

Turnover i Berg-Hansen Reisebureau



Markedshøyskolen

10. juni. 2011

Studentnummer:

36001567

36001941

35062728

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Vi er tre studenter som studerer Reiseliv og relasjonsledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Dette semesteret skriver vi vår avsluttende bacheloroppgave.

Denne oppgaven handler i hovedsak om turnover, et tema vi som gruppe synes er et meget spennende område. Vi brukte mye tid på å finne en bedrift som var villige til å stille opp til denne oppgaven, muligens da den omhandler et litt ømfintlig tema. Skrivningen av denne bacheloroppgaven har vært en spennende og lærerik prosess. Til tider har det vært svært krevende, men vi har blitt mange erfaringer rikere, i tillegg til at vi har fått ny kunnskap. En av grunnene til at denne prosessen har vært krevende er da vi ikke har klart å innhente ønsket informasjon om turnover-prosent generelt i Norge. Vi blant annet vært i kontakt med flere sentrale aktører, uten at disse har hatt denne informasjonen, i tillegg har de hevdet at det ikke finnes statistikk på gjennomsnittlig turnover i Norge.

Det var i starten en utfordring å få relevante bedrifter til å stille opp med informanter til denne bacheloroppgaven, men etter mye leting fant vi Berg-Hansen som var meget villige til å stille opp og som så verdien av vår oppgave, ikke kun for oss, men også for de som bedrift.

Vi vil bruke denne anledningen til å takke vår behjelpelige veileder Helene Sætersdal som har bistått oss hele veien. En stor takk rettes også til Hanne Wenggaard ,HR Rådgiver i Berg-Hansen Reisebureau som har hjulpet oss med mye nyttig informasjon. Til slutt vil vi takke de syv informantene fra Berg-Hansen Reisebureau som har tatt seg tid fra sine hektiske arbeidsdag for å delta i våre intervjuer.

Oslo, 11. Juni 2011

Studentnummer:

36001941

36001567

35062728

Innholdsfortegnelse

1.0 Sammendrag	5
2.0 Innledning	6
2.1 Bakgrunn.....	6
2.2 Oppbygging av oppgaven	6
2.3 Formål	6
2.4 Forutsetninger	7
3.0 Berg-Hansen	8
3.1 Personalpolitikk	8
3.1.1 Turnover i Berg-Hansen.....	9
3.2 Berg-Hansen og ulike kåringer	9
4.0 Reiselivsnæringen	13
5.0 Teori	15
5.1 Turnover.....	15
5.2 Hygiene- og motivasjonsfaktorer.....	17
5.3 Årsaker til turnover	19
5.3.1 Lønn	20
5.3.2 Arbeidsoppgaver og innholdet i arbeidet	21
5.3.3 Faglig og personlig utvikling	22
5.3.4 Overordnet ledelse og nærmeste leder	23
5.3.5 Få eller ingen karrieremuligheter	25
5.3.6 Utilfredsstillende arbeidstid	25
5.3.7 Manglende opplæring og innføring i arbeidet.....	26
5.3.8 Dårlige arbeidsforhold.....	27
5.4 Human relations og personalplanlegging	27
6.0 Metode	30
6.1 Valg av metode	30
6.2 Forskningsstrategi	30
6.3 Utvalg.....	31
6.4 Innsamling av data	32
6.5 Transkribering.....	34
7.0 Analyse og tolkning	35
7.1 Analyse av informantenes svar	35
7.1.1 Lønn, frynsegoder og bonusordninger	35
7.1.2 Arbeidsoppgaver og innholdet i arbeidet	36
7.1.3 Faglig og personlig utvikling	36
7.1.4 Overordnet ledelse og nærmeste leder	36
7.1.5 Arbeidsforhold	37
7.1.6 Turnover	37
7.2 Tolkning av teori og intervju	38
7.2.1 Trivsel og turnover	38
7.2.2 Variasjon av turnover og kostnader	39
7.2.3 Årsaker til at ansatte slutter	40
7.2.4 Lønn og belønning	41
7.2.5 Karrieremuligheter og tilbakemeldinger	42

7.2.6 Arbeidstid og opplæring.....	44
8.0 Konklusjon	46
9.0 Anbefalinger	47
10.0 Forslag til videre forskning.....	48

Litteraturliste

Innholdsfortegnelse for tabeller

Tabell 1 – Norges beste arbeidsplass i 2007	10
Tabell 2 – Norges beste arbeidsplass i 2009	10

Innholdsfortegnelse for figurer

Figur 1: Herzbergs tofaktorteorier om jobbtilfredshet	18
---	----

Vedlegg

1. Bestillinger over nettet
2. Berg-Hansen sine verdier
3. Diverse informasjon om Berg-Hansen
4. Diverse informasjon om Berg-Hansen
5. Intervjuguide
6. Sammendrag av dybdeintervjuene

Antall ord i oppgaven: 15 579

1.0 Sammendrag

Da det ser ut til at det blir stadig færre reisebyråer, er det interessant å se hvilke forhold som er med på å få de ansatte til å bli i Berg-Hansen Reisebureau. Vi har fått inntrykk av at reiselivsnæringen ikke er en næring som betaler godt i forhold til andre bransjer, og vi tror dette kan være med på en økt konkurranse for å beholde arbeidskraft. Vi er også av den oppfatning at Berg-Hansen Reisebureau har en lav turnover-prosent og vi ville med dette se på hva som ligger til grunn for dette og hva eventuelt bedriften kan fokusere ytterligere på.

Da denne oppgaven hadde som formål å gå i dybden på hvilke faktorer de ansatte ser på som de viktigste til at de blir, og hva som ligger til grunn for at de skulle vurdere å slutte, valgte vi å utføre dybdeintervjuer med syv respondenter hos Berg-Hansen Reisebureau i Oslo.

Gjennom disse intervjuene fikk vi noe ulik informasjon, men det er samtidig mange av de samme svarene som går igjen. Det kan generelt sies at trivsel og karrieremuligheter er de faktorene som gjør at de velger å bli værende i Berg-Hansen Reisebureau.

2.0 Innledning

2.1 Bakgrunn

Vi har gjennom våre studier på Markedshøyskolen i Oslo vært innom fag som har berørt viktigheten av relasjoner i en organisasjon og hvilken avgjørende betydning trivsel og muligheter har for å gjøre en organisasjon suksessfull. Det er enkelte organisasjoner som er bedre på å beholde ansatte enn hva andre er, og vi synes derfor det er interessant å se på hva som gjør en bedrift suksessfull med tanke på dette. Altså, motivasjonen for denne bacheloroppgaven kommer av interessen for turnover generelt, og begrepet som en suksessfaktor i arbeidslivet når det kommer til det å holde på sine ansatte.

I tillegg vil det kunne være relevant og ikke minst en fordel å være klar over hva som gjør de ansatte tilfreds på jobben, da det ikke er lenge til vi skal ut i arbeidslivet selv. Ved å ha oversikt over disse faktorene, vil man på sikt kunne ha mulighet til å bidra til å motvirke turnover innad i organisasjonen.

2.2 Oppbygging av oppgaven

Vi vil begynne med en innledning som inneholder en beskrivelse av Berg-Hansen Reisebureau og reiselivsbransjen, etterfulgt av en teoridel. I teoridelen vil vi presentere en inngående beskrivelse av turnover og de faktorene som påvirker turnover. Videre vil vi redegjøre for hvordan vi metodisk har gått fram for å besvare vår problemstilling, for så å kartlegge vår analyse. Til sist kommer vi med den endelige konklusjonen og videre anbefalinger til Berg-Hansen Reisebureau.

2.3 Formål

Vi har et inntrykk av at Berg-Hansen Reisebureau er en bedrift som har ansatte som trives godt. Formålet med denne oppgaven er derfor å finne ut årsakene til at det er så mange ansatte som trives nettopp i Berg-Hansen Reisebureau. Vi håper at Berg-Hansen vil kunne ta med seg de positive faktorene som er årsaken til deres lave turnover, videre i deres strategier og daglig drift. I tillegg vil de gjennom denne bacheloroppgaven bli informert om eventuelle svakheter,

og hvor de vil kunne forbedre seg. Det vil også være relevant for andre organisasjoner å se på våre funn og bruke dette i deres arbeid.

Problemstilling

Hvilke faktorer er med på å påvirke turnoveren i Berg-Hansen Reisebureau i Oslo?

2.4 Forutsetninger

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Berg-Hansens Reisebureau. Valget falt på dette reisebyrået da vi tror at de har generell lav turnover, og vi ville undersøke hva grunnene til dette er. Berg-Hansen Reisebureau har kontorer spredt over flere steder i Norge, men vi ville begrense oss til kontoret i Oslo på grunn av begrenset tid og ressurser.

Vi har valgt å benytte oss av engelske terminologi da det vil være hensiktsmessig og mer forklarende for denne oppgaven enn bruke norske ord. Vi har også valgt å variere mellom norsk og engelsk for å skape mer variasjon i teksten.

3.0 Berg-Hansen

Berg-Hansen Reisebureau AS ble etablert i 1875 av Olav Berg-Hansen og tilbyr alt fra fritidsreiser til forretningsreiser og reiser som er egnet for grupper. De har omtrent 30 kontorer i Norge (Bedriftsøket). I dag eies Berg-Hansen av Aircontactgruppen AS og er partnere med Carlson Wagonlit Travel, som er en av verdens største kjeder innen reiser. Carlson Wagonlit Travel er representert i 150 land og med cirka 3000 byråer. Deres omsetning ligger på omtrent tre milliarder kroner. Berg-Hansen og Carlson Wagonlit Travel betjener kunder nasjonalt og internasjonalt. De benytter flere felles interne systemer til å ekspedere kundene slik at de skal oppleve et likt nivå på servicen som utføres. Berg-Hansen satser høyt på forretningsreisende og er i dag ett av Norges største forretningsreisebyrå (Aircontactgruppen; Berg-Hansen). Per dags dato benytter 56 prosent av Berg-Hansens kunder internett når de booker sine reserverasjoner (Vedlegg 1).

