoverintensjon

Når ansatte avslutter arbeidsforholdet sitt, viser det seg at dette har en påvirkning på både tilfredsheten til gjenværende ansatte og de strukturelle forholdene i organisasjonen. De ansatte opplever endringer i tilfredsheten som følge av at samholdet på arbeidsplassen svekkes, økt arbeidsbelastning og endringer i balansen mellom arbeid og fritid. De strukturelle forholdene påvirkes av endringer i de menneskelige ressursene, mangel på rutiner og svekket mulighet for ledere til å følge opp ansatte. Dette bidrar til at flere arbeidstakere i organisasjonen har utviklet tanker om å forlate arbeidsplassen. Vi vil i dette delkapittelet derfor presentere faktorene som driver til turnoverintensjon, og i tillegg faktorer som motvirker turnoverintensjon.

#### 4.3.1 Faktorer som driver til turnoverintensjon

Som følge av høy turnover, der bedriften mister kompetente ansatte, er det flere arbeidstakere i organisasjonen som trekker frem at bedriften påtar seg for mange oppdrag i forhold til hva de har tilgjengelig av menneskelige ressurser. Dette har vist seg å være et problem den siste perioden, da det har ført til økt arbeidsbelastning for gjenværende ledere og ansatte. Som et resultat av dette, pekes det på at det er flere i organisasjonen som har vært inne på tanken om å avslutte arbeidsforholdet.

*“Vi visste jo hvor mye vi hadde i ordreserven, altså hvor mye vi skal produsere for det neste året, og det var jo langt over det vi hadde folk til. Da må vi jo jobben være å finne ut av hvordan vi skal løse dette (...) Det er jo det ledelsen over meg må sørge for at vi har, og det har de ikke gjort etter mitt syn. Det fører jo til at folk blir overbelastet og slutter” - R1*

*“Jeg må innrømme at i det siste så ser jeg alle jobbene vi har foran oss og hvor lite kompetanse vi har i det firmaet her, jeg vet jo at neste gang så kommer det mest sannsynlig også til å bli sånn som det her, så det er klart jeg har vært inne på finn.no” - R10*

Den økte arbeidsbelastningen som følge av at ansatte slutter, har også ført til at enkelte ansatte har opplevd situasjonen så krevende at de på tidspunktet selv har hatt tanker om å avslutte arbeidsforholdet. En av respondentene trekker frem at etter en prat med ledelsen og bistand fra andre kollegaer endret denne situasjonen seg: *“Jeg varslet jo avdelingslederen min at jeg synes det*

*var så krevende og sto nesten i brekkpunktet om jeg klarte å gå på jobb. Så da sa jeg at vi må passe på at ikke hele korthuset raser nå, for det er det det kan gjøre. Men hvis jeg skulle byttet jobb nå, så hadde jeg ikke byttet jobb og jobbet med det samme, da måtte det vært for å jobbe med noe helt annet” (R9).*

Det er også tydelig at beslutninger som er tatt av ledelsen er en faktor som har hatt en betydelig innvirkning på ansattes holdninger til organisasjonen som helhet. Som en konsekvens av disse beslutningene, er det flere ansatte som peker på at det har oppstått en negativ holdningsendring blant arbeidstakerne, hvor flere har begynt å vurdere å forlate bedriften.

*“... når andre ansatte slutter, har jeg jo faktisk vært inne på tanken selv. Det var noen som sluttet, hvor jeg synes det var meget rart at vi ikke kunne finne en plass til vedkommende i bedriften. For jeg kan jo nevne 10 fantastiske kvaliteter ved vedkommende som jeg gjerne skulle beholdt. (...) Så tenker jeg at ok, da har de brukt så mange år i bedriftens tjeneste, også blir de egentlig bare skvist ut. Og da stiller man seg jo spørsmål om hva slags holdninger dette er å sende ned fra toppen” - R13*

*“Bare for et lite år siden så følte jeg at det var veldig god stemning i bedriften. Så var jeg med på noen møter (...) Da innså jeg at det var ikke bare bra. Det var veldig mye misnøye. Det handler om at vi holder på å bytte datasystemer og det er mye endringer, og omstruktureringer (...) Så det er fortsatt noen som jobber litt imot det, eller er negativ til det. Jeg ble jo litt paff (...) og tenkte “holder bedriften på å rakne nå?”, “er det et synkende skip?” - R9*

En annen faktor som bidrar til turnoverintensjon blant de ansatte er mangel på karrieremuligheter. Dette blir fremhevet som en viktig forutsetning i arbeidsforholdet da ansatte fremmer et ønske om progresjon og videreutvikling. Flere av de ansatte trekker frem opplevelsen av manglende støtte og oppfølging, hvilket har ført til at de ikke har hatt anledning til å diskutere sine muligheter videre i bedriften, og at dette svekker bedriftens evne til å utnytte kompetanse. Respondentene påpeker at det tidligere var tilbud om forskjellige kurs som ansatte kunne delta på, i tillegg til bedriftens egen opplæringsordning, men at dette ikke har vært tilfelle de siste årene. Dette trekkes frem som en årsak til å vurdere andre arbeidsgivere eller se på andre muligheter for videreutvikling.

*“Jeg kunne tenkt meg at ansatte blir mer sett av de som har det overordnede ansvaret for kompetansen i firmaet. Hatt f.eks. et møte med dem hvor vi snakker om “hva har du lyst til”, “hva ser du for deg videre”, “vil du fortsette å trekke datakabler eller har du lyst til å utvikle deg, prøve noe nytt”” - R11*

Ansatte i bedriften peker på at det er arbeidstakers marked, og det insinueres derfor at det er lett å bytte arbeidsplass dersom de ikke er fornøyd med arbeidshverdagen eller betingelsene fra arbeidsgiver. Det kommer frem at dersom bedriften ikke matcher lønn og betingelser som andre bedrifter gir, vil dette være en faktor som fører til at ansatte vurderer alternative arbeidsplasser, da dette er en lett prosess for dem.

*“... det er så lett å bytte jobb. Jeg tror jeg kunne fått meg jobb i nesten alle firmaene her i byen i neste uke liksom” - R7*

*“Vi jobber jo i et marked nå hvor det er veldig arbeidstakers marked. Det er lett å få seg jobb. Er du prosjektleder, så kan du jobbe hvor du vil” - R3*

Flere fagarbeidere trekker i tillegg frem at lønnen kunne vært bedre, og at dette er en av faktorene til at de har vurdert å bytte jobb.

*“De kan jo følge lønnsstatistikker og lønn som andre bedrifter gir. Det lønner seg jo å gi en god fortjent lønn, men så er vi jo ganske store så det vil aldri være så lett å konkurrere med mindre firmaer fordi de kan gi mer lønn” - R12*

*“Og lønn er jo ekstremt viktig. Hvis vi ikke har justert lønnen deres på et og et halvt år så er det jo klart at vi henger etter” - R5*

Det uttrykkes at når ansatte slutter, påvirker det tankegangen til de gjenværende ansatte. Flere ansatte påpeker at det setter i gang en tankeprosess i underbevisstheten, hvor flere har vært inne på tanken om å slutte selv. Dette er også en faktor som bidrar til turnoverintensjon blant ledere og ansatte.

*“Det var jo en jeg jobbet med som sluttet for kanskje ett år siden, som jeg også gikk på skole med, hen sluttet jo (...). Så man blir litt sånn “hvorfor slutter hen”, “finnes det noe bedre”,*

*“Er det noe annet interessant”, så ja, man begynner kanskje å revurdere litt, og se seg rundt da”*  
- R8

*“... når de man jobber tett med slutter, så er det jo av og til sånn at man ikke ser helt poenget med å være igjen her selv. Da mister man hvert fall litt av motivasjonen. Jeg tror det påvirker kulturen litt på jobb at det forsvinner en del folk. Man får jo på en måte en ny gruppe hele tiden da. Så det er noe med å bygge opp en fin gruppe og utvikle den da, en som ikke byttes ut hele tiden”* - R8

*“Det er jo noen som spør om du vil begynne å jobbe der, ikke sant og det er jo noen ganger man tenker at ja, kanskje jeg skal det. For det blir jo veldig spesielt når kollegaer som du har kjent i mange år forsvinner. Til slutt forsvinner all kompetansen, og da er det jo slik at de oppgavene du selv skal gjøre blir enda tyngre fordi det ikke er noen som kan bistå”* - R13

#### **4.3.2 Faktorer som motvirker turnoverintensjon**

Ansatte i organisasjonen understreker betydningen av å ha en følelse av tilknytning til arbeidsplassen, da dette er med å bidra til økt engasjement, samt at det påvirker både jobbtilfredshet og motivasjon for å utføre arbeidet. Flere medarbeidere fremhever spesielt at tilknytningen til kollegaer er en sentral faktor for å opprettholde sin tilknytning til organisasjonen og at dette er en av hovedårsakene til å ikke forlate bedriften.

*“Hvis man har mer tilknytning og goder ved arbeidsplassen, og er mer personlig knyttet, så tror jeg det er viktig. Hvert fall for min egen del. Hvis jobben bare hadde vært lokalene, og du ikke hadde følt at noen hadde brydd seg, så hadde jeg gjort det som var best for meg selv”* - R3

*“Jeg føler ikke noe spesiell tilhørighet til bedriften, utenom de jeg jobber sammen med”* - R10

*“Jeg tror kanskje at flere på sine mørkeste tider kunne vurdert og sagt opp, men på motsiden så er de veldig fornøyd med de som de jobber med, så derfor blir de værende”* - R3

*“Det er folk som egentlig holder meg her, tenker jeg. Jeg liker jo arbeidsoppgavene og er fornøyd med dem, men det er mennesker som holder meg i bedriften”* - R12

Da vår studie baserte seg på intervjuobjekter som i hovedsak arbeider med prosjektarbeid, fant vi det interessant å undersøke om de ansatte opplevde tilknytning til selve prosjektet, eller bedriften som helhet. Det er betydelige forskjeller i holdningene blant de ansatte, avhengig av om de hovedsakelig arbeider fra prosjektets lokasjon, eller jobber delvis fra kontoret og delvis på prosjektet. Det kom frem at ansatte som hovedsakelig arbeidet på byggeplassene, hadde en sterkere tilknytning til selve prosjektet, enn til bedriften som helhet. På den andre siden uttrykte de ansatte som hovedsakelig arbeidet fra kontorlokalene en sterkere tilknytning til bedriften. For disse medarbeiderne ble prosjektene beskrevet som kun en arbeidsoppgave.