Kjerneverdiene som Berg-Hansen ønsker at sine ansatte skal arbeide etter, er nytenkende, presis og engasjert. I tillegg sees godt humør og fleksibilitet på som de viktigste suksesskriteriene ved arbeidsmiljøet innad i organisasjonen, og i forhold til hvordan det presteres (Vedlegg 2).

3.1 Personalpolitikk

Berg-Hansens hovedmål er å ha bransjens mest fornøyde medarbeidere. For å kartlegge om de har fornøyde medarbeidere blir det gjennomført en medarbeiderundersøkelse tre ganger årlig. Hver gang denne undersøkelsen har blitt utført har de ansatte vist seg å være svært fornøyd, da de på en skala fra 1-6 har fått en score på over 5. De punktene i medarbeiderundersøkelsen som viser seg å få en lav score, blir fulgt opp av HR avdelingen. Blant tiltak som finnes på arbeidsplassen for å fremme de ansattes trivsel, er blant annet subsidiert kantineordning, bedriftshelsetjeneste, sosiale arrangementer, samspill på tvers av fagmiljøer og kompetanseoverføring. I tillegg er det mulig for de ansatte å søke om støtte til utdanning dersom det er relevant i forhold til den stillingen de har (Vedlegg 3).

De ansatte i Berg-Hansen er organisert gjennom Fagforeningen for Luftfart og Reiseliv, som er en avdeling av handel og kontor (FLR).

Berg-Hansen i Oslo har 145 ansatte og majoriteten av disse er kvinner mellom 30 og 40 år (Vedlegg 3). Kjønnfordelingen er generelt sett i bedriften på 77,3 % kvinner og 22,7 % menn, mens den samlede fordelingen for ledere på alle nivåer, ligger på 81 % kvinner og 19 % menn. Når det kommer til kjønnfordelingen i toppledelsen er denne noe annerledes med en andel av menn på 57 %, mens det er 43 % kvinner (Vedlegg 4).

I Berg-Hansen opereres det med en fastlønn og en prestasjonslønn som er tredelt, hvilket går ut i fra de hovedmålene, avdelingsmålene og individuelle målene som finnes. For å sjekke om de ansatte har nådd disse, blir det foretatt en evaluering. Hvis den ansatte har nådd målene sine vil vedkommende få utbetalt et avtalt beløp (Vedlegg 3). Det påpekes at reiselivsbransjen er lavere lønnet sammenlignet med andre bransjer. Og da majoriteten av de 145 ansatte på Berg-Hansen i Oslo er reiserådgivere, og har en årslønn på kroner 320 000 til 380 000, er den gjennomsnittlige månedslønnen i Norge i 2010 på kroner 36 700, hvilket vil si om lag 440 000 kroner i året (Vedlegg 3; Statistisk Sentralbyrå).

Arbeidstiden til de ansatte på kundesenteret er fra klokka 08.00 til 17.00 og fra klokka 09.00-17.00. På kundesenteret finnes det også en egen vakttelefon der en jobber fra klokka 15.00 til 23.00 på ettermiddagen, i tillegg til at enkelte jobber nattevakter (Vedlegg 3).

3.1.1 Turnover i Berg-Hansen

Berg-Hansen har ikke tall på deres turnover-prosent de to siste årene, men den lå på 4 prosent i 2009. Blant de ansatte som har sluttet i løpet av de siste fem årene, har den gjennomsnittlige ansettelsestiden vært på 4,8 år. Lederne har en samtale med de ansatte som velger å slutte, slik at de kan kartlegge hvorfor de velger å avslutte sitt arbeidsforhold. Selskapets syn på turnover er at de synes det er nødvendig å ha en viss turnover for at de skal få tilført bedriften ny kunnskap. Det er generelt stor pågang av antall søkere som ønsker å jobbe i byrået, noe som er begrunnet med at de synes Berg-Hansen har et svært godt rykte. Innad i Berg-Hansen er det svært få konflikter (Vedlegg 3).

3.2 Berg-Hansen og ulike kåringer

Berg-Hansen har kommet godt ut i kåringen av beste arbeidsplass i år 2007 til 2009. I år 2007 kom de på en niende plass og i 2009 på sjette plass (Great Place to Work Institute).

Tabell 1 – Norges beste arbeidsplass i 2007

2007 NORGES BESTE ARBEIDSPLASSER Great Place to Work® Institute Norway has the pleasure to present this year's Best Workplaces list.
<ol style="list-style-type: none">1. SAS Institute2. Kantega3. Finn.no4. Microsoft5. Novo Nordisk6. Pfizer7. Eli Lilly8. Fast Search & Transfer™9. Berg-Hansen Reisebureau10. Storebrand11. Sparebanken Hedmark12. Adecco13. Park Air Systems14. Schibsted15. Jæger Automobil16. Steria17. Scanpix18. maxit19. JCDecaux20. Vitusapotek

(Great Place to Work Institute).

Tabell 2 – Norges beste arbeidsplass i 2009

2009 NORGES BESTE ARBEIDSPLASSER Great Place to Work® Institute Norway has the pleasure to present this year's Best Workplaces list.
<ol style="list-style-type: none">1. TANDBERG2. FINN.no3. Steria4. Statkraft5. Canon6. Berg-Hansen Reisebureau7. Storebrand8. Adecco9. Bertel O. Steen10. Nikita

(Great Place to Work Institute).

Great Place to Work Institute som utfører kåringen, har siden 1980 jobbet for å forstå hva som gjør en arbeidsplass god. De har kontorer over hele verden og publiserer lister over de arbeidsplasser som kommer best ut i deres kåringer (Great Place to Work Institute).

I tillegg til å utføre denne kåringen tilbyr de også rådgivning og opplæring for bedrifter som ønsker å forbedre seg. Kåringen gjøres gjennom tre steg. Det første steget er at de utfører medarbeiderundersøkelser, der de ansatte forteller om deres erfaring på arbeidssedet sitt. Det andre steget er at representanter fra Great Place to Work Institute i en samtale med ledelsen på arbeidssedet kartlegger kulturen innad i organisasjonen. Det siste steget er at de gjennom de selskapene som kommer best ut i undersøkelsen, vurderer andre bedrifter og illustrere hva gode arbeidsplasser gjør annerledes. En faktor som blir sett på som fundamental for enhver god arbeidsplass, er tillit gjennom alle relasjonene i organisasjonen. Dette vil føre til at mennesker samarbeider bedre, det skaper positivitet på arbeidsplassen, de får større overskudd og produktiviteten øker (Great Place to Work Institute).

Kåringen av beste arbeidsplass er viktig av flere grunner. Den er blant annet med på fremme at vinneren verdsetter og bruker tid på sine medarbeidere, i tillegg til at den viser den at de ansatte i bedriften bidrar til at de lykkes, og at de er med på å utgjøre en forskjell. Ikke minst er kåringen med på å skape stolthet blant de ansatte. Dette er igjen med på å øke trivselen, noe som gjør at arbeidsplassen får et godt renommé. Dersom en er stolt av sin arbeidsplass og gleder seg til å møte på jobb, fører dette til at det jobbes mer produktivt, og arbeidsmiljøet blir bedre. Alle selskapene som er blant de 100 beste selskapene i denne kåringen har flere likheter, som at en har bra utviklingsmuligheter, de ansatte blir involvert i virksomheten og at de blir gitt tillitt til bedriften de jobber hos. Blant medarbeiderne i disse selskapene er det ofte et sterkt felleskap blant de ansatte, hvor en bruker ressurser og tid på å skape gode relasjoner (Great Place to Work Institute).

I år 2007 kom Berg-Hansen også bra ut i en annen kåring, nemlig kåringen av Europas Leading Business Travel Agency, hvor de kom helt på topp. Det eksisterer i dag flere tusen forretningsreisebyråer i Europa, noe som i følge administrerende direktør i Berg-Hansen Per Arne Villadsen gjør de svært overrasket og ydmyke over å ha blitt kåret til det beste byrået. Ifølge Villadsen, er det medarbeidernes entusiasme og profesjonalitet som er avgjørende for denne kåringen. The World Travel Awards som deler ut prisen, har siden 1993 jobbet med å identifisere og fremheve aktørene som er best innen den globale reiselivsindustrien. De

utfører kåringene sine med hjelp av 167 000 stemmer fra ansatte i turistorganisasjoner, reisebyråer og turoperatører fra over 160 land fra hele verden (Aircontactgruppen).

Begrunnelsen for at de mottok denne prisen er at organisasjonen har jobbet med en fremtidsrettet strategi, hvor de har klart å skape et konsept som ikke bare reduserer de administrative kostnadene, men også kundenes reisekostnader. De har også lykket når det kommer til bruk av ny teknologi, samtidig som de inkluderer leverandører og kunder i utviklingen av deres produkt. I tillegg lykket de også med å inkludere de ansatte i de utfordringer, som det å ta i bruk ny teknologi kan gi (Aircontactgruppen).

4.0 Reiselivsnæringen

Tall fra 2009 viser at reiselivsnæringen dette året sto for 3,3 prosent av bruttonasjonalproduktet i Norge, og om lag 6,3 prosent av den totale sysselsettingen (Statistisk sentralbyrå). Det viser seg også at reiselivsnæringen er en av de bransjene hvor det har vært en markant økning, med 119 prosent fra år 2009 til 2010 i antall ledige stillinger (Braathen 2007).

I Norge er det, i følge forsker Harald Dale-Olsen ved institutt for samfunnsforskning, en klar økning av turnover i det norske markedet, noe som vil si at det for mange bedrifter kan føre til at det kan være vanskelig å beholde arbeidskraft. Direktøren for næringsutviklingen i IKT-Norge mener at grunnen til høy turnover er på bakgrunn av at bedrifter fokuserer mer på hvordan de skal få ansatt folk, enn hvordan de kan beholde de som allerede er ansatt (Kvistum 2007). I telefonsamtale med reisebransjedirektøren i Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon (HSH), Rolf Forsdal, fikk vi den 15. april 2011 vite at det i servicenæringen i Norge, er reisebyråer som har lavest turnover. Grunnen til dette er at den kunnskapen en besitter som ansatt i et reisebyrå, kan være meget vanskelig å overføre til andre type bedrifter. Dette kan være alt fra å sjekke flyavganger til å ha kunnskap om spesifikke destinasjoner. Da de ansatte ser at det kan være vanskelig å overføre deres kunnskap, velger mange å bli i sine jobber.