*“Jeg har kanskje hakket mer tilknytning til prosjektet enn bedriften. Det kan ha noe med at det ikke har vært så mye sosialt og sånne ting. Vi har vært nede på prosjektet, også er det hjem” - R11*

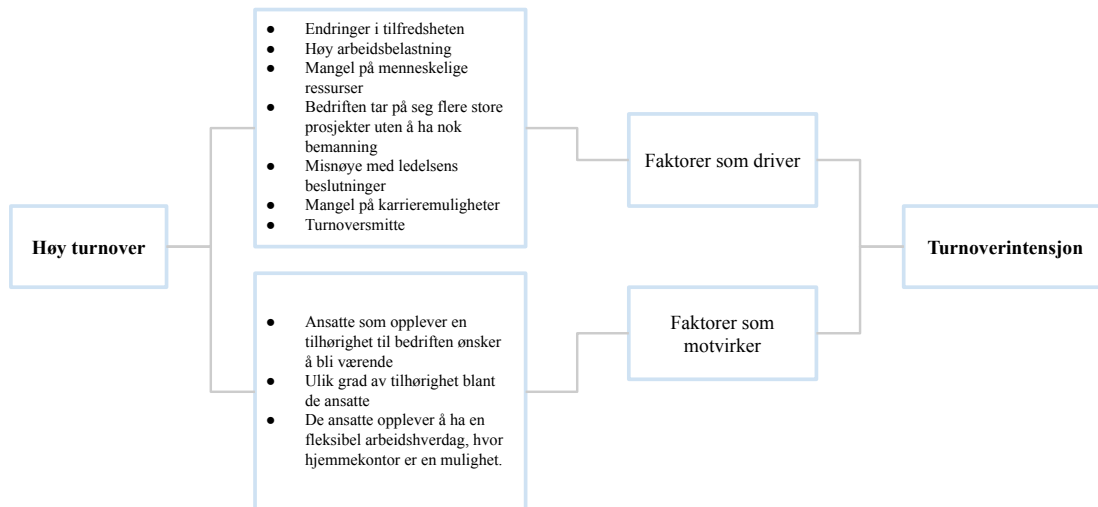
*“Prosjektene vi har er jo bare en arbeidsoppgave, så jeg føler jo at det er bedriften jeg har tilhørigheten til. Det er bra miljø” - R4*

En annen faktor som motvirker turnoverintensjon, er fleksibilitet. En av bedriftens ansatte påpeker at årsaken til at vedkommende ønsker å bli værende, er fleksibiliteten vedkommende opplever i arbeidshverdagen: *“... og dessuten så nyter jeg godt av de fleksibiliteten jeg har med å kunne ta hjemmekontor og sånn. Det forsvinner hvis jeg hadde byttet jobb” (R5).*

#### **4.3.3 Oppsummering av funn: Turnoverintensjon**

Vi har identifisert at det er ulike faktorer som både driver til og motvirker turnoverintensjon hos de ansatte. I lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene, har vi dermed identifisert hvilke faktorer som bidrar til at ansatte ønsker å bli værende i sin nåværende bedrift, og faktorer som bidrar til at de ønsker å forlate. Oppsummeringen av funnene er illustrert i figur 12.

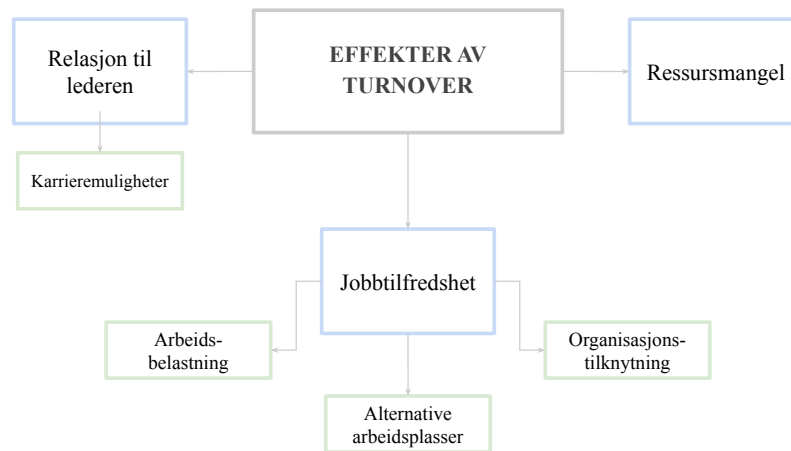




*Figur 12: Oppsummering funn: turnoverintensjon*

## 5.0 Analyse

I følgende kapittel vil vi analysere datamaterialet og besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene med utgangspunkt i empiri og presentert teori. Vi vil drøfte hvilke effekter turnover har på ledere og ansatte i prosjektarbeid, samt hvilken påvirkning turnover har på ledere og ansattes turnoverintensjon. Vi vil dele diskusjonen i to deler, hvorav første del vil fokusere på ansattes tilfredshet på arbeidsplassen og relevant teori tilknyttet feltet. Den andre delen vil fokusere på bedriftens mangel på ressurser, og avslutningsvis vil vi drøfte ansattes relasjon til lederen, knyttet opp til relevant teori. I figur 13 illustreres analysens struktur.



Figur 13: Analysens struktur

Bedriftens ansatte, og spesielt ledere uttrykker bekymring for utviklingen av turnover. Som det fremkommer i kapittel «1.2 - Casebeskrivelse» er det 240 ansatte i Norge som har sluttet i løpet av 2022. Dette er svært merkbart for gjenværende personer i organisasjonen. Respondent syv påpeker at det ofte er de dyktige ansatte som forsvinner, hvor flere andre intervjuobjekter deler samme oppfatning. Det kan med den bakgrunn trekkes paralleller mot teorien som skiller mellom funksjonell og dysfunksjonell turnover, hvor bedriften her opplever dysfunksjonell turnover (Price og Mueller, 1981). Denne formen for turnover er negativt for organisasjonen da det er høyt presterende ansatte som slutter, hvilket resulterer i tap av verdifulle talenter og organisasjonsspesifikk kunnskap (Grotto et al, 2017). Vi vil med bakgrunn i dette drøfte

opplevelsen til ansatte, med bakgrunn i hvilke effekter turnover har, hvordan de er oppfattet av bedriftens arbeidstakere og hvordan ledere og ansattes turnoverintensjon påvirkes.

## 5.1 Jobbtilfredshet

I følgende delkapittel, vil vi ta for oss hvilke effekter turnover har på ledere og ansattes jobbtilfredshet og hvordan effektene er oppfattet blant arbeidstakerne. Flere tidligere studier viser i tillegg at lav jobbtilfredshet kan være en prediktor for frivillig turnover (Griffeth et al., 2000). Blant annet hevder Hom et al. (2008) at ansatte som ikke er tilfreds på arbeidsplassen, vil utvikle tanker om å forlate bedriften. Vi vil med den bakgrunn også diskutere hvordan arbeidstakernes jobbtilfredshet kan påvirke ønsket om å bli værende eller forlate bedriften, med andre ord, om det eksisterer en turnoverintensjon blant de ansatte.

Bedriftens arbeidstakere har en generell oppfatning av at det er god trivsel på arbeidsplassen. Likevel er det flere ledere og ansatte som påpeker at høyt gjennomtrekk har satt sitt preg på deres tilfredshet. En tolkning av funnene viser at flere ansatte finner det betydningsfullt med gode sosiale relasjoner, hvor det blir fremhevet at dette bidrar til økt glede i hverdagen og dermed også en høyere grad av jobbtilfredshet. Ansatte som har gode sosiale relasjoner med en person som forlater arbeidsplassen, opplever et "tomrom" i en periode etter at hendelsen har funnet sted. Når gode kollegaer forsvinner, mister de gjenværende en samtalepartner, en person å diskutere faglige problemstillinger med, og i tillegg mister bedriften en kompetanse som er vanskelig å erstatte. Dette er alle faktorer som påvirker arbeidstakernes jobbtilfredshet negativt. Det fremkommer dog at det er ulikt fra person til person hvor lenge de kjenner på disse følelsene. I tillegg har vi observert at det går et skille mellom ledere og ansatte i denne situasjonen. Ledere påpeker at det er viktig å ha et profesjonelt forhold til det at ansatte forlater organisasjonen, og at det derfor ikke påvirker deres jobbtilfredshet i like stor grad.

Ansatte som opplever lavere jobbtilfredshet som følge av at gode kollegaer forsvinner, deler at de selv har vurdert å avslutte arbeidsforholdet hos bedriften. Våre funn viser at det er enighet om at det oppstår tanker i underbevisstheden om deres egen rolle, hvor de stiller seg selv spørsmål om de skal bli eller forlate. Det kan med den bakgrunn trekkes paralleller til tidligere forskning som viser at ansattes fratreden kan være smittsomt dersom det fører til at andre ansatte imiterer atferden (Felps et al., 2009). Det kommer tydelig frem at flere ansatte opplever at det er en lav

terskel for å dele deres meninger og synspunkter med andre kollegaer. Det blir derfor delt erfaringer og tanker som både er positive og negative i fellesskap. Dette er noe som kan bidra til at kollegaer har mulighet til å påvirke hverandre i en negativ retning, og mot turnoverintensjon dersom det blir ytret mye misnøye. Selv om de ansatte har startet en tankeprosess om å avslutte arbeidsforholdet, er det ingen som faktisk har tatt det steget å søke etter alternative jobber hvor den bakenliggende årsaken har vært påvirkning fra andre. Dette er noe som i dette tilfellet motstrider teorien om at turnoverintensjon er en forløper til faktisk turnover (Griffeth et al., 2000). Det kan dermed tenkes at ansatte opplever, at det er høyere kostnader ved et jobbskifte enn å bli værende (Mobley, 1977).

En annen faktor som blir fremhevet som en årsak til turnoverintensjon, er omorganiseringen som fant sted i bedriften i løpet av pandemien. Før omorganiseringen opplevde de ansatte i bedriften et arbeidsmiljø preget av samarbeidsvillige kollegaer og god samhørighet. Imidlertid har dette endret seg etter omorganiseringen, hvor flere har erfart at den nye strukturen har gått på bekostning av arbeidsmiljøet og samholdet i bedriften. Hvordan de ansatte oppfatter miljøet både utenfor jobben, og det psykososiale arbeidsmiljøet kan ha en innvirkning på turnoverintensjon (Price & Mueller, 1981). Omorganiseringen har skapt misnøye blant de ansatte, da endringer i strukturen og innføringen av nye systemer ikke har blitt godt mottatt. Det er mulig at oppfatningen av det psykososiale arbeidsmiljøet har endret seg som følge av dette, noe som førte til at flere forlot arbeidsplassen, og kan bidra til turnoverintensjon blant gjenværende ansatte (Price & Mueller, 1981). En av respondentene fremhever imidlertid at endringen i bedriftens struktur hadde noen positive effekter. Selv om endringen førte til misnøye blant de ansatte, ble det lettere å etablere et godt miljø på tvers avdelinger, som tidligere hadde hatt begrenset daglig kontakt. Oppfatningen av det psykososiale arbeidsmiljøet endret seg dermed positivt. Det kan argumenteres for at til tross for misnøyen, valgte noen ansatte å bli værende i bedriften på grunn av bedre kjennskap til kollegaer på tvers av delinger.