Ifølge Forsdal er det en relativ stabil nedgang i antall reisebyråer i Norge. I dag finnes det mellom 1700 til 2000 reisebyråer. Grunnen til dette er at det blir stadig færre reisebyråer, er på grunn av at produktiviteten til hver enkelt ansatt har gått opp og behovet for antall ansatte har derfor blitt redusert. På bakgrunn av dette har det forsvunnet en del arbeidsplasser og flere ansatte som tidligere jobbet innenfor reiselivsnæringen har valgt å jobbe i andre næringer.

Reisebyråene som er organisert går under tariffavtaler. Det er i dag et økende antall reisebyråer, som i følge Forsdal, velger å organisere seg, og dette gjelder spesielt de store og voksende reisebyråkjedene. Det er fortsatt noen mindre reisebyråer som i dag ikke har organisert seg, og dette kan være grunnen til at flere av disse har et lavere lønnsnivå enn de øvrige. Disse reisebyråene har som oftest andre goder, som for eksempel billigere reiser, noe som kan være med å kompensere for det noe lavere lønnsnivået. Men i følge Forsdal er det et mindretall av reisebyråene i Norge som ikke er organisert. Han mener at flere vil velge å

organisere seg, og ta bort slike goder som billigere reiser, noe som vil føre til at lønningene går opp.

5.0 Teori

5.1 Turnover

Turnover som begrep brukes i forbindelse med at folk slutter i jobben sin. En ansatt kan slutte i avdelingen de jobber, i spesielle stillinger og i selve organisasjonen. Derfor er det viktig ved kartlegging av turnover å ikke kun se på turnover-tallene til en organisasjon som helhet, men at dette også blir sjekket innad i bedriften. Dette da turnover-prosenten til en organisasjon som helhet kan være lav, men for eksempel høy i en avdeling (Grimsø 2005). For å regne ut turnover kan en organisasjon ta prosenten av antall personer som slutter, basert på gjennomsnittlig antall ansatte i samme periode (Nordhaug 1990). Turnover ses på som en ekstrem type fravær, der en ikke vender tilbake til arbeidsplassen. Dersom den blir høyere enn det som er ønskelig, bør en undersøke om dette har en sammenheng med arbeidsmiljøet, eller om det skyldes andre faktorer som for eksempel riktig arbeidsfordeling. Det er viktig å vite at turnover ikke bare har negative konsekvenser. Eksempel på dette er at nye mennesker kommer inn i organisasjonen med et nytt perspektiv og nye ressurser (Brochs-Haukedal 2010).

Det er flere ulike måter å klassifisere turnover på (Jackson og Mathis 2008). HR Norge skiller mellom funksjonell og dysfunksjonell turnover, ut i fra om det er positivt eller negativt om den ansatte slutter i bedriften. Funksjonell turnover kan være positivt for organisasjonen. I slike tilfeller kan det være en gjensidig negativ innstilling til den ansatte fra organisasjonens side, og fra den ansatte til organisasjonen. Dysfunksjonell turnover er når organisasjonen vil beholde en ansatt som ønsker å slutte (HR Norge). Når en regner ut turnover kan det være greit å vite at resultatet ikke sier noe om personer som bytter stilling i firmaet, eller om de som slutter utgjør dysfunksjonell eller funksjonell turnover. Det kan også være en ide nevnt tidligere, å være klar over at utregningen i mange tilfeller burde utføres på avdelingsnivå, istedenfor på organisasjonsnivå, for å kartlegge problemer i den aktuelle avdelingen. Grunnen til dette er at turnover-prosenten til en organisasjon kan være lav, men at det i noen avdelinger likevel kan være ansatte som slutter jevnlig, mens folk kan ha blitt "grodd fast" i en annen. Ved å regne ut turnover på organisasjonsnivå kan en altså få et feil inntrykk. Dette kan være spesielt kritisk dersom det i viktige avdelinger er høy turnover, og lav i avdelinger som er mindre viktige for organisasjonen (HR Norge).

Det kan være mange grunner til at en ansatt slutter, og det er umulig for en organisasjon å kontrollere alle disse. Eksempler på hvorfor en ansatt slutter, kan være at vedkommende velger å bytte bosted, velger å være hjemme med barn eller en eldre slektning, vedkommendes ektefelle eller samboer begynner å jobbe et annet sted, eller at den ansatte er ferdig med studiene. Det er viktig for en organisasjon at de retter oppmerksomhet mot og jobber med turnover, da de kan påvirke og tilrettelegge forhold så den ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen (Jackson og Mathis 2008).

Turnover kan dermed både være ønsket og uønsket. Når ansatte som er ønsket slutter i organisasjonen er det svært viktig å kartlegge grunnen til at de slutter, slik at en kan igangsette tiltak dersom det viser seg at det skyldes noe internt i organisasjonen. I en organisasjon er turnover ønskelig i en viss grad, da dette fremmer en rimelig aldersfordeling og tilgang til ny arbeidskraft (Grimsø 2005). Istedenfor at en har et veldig stort fokus på hvor lavt turnover-nivået er i en organisasjon i forhold til andre, bør HR-ledere se nøye på hva den betyr for selskapet, og i tillegg også hvordan det kan være mulig å tjene på det. Turnover kan sies å være en naturlig del av veksten en organisasjon har, og blant de positive aspektene som finnes er at en kan rekruttere noen med bedre ferdigheter, få en større variasjon av arbeidere, i tillegg til justering av budsjett. Disse punktene gjelder først og fremst dersom en ansatt som gjør en dårlig jobb slutter, og situasjonen er naturligvis mye mer alvorlig dersom en dyktig ansatt slutter, da det ofte kan ha en konsekvens for organisasjonens ytelse. En bør likevel se lyst på situasjonen, og det vil være mulig å forbedre utviklingsprogrammer for ansatte og styrke lønnen, i tillegg til andre goder som er med på å gjøre det mer effektivt for å tiltrekke og beholde gode ansatte. Høy turnover er uansett bekymringsfullt, da det ofte medfører kostnader for bedriften i form av blant annet opplæring (Lau og Albright 2011).

Turnover i en organisasjon har sammenheng med lav grad av trivsel (Brochs-Haukedal 2010). I en omfattende undersøkelse i 2009, utført av forskerne Randi Kjeldstad og Lars Dommermuth ved Statistisk Sentralbyrå, kom det frem at det er cirka en av fire ansatte som trives dårlig og ønsker en ny jobb eller starte for seg selv, i løpet de tre neste årene. Det er mer vanlig å bytte jobb nå, enn for ti til femten år siden og det er flere grunner til dette. Blant annet er det en bedre økonomisk situasjon på arbeidsmarkedet og det er større fleksibilitet ved liberalisering av lovene. Ifølge tall fra Logg-data i 2007 viser undersøkelsen at de som ikke trives godt i jobben sin oftere planlegger å slutte, og søker seg til andre jobber enn de som trives godt på arbeidsplassen (Statistisk sentralbyrå). En faktor som er enda viktigere enn

trivsel når det kommer til turnover, er at den ansatte føler tilknytning og lojalitet ovenfor bedriften (Brochs-Haukedal 2010).

Ut i fra amerikanske undersøkelser har det kommet frem at det generelt er lav lojalitet til organisasjonen en arbeider for, noe som gjør at personalplanleggingen i en organisasjon må klarlegge og ha fokus på hvorfor de mister ønskede medarbeidere. Personalplanlegging kan være en nøkkelfaktor for at en organisasjon lykkes. Denne planleggingen kan blant annet være med på å oppnå et ønskelig turnover-nivå, og den kan også være med på å skape trygghet for de ansatte. Det har vist seg at yngre arbeidstakere ønsker arbeid som gir de arbeidserfaring og kompetanse, istedenfor en jobb som varer livet ut (Grimsø 2005). Ansatte som er i begynnelsen av sin yrkeskarriere, prøver og feiler før de finner den ”endelige” yrkesrollen. De som er eldre er ofte de som blir værende lengst på en arbeidsplass og beholder samme yrke, det vil si at de er mer stabile enn de yngre arbeidstakerne (Brochs-Haukedal 2010).

Det er svært dyrt for en bedrift dersom utskiftingen av ansatte blir hyppig (HR Norge). Når en organisasjon ser på slike statistikker, er det greit å være klar over at det er flere faktorer i markedet som spiller inn, som for eksempel høy arbeidsledighet og økonomisk usikkerhet. Disse faktorene forårsaker at ansatte ofte er redd for å miste jobben, og synes det er vanskelig å finne nytt arbeid. Når slike faktorer avtar, vil organisasjoner oppleve at mange ansatte ser etter ny jobb samtidig som de er i en stilling (Michaels 2009). Andre ting som kan spille inn på turnover er hvilken type organisasjon det er, og størrelse, da en i små organisasjoner ofte opplever mer stress i forhold til turnover, enn i større organisasjoner. En annen faktor som også spiller inn er hvor organisasjonen er lokalisert (About.com).

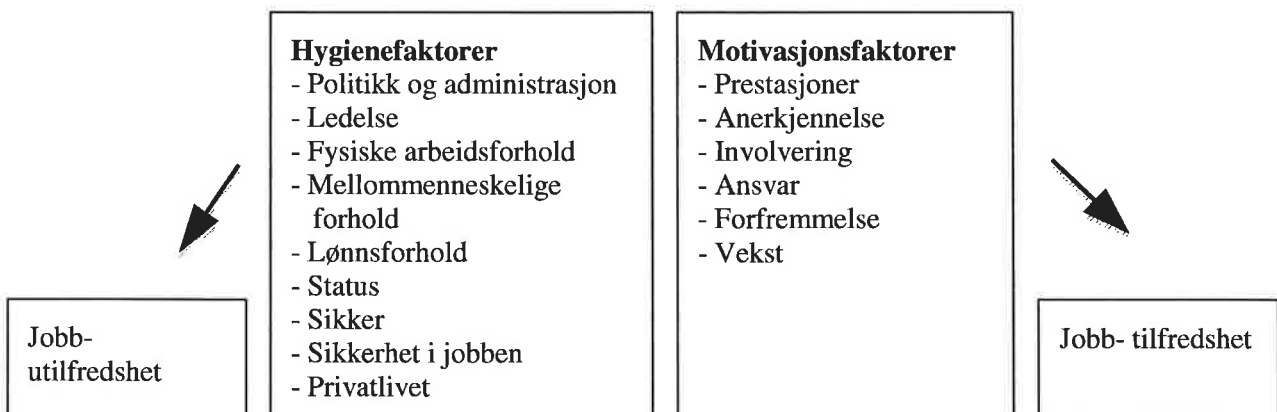
5.2 Hygiene- og motivasjonsfaktorer

Begrepet motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere*, som betyr bevege. Motivasjon kan forklares som biologiske, psykologiske og sosiale elementer som driver oss til å handle slik vi gjør for å oppnå ulike mål (Kaufmann & Kaufmann 2009).

Herzberg skiller mellom to ulike faktorer når det kommer til motivasjon i arbeidet. Gjennom en undersøkelse fant han ut at de faktorene som ofte førte til at de ansatte trivdes i arbeidet, var forskjellig fra de faktorene som ble sett på som årsaker til at de ikke trivdes. Dette førte

dermed til en inndeling til motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene fører til det en kan karakterisere som en nøytral tilstand dersom de ikke er til stede, men dersom de er gode gir de økt tilfredshet og produktivitet. Motivasjonsfaktorene inkluderer blant annet muligheten som den ansatte har til å vokse innad i bedriften, i tillegg til anerkjennelse. Hygienefaktorer derimot, kan føre til mistriksel dersom de ikke er tilstede, men heller ikke trivsel dersom de er tilstede. Disse faktorene inkluderer områder som arbeidsbetingelser, lønn og trygghet på jobben. Selv om denne modellen er med på å forklare tilfredshet i arbeidet, er det likevel nødvendig å tenke på selve jobbets innhold og hvordan dette også vil være med på å påvirke trivsel og motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009). I følge Herzberg er trivsel den beste måten å oppnå motivasjon på hos de ansatte (Haugen 2004). Undersøkelser som baserer seg på Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer, viser at disse påvirker turnover på ulike måter. Her relateres motivasjonsfaktorene til produktivitet hos de ansatte, mens det er hygienefaktorene som kan relateres til turnover (Atchison og Lefferts 1972).

Figur 1: Herzbergs tofaktorteorier om jobbtifredshet



Figur 9.2 (Kaufmann og Kaufmann 2009)

Professor Bård Kuvaas og førsteamanuensis Anders Dysvik ved Handelshøyskolen BI, har utført en undersøkelse av omtrent 340 ansatte i ulike industrielle sektorer. Dette for å finne ut hva som er grunnen til at de ansatte vurderer å slutte i arbeidet. De har gjennom undersøkelsen sett på sammenhenger mellom to forhold til motivasjon og hvorfor ansatte tenker å slutte i arbeidet. Disse to motivasjonsforholdene er den indre motivasjon og

mestringstilnærming. Ansatte som har en stor indre motivasjon, trives når de synes at de har oppgaver som gir en mening, dersom de ikke har denne følelsen kan det føre til at de vil slutte. Videre kom det fram at de ansatte som har høy mestringstilnærming, trives når de har muligheter for å utvikle seg personlig og utvikle sin kunnskap. Dersom de ikke lenger føler at de kan utvikle seg, vil dette kunne ende med at de ønsker å slutte i arbeidet. Studien viser at det er den indre motivasjon som har en avgjørende påvirkning når det kommer til turnover. Dysvik mener at den indre motivasjon kan skapes hos de ansatte ved at de får følelsen at de kan være med å ta avgjørelser, og ved å kunne opptre selvstendig i arbeidet, slik at en mestrer oppgavene og at de føler tillit fra organisasjonen. Det viser seg også at det er en sammenheng mellom nivået av den ansattes motivasjon, og valget om å slutte i arbeidet. For å beholde sine ansatte bør en sørge for at de ansatte føler indre motivasjon ved utførelse av arbeidet (Farbrot 2010, etter Dysvik og Kuvaas 2010).

5.3 Årsaker til turnover

HR Norge har sammen med Ennova, utført en omfattende undersøkelse for å kartlegge årsaker til hvorfor ansatte velger å slutte i organisasjonen de er ansatt i. HR Norge er den største HR og ledelsesfaglige nettverket som er i Norge, og består av 2500 medlemmer fra offentlige og private virksomheter. Organisasjonen jobber med å gi ut kunnskap og kompetanse om HR og ledelsesfaget, gjennom blant annet kurs, nyheter, deres nettsted og rapporter (HR Norge). Ennova er ledende i Skandinavia når det kommer medarbeidertilfredshetsmålinger, og utfører slike målinger for de aller største bedriftene i Nord-Europa (Ennova). I undersøkelsen ble 5000 arbeidstakere i alle bransjer og regioner spurt. I undersøkelsen kom det frem at lønn, arbeidsoppgaver og innholdet i selve arbeidet, i tillegg til faglig og personlig utvikling sto for halvparten av grunnene til at de ansatte valgte å slutte. Videre kom det frem at overordnet ledelse, nærmeste leder, få eller ingen karrieremuligheter, utilfredsstillende arbeidstid, manglende opplæring og innføring i arbeidet, i tillegg til dårlige arbeidsforhold var grunnene til at de valgte å si opp (HR Norge).

Når ansatte i en organisasjon slutter kan det være fornuftig å følge disse temaene i sluttintervjuer og interne undersøkelser. Dette for å kunne bruke dataene for å kunne utvikle tiltak for å forhindre dette i fremtiden, og forbedre organisasjonen. Veldig ofte er det den ansattes nærmeste leder som intervjuer i et sluttintervju. Det er viktig for en organisasjon å være klar over at dette ikke lønner seg. Grunnen til dette, er at sjansen er meget stor for at sensitiv informasjon ikke blir tatt med videre i organisasjonen, i frykt for at dette kan ha

negative konsekvenser (HR Norge).

Videre i oppgaven vil det bli redegjort for de ulike årsakene til at ansatte velger å slutte i arbeidet, og disse er tatt utgangspunkt i de faktorene nevnt ovenfor, som kom frem av undersøkelsen med HR Norge og Ennova. Flere av disse faktorene sees også i Herzbergs hygiene- og motivasjonsfaktorer (Figur 1).

5.3.1 Lønn

Den viktigste årsaken til at ansatte slutter er lønn, hvilket ifølge Herzberg er en hygienefaktor (HR Norge; Kaufmann og Kaufmann 2009).

For å få de ansatte til kontinuerlig å jobbe mot mål som skal oppnås i bedriften, må bedriften tydelig få frem den sammenhengen det er mellom innsats og belønning. Dersom det ikke er stort nok fokus på dette, vil det kunne påvirke innsatsen til de ansatte (HR Norge). Det er svært sentralt at de ansatte opplever at de har en rettferdig lønn, som går overens med de kvalifikasjonene de har. I tillegg vil det være nødvendig at de ansatte får lønn etter innsats, ansvar, utdanning og yrke, men og også i forhold til andre i organisasjonen. Det er også viktig at belønningen oppfattes som rettferdig (Grimsø 2005). Ved å benytte seg av belønningssystemer, vil organisasjonen forsøke å skape motivasjon hos de ansatte, slik at det igjen kan føre til økt produktivitet og effektivitet innad i organisasjonen. Et slikt system kan være meget kompleks, og det er svært viktig at utformingen er på bakgrunn av hva organisasjonen ønsker å oppnå. Den praktiske iverksettingen kan være med på å skape utfordringer, og det er flere steder en kan gjøre feil i slike systemer (Brochs-Haukedal 2010). Belønningssystemer har som formål å skape høy produktivitet og effektivitet, i tillegg til å motivere flest mulig ansatte (Nordhaug 2002). For organisasjoner kan det lønne seg å være klar over at arbeidsoppgaver som kan oppfattes som kjedelig ofte krever belønning (Brochs-Haukedal 2010).

Det er viktig at kostnadene i forbindelse med belønningssystemer ikke er alt for store, slik at organisasjonen kan fokusere på vekst i fremtiden. Videre vil det være viktig å påpeke at belønning skal føre til effektivitet, og være motiverende for de ansatte. En kan skille mellom ulike systemer, som for eksempel går ut i fra lønn som er fast og lønn ut ifra resultater som oppnås. Belønningene bør være utformet på en slik måte at de ansatte føler en trygghet

ovenfor sin inntekt, ved at den for eksempel ikke varierer for mye (Nordhaug 2002). Frynsegoder relateres til spesielle fordeler som er tilgjengelig for noen eller alle ansatte i en organisasjon. Disse godene kommer i tillegg til lønnen på en arbeidsplass, og kan for eksempel være goder som er gratis, slik som aviser, men også goder som kan være tilgjengelig for en pris som er lavere enn i utgangspunktet (Knudsen og Ryen 2005).

Prestasjonsbasert belønning sees på som en ineffektiv måte å øke prestasjoner på, da det hovedsakelig påvirker den ytre motivasjon til de ansatte. De materielle ytre belønningene er med på å svekke den indre motivasjonen de ansatte sitter med. Blant annet kan de føle seg kontrollert av sin leder, og utfører sine arbeidsoppgaver fordi de blir betalt for det, fremfor å føle at arbeidet er meningsfullt og spennende. En sterk sammenheng mellom det som skal gjøres, og en finansiell belønning kan føre til at den indre motivasjonen svekkes (Kuvaas 2008).