En annen faktor som påvirker tilfredsheten blant flere av bedriftens håndverkere er lønn. Enkelte ansatte uttrykker misnøye med lønnsnivået som tilbys i organisasjonen, og hevder at konkurransedyktig lønn er nødvendig for å beholde ansatte. Temaet lønn er en gjenganger blant fagarbeidere, hvor de sammenligner sitt lønnsnivå med både andre ansatte i bedriften, og andre i sin omkrets med lignende stillinger. Dette er noe som kan relateres til tidligere forskning på

likeverd, hvor ansatte som har en oppfatning av at de er underbetalt, vil utvikle et ønske om å gjenopprette rettferdighet. Dette kan gjøres ved å eksempelvis redusere egen innsats, be om høyere lønn eller avslutte arbeidsforholdet hos den spesifikke arbeidsgiveren til fordel for bedre vilkår et annet sted (Furnham, 2005). En ansatt uttrykker spesifikt at dersom man bytter jobb, får man en naturlig økning i lønn som ellers ikke ville fått dersom man ble værende i bedriften. Dette er en faktor som dermed har bidratt til turnoverintensjon blant flere av bedriftens fagarbeidere. Likevel er det et fåtall av respondentene som ikke vektlegger lønn som en faktor for deres tilfredshet, men i stedet ser på dette som en bonus ved å bytte jobb.

### ***5.1.1 Arbeidsbelastning***

Våre data viser at flere ansatte opplever en betydelig økning i arbeidsmengden som følge av at kollegaer forlater bedriften. Effektene av dette vil diskuteres nærmere i delkapittel «5.2 – *Ressursmangel*». Den økte arbeidsmengden skaper bekymring blant de ansatte for fremtiden. Organisasjonen har også i utgangspunktet vært underbemannet, noe som gjør situasjonen med ansattes avgang enda mer krevende for de gjenværende ansatte. Samtidig som bedriften er underbemannet og opplever at flere ansatte forlater, tar de på seg enda flere oppdrag og prosjekter uten å ha tilstrekkelig bemanning og ressurser. Dette påvirker de ansattes arbeidshverdag negativt, og reduserer deres jobbtfredshet.

Den store arbeidsmengden oppleves som overveldende og fører dermed også til høyere nivåer av stress i arbeidshverdagen. Som følge av dette har noen av de ansatte nådd et punkt der de er usikre på om de ønsker å fortsette å arbeide under slike forhold. Dette funnet kan relateres til teorien, da det tydelig viser at den høye arbeidsbelastningen har en negativ effekt på jobbtfredsheten til de ansatte. Ifølge tidligere forskning er det etablert at jobbtfredshet er sterkt knyttet til turnoverintensjon, som refererer til ansattes intensjon om å forlate arbeidsplassen (Mosadeghrad et al., 2011). Når ansatte opplever en svekket jobbtfredshet på grunn av høy arbeidsbelastning og stress, er de mer tilbøyelige til å vurdere å forlate arbeidsplassen (Tett & Meyer, 1993).

En av bedriftens nå tidligere ansatte poengterte hvor stor innvirkning den høye arbeidsmengden hadde på vedkommendes tilfredshet. For mye arbeid over en lengre periode førte til at det var vanskelig å oppleve mestring, samt balansere arbeid og fritid. Den bakenliggende årsaken var at

den ansatte opplevde å investere mer tid, innsats og ressurser enn bedriften ga tilbake i form av belønning, anerkjennelse og fordeler. Vedkommende hevder at dette skapte en turnoverintensjon, som igjen ledet til å takke ja til et annet jobbtilbud. Dette kan relateres til tidligere forskning på likeverdsteorien, som indikerer at en ansatt som føler seg urettferdig behandlet, vil søke etter å gjenopprette rettferdighet ved eksempelvis å si opp stillingen sin (Furnham, 2005). I tillegg ser vi at turnoverintensjon viser seg som en forløper til faktisk turnover (Madden et al., 2015). Som en konsekvens av de forholdene vedkommende opplevde, fant hen det lettere å takke ja til en samtale med en annen bedrift. Målet med dette var å undersøke om en annen arbeidsgiver kunne tilby bedre vilkår og betingelser. Dette kan relateres til tidligere forskning innen JET, der betydelige krav fra bedriften gjorde det enklere for individet å ofre sin nåværende stilling fremfor å bli værende (Holtom et al., 2006).

Den høye arbeidsbelastningen har i tillegg ført til at flere ansatte opplever det krevende å balansere arbeid og fritid på en god måte. Ifølge Clark (2001) er det sentralt at alle arbeidstakere finner en balanse mellom arbeid og fritid, der de er tilfredse. Hensikten er å prestere både på jobb og i andre aspekter i livet uten konflikt (Clark, 2001). Det fremkommer av empirien at spesielt ledere sitter på en følelse av at de er tilgjengelig for jobb hele døgnet ved at de på kveldstid svarer på telefoner og e-post som kommer inn. De opplever at det er bekymrende at jobben er så “grenseløs”, hvor de må være tilgjengelig hele døgnet. Likevel er dette noe flere har en oppfatning om at er forventet i stillingen som er takket ja til. Andre ansatte opplever at det blir lange arbeidsdager med mye overtid som følge av at ansatte slutter i bedriften, da det er mangel på arbeidskraft og kompetanse i bedriften.

Teorien om WLB fremmer at dersom arbeidsoppgaver eller arbeidsrelaterte problemer påvirker personlig liv eller familielivet, kan det resultere i en konflikt i balansen (Reynolds, 2005). Fra empirien, ser vi at ansatte beskriver den høye arbeidsmengden som en krevende situasjon, hvor flere ansatte opplever at det er en konflikt mellom jobb og andre forpliktelser i livet. Eksempler som trekkes frem er dårlig samvittighet for at de burde vært mer hjemme. Med den bakgrunn, er det én av intervjuobjektene som har valgt å avslutte arbeidsforholdet i bedriften, en annen som har vært nær å sykemelde seg, og flere andre som vurderer å søke jobber hos andre arbeidsgivere. Det kan med dette trekkes paralleller til teorien som sier at en konflikt i WLB over tid, kan føre

til at bedriften kan miste verdifulle ansatte til andre arbeidsgivere som tilbyr mer fleksibilitet dersom arbeidsgiver ikke hjelper ansatte med å håndtere konflikten (Cascio & Boudreau, 2010).

### ***5.1.2 Organisasjonstilknytning***

Organisasjonstilknytning relaterer til arbeidsrelatert holdning, hvor ansatte som har et positivt emosjonelt bånd til organisasjonen opplever en affektiv tilknytning til bedriften (Meyer & Allen, 1991). Flere av bedriftens ansatte fremhever at tilknytning til arbeidsplassen er sentralt, da dette kan motivere til økt engasjement og motivasjon i arbeidet. Spesielt trekker respondentene frem at tilknytningen til menneskene i organisasjonen er essensiell for deres jobbtilfredshet. Det kan dermed trekkes paralleller til tidligere forskning som hevder at tilknytning er avgjørende for et godt sosialt samhold på arbeidsplassen og jobbtilfredshet (Christian et al., 2011; Goh & Shandu, 2013). Tilknytningen til andre arbeidstakere fører til at de ansatte føler seg inkludert og knyttet til et fellesskap på arbeidsplassen. De gode relasjonene bidrar til økt tilfredshet og er spesielt viktig i vanskelige perioder, da gode kollegaer er med å støtte og muntre opp. Det er dermed tydelig at de hyppige utskiftingene i personalet har en innvirkning på de ansattes arbeidsrelatert holdning. Våre empiriske funn viser at flertallet av respondentene har høy grad av tilknytning til menneskene i organisasjonen, og at det er de som gjør at arbeidstakerne ønsker å bli værende. Slike endringer i deres arbeidsrelaterte holdning fører til at ansattes organisatoriske tilknytning svekkes som følge av at ansatte slutter.

Bortsett fra de personlige tilknytningene, fremkommer det også ulike funn i forhold til organisatorisk tilknytning. Ansatte som jobber på prosjekt, opplever lavere tilknytning til organisasjonen, men samtidig har de høy tilknytning til det spesifikke prosjektet de arbeider på. Det kan dermed tyde på at det er menneskene i organisasjonen som fører til denne følelsen av tilknytning, da det er kollegaer på prosjektene de har daglig kontakt med. På den andre siden, har ansatte som tilbringer mesteparten av arbeidstiden på kontoret, høyere grad av organisatorisk tilknytning. Det kan tenkes at den bakenforliggende årsaken er at disse personene arbeider fra bedriftens egne lokaler, er tettere knyttet til bedriftens ledelse og deres verdier, og dermed føler et sterkere organisatorisk bånd enn fagarbeiderne. I tillegg kan graden av tilknytning hos ansatte på prosjekt og ansatte med leder og/eller administrative arbeidsoppgaver ha bakgrunn i at det foreligger et ønske om karriere (Choong et al., 2021). Til tross for at de fleste lederne opplever en

høy grad av organisasjonstilknytning, har vi fått inntrykk av at noen av lederne viser en annen holdning til organisasjonen. Et eksempel er respondenten som uttaler: “Jeg *har tenkt at jeg burde forlate det her synkende skipet*”, som kan tyde på en lav organisatorisk tilhørighet. Dette strider dermed delvis mot teorien, da på tross av et ønske om karriere er organisasjonstilhørigheten lav. Ettersom den ansatte ikke føler seg forpliktet til organisasjonen, kan sannsynligheten for turnoverintensjon dermed øke. Dette kan igjen resultere i at den ansatte faktisk forlater bedriften, da turnoverintensjon kan anses som en predikator for turnover (Griffeth et al., 2000).

Det fremkommer av de empiriske funnene at dersom en arbeidstaker skal bytte jobb, er det i bygge- og anleggsbransjen relativt vanlig å gjøre dette skiftet foregår etter at et prosjekt er fullført og overlevert. Imidlertid opplever denne spesifikke bedriften at arbeidstakerne avslutter arbeidsforholdet selv midt i et pågående prosjekt. Det kan her trekkes paralleller til tidligere forskning som antyder at fagarbeidere har lavere organisatorisk tilknytning enn akademikere (Tytherleigh et al., 2005), og er derav mer tilbøyelig til å utvikle et ønske om å forlate bedriften. En mulig årsak til at de utvikler et ønske om å forlate, kan være den betydelige arbeidsbelastningen som har vedvart over tid. De empiriske funnene viser at dette skaper turnoverintensjon ved at de ansatte føler at de gir mer innsats, enn de får igjen av belønning fra bedriften. Forskning indikerer at ubalanse mellom individets investering av tid, innsats og ressurser i arbeidsforholdet og belønningen som mottas, kan føre til en intensjon om å avslutte arbeidsforholdet (Adams, 1965). Bakgrunnen er at når ansatte opplever at de ikke blir rettfærdig belønnet for sin innsats, kan de begynne å vurdere alternative jobbmuligheter eller endringer i arbeidsforholdet (Furnham, 2005), hvilket kan resultere i svekket organisatorisk tilknytning, samt redusert engasjement og forpliktelse til å bli værende.

### ***5.1.3 Alternative arbeidsplasser***

Som følge av endringer i jobbtildfredshet, tyder våre data på at de ansatte kan være tilbøyelig til å finne alternative arbeidsplasser. Ifølge Price & Mueller (1981) er en kombinasjon av lav jobbtildfredshet og oppfatningen av at det finnes mange alternative jobbmuligheter, en betydelig faktor som påvirker ansattes beslutning om å bli i bedriften eller forlate den. Innen bygge- og anleggsbransjen er det ingen spesifikk utdanning som kreves for å bli prosjektleder. Derimot er kunnskap og kompetanse som opparbeides gjennom lang erfaring avgjørende. Prosjektledere er



derfor svært ettertraktet og vanskelig å erstatte for bedriften. Dette gjør at prosjektledere og andre nøkkelpersoner har en oppfatning av at det er lett for dem å finne seg en alternativ arbeidsplass, dersom de opplever en lav grad av jobbtilfredshet. Flere prosjektledere har gjennom årene valgt å avslutte sitt arbeidsforhold i bedriften, hvorav tre sluttet samtidig. Dette er noe som har medført en høy arbeidsbelastning for de gjenværende. Høy arbeidsmengde kombinert med en betydelig mangel på arbeidskraft i bygge- og anleggsbransjen og høy konkurranse blant bedriftene, fører til at de ansatte opplever jobbskifte som en lett utvei. Flere av ansatte i bedriften har en oppfatning av at dersom de ønsker det, kan de få seg en ny jobb i løpet av en uke. Som et resultat av dette, er det flere ansatte som enten passivt eller aktivt holder øye med ledige stillinger og muligheter i andre bedrifter, og begrunner dette med lav tilfredshet. Dette kan relateres til teorien til Price og Mueller (1981), som hevder at tilgjengelige alternative arbeidsplasser er en faktor som påvirker ansattes turnoverintensjon.

## **5.2 Ressursmangel**

I følgende delkapittel vil vi drøfte effektene turnover opp mot bedriftens menneskelige ressurser. Vi vil også diskutere hvordan dette er oppfattet av ledere og ansatte, samt hvordan ressursmangel kan ha en innvirkning på ansattes turnoverintensjon.

Det er tydelig at bedriftens mangel på menneskelige ressurser har en innvirkning på deres effektivitet og evne til å utføre arbeid av ønsket kvalitet. Når bedriften i tillegg opplever å ha hyppige utskiftninger i personalet, er dette noe som har en betydelig innvirkning på deres evne til å bemanne prosjekter riktig. Bedriftens arbeidstakere opplever det som svært krevende dersom det er høyt kompetente ansatte som forlater bedriften, da dette fører til at bedriften utvikler en mangel på riktig kompetanse. Det kan derfor trekkes paralleller til teorien om dysfunksjonell turnover som indikerer at fratreden blant høyt kompetente ansatte resulterer i at bedriften mister verdifull kompetanse (Grotto et al., 2017).

Våre empiriske funn tyder på at det er utfordrende å erstatte ansatte som slutter. I slike situasjoner har bedriften tre muligheter for å få tak i nye ressurser; ansette personer med erfaring, ansette ufaglærte eller leie inn personell. Det er tydelig at en av utfordringene med å ansette erfarne håndverkere og leie inn personell, er det faktum at det er ingen fast måte å utføre arbeidsoppgavene på innen de ulike fagfeltene. Dette er noe som resulterer i at arbeidsoppgaver

blir løst på ulike måter, hvilket ansatte fremhever som problematisk, da alt på et bygg må se likt ut. Dersom bedrifter ansetter ufaglærte, er det ofte personer som kommer rett fra skolen som mangler praktisk erfaring. Det tar dermed flere år før de er ferdig opplært innenfor fagfeltet. Teorien beskriver denne typen turnover som dysfunksjonell, hvor Cascio og Boudreau (2010) påpeker at det er lite sannsynlig at en ny arbeidstaker vil inneha de samme egenskapene som personen som forlater, og at det er svært sannsynlig at det vil ta lang tid å utvikle disse ferdighetene. Ansatte i bedriften oppfatter at dette er noe som påvirker arbeidsflyten negativt, og at det er svært uheldig for motivasjonen til de som jobber på prosjektet ved at arbeid må gjennomføres på nytt. Dette samsvarer i noen grad med uttalelsen til Tziner og Birati (1996) som sier at det at høytpresterende ansatte slutter, kan påvirke moralen til den gjenværende arbeidsstyrken, hvilket kan redusere ytelsesnivået deres. Likevel er det ingen av respondentene som uttrykker en oppfatning om personlig redusert ytelsesnivå. I stedet påpekes det at det blir høyere arbeidsmengde for dem dersom noen høytpresterende avslutter arbeidsforholdet hos bedriften, da de må kompensere for tapet av jobben som tidligere ble gjort av en annen ansatt. I tråd med teorien, er dette høyt presterende ansattes avgang noe som fører til økte kostnader for bedriften som følge av overtidsarbeid for gjenværende (Tziner & Birati, 1996).

På den andre siden blir det tydelig at det totale ytelsesnivået til arbeidsstyrken opp mot kunden påvirkes av at ansatte slutter, spesielt dersom den ansatte har hatt en sentral stilling i bedriften (Tziner & Birati, 1996). Intervjuobjektene har en felles oppfatning om at dette er spesielt kritisk når dette skjer under et pågående prosjekt. Personer som er ansatt som prosjektleder og BAS sitter på mye informasjon som andre ansatte på prosjektet ikke har kontroll over, hvor de kommuniserer med kunden over telefon og e-post. Dette betyr at andre ledere eller ansatte ikke har umiddelbar tilgang på denne informasjonen. Som et resultat av avgangen av nøkkelpersonell har dermed gjenværende ansatte opplevd at endringer som er avtalt mellom personen som forlater og kunden, ikke har blitt ført inn på prosjektskissene som håndverkerne jobber etter. Dette kan relateres til teorien om turnover, som hevder at ansattes fratreden kan ha negative effekter på stabiliteten av tjenestene som tilbys til kunder (Trevor & Nyberg, 2008), samt at turnover kan resultere i økt risiko for feil og mangler i arbeidet (Dalton & Todor, 1979). Som en konsekvens av feil og mangler i arbeidet, har ansatte erfart at det oppstår både dobbeltarbeid og etterarbeid etter at prosjektet er overlevert til kunden. Intervjuobjektene påpeker at dette resulterer i økte kostnader for bedriften, hvilket tidligere forskning også har hevdet (Tziner & Birati, 1996).

Som følge av feil i arbeidet som oppstår når sentrale ansatte slutter, blir de ansattes forhold til kunden påvirket negativt ved at det oppstår misnøye. En av respondentene har i den forbindelse opplevd å forsvare feil som er gjort ved å fortelle hvite løgner i møte med kunden for å forsøke å rette opp i inntrykket deres. Oppfatningen er at dette er en stor kontrast fra hvordan vedkommende ønsker å jobbe, og at det er ubehagelig å ikke klare å oppfylle kundens forventninger da det medfører en følelse av utilstrekkelighet. Med bakgrunn i tidligere forskning, vil en person som opplever at verdier ikke samstemmer med arbeidsforhold være mer tilbøyelig til å forlate arbeidsplassen (Heritage et al., 2016; Lok et al., 2019). Andre respondenter har imidlertid ikke opplevd at kunden har lagt merke til et skifte av ansatte i like stor grad. Dette kan skyldes at de har fulgt rutinene som finnes for informasjonslagring, jobbet på mindre og mer oversiktlige prosjekter, eller at de har hatt en bedre overlapp mellom den ansatte som slutter og vedkommende som skal ta over. Både ledere og ansatte som har opplevd negativ kundetilfredshet, har en oppfatning av at dersom rutinene hadde blitt fulgt før den ansatte sluttet, kunne dette vært unngått. De fremhever derfor viktigheten av at bedriftens ledelse burde sette fokus på å gjennomføre en grundig gjennomgang av rutinene og systemene på nytt.

Forholdene diskutert over har i flere tilfeller ledet til en reduksjon i ansattes jobbtillfredshet. Det oppleves frustrerende å måtte gjøre arbeid på nytt, hvilket har en direkte innvirkning på motivasjonen til de ansatte. I tillegg er det tydelig at negative opplevelser med kunder fører til en svekket tilfredshet i arbeidshverdagen. Med bakgrunn i teorien om turnoverintensjon, vil en lav jobbtillfredshet kunne bidra til tanker om å forlate arbeidsplassen (Mosadeghrad et al., 2011).

### **5.3 Relasjon til lederen**

I det kommende delkapittelet vil vi drøfte hvordan turnover har hatt en innvirkning på gjenværende ansattes relasjon til lederen, samt hvordan dette oppfattes av underordnede ansatte, og hvorvidt det kan bidra til turnoverintensjon.

Som følge av at ansatte slutter, får ledere mer arbeid knyttet til å løse problemstillinger relatert til bemanning, rekruttering og opplæring. Relasjonen mellom ansatte og ledere har i tillegg blitt påvirket av hyppige utskiftninger av ledere. Som følge av at bedriften har opplevd mange avganger de senere årene, har noen av bedriftens ledere opplevd å måtte påta seg arbeidsoppgaver utenfor deres stillingsinstruks. De overnevnte faktorene har resultert i at lederne har blitt tydelig

overbelastet, noe som har gått utover deres vanlige arbeidsoppgaver, inkludert oppfølging av ansatte. En av bedriftens ledere har flere ganger opplevd at når en prosjektleder slutter, må vedkommende inn og ta over personens arbeidsoppgaver. Dette går igjen utover relasjonen til gjenværende ansatte da det er mangel på tid til å følge opp arbeidsoppgavene vedkommende egentlig er satt til å gjøre som leder. Imidlertid er ikke denne oppfatningen lik hos alle ledere, da de ulike avdelingene i organisasjonen er bemannet ulikt. Det er forskjell i hvor mange prosjekter de ulike avdelingene har pågående på samme tid, størrelse på prosjektene og hvor mange ansatte, herunder prosjektledere de ulike avdelingene har. Dette viser seg å være avgjørende for hvor stor innvirkning en fratreden har på ledernes opprinnelige arbeidsoppgaver.