5.3.2 Arbeidsoppgaver og innholdet i arbeidet

Den nest viktigste årsaken til at ansatte velger å slutte, er arbeidsoppgaver og innholdet i arbeidet (HR Norge). Organisasjonen må ta hensyn til markedets endringer, organisasjonens krav til effektivitet og kvalitet i arbeidet, samtidig som det må tas hensyn til de ansattes behov for utvikling, og sørge for at de føler at arbeidet oppleves som meningsfylt (Grimlø 2005). I følge arbeidsmiljøloven 2005, står det i § 1-1 at lovens formål er: "å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon" (Arbeidsmiljøloven).

Forskning viser at mening, kunnskap, ansvar og tilbakemelding på utført jobb, er med på å styrke den indre motivasjonen hos den ansatte (Kuvaas 2008). Ifølge Herzbergs hygiene- og motivasjonsmodell går noen av disse faktorer også igjen her når det kommer til motivasjonen hos den ansatte. Faktorer som blant annet kan relateres til arbeidsoppgaver og innhold i arbeidet i Herzbergs modell, er det at en har muligheten til å ha ansvar (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Dersom arbeidet ikke innebærer ulike valgmuligheter, og foregår på en slik måte at det oppleves som lite varierende, vil dette være med på å gjøre den ansatte mindre motivert og det vil øke risikoen for fravær. Blant tiltak som blir nevnt for å øke motivasjonen for arbeidet er at den ansatte først og fremst føler at arbeidet er meningsfylt, at vedkommende føler at han

eller hun har et ansvar for resultatene som oppnås i organisasjonen, og at de kjenner til resultatet. Samtidig er det viktig at lederen er klar over at eventuelle problemer som måtte eksistere med tanke på lav grad av motivasjon blant ansatte, kan løses ved at det fokuseres på grupperelasjonene som finnes innad i organisasjonen, og ikke kun på et individuelt nivå. (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug 2004).

5.3.3 Faglig og personlig utvikling

Faglig og personlig utvikling kan en finne som en del av det Herzberg kaller motivasjonsfaktorer (Kaufmann og Kaufmann 2009). Det viser seg at ansatte føler at de ikke utvikler seg nok i forhold til hvordan samfunnet er i dag, og at den personlige og faglige utviklingen er ført i en merkbar negativ retning. Det bør være større fokus på personlig og faglig kompetanse i arbeidet, dette da det fører til økt arbeidsglede, trivsel og at de ansatte blir værende i bedriften (HR Norge). De ansatte i en organisasjon har ikke mulighet til å utvikle sitt fulle potensiale alene, men trenger hjelp slik at de kan få støtte, og bli utfordret til å utvikle seg faglig og personlig. Medarbeidere er på ulike nivåer når det kommer til sin egen utvikling, men de fleste kan komme lenger ved å ta riktige valg og ta ansvar. Hvis en ansatt skal lykkes i denne utviklingen, er det sentralt at en innehar personlige egenskaper som selvdisciplin, glede, og visdom. Disse egenskapene kan læres, og det er av den grunn viktig at ledere oppfordrer sine ansatte til å videreutvikle disse egenskapene. Det er en leders ansvar å hjelpe de ansatte til å nå sine mål og hjelpe de slik at de kan bli i stand til å lede seg selv (Berg 2010).

Det er viktig at en internt i bedriften har fokus på videreutvikling av de ansatte, og at det settes i gang praktiske tiltak, som for eksempel trainee-systemer, stillingsrotasjon og mentorvirksomhet. Ved å iverksette slike tiltak kan det være med på å gi medarbeiderne erfaringer, kunnskap og ferdigheter for å takle faglige utfordringer på høyere nivå (Grimsø 2005).

Medarbeidersamtaler utføres en gang eller flere ganger i året, og er en samtale mellom leder og den ansatte. Målet er å danne et godt utgangspunkt i planleggingen som omhandler den ansatte og vedkommendes faglige utvikling. Den kan også være med på å medvirke til at bedriften når sine mål. Medarbeidersamtalene kan også være med på å fremme kommunikasjon mellom den ansatte og leder, og derfor bør begge parter forberede seg før

samtalen slik at de kan komme med tilbakemeldinger til hverandre, noe som igjen kan skape en trygghet for den ansatte. Samtalene vil også vanligvis inneholde faktorer som handler om forholdene rundt arbeidet slik som arbeidsmiljø, utvikling av kompetanse og mål som skal nås. I tillegg vil samtalene kunne være med på å øke motivasjon hos de ansatte og forutsi mulig turnover i bedriften (Berg 2008; Nordhaug 2002).

5.3.4 Overordnet ledelse og nærmeste leder

”Ledelse er et målformulerende, problemløsende og kommunikasjonsskapende samspill mellom mennesker” (Haugen 2004, 44). Ledelse er en prosess som handler om å påvirke ansatte til å nå bestemte mål, og i tillegg til å motivere og støtte (Berg 2010; Hodgetts 1999). Denne påvirkningen forgår gjennom kommunikasjon som er motiverende, veiledende, styrende og viser retning (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2002). Ledelse går under det Herzberg har valgt å kalle en hygienefaktor (Kaufmann og Kaufmann 2009).

For å konkurrere i dagens jobbmarked er det vesentlig at ledere klarer å beholde sine ansatte. Suksessfulle organisasjoner har innsett at for å konkurrere i dagens marked er det viktig at personer ønsker å arbeide i deres bedrift, og at det er et fåtall som ønsker å slutte (Dacri 2010). Det er derfor nødvendig at bedriften tiltrekker, og klarer å ta vare på de ansatte som behøves både på kort og lang sikt. For at dette skal være mulig må, medarbeiderne se på bedriften som et attraktivt sted å være (HR Norge).

Det har i de senere år vært en klar økende grad av turnover generelt i Norge, og derfor bør norske bedrifter være oppmerksom på dette. Fredrik Syvertsen, direktør i næringsutviklingen i IKT-Norge, mener at høy lønn, et godt arbeidsmiljø og spennende oppgaver vil kunne bidra til at ansatte blir værende lenger i organisasjonen (Kvistum 2007). For å beholde et lavt turnovernivå er det også viktig for ledere i en organisasjon å være klar over at de ansatte er individer med eget liv utenfor organisasjonen. Ledere som ikke har forståelse av dette og lever i den oppfatningen av at de ansatte kun lever for å gjøre en god jobb, vil ikke kunne lede og motivere de ansatte i en ønsket grad. Dersom lederen ikke tar hensyn til de ansattes privatliv, vil dette gå ut over deres jobbtilfredshet, noe en også kan se i Herzbergs tofaktorteori om jobbtilfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Selv i organisasjoner hvor ledere arbeider hardt for å behandle de ansatte bra, og arbeider for å skape lojalitet og forpliktelse, kan dette likevel føre til at ansatte slutter (Michaels 2009). Betegnelsen på dårlig ledelse er at ledelsen ikke støtter opp under de ansatte (Haugen 2004). Resultatet av dårlig ledelse kan en se ved gjennomtrekk av ansatte, mangel på lojalitet og sykefravær (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2002 etter Hogan et.al 1994). Ved å gi støtte, veiledning, og gi belønning, og dermed skape en tilfredshet blant de ansatte slik at de vil jobbe effektivt, vil lederne virke motiverende (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2002).

I de siste ti årene har det vært en stor endring med tanke på vekst i konkurranseforhold, økt globalisering og høyere kunnskap, noe som har ført til endring i utfordringer for lederen. Det er vanskelig å si hvilke kompetanse en leder trenger for å oppnå suksess i dag, men ledere som karakteriseres som flinke, oppnår resultater (Nordhaug 2004). De har i tillegg høy motivasjon, denne indre motivasjon fører de til et ønske om å oppnå høye mål som ikke forventes, både for andre ansatte og seg selv. Lederen som har høy indre motivasjon jobber for å oppnå mål og ikke for lønn eller anerkjennelse. En kan også se at ledere som har høy indre motivasjon i mange tilfeller påvirker de rundt seg, disse egenskapene kan være viktig for å kunne lede bedriften best mulig, og egenskaper slik som engasjement og positivitet kan bidra til dette (Berg 2008).

En svært viktig oppgave en har som leder er å påvirke andre mennesker, og dette avgjøres blant annet ut i fra hvordan lederen ser på medarbeiderne i bedriften. Dette igjen vil avhenge av hvilket menneskesyn lederen sitter med, enten som økonomisk/rasjonell, sosial, selvrealiserende eller som det sammensatte mennesket. Dersom en leder styrer og kontrollerer de ansatte, vil dette virke negativt på de medarbeidere som ønsker utfordringer og frihet og arbeider best på denne måten. Egenskaper som i større grad vil finne sted blant medarbeidere i organisasjoner, er blant annet at de ønsker anerkjennelse og tilbakemeldinger, vil utvikle potensiale de sitter med, ha frihet og tørre å møte utfordringer. En god måte for lederen å håndtere dette på, er ved at det legges opp til selvledelse, hvor medarbeiderne ledes til å lede seg selv (Berg 2010). Det viser seg at gode ledere når mål ved at de har forventninger, og gir både tilbakemeldinger og utfordringer til de ansatte. Dette er noe som kan gjøres på både gruppe- og individnivå, og er med på å gjøre at de ansatte blant annet klarer å levere og vokse (HR Norge).

5.3.5 Få eller ingen karrieremuligheter

Karriereutvikling i en organisasjon vil for den ansatte være valg av yrkesløp. For selve organisasjonen vil det si å planlegge de arbeidskreftene en har, for å kunne tilfredsstillende organisasjonenes behov. Karriereplanlegging har som utgangspunkt å fremme effektivitet, i tillegg til å kunne møte de ansattes ønsker når det kommer til karrieremuligheter (Nordhaug 2002). Vekst og forfremmelse sees som motivasjonsfaktorer ifølge Herzberg, og det vil øke produktiviteten i bedriften dersom de er gode (Kaufmann og Kaufmann 2009). For de ansattes del kan en organisasjons karriereplanlegging være med på å skape motivasjon og øke arbeidsinnsatsen. Det har også kommet frem at karriereplanlegging er med på å fremme likestilling i organisasjonen, dersom et slikt system involverer alle de ansatte. Det viktig at et slikt system er strukturert og at en jevnlig utførere medarbeidersamtaler med alle ansatte slik at de får fremmet sine interesser til sin leder (Nordhaug 2002).