Ledere som ikke opplever å strekke til med oppfølging av ansatte, uttrykker dårlig samvittighet. Ifølge Rhoades og Eisenberger (2002) fungerer ledere som organisatoriske representanter, og positiv behandling fra lederen er viktig for ansattes tilknytning til arbeidsplassen og tilfredsheten (Meyer & Allen, 1997). I bedriften opplever flere av de ansatte manglende støtte og god behandling fra sine ledere. Slike holdninger og oppfatninger av ledere og organisasjonen har resultert i at flere ansatte har utviklet et ønske om å bli mer sett og få mer anerkjennelse for jobben som blir gjort. Mangel på en slik støtte, har ført til at enkelte ansatte har utviklet tanker om å forlate arbeidsplassen. Den bakenforliggende årsaken er at enkelte ledere opplever at de er så overarbeidet at de ikke har tid og kapasitet til å følge opp ansatte. Dette har eksempelvis ført til at medarbeidersamtaler er blitt bortprioritert, og at ansatte dermed ikke får mulighet til å få støtte av lederen på et personlig nivå. Dette er dog ikke vanlig praksis i bedriften, da andre ledere påpeker at medarbeidersamtale og støtte av underordnede ansatte er førsteprioritet.

En annen respondent har opplevd manglende støtte og oppfølging i begynnelsen av arbeidsforholdet. Det blir trukket frem at det var mangel på opplæring og dårlig overlapp mellom respondenten og den tidligere ansatte. Dette har ført til en oppfatning om at bedriften er på "nybegynnernivå" når det gjelder kompetanseutvikling og oppfølging av ansatte. Det er et gjennomgående tema at prosjektledere føler seg alene om arbeidsoppgaver, og at det er vanskelig å få bistand når det er behov. Ifølge Kottke og Sharafinski (1981) vil ansatte danne seg oppfatninger om hvor mye både organisasjonen og lederen bryr seg om dem. Denne respondenten fremhever at selv i perioder der det er behov for ekstra hjelp, er det lite oppfølging tilgjengelig. Tidligere forskning hevder i den forbindelse at dersom den ansatte føler at bedriften

ikke ser verdi i deres innsats, vil de være mer tilbøyelig til å forlate organisasjonen (Kottke & Sharafinski, 1981). Dette er noe som kan relateres til våre empiriske funn, da vedkommende har ved flere anledninger uttrykt sitt ønske om finne seg en alternativ arbeidsplass.

Flere av bedriftens avdelinger har vært preget av hyppige lederbytter. En av bedriftens ansatte som er preget av dette, fremhever at vedkommende har hatt seks ulike ledere på totalt åtte år. Dette er noe som har ført til at den ansatte ikke kjenner på en spesiell tilknytning til lederen, hvilket teorien om LMX trekker frem som en viktig forutsetning i et leder-medarbeiderforhold. Dette forholdet skal i utgangspunktet være preget av tillit og gjensidig respekt (Wayne et al., 2002). Teorien om POS hevder som nevnt at lederen fungerer som en representant for organisasjonen, og dersom det er mangel på støtte fra leder, kan dette føre til lavere organisatorisk tilknytning. Det kan dermed trekkes paralleller til respondentens opplevelse som følge av at vedkommende har vansker med å se sin fremtid innad i organisasjonen som følge av manglende oppfølging fra leder. Den ansatte har i den forbindelse utviklet et ønske om å se etter progresjon og videreutvikling andre steder, eksempelvis ved andre arbeidsplasser eller ved videreutdanning. Med andre ord, har manglende støtte fra lederen ført til turnoverintensjon (Martz Jr et al., 2007). Imidlertid opplever andre ansatte i organisasjonen å ha et godt forhold med sin leder hvor oppfølging og støtte er prioritert, men likevel er det utviklet tanker om å forlate bedriften. Hos enkelte av dem er det ikke selve leder-medarbeiderforholdet og oppfølgingen som bidrar til turnoverintensjon, men andre forhold, slik som eksempelvis arbeidsbelastning som er diskutert tidligere.

### ***5.3.1 Karrieremuligheter***

Utskiftning av ansatte har ført til at gjenværende ansatte har opplevd å få muligheter i bedriften, som de ellers ikke hadde fått. Det er dermed noen av de ansatte i bedriften som opplever positive effekter ved at ansatte slutter, slik som forfremmelser, tildeling av mer ansvar, samt nye og mer utfordrende arbeidsoppgaver. Det er tydelig at varierte arbeidsoppgaver og nye utfordringer er et ønske blant flere ansatte, da det bidrar til progresjon og videreutvikling.

Vekst og videreutvikling er som nevnt et moment som fremkommer som betydningsfull for arbeidstakerne i organisasjonen. En av bedriftens ledere med personalansvar opplevde å miste en nær kollega, hvilket var negativt for vedkommendes jobbtilfredshet, og resulterte i tanker om å

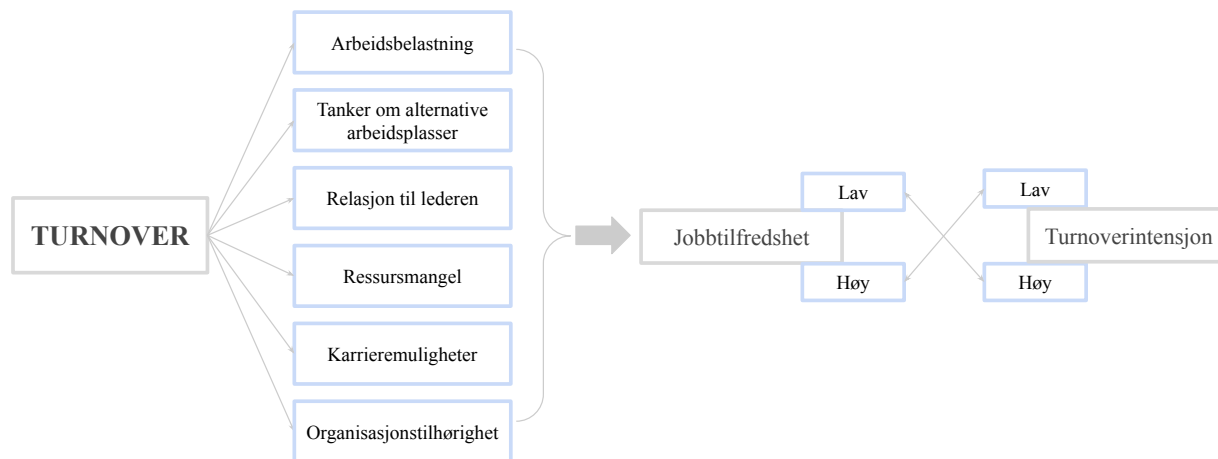
selv forlate organisasjonen. Likevel opplevde vedkommende på samme tidspunkt å få tildelt nye utfordringer. Mer ansvar og muligheten til å vokse innad i bedriften var faktorer som bidro til økt jobbtilfredshet og et ønske om å fortsette utviklingen i bedriften. Det kan med dette trekkes paralleller til tidligere forskning på JET, som hevder at personer som opplever muligheter og vekst er mer tilbøyelig til å bli værende i organisasjonen (Holtom et al., 2006). Flere andre ledere har også jobbet seg oppover i bedriften og har fått tildelt nye stillinger som følge av at andre ansatte har forlatt organisasjonen. Til tross for at bedriftens arbeidstakere synes det er trist når personer slutter, ser de også verdien i det for sin egen utvikling. Det fremkommer i den forbindelse at de aldri ville vært der de er i dag hvis det ikke hadde vært for andre ansattes avgang.

Det er derimot ikke alle ansatte som har denne oppfatningen til bedriftens karrieremuligheter. Flere ansatte opplever en mangel på progresjon og personlig utvikling, Tidligere hadde ansatte i bedriften mulighet for vekst og videreutvikling gjennom både kurs og bedriftens egen opplæringsordning. Disse mulighetene har imidlertid vært fraværende de siste årene, noe som har resultert i lavere jobbtilfredshet blant flere ansatte. De har i den forbindelse opplevd mangel på videreutvikling og progresjon, hvilket JET ser på som sentralt for at ansatte skal ha et ønske om å bli værende hos den spesifikke arbeidsgiveren (Holtom et al., 2006). Dette er noe som har en innvirkning på deres tilfredshet i arbeidshverdagen, og kan trekkes paralleller til tidligere forskning som hevder at mangel på karrieremuligheter er en faktor som påvirker jobbtilfredshet negativt (Robbins & Judge, 2013).

#### **5.4 Analysens oppsummering**

Analysekapittelet har som formål å besvare problemstillingen «*Hvordan oppleves turnover blant ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen?*», i tillegg til forskningsspørsmålene som fokuserer på effekter av turnover, og turnoverintensjon ved å drøfte de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Våre funn viser at høy turnover-rate har en effekt på ulike forhold innad i bedriften. Dette ser vi gjennom ansattes refleksjoner rundt arbeidshverdagen, deres organisatoriske tilknytning, bedriftens mangel på menneskelige ressurser og ansattes relasjon til lederen. Gjennom analysen ser vi at utskiftninger i personalet har en betydelig effekt på flere av arbeidstakernes jobbtilfredshet, noe som har en påvirkning på deres turnoverintensjon.

Figur 14 illustrerer effektene turnover har på ansatte og ledere i prosjektarbeid, samt påvirkning på arbeidstakernes turnoverintensjon.



Figur 14: Turnovers påvirkning på ansattes jobbtilfredshet, og dernest turnoverintensjon

## 6.0 Konklusjon

Forskningsprosjektet har som formål å besvare problemstillingen “*Hvordan oppleves turnover blant ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen?*”. I kapittel “5.0 – Analyse” ble de empiriske funnene belyst og analysert i perspektiv av tidligere forskning på turnover og turnoverintensjon. Vi har identifisert ulike effekter turnover har blant ledere og ansatte i prosjektarbeid. På tross av at både ledere og ansatte trives godt med sine kollegaer, har de hyppige utskiftingene hatt betydelig innvirkning på deres jobbtilfredshet. Som følge av at ansatte forlater bedriften, opplever flere gjenværende ansatte en enorm arbeidsbelastning. Den bakenforliggende årsaken til den enorme arbeidsbelastningen er at bedriften i utgangspunktet er underbemannet fra før. Dette fører til store mengder med ekstraarbeid for gjenværende ansatte når enda flere velger å forlate organisasjonen, og det blir vanskelig å finne en balanse mellom arbeid og fritid. Jobbtilfredsheten blir dermed påvirket negativt, og arbeidshverdagen oppleves overveldende.

Den høye arbeidsbelastningen fører samtidig til at lederne ikke alltid strekker til med å følge opp sine ansatte. Flere ledere i bedriften har erfart at de ofte må påta seg andre arbeidsoppgaver utenfor deres stillingsinstruks, og oppfølging av ansatte blir dermed i flere tilfeller nedprioritert. Medarbeidersamtaler med ansatte blir derav ikke gjennomført, og samtaler om veien videre og videreutvikling faller bort. Denne mangelen på oppfølging fører til lavere tilfredshet hos flere av arbeidstakerne som sitter med en oppfatning av at bedriften ikke ser verdien i deres arbeid. Vi har i tillegg identifisert at relasjonen til lederen blir svekket hos flere ved at de ansatte ikke får tid til å bygge et gjensidig forhold preget av tillit og respekt, som følge av hyppige lederbytter og mangel på daglig kontakt. Dette har ført til at noen av de ansatte har vansker med å se sin fremtid i bedriften, og ser dermed etter muligheter hos andre arbeidsgivere.

Som følge av ansattes fratreden, identifiserte vi ulike holdninger knyttet til bedriftens karrieremuligheter. Enkelte ansatte opplever fratreden fra kollegaer som positivt, da dette fører til at de selv oppnår muligheter innad i organisasjonen som de ellers ikke hadde fått. Det er likevel noen av de ansatte som opplever en mangel på progresjon og videreutvikling. Denne mangel har ført til en reduksjon i deres tilfredshet i arbeidshverdagen, hvor noen av de ansatte søker etter vekstmuligheter hos andre bedrifter.

Arbeidstakerne viser ulik grad av organisatorisk tilknytning, og vi har identifisert forskjeller hos ledere og fagarbeidere, hvor ledere viste høyere organisatorisk tilknytning enn fagarbeidere. Vi har videre sett at dette har en ulik påvirkning på deres turnoverintensjon, hvor fagarbeidere er mer tilbøyelig til å forlate bedriften enn ansatte med leder og/eller administrative arbeidsoppgaver.

Vi har identifisert at de hyppige utskiftningene har ført til en reduksjon i jobbtfredshet hos flere av bedriftens arbeidstakere. Den høye turnover-raten i bedriften oppleves som overveldende for både ledere og ansatte, da det har stor innvirkning på arbeidsbelastningen, forholdet mellom ledere og medarbeidere, mangel på menneskelige ressurser og karrieremuligheter. Dette har i tillegg medført en lavere organisatorisk tilknytning hos flere arbeidstakere. Effektene har påvirket jobbtfredsheten i en så stor grad til flere av arbeidstakerne, som har medført høyere turnoverintensjon, hvor flere ønsker å forlate bedriften og søker etter alternative arbeidsplasser.



## 6.1 Teoretiske implikasjoner

I det følgende delkapittelet vil vi ta for oss de ulike aspektene fra vårt forskningsprosjekt som ikke har vært forsket på i eksisterende litteratur, hvilket vil danne grunnlag for videre forskning med bakgrunn i de teoretiske momentene og implikasjonene som vi ikke har kunnet studere i vår masteravhandling.

Det foreligger begrensninger i tidligere forskning når det gjelder turnoverintensjon i spesifikke yrkeskontekster (Humphrey et al., 2007). Studier som fokuserer på turnover og turnoverintensjon i en bestemt yrkesgruppe eller bransje er begrenset, og det foreligger et behov for forskning som tar hensyn til de unike forholdene og utfordringene som er til stede i disse kontekstene. Innenfor litteraturen om turnover og turnoverintensjon er det i tillegg begrenset kvalitativ forskning som studerer ansattes personlige opplevelser og erfaringer med turnover. Et av de viktigste teoretiske bidragene fra vår studie er at den gir en dypere forståelse av hvordan både ledere og ansatte i en bedrift i bygge- og anleggsbransjen opplever hyppige utskiftninger, og kan bidra til en mer omfattende forståelse av turnoverfenomenet. Gjennom respondentenes beskrivelser av fenomenet har vi belyst hvordan høy turnover vil påvirke deres oppfatning av arbeidshverdagen. Studien gir en nyansert forståelse av hvordan turnover oppleves blant ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen i en norsk kontekst, og hvordan ulike faktorer som arbeidsbelastning, manglende oppfølging fra ledere og begrensede karrieremuligheter påvirker ansattes opplevelse av turnover.

Funnene våre indikerer en ubalanse mellom ansattes innsats og belønning, spesielt med tanke på arbeidsbelastning og begrenset oppfølging fra ledere. Studien har vist hvordan turnover kan føre til at gjenværende ansatte sitter med en følelse av urettferdighet og lav jobbtilfredshet blant de ansatte. Resultatene våre understreker betydningen av å ta hensyn til spesifikke yrkeskontekster og organisasjonsforhold når man studerer turnover, samt behovet for å adressere faktorer som arbeidsbelastning, ledelsesoppfølging og karrieremuligheter for å redusere turnoverintensjon, og øke jobbtilfredshet og organisatorisk tilknytning blant ansatte.

## 6.2 Praktiske implikasjoner

Vår studie viser at hyppige utskiftninger i bedriften som allerede opplever å være underbemannet, kan føre til økt arbeidsbelastning og redusert jobbtilfredshet blant gjenværende ansatte. Dette understreker betydningen og behovet for å ha en grundig rekrutteringsprosess og sikre tilstrekkelig bemanning for å unngå overarbeid og utbrenthet. Bedriften bør dermed investere i tiltak som bidrar til å beholde kompetente ansatte og en bærekraftig arbeidsstyrke. Studien understreker samtidig viktigheten av ressursallokering og nok bemanning på hvert prosjekt innad i bedriften, slik at de ansatte opplever en arbeidsmengde som er overkommelig og bidrar til en behagelig balanse mellom arbeid og fritid.

Studien indikerer i tillegg at manglende oppfølging fra ledere kan påvirke jobbtilfredshet og turnoverintensjon blant ansatte. Det er dermed viktig at bedriftens ledelse prioriterer regelmessig kommunikasjon, medarbeidersamtaler og veiledning for å kunne bygge tillit til sine ansatte, og samtidig vise støtte og engasjement. Studien viser videre at muligheter for vekst og utvikling innad i bedriften, har en innvirkning på deres turnoverintensjon. Ved å investere i utvikling og implementere gode oppfølgingsrutiner kan bedriften bidra til å øke tilfredshet på arbeidsplassen, og redusere ansattes intensjon til å forlate bedriften.

Ved å implementere utviklingsprogrammer, programmer for å balansere jobb og privatliv, karriereplanlegging og interne mobilitetsmuligheter kan bedriften i tillegg gi deres ansatte muligheter progresjon og bedre arbeidsforhold innad i organisasjonen. Dette kan dermed bidra til at bedriften beholder kompetente ansatte, og skape en følelse av fremtidige muligheter og utvikling. Studien indikerer at ansattes oppfatning av organisasjonens verdsetting av deres arbeid, har en innvirkning på jobbtilfredsheten og turnoverintensjonen. Ved at bedriften setter fokus på å bygge en positiv og støttende organisasjonskultur som både verdsetter og anerkjenner ansattes bidrag, vil dette kunne øke sannsynligheten for en mer positiv holdning til organisasjonen som helhet, som kan redusere turnoverintensjon.

Samlet sett, kan studiens funn bidra til å gi bedrifter innen bygge- og anleggsbransjen en dypere innsikt i hvordan turnover kan oppleves for deres arbeidstakere, og hvilke effekter det kan ha på jobbtilfredshet, arbeidsbelastning, leder-medarbeiderforhold og organisatorisk tilknytning. Ved å

ta hensyn til rekruttering, lederskap, karrieremulighet, organisasjonskultur og vekst kan bedrifter i bygge- og anleggsbransjen skape et mer tilfredsstillende arbeidsmiljø og redusere turnoverintensjon blant ansatte, samt beholde kompetente ansatte.

### **6.3 Videre forskning**

I følgende delkapittel vil vi presentere både teoretiske implikasjoner og andre aspekter som ikke kunne tas hensyn til som følge av begrensede ressurser. Formålet er å øke bevisstheten og sette retning for potensielle områder som kan være interessant å utforske videre i fremtidige forskningsprosjekter. Våre observerte trender og funn vil legge grunnlaget for flere aspekter som vil være verdifulle å undersøke nærmere.

Først og fremst ønsker vi å trekke frem at det kunne vært spennende å undersøke trendene i bransjen. Dette for å se om studien er spesifikk for denne bedriften, eller om andre virksomheter som driver prosjektbasert arbeid, eller hører til i bygge- og anleggsbransjen, opplever de samme effektene av turnover. Ved å undersøke flere organisasjoner innenfor samme bransje, kan man tilegne seg et bredere perspektiv på fenomenet turnover og dets potensielle konsekvenser. Videre kan en slik studie bidra til å identifisere felles utfordringer og muligheter som kan være relevante for sektoren som helhet, hvilket igjen kan danne grunnlag for utvikling av mer effektive og spesifikke bevaringsstrategier.

Et vesentlig aspekt som ikke ble utforsket i vår studie, er den helhetlige forståelsen av årsakene til at ulike ansatte allerede har forlatt organisasjonen. Dette er noe som burde vært kartlagt for et rikere og mer detaljert bilde av problemene organisasjonen står overfor. Dette forholdet synes å være relevant for innvirkningen av hyppig turnover i personalet på de gjenværende ansatte. Ved å undersøke og analysere årsaksfaktorene som ligger bak avgangen, kan man oppnå innsikt i hvordan dette påvirker både organisasjonen og de ansattes opplevelse i større grad.

Det er viktig å merke seg at vår studie hadde begrenset deltakelse av tidligere ansatte da vi kun hadde ett intervjuobjekt som hadde sagt opp sin stilling i bedriften. De resterende respondentene var enten i en vurderingsfase eller hadde tidligere vurdert å avslutte arbeidsforholdet i organisasjonen. Som et resultat av dette, kan det være en mulighet for at vi ikke har tilegnet oss en full forståelig sammenheng mellom turnoverintensjon og faktisk turnover. For å få et mer

nyansert bilde, kan videre forskning inkludere flere tidligere ansatte og studere deres erfaringer og opplevelser i større detalj.

Videre har funnene avdekket utfordringer knyttet til rekruttering av fagarbeidere, spesielt når det gjelder ansettelse av prosjektledere. Selv om årsakene bak disse rekrutteringsproblemene ikke er relevant for vår aktuelle oppgave, betrakter vi dette som et betydningsfullt tema som fortjener ytterligere oppmerksomhet i videre forskning. Dette aspektet representerer en interessant faktor som har betydelig innvirkning på arbeidsflyten i bedriften og kan ha implikasjoner for effektiviteten og produktiviteten i prosjektgjennomføringen.