De ansatte er interessert i å nå personlige mål ut fra blant annet sine sterke og svake sider, interesser, behov og forventninger. Karrierebehovene vil være ulike mellom de ansatte, ut i fra hvorvidt de ønsker å videreutvikle seg, i hvilken grad arbeidsoppgavene sees på som interessante og hvor mye fritid de ønsker (Grimsø 2005).

Ved karriereplanleggingen bør en å ta utgangspunkt i organisasjonens og de ansattes behov, dette da de ansattes behov kan variere over tid. Karriereplanlegging er derfor en tilpassningsoppgave mellom organisasjonens og de ansattes behov (Grimsø 2005). Dersom det er gode karrieremuligheter internt, er sjansen mindre for at de ansatte velger å slutte i bedriften, og velge å begynne i en annen. Det vil i tillegg kunne tiltrekke andre ansatte med kompetanse som det er behov for, til bedriften (Nordhaug 2002).

5.3.6 Utilfredsstillende arbeidstid

Ifølge arbeidskraftundersøkelsen, jobbet 775 000 personer i sin hovedjobb utenom vanlig arbeidstid som er mandag til fredag mellom 06.00 til klokken 18.00 (Statistisk sentralbyrå). Det er først og fremst arbeidsgiveren og den ansatte som har ansvar om å bli enige om arbeidstiden, både når det kommer til lengde og fordeling. Det er visse rammer som må følges, blant annet lover og regler som legger grenser for hvor mye det er lov til å arbeide. Lederen må i tillegg sørge for at de enkelte ansatte ikke belastes i for stor grad, og at overtid fordeles på en rettferdig måte (Grimsø 2005). Det nasjonale instituttet for yrkesskader

(NIOSH) i USA, har sett på resultatene fra 52 studier som er utført fra 1995 til 2002 om overtidarbeid. Resultatet fra deres undersøkelse fastslår at overtidarbeid gir en rekke negative konsekvenser. Disse er blant annet dårligere helse, skader, vektøkning, økt bruk av alkohol og tobakk. Ikke bare går overtidarbeid utover de ansatte, men også bedriften da kvaliteten på arbeidet går ned når en jobber mer enn åtte timer. Ifølge professor og forskningssjef Stein Knardahl ved statens arbeidsmiljøinstitutt, kan denne amerikanske undersøkelsen overføres til norske arbeidsplasser. Knardahl mener det er viktig at en som arbeidstaker ikke overstiger den vanlige arbeidsuken på 37,5 timer, da det også i Norge er vist tegn på helseskader når en overstiger en 40 timers arbeidsuke (Absentia).

5.3.7 Manglende opplæring og innføring i arbeidet

Opplæring vil si at organisasjonen gir en person kunnskap og erfaringer som kan relateres til bestemte mål, og gjennom dette sørger organisasjonen for at de ansatte besitter den kunnskapen og ferdigheten som kreves for å utføre arbeidsoppgavene (Grimsø 2005). Ved at organisasjonen satser på å utvikle de ansatte, vil dette ha en positiv effekt ved at det skaper økt motivasjon. I tillegg gir det en oppfatning av at ledelsen prioriterer de menneskelige ressursene innad i organisasjonen (Nordhaug 2004). Opplæringen bør skje i samspill mellom organisasjonen og den ansatte, da begge partene har fordeler av dette. En organisasjon har nytte av å øke kompetansen i en organisasjon, da det er med på å øke konkurransestykken i markedet. De ansatte har fordel av opplæringen, da det er med på å øke deres markedsverdi (Grimsø 2005).

En ansatt som starter i en organisasjon er som regel motivert til den nye jobben, men det kan være en utfordring å beholde denne motivasjonen. Ved å heve den ansattes kompetanse på en optimal måte kan en klare å opprettholde motivasjonen. Dette er spesielt viktig når en ansatt er ny og kommer inn med en positiv innstilling, og er spesielt mottakelig for læring. Dersom en ikke gjør en god nok jobb med opplæringen i starten, kan det føre til at den ansattes utvikling går sakte, noe som kan være med på å øke uønsket turnover (HR Norge). Dette er det spesielt viktig å være klar over ved nyansettelse, hvor turnover har vist seg å være høyest (Grimsø 2005).

5.3.8 Dårlige arbeidsforhold

Arbeidsforholdet er en relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver hvor det foreligger en avtale, som er en kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det forlanges at arbeidsavtalen skal være skriftlig og at den skal gi de ansatte og arbeidsgiveren rettigheter, i tillegg til at den vil være nyttig ved eventuelle endringer fra arbeidsgiverens side (Fougner 2007).

Turnover i en organisasjon er ofte sett på som en indikator på hvordan arbeidsmiljøet faktisk er i organisasjonen (Remme 2010). Begrepet arbeidsmiljø er et omfangsrikt uttrykk som handler om de psykologiske, sosiale og fysiske miljøene en kommer i kontakt med gjennom sitt arbeid. Disse miljøene handler om hvordan de sosiale og fysiske omgivelsene påvirker individer i organisasjonen, og omvendt, hvordan individene påvirker disse omgivelsene. Det psykososiale arbeidsmiljøet kan betraktes som de faktorene i arbeidet som skjer i de sosiale arenaene som er påvirket av individuelle psykologiske prosesser, og disse ville kunne ha konsekvenser for trivsel i arbeidet, velvære og i helse sammenheng i følge arbeidslivsforsker Anders Skogstad (Kaufmann & Kaufmann 2009).

Et bra arbeidsmiljø kan være av forskjellig oppfatning. Av noen ansatte kan det betraktes godt og av andre ikke bra i det hele tatt. Det er av generell oppfatning at et bra arbeidsmiljø er positivt, da de ansatte er tilfredse, noe som fører til lojalitet overfor organisasjon (Sabel 2008). Ifølge arbeidsmiljøloven stilles det krav til at standarden for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø kontinuerlig skal utvikles og forbedres, i samsvar med utviklingen i samfunnet (Arbeidsmiljøloven). Arbeidsmiljøloven tar i betraktning at vurderingen av arbeidsmiljøet er subjektiv, det kan derfor være vanskelig når en jobber med spørsmål angående arbeidsmiljøet i bedriften. Loven tar hensyn til hva individet synes om sin situasjon i arbeidet, og det er viktig å understreke at arbeidsgiver har en plikt til å innrette arbeidet for hvert enkelt individ, gjøre vedvarende endringer i arbeidsmiljøet og forbedre det. De som representerer de ansatte slik som verneombud og deltagere i miljøutvalg har også et ansvar ved at de skal ta hånd om den individuelle ansattes interesser (Sabel 2008).

5.4 Human relations og personalplanlegging

Et vel utformet HR-tiltak vil kunne være med på å avverge at ansatte ønsker å slutte i bedriften (Farbrot 2010, etter Kuvaas 2007). Forskning viser at ansatte og HR-ledere har ulikt

syn, både når det kommer til årsaker til at de ansatte slutter, og årsaker til at de blir værende i arbeidet. Ifølge HR-ledere kommer det frem at de ser på økonomiske goder som den største årsaken til at de ansatte slutter. Neste punkt som også viser seg å være svært viktig, er mangel på karrieremuligheter. Dersom en derimot ser på årsaker til at de ansatte forblir i jobben, er det først og fremst et godt arbeidsmiljø og jobbinnhold som er svært relevant, etterfulgt av belønning og karrieremuligheter. De viktigste tiltakene en HR- leder kan gjennomføre, er opplæring og utvikling, skape muligheter for karriereutvikling og høy potensiell styring (De Vos og Meganck 2009).

Human relations fokuserer på fire områder, hvilke er at lederen er ansvarlig for at ting gjøres riktig, at en er opptatt av hvert enkelt individ i organisasjonen, og gruppen som helhet, i tillegg til at en bør ha interesse av miljøet en jobber i. Det er derfor viktig at lederen ser hvor viktig de menneskelige relasjonene er på alle nivåer i en organisasjon, samtidig som vedkommende ser den rette måten å bruke disse på (Hodgetts 1999).

En organisasjon kan ikke lykkes dersom en ikke driver planlegging (Grimsø 2005), og planlegging av de menneskelige ressursene viser seg å ha blitt mer avgjørende det siste tiåret. En grunn til dette er at bedrifter har et stort omfang av ressurser som de bestemmer over og som skal vise til resultater i bedriften. I tillegg til at det er en sterk økning i konkurransedyktige miljøer nasjonalt og internasjonalt, noe som preger bedrifter en usikkerhet omkring sine omgivelser. Denne usikkerheten kan en se når konkurransen om arbeidskraft vokser og det kan bli utfordrende å skaffe kompetanse som behøves i fremtiden. Det eksisterer også et usikkerhetsmoment ved at de ansatte kan velge å gå over til andre bedrifter (Macaller og Shannon 2003; Nordhaug 2002).

Videre er planlegging av menneskelige ressurser en viktig faktor for å oppnå effektivitet i en organisasjon, da disse er de mest meningsfulle ressursene bedriften har. Denne planleggingen kan være utfordrende da alle ansatte er ulike individer. I planen kommer det frem hvilke ressurser bedriften har tilgang til i de neste månedene, til et eller flere år, men handler også om ressurser en kan komme til å miste. Hovedmålet for personalplanlegging vil derfor være å kunne få en mest mulig forutsigbare situasjon. Det er avgjørende med en oppfølging av planleggingen og se til at de er i overensstemmelse med forretningsplanene og bedriftens strategiske mål. Dersom det skjer endringer i forbindelse med de strategiske planene i organisasjonen vil dette naturligvis føre til at endringer i personalplanleggingen er nødvendig

(Macaleer og Shannon 2003; Nordhaug 2002). Planen som omhandler de menneskelige ressursene viser hvordan en best mulig kan bruke kvalifikasjonene hos ansatte i bedriften slik at de vet at de har nok ressurser som behøves i fremtiden, slike planleggingsprosesser er utfordrende da det stadig skjer forandringer i arbeidsmarkedet (Nordhaug 2002).