Et sentralt funn som legger et mulig grunnlag for videre forskning innen ledelsesfeltet, er det bemerkelsesverdige faktum at en spesifikk avdeling i bedriften har opplevd hele seks ulike ledere i løpet av en åtteårsperiode. Dette indikerer et mønster av hyppige lederskifter som kunne vært interessant å studere nærmere. Det ville da vært interessant å undersøke årsakene til skiftene, samt hvordan de ulike lederstilene påvirker forskjellige aspekter av organisasjonen, inkludert ansattes arbeidsopplevelse, arbeidsmiljø, kontinuitet og prestasjoner. Et dypdykk i denne problemstillingen kan bidra til økt innsikt i både potensielle utfordringer og muligheter knyttet til lederskiftene, og dermed bidra til utvikling av mer effektive ledelsesstrategier.

Avslutningsvis ville det være svært interessant å gjennomføre en studie over en lengre tidsperiode som tillater oss å følge medarbeiderne kontinuerlig mens andre ansatte forlater organisasjonen. I vår nåværende studie har vi beskrevet de ansattes opplevelser av turnover basert på historiske hendelser. På grunn av begrensninger knyttet til forskningsdesignet og tidspress kan det være en mulighet for at vi har gått glipp av viktige øyeblikkelige reaksjoner som ikke ble fanget opp. Studien er basert på de ansattes minner om deres opplevelser. Dersom vi hadde hatt muligheten til å undersøke den samme problemstillingen ved bruk av et tidsseriedesign, ville vi muligens ha oppnådd et enda mer omfattende bilde av de ansattes reaksjoner og opplevelser. Gjennom å følge medarbeidere over tid kunne vi ha fått et mer nyansert perspektiv på dynamikken rundt turnover og bedre forståelse for hvordan det påvirker organisasjonen og de gjenværende ansatte i øyeblikket.

## Referanseliste

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. I L. Berkowitz (Red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 2, s. 267–299). Academic Press.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition.). University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2011). *Business research methods* (3rd ed.). University Press.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191–206.  
<https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Cascio, W. (2005). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (7th edition). McGraw-Hill/Irwin.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (8th ed). McGraw-Hill/Irwin.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives (2nd Edition)* (2. utg.). FT Press.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4–23.

<https://doi.org/10.1177/0734371X11408701>

Choong, Y. O. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: An empirical study

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior, 58*(3), 348–365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>

Clarke, V., & Braun, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal, 49*(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover Turned over: An Expanded and Positive Perspective. *The Academy of Management Review, 4*(2), 225–235. <https://doi.org/10.2307/257776>

Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27*(4), 279–286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>

Dorenkamp, I., & Weiß, E.-E. (2018). What makes them leave? A path model of postdocs' intentions to leave academia. *Higher Education, 75*. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0164-7>

Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career

commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 210–218.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.013>

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715–1759.

<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Holtom, B., & Cook, W. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 545–561. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331075>

Foster, B. P., Lonial, S., & Shastri, T. (2011). Mentoring, Career Plateau Tendencies, Turnover Intentions And Implications For Narrowing Pay And Position Gaps Due To Gender Structural Equations Modeling. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 27(6), Artikel 6. <https://doi.org/10.19030/jabr.v27i6.6467>

Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization* (2nd ed.). Psychology Press.

Goh, S. K., & Sandhu, M. (2013). Knowledge Sharing Among Malaysian Academics: Influence of Affective Commitment and Trust. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11, 38–48.

Goodman, D., Cohen, G., & Blake, R. (2015). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>

Graen, G., & Scandura, T. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)

Grotto, A. R., Hyland, P. K., Caputo, A. W., & Semedo, C. (2017). Employee Turnover and Strategies for Retention. I *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (s. 443–472). John Wiley & Sons, Ltd.  
<https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch21>

Heavey, A., Holwerda, J., & Hausknecht, J. (2013). Causes and Consequences of Collective Turnover: A Meta-Analytic Review. *The Journal of applied psychology*, 98, 412–453.  
<https://doi.org/10.1037/a0032380>

Heritage, B., Gilbert, J. M., & Roberts, L. D. (2016). Job Embeddedness Demonstrates Incremental Validity When Predicting Turnover Intentions for Australian University Employees. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00582>

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316–331.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.007>

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. <https://doi.org/10.5465/19416520802211552>

Hom, P. W., Roberson, L., & Ellis, A. D. (2008). Challenging conventional wisdom about who



quits: Revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1–34.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.1>

Hoonakker, P., Carayon, P., & Korunka, C. (2013). Using the Job-Demands-Resources model to predict turnover in the information technology workforce – General effects and gender. *Psihološka Obzorja / Horizons of Psychology*, 22, 51–65. <https://doi.org/10.20419/2013.22.373>

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave.). Abstrakt forlag.

Kennedy, M. M. (1996). What managers can find out from exit interviews. *Physician Executive*, 22(10), 45–47.

Kochanski, J., & Sorensen, A. (2008). Turning Around Employee Turnover. *Financial Executive*, 24, 28–31.

Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075–1079.  
<https://doi.org/10.1177/0013164488484024>

Lee, T., Mitchell, T., Sablinski, C., Burton, J., & Holtom, B. (2004). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 47, 711–722.

<https://doi.org/10.2307/20159613>

Lee, T. W. (1988). How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 263–271.

Lesenyeho, D., Barkhuizen, N., & Schutte, N. (2018). Exploring the causal relationship between the antecedents and consequences of talent management for early career academics in South African higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.912>

Lilienthal, S. M. (2000). Screen and Glean. *Workforce (Costa Mesa, Calif.)*, 79(10), 71-  
Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The handbook of industrial and organizational psychology*, 31.

Lok, S. Y. P., Ling, Y. H., Ponnampalam, P. K., & Chen, Y. S. (2019). The Effects of Role Conflict and Work-Life Conflict on the Turnover Intention of Academic Employees. *Global Business and Management Research*, 11(2), 351–355.

Madden, L., Mathias, Ph. D., Blake, & Madden, T. (2015). In good company. *Management Research Review*, 38, 242–263. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0228>

Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059–1075. <https://doi.org/10.1002/job.472>

Mano, R., & Tzafirir, S. (2004). Job search modes and turnover. *Career Development International*, 9, 442–458. <https://doi.org/10.1108/13620430410550727>

Marafi, H. (2013). Perception of Work Life Balance-An Investigation of Education Sector of East and West. *Asian Journal of Business Management*, 5(1), 174–180. <https://doi.org/10.19026/ajbm.5.5826>

Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A., & Epitropaki, O. (2014). Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, *Forthcoming*. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., Hoque, K. E., Beh, L.-S., Wanke, P., & Arslan, Ö. (2016). Job satisfaction and intention to quit: An empirical analysis of nurses in Turkey. *PeerJ*, *4*, e1896. <https://doi.org/10.7717/peerj.1896>

Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, *44*(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *62*, 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Addison-Wesley.

Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2011). A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 24(4), 170–181. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2011.011009>

NAV. (2022, mai 18). *Norske virksomheter mangler 70.000 arbeidstakere*. nav.no. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/norske-virksomheter-mangler-70.000-arbeidstakere>

NTB. (2022, mai 18). *Nav: Rekordstor mangel på arbeidskraft - press innen bygg og anlegg*. <https://www.bygg.no/article/1498872/>

Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?: En innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforlaget.

Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: En introduksjon* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management* (1st edition). Harvard Business Review Press.

Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 212–228. <https://doi.org/10.1002/job.2483>

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543–565. <https://doi.org/10.2307/255574>

Ramian, K. (2007). *Casestudiet i praksis*. Academica.

- Reynolds, J. (2005). In the Face of Conflict: Work-Life Conflict and Desired Work Hour Adjustments. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1313–1331.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rigby, M., & O'Brien-Smith, F. (2010). Trade union interventions in work-life balance. *Work, Employment and Society*, 24(2), 203–220. <https://doi.org/10.1177/0950017010362145>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed). Pearson.
- Rozsa, Z., Formánek, I., & Maňák, R. (2019). Determining the Factors of the Employees' Intention to Stay or Leave in the Slovak's SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7, 63–72. <https://doi.org/10.2478/ijek-2019-0011>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2019). «*Research Methods for Business Students*» Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development (s. 128–171).
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave.). Gyldendal.
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping Your Headcount When All About You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and The Moderating Role of HR

Practices. *Academy of Management Journal*, 51(2), 259–276.

<https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767250>

Tytherleigh, M., Webb, C., Cooper, C., & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: A comparative study of all staff categories. *Higher Education Research & Development - HIGH EDUC RES DEV*, 24, 41–61.

<https://doi.org/10.1080/0729436052000318569>

Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), 113–122. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90015-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90015-7)

Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66, 398–412. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>

Wang, Y., Chen, C. C., Lu, L., Eisenberger, R., & Fosh, P. (2018). Effects of leader–member exchange and workload on presenteeism. *Journal of Managerial Psychology*, 33.

<https://doi.org/10.1108/JMP-11-2017-0414>

Wayne, S., Shore, L., Bommer, W., & Tetrick, L. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *The Journal of applied psychology*, 87, 590–598. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.590>

Whitehead, T., & Kotze, M. (2003). Career And Life-Balance Of Professional Women: A South African Study. *South African Journal of Human Resource Management*, 1.

<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v1i3.19>

Wilkins, S., Butt, M., & Annabi, C. (2017). The influence of organisational identification on employee attitudes and behaviours in multinational higher education institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40, 1–19.

<https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1411060>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte

### Innledning

- Kort om prosjektet og tema
- Personvern og anonymitet
- Lydopptak

### Hoveddel

1. Hvilken stilling har du i bedriften?
  - a. Hvilket yrke?
  - b. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
2. Kan du fortelle litt om bakgrunnen din og hvor lenge har du jobbet i X?
  - a. Hvor lenge har du jobbet på det nåværende prosjektet?
  - b. Er det siden start? Hvor lenge er prosjektets varighet?
3. Hvordan trives du i den daglige jobben/med arbeidet?
4. Kan du fortelle litt om hvordan en typisk arbeidshverdag ser ut når du jobber i prosjektet?
5. Føler du at du får du brukt din utdanning og erfaring i arbeidet? Hvorfor/Hvorfor ikke?
6. Føler du arbeidshverdagen er slik som du forestilte deg eller slik du fikk inntrykk av på intervjuet for denne stillingen?
7. Hvordan opplevde du startfasen i X som nyansatt?
  - a. Ble du godt tatt imot? Følte du deg integrert i arbeidsgruppen?

- b. Kom du godt overens med din leder og medarbeidere?
  - c. Fikk du grundig opplæring?
8. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i bedriften - i X generelt?
- a. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til ansatte utenom avdelingen du jobber på?  
Har du daglig kontakt med dem?
  - b. Kan du fortelle litt om hva slags tilhørighet du føler til X og hvorfor?
9. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet blant de ansatte på prosjektet?
- a. trives du?
  - b. Føler du deg stimulert? Hvorfor?
  - c. Føler du deg overveldet eller utfordret? Hvorfor?
10. Hvordan vil du beskrive forholdet ditt til dine kollegaer/hvilken type forhold er det?
- a. Er de viktige for din trivsel i arbeidshverdagen?
  - b. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din nærmeste leder?
11. Dersom noen gode kollegaer eller eventuelt andre, hadde sluttet, hvordan hadde det påvirket din arbeidshverdag?
- a. Har en slik hendelse påvirket ditt daglige arbeid? I hvilken grad og på hvilke spesifikke måter?
12. Har du noen gang opplevd at noen nære kollegaer har sluttet?
- a. Hvordan påvirket det deg?
  - b. Opplevde du støtte fra når noen sluttet? På hvilken måte?
  - c. Opplevde du noen endringer i holdningen din til å jobbe i X?
13. Hvis en av dine ledere slutter, ville en slik hendelse påvirke deg og ditt daglige arbeid?  
Hvordan? Hvorfor?



14. Har du opplevd noen endringer i arbeidshverdagen som følge av at noen har sluttet, eller etter noen nye ansatte har begynt?
- a. Hvilke endringer i så fall?
15. Hvordan oppleves det at det kommer inn nye ansatte?
- a. Er det bare kjekt, eller kan det oppstå noen endringer i din tilfredshet? Hvorfor?
16. Tror du etter ditt syn at hyppig utskiftning av ansatte påvirker bedriftens evne til å opprettholde kvaliteten i arbeidet? Fortell.
- a. Har du følt endringer i kundetilfredsheten som følge av at ansatte slutter?
    1. eller bedriftens evne til å nå sine mål?
  - b. Hva kan bedriften/lederne gjøre for å sikre kontinuitet i arbeidsflyten og opprettholde kvalitet til tross for personalskifte?
17. Hvilke tiltak tror du at bedriften kan ta i bruk for å opprettholde en jevnere og mer stabil arbeidsstyrke, samt beholde sine ansatte?
18. Tror du kulturen og den spesifikke arbeidsdynamikken som er karakterisert for ditt team/prosjekt påvirkes av personalendringer? På hvilke måter?
19. Bortsett fra de negative effektene, har du lagt merke til noen positive effekter av at enkelte ansatte på prosjektet slutter?
- a. Har det skapt noen muligheter for deg eller andre kollegaer? På hvilken måte?

### **Avslutning**

- Er det noen annet du ønsker å tilføye som vi ikke har vært innom?

*Tusen takk for din deltakelse, dedikerte tid og relevante innspill til dette forskningsprosjektet!*

## Vedlegg 2: Intervjuguide ledere med personalansvar

### Innledning

- Kort om prosjektet og tema
- Personvern og anonymitet
- Lydopptak

### Hoveddel

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Hvilken stilling har du i bedriften?
  - a. Hvilket yrke?
  - b. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
3. Kan du fortelle litt om din bakgrunn og hvor lenge du har jobbet i X?
4. Hvor mange har du personalansvar for?
  - a. Hvor stort er teamet du er leder for?
5. Hvordan trives du i den daglige jobben/med arbeidet?
6. Kan du fortelle litt hvordan en typisk arbeidshverdag ser ut for deg?
7. Føler du at arbeidshverdagen er slik du forestilte deg (forventet) eller slik du fikk inntrykk av på jobbintervjuet for denne stillingen?
  - a. Hvordan?
8. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i X - generelt i bedriften?
  - a. Føler du deg akseptert/respektet av arbeidsgruppen?
  - b. Kom du godt overens med dine direkte underordnede og kollegaer?
9. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet blant de ansatte på avdelingen?

- a. Og på prosjektet?
10. Hvordan hjelper du som leder ansatte til å føle seg støttet, motivert, stimulert og verdsatt mens de jobber for prosjektet?
11. Hvordan vil du beskrive forholdet ditt til de (underordnede) ansatte på prosjektet?
- a. Hvilken type forhold er det? Vil du beskrive det som et tydelig leder-ansatt forhold eller et mer uformelt forhold?
12. Dersom noen gode kollegaer i X eller ansatte på prosjektet har sluttet - Hvordan har en slik hendelse/situasjon påvirket ditt daglige arbeid?
- a. I hvilken grad har det påvirket deg?
  - b. Og på hvilke spesifikke måter?
  - c. Dersom andre ledere har sluttet, hvordan påvirker det deg?
  - d. Har det at andre ledere eller ansatte på prosjektet sluttet påvirket dine tanker om å jobbe i X?
13. Etter ditt syn, er det noen spesifikke aspekter ved denne jobben som kan bidra til en ansatts beslutning om å forlate selskapet?
14. Hva er prosessen/protokollen i denne avdelingen når en ansatt slutter?
- a. Er det noe du tror dere kunne gjort annerledes for å forbedre denne prosessen?
15. Hvordan håndterer du som leder utskiftning i personalet på prosjektet?
- a. Hvordan oppleves det å lede en slik endring i personalet?
  - b. Hva er din oppfatning av at ansatte slutter på prosjektet?
16. Hvordan har du bidratt til å utvikle en god arbeidskultur og arbeidsmiljø for teamet ditt, selv om personalet skifter?

17. Har du opplevd at det at personalet skifter skaper uro blant de gjenværende ansatte på prosjektet?
- Hvis ja: I så fall, hvordan håndterte du som leder dette?
  - Hvilke ressurser har du som leder tilgjengelig for å løse en slik situasjon?
18. Bortsett fra de negative effektene, har du lagt merke til noen positive effekter av at enkelte ansatte slutter?
- Har det skapt noen muligheter for gjenværende ansatte? På hvilken måte?
19. Hvordan har du som leder håndtert å integrere nye ansatte på prosjektet?
- Har det vært noen utfordringer knyttet til dette? Hvordan har dere løst det i så fall?
20. Ut ifra din erfaring, kan du identifisere noen spesielle årsaker til at ansatte slutter i jobben?
- Mener du at det er noe du/eller andre ledere i X kunne gjort bedre eller mer/oftere for å hindre fratreden?
21. Har dere noen gang opplevd at utskiftning av ansatte påvirker bedriftens evne til å opprettholde god kvalitet på arbeidet?
- Hvordan har du som leder sikret at arbeidet fortsetter å bli utført med høy kvalitet selv om ansatte slutter?
  - Hva kan bedriften/lederne gjøre (mer) for å sikre kontinuitet i arbeidsflyten og opprettholde kvalitet til tross for personalskifte?

### **Avslutning**

- Er det noen annet du ønsker å tilføye som vi ikke har vært innom?

*Tusen takk for din deltakelse, dedikerte tid og relevante innspill til dette forskningsprosjektet!*

## **Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema**

### **Deltakelse i forskningsprosjektet**

*«Hvordan oppleves turnover blant ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen?»*,

Dette er en forespørsel om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge opplevelsen av turnover på prosjekter i XX. I dette informasjonsskrivet vil du få informasjon om hvilket mål prosjektet har, og hva deltakelse vil innebære.

#### **Formål**

Forskningsprosjektet gjennomføres i forbindelse med vår masteroppgave i studiet økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Formålet med studien er å samle inn nødvendig data for å gi innsikt i hvordan opplevelsen av turnover i XX er. Vi skal fokusere på opplevelsen av turnover for ansatte og ledere, og hvilke utfordringer dette skaper for bedriften og arbeidsmiljøet. Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan turnover påvirker både den daglige driften, arbeidsmiljøet på jobb og kulturen, samt årsaksfaktorer til turnover.

#### **Ansvar for forskningsprosjektet**

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet. Studien gjennomføres i samarbeid XX.

#### **Grunnen til at du blir bedt om å delta**

Dette er en forespørsel til deg om å delta i dette forskningsprosjektet i forhold til å se på hvordan turnover påvirker bedriften XX. Vi henvender oss til 10-15 ansatte i XX ved gjennomførelsen av dette forskningsprosjektet.

#### **Hva din deltakelse innebærer**

Deltagelse i prosjektet innebærer at du deltar på et dybdeintervju som vil vare i ca. én time. Intervjuet vil dekke spørsmål om din arbeidshverdag, hvordan du blir påvirket av at ansatte slutter i bedriften og generelle spørsmål om fratreden.

Det vil bli foretatt lydopptak og notatskriving underveis i intervjuet. Etter transkriberingen vil lydopptakene slettes, og intervjuene vil anonymiseres.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig deltakelse i dette prosjektet, og du kan når som helst trekke samtykke til deltakelse uten å oppgi grunn for dette. Dine personopplysninger vil deretter blir slettet.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Opplysningene vil kun være tilgjengelig for oppgavens forfattere, Camilla Breisten og Benedicte Dahle Øvreseth, samt våre veileder ved NTNU Handelshøyskolen, Hilde Fjellvær og Daniel Casoinic.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste atskilt fra øvrige data.
- Deltakerne i forskningsprosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven..

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31.08.2023. På dette tidspunktet vil også alt av innsamlet datamateriale slettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *NTNU Handelshøyskolen* har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Vår veileder: *NTNU Handelshøyskolen* ved *Hilde Fjellvær*, på e-post [hilde.fjellvar@ntnu.no](mailto:hilde.fjellvar@ntnu.no)
- Vår veileder: *NTNU Handelshøyskolen* ved *Daniel Casoinic*, på e-post [daniel.casoinic@ntnu.no](mailto:daniel.casoinic@ntnu.no)
- Student: *NTNU Handelshøyskolen* ved *Benedicte Dahle Øvreseth*, på e-post [benedda@stud.ntnu.no](mailto:benedda@stud.ntnu.no) eller telefon 402 99 377
- Student: *NTNU Handelshøyskolen* ved *Camilla Breisten*, på e-post [camibrei@stud.ntnu.no](mailto:camibrei@stud.ntnu.no) eller telefon 955 50 670.
- Vårt personvernombud: *Thomas Helgesen*, på e-post [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no) eller telefon 93079038.

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på e-post: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), telefon: 73 98 40 40.

**Tusen takk for din verdifulle deltakelse, dedikerte tid og relevante innspill til dette forskningsprosjektet.**

Med vennlig hilsen

*Hilde Fjellvær*  
(Veileder)

*Daniel Casoinic*  
(Veileder)

---

*Camilla Breistein*

---

*Benedicte D. Øvreseth*

(Masterstudent)

(Masterstudent)

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Opplevelsen av turnover i XX*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

- Jeg samtykker til å delta i intervju
- Jeg samtykker til lydopptak av intervju
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