Markedet har ofte den avgjørende betydningen for hvorvidt ansatte blir værende i bedriften, blant annet som en følge av at det finnes mer attraktive jobbmuligheter eller fordi andre er bedre på å rekruttere ansatte. Særlig i et stramt arbeidsmarked, kan et godt talent i bedriften være vanskelig å erstatte (Cappelli 2001). Det er derfor viktig for organisasjonen å tiltrekke, holde på og utvikle gode ansatte for å sørge for god kundetilfredshet og service. For de ansatte vil fokuset på egen karriere ofte være viktigere enn lojalitet til bedriften de arbeider for (Cuma 2011).

Personalplanlegging er som regel utført av mellomledere som ikke har noen innflytelse, i dag har dette endret seg da en har forstått at den menneskelige ressursene påvirker andre planer i bedriften og er derfor blitt en del av de øvrige planene i bedriften (Grimsø 2005). I en omfangsrik undersøkelse utført av Bård Kuvaas og Anders Dysvik viste det seg at det å få støtte fra sin nærmeste leder, er avgjørende for virkningen av HR-tiltakene. Desto høyere støtte de ansatte føler de får fra lederen, jo mer positivt syn har de på bedriftens tiltak. Dersom de ansatte ikke føler at de har en leder som ikke er støttende, vil HR-tiltak som karriereutvikling og medarbeidersamtaler dermed ikke ha noen virkning. Kuvas og Dysvik påpeker at det vil lønne seg dersom en vil få noe igjen for HR-tiltakene, å ha ledere som er opptatt av mennesker og har evne til å være støttende for de ansatte (Farbrot 2010, etter Dysvik og Kuvaas 2010)

6.0 Metode

Metode stammer fra ordet *methos* som opprinnelig er gresk og betyr at en følger en bestemt vei mot det målet en har satt seg. For å nå dette målet må en samle inn data, analysere den, for så å tolke funnene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). I denne delen av oppgaven vil det bli forklart hvordan vi metodisk og praktisk vil gå frem for å få svar på problemstilling i denne bacheloroppgaven. For å forklare dette vil det bli gjennomgått valg av metode, forskningsstrategi, utvalg, innsamling av data og transkribering.

6.1 Valg av metode

Når det kommer til valg av metode kan en velge mellom kvantitativ, eller kvalitativ metode. Kvantitativ metode gir en bredere forståelse og går ikke i dybden slik kvalitativ metode gjør. Kvantitativ metode passer bedre dersom en ønsker å få frem hvor stor del av en populasjon som deler oppfatninger, slik at en kan få statistiske data. Målet i denne oppgaven er ikke å tallfeste, men å gå i dybden for å få en fylldig beskrivelse (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Vi skal finne ut hvilke årsaker som påvirker turnover-nivået i Berg-Hansen og mener da at en kvantitativ tilnærming ikke vil være tilfredsstillende. På bakgrunn av dette ser vi at det er mest hensiktsmessig for oss å benytte en kvalitativ forskningsmetode, slik at problemstillingen kan besvares på en utfyllende og forklarende måte (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

6.2 Forskningsstrategi

Forskningsdesign forteller hvordan undersøkelsen en utfører blir gjennomført, for å få svar på problemstillingen som igjen bestemmer videre fremgangsmåte. Valg av forskningsdesign i denne bacheloroppgaven er bestemt ut i fra hva som best egner seg for å få svar på problemstillingen. I kvalitativ design er det flere design å velge mellom og en rekke overveielser må tas hensyn til før en tar et endelig valg. Eksempel på overveielser er at en må ta stilling til hvem og hva en skal undersøke, tiden en har tilgjengelig, i tillegg til hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Etter å ha tatt disse overveielserne ser vi at det best egnede designet er *casedesign*, der en har et avgrenset fokus med en inngående beskrivelse for å innhente best mulig informasjon på kortest mulig tid om et avgrenset fenomen. Dette designet kan brukes i undersøkelser som er vurderende, forstående, forklarende, beskrivende og eksplorative (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Det er to dimensjoner ved utarbeidelse av casestudier hvor den ene innebærer antall case som er med i studiene, og den andre baseres på hvorvidt en fokuserer på å ha en eller flere analyseenheter. Den designstrategien som er gjeldene for denne oppgaven vil være enkelt case-design med flere analyseenheter (Yin 1994, etter Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Denne studien er passende dersom en skal studere en organisasjon, og i tillegg om en skal studere avdelinger eller individer innen organisasjonen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Ved gjennomføring av caseundersøkelser er det særlig fem områder som er viktig å fokusere på. Først og fremst skal en gå ut fra selve forskningsspørsmålet, deretter ta utgangspunkt i teoretiske antagelser og jobbe videre ut i fra disse. Den tredje komponenten som er viktig er valg av analyseenheter, det vi si de eller det som skal undersøkes, enten det er individer eller avdelingen innad i en organisasjon. I denne oppgaven vil det være ansatte i Berg-Hansen som vil være våre informanter. Videre er den fjerde komponenten at det er viktig at det er en logisk sammenheng mellom data og antagelser, og at funnene skal tolkes opp mot eksisterende teori på området (Yin 1994, etter Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Casedesign vil altså være med på å sørge for at vi får samlet inn nok relevant informasjon om organisasjonen og hvordan de ansatte oppfatter arbeidsplassen sin fra deres perspektiv (Berg 2009). Den femte komponenten omhandler ulike kriterier for tolkning av funnene, hvilket går ut på å sette eksisterende teori opp mot funnene en har gjort i analysedelen av oppgaven (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Undersøkelsen blir gjennomført på et bestemt tidspunkt på et bestemt sted, og kan foregå ved at en observerer eller har åpne intervjuer (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). For denne bacheloroppgaven vil dette dermed være det mest relevante forskningsdesignet, med tanke på at det er begrenset med tid. Det er likevel verdt å påpeke at det er mulig å kombinere casedesign med flere ulike metoder, men at dette ikke vil være relevant for denne oppgaven (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

6.3 Utvalg

Vårt utvalg består av syv informanter fra Berg-Hansens hovedkontor i Oslo, som vi mener kan besitte verdifull kunnskap for denne oppgaven, og problemstillingen vi opererer med. Da det som nevnt i teorien jobber relativt mange i organisasjonen, ser vi det mest hensiktsmessig

å intervju syv personer fra forskjellige stillingsområder i Berg-Hansen. Dette utvalget av informanter vil muligens ikke være representativt for de ansatte i Berg-Hansen, men vi vil uansett forsøke å innhente så mye relevant informasjon som nødvendig slik at vi fortsatt vil kunne få et innblikk i årsakene til Berg-Hansen sin turnover.

Når det kommer til rekruttering av informanter, hadde vi kontakt med Hanne Wengard, HR-rådgiver i Berg-Hansen, via e-post der hun plukket ut informanter til oss, som hadde tid til å stille opp til intervju.

6.4 Innsamling av data

Intervju mener vi ville være den beste måten å samle inn kvalitativ data på. Dette da det i et intervju er mulig å få en dypere innsikt i hvordan de ansatte føler og tenker, om blant annet arbeidsmiljø og andre faktorer for hvorfor de trives i arbeidet, eventuelt hvorfor de er misfornøyd på enkelte områder. Vi vil altså få de ansattes personlige oppfatninger, og den innsikten de har i organisasjonen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Kvalitative intervjuer kan beskrives som en samtale som inneholder et mål og en struktur som er fordelt mellom de som er tilstede under selve intervjuet. Intervjuet er preget av en dialog mellom personene som er tilstede og er ikke kun preget av rene spørsmål og svar. Det finnes ulike typer intervjuformer. Vi vil i denne bacheloroppgaven bruke personlig intervju da dette vil gi oss mulighet til å lytte, samhandle, stille spørsmål og konversere med informantene. Datainnsamlingsmetoden vi vil benytte oss av er dybdeintervju der vi intervjuer en informant om gangen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Vi vil ta opp intervjuene på lydbånd, og de som ikke fører intervjuet skriver ned hva som ble sagt, i tilfelle det skulle oppstå tekniske utfordringer med lydbåndet.

I forkant av intervjuene laget vi en intervjuguide. Ved utforming av en slik guide kan en velge om en ønsker en ustrukturert, semi-strukturert, eller en strukturert intervjuguide. Vi har valgt å benytte oss av den semi-strukturerte, da vi ønsket en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men fortsatt å ha muligheten til å bevege oss mellom spørsmålene, temaene og rekkefølgen. Dette er med på å skape en balanse mellom standardisering og fleksibilitet som denne type struktureringen gir (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Det er viktig å tenke på undersøkelsens formål, og ikke kun sette den vitenskaplige verdien i fokus, da det bør være ønskelig å få til en forbedring av det som det forskes på. Dette temaet kommer inn under de etiske faktorene ved forskningsarbeidet, hvor en skal være opptatt av det å ta være på informantenes interesser, og forsøke å gjennomføre selve undersøkelsen på en måte som er til beste for alle parter. Dette gjelder blant annet med tanken på at informantene ikke skal sitte igjen med en dårlig følelse i etterkant, etter å ha delt sine mer eller mindre personlige oppfatninger. Det er derfor viktig å legge fokus på at svarene som kommer frem skal holdes anonyme, og at både intervjuguiden og utførelsen av intervjuet er lagt opp på en måte som best mulig ivaretar dette (Kvale og Brinkmann 2009). Det var viktig for flere av våre informanter at de forble anonyme, noe vi bekreftet ovenfor alle de syv vi intervjuet. På bakgrunn av dette går vi ikke ut med navn, eller eksakte stillingstitler på de vi har intervjuet, men kun på avdelingsnivå. Vi har intervjuet informanter fra avdelingene salg, HR, ressurs, prosjekt, produkt, reiserådgiver og HR.

Ved utforming av intervjuguiden var det en rekke ting vi tok hensyn til. Det ble i starten av intervjuet forsøkt å skape en relasjon og et tillitsforhold, slik at informanten skulle føle seg komfortabel både før og etter intervjuet. Vi passet på å skrive inn en presentasjon av oss, slik at vi alltid startet med å fortelle om oss selv og oppgavens formål før selve intervju spørsmålene. Hver enkelt informant ble spurt om vi kunne ta opp intervjuet, da dette ikke nødvendigvis er en selvfølge. Noe annet viktig som er viktig som vi tok hensyn til, var at spørsmålene som ble stilt var korte og enkle (Kvale og Brinkmann 2009). Det ble først stilt faktaspørsmål, også kalt introduksjonsspørsmål. Grunnen til dette er da det i starten av et intervju er viktig å ikke skremme eller provosere informanten med for eksempel sensitive spørsmål (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004). Etter faktaspørsmålene startet vi med temaene som punktvis er nevnt nedenfor.

- Opplæring, arbeidsoppgaver og innhold i arbeidet
- Arbeidsforhold
- Personlig og faglig utvikling, karrieremuligheter
- Lederen
- Turnover

Disse temaene mener vi vil gi oss svar på vår problemstilling, i tillegg til at vi ville kunne sammenligne funnene fra intervjuene med teorien. Spørsmålene vi stilte var svært åpne slik at informantene kunne svare utfyllende. Da vi ikke så det nødvendig å stille ulike spørsmål til informantene valgte vi å følge en og samme intervjuguide. Dette gjør det også lettere å sammenligne de svar som blir gitt (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Da en i slutten av et intervju bør avslutte på en ryddig måte, passet vi på at det var tid til avsluttende kommentarer dersom dette skulle være ønskelig fra informantens side (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Hvert intervju varte i cirka 30 til 40 minutter, noe informantene ble informert om i god tid før selve intervjuet. Intervjuene ble holdt på Berg-Hansen sine kontorer i Oslo, i et avskjermet og lukket møterom uten innsyn. Datoene for intervjuene var andre, fjerde og sjette mai. I tiden før intervjuet passet vi på å være godt forberedt, da dette er svært viktig for å få til en god dialog (Sander 2004).

6.5 Transkribering

Transkribering betyr at en direkte skriver ned hva informantene sier (Kvale og Brinkmann 2009). Ut i fra opptakene av de syv informantene ble det transkribert ordrett hva som ble sagt. Dette ble utført rett etter intervjuene da hukommelsen er best, og kan være en fordel hvis det skulle vise seg å for eksempel være dårlig lyd på opptakene som er blitt tatt. I tillegg hadde vi to sett av notater fra hvert intervju hvis det skulle bli nødvendig. Grunnen til at vi valgt å transkribere er da intervjusamtalene skulle bli bedre strukturert til bruk i analysedelen av oppgaven ved at intervjuet i tekstform blir mer oversiktlig (Kvale og Brinkmann 2009).

7.0 Analyse og tolkning

Vi vil nå presentere det som har kommet frem i dybdeintervjuene, og deretter tolke dette opp mot teorien oppgaven er bygget på. Vi har valgt å skrive et sammendrag fra hvert enkelt intervju. Grunnen til at vi valgte dette er da vi ønsket å trekke ut forhold som er mest relevant i forhold til vår problemstilling (Vedlegg 6). Vi mener dette vil kunne være med på gi oss en bedre oversikt når vi skal jobbe med analysedelen av denne oppgaven.

7.1 Analyse av informantenes svar

7.1.1 Lønn, frynsegoder og bonusordninger

Et flertall av informantene hevder at de ikke er fornøyd med lønnen hos Berg-Hansen, og det kommer frem at dette også gjelder i forhold til deres kompetanse. Noen av årsakene til at de ansatte ikke er fornøyd med lønnen, er da de ser på den som urettferdig i forhold til hva som betales i andre bransjer, og at reiselivsbransjen generelt sett oppfattes som en dårlig betalt bransje. Videre kommer det frem at det er få frynsegoder hos Berg-Hansen, men at det eksisterer agentpriser på for eksempel hotellrom og fly. Det viser seg at dette er noe som hadde større betydning før, og ikke er så viktig for informantene i dag, da det likevel er billig å reise. I tillegg slipper en usikkerheten som agentbillettene kan gi, ved at en kommer bakerst i køen når flyet er fullt.

Berg-Hansen opererer med en bonusordning som de kaller PLM, eller prestasjonsbasert lønn som de ansatte mottar dersom de når visse mål. Det kommer også frem fra enkelte informanter at den prestasjonsbaserte lønnen ikke sees på som en bonus, og at den heller bør vært inkludert i den ordinære lønnen. De målene som den prestasjonsbaserte lønnen baserer seg på skal være enkle å gjennomføre, men det ser ut til å være litt uenighet mellom informantene på dette området da det blant annet hevdes at om lag 30 % av de ansatte ikke klarer å nå målene. Ut i fra undersøkelsen viser det seg også at de vanlige ansatte kan tjene nærmeste like mye som sin leder ved overtid, og dette oppfattes som urettferdig og demotiverende.

En annen bonus som eksisterer er en utbetalt sum dersom bedriften går med overskudd, og denne går til alle ansatte i bedriften, for eksempel gjennom at det gjøres noe sosialt på avdelingsnivå, eller at de ansatte reiser på tur.

Selv om det kommer frem at lønnen er dårlig, blir det hevdet at faglig utvikling og fleksibel arbeidstid er med på å kompensere for dette. Disse områdene ser det ut til at flertallet av informantene er tilfredse med.

7.1.2 Arbeidsoppgaver og innholdet i arbeidet

Det viser seg at flertallet av informantene har fått tilstrekkelig opplæring, og at de som ikke føler at de har fått det begynte å arbeide hos Berg-Hansen for flere år siden. Det kommer frem at det er en mer organisert opplæring i dag, og at de har gode systemer for nyansatte. Det finnes blant annet opplæringsplaner, sjekklister, fadderordning og de ansatte blir også kjent med de ulike avdelingene og hvordan disse fungerer. Videre viser det seg at det er muligheter for de nyansatte å skaffe den informasjonen de føler de trenger.

Alle informantene føler seg trygge i arbeidet, og hevder at de har et meningsfullt arbeid, blant annet ved at de arbeider med mennesker og har betydningsfulle arbeidsoppgaver. Det kommer samtidig frem at arbeidet er både utfordrende og varierende.

7.1.3 Faglig og personlig utvikling

Informantene mener det er muligheter for å videreutvikle seg både personlig og faglig i arbeidet, og at det er enkelt å skaffe seg ny kunnskap dersom en ønsker seg det og så fremt det er relevant for arbeidet. Videre viser det seg at flertallet mener at de har god kommunikasjon med lederen daglig, ved at det blant annet er et åpent kontorlandskap hos Berg-Hansen. Det opereres med både oppfølgings- og medarbeidersamtaler. Oppfølgingssamtalene forekommer en gang i måneden og innebærer at PLM-målene følges opp, mens medarbeidersamtalene skjer en gang i året og her tas større behov som for eksempel kompetansepåfyll opp. Det kom også frem at tilbakemeldingene fra lederne blir færre jo høyere stilling vedkommende har.

7.1.4 Overordnet ledelse og nærmeste leder

Informantene føler seg støttet og motivert av lederen, og det er også tett oppfølging blant annet gjennom medarbeidersamtaler. Det kommer samtidig frem at det har vært mangel på motivasjon fra ledere i perioder med omorganisering.

Informantene synes også det er tilstrekkelig med utfordringer fra lederen i arbeidet, og de setter pris på den selvstendigheten de har ved å styre sin egen hverdag til en viss grad selv, samtidig som det er et godt samarbeid med lederen. Det blir også utført samtaler med hver ansatt som velger å slutte, slik at årsakene til at en velger å slutte i Berg-Hansen blir kartlagt.

7.1.5 Arbeidsforhold

Alle informantene sier at de trives godt på arbeidsplassen, og at de har et godt arbeidsmiljø med stort fokus på det sosiale. Undersøkelsen viste at kollegaene er med på å gi økt trivsel, og at det fokuseres i stor grad på åpenhet og ærlighet, slik at det skal være lett å komme med både ris og ros. De setter også pris på fleksibiliteten de har med tanke på arbeidstiden.

Det er et stort fokus på at arbeidsmiljøet skal være bra, og at dette er en betydelig årsak til at ansatte blir værende i Berg-Hansen. Det arrangeres jevnlig sosiale arrangementer, og kollegaer er med på å skape trivsel. I tillegg føler også de ansatte seg verdsatt på arbeidsplassen, både fra kollegaer og ledere.

7.1.6 Turnover

Det kommer frem fra informantene at de oppfatter turnoveren i Berg-Hansen som lav, og at mesteparten av den turnoveren som finnes foregår internt i bedriften ved at ansatte bytter avdeling. Videre ser det ut til at årsakene til at ansatte velger å slutte er nye utfordringer og arbeidsoppgaver, endring i livssituasjon eller at de flytter. Enkelte ansatte har også jobbet veldig lenge, og vil gjøre noe annet.

Selv om det er en bred oppfattelse av at lønnen er dårlig, viser det seg at det er en oppfattelse av at Berg-Hansen betaler bedre enn sine konkurrerende reisebyråer, og at ansatte som har sluttet har kommet tilbake selv om dette har betydd lavere lønn. Lønn sees dermed ikke på som en utløsende faktor til at de ansatte vil slutte, og det legges stor vekt på det gode arbeidsmiljøet og at trivselen er stor.

Det er også fleksibilitet i arbeidet og mulighet for å engasjere seg og at en blir lagt merke til av lederen, som også informantene hevder er faktorer til at de velger å bli fremfor å bytte arbeidsplass.

7.2 Tolkning av teori og intervju

7.2.1 Trivsel og turnover

Det ser ut til at informantene trives godt på arbeidsplassen, og at det er en lav turnover generelt i Berg-Hansen. Ifølge Forsdal (2011) har reisebyråene den laveste turnoveren i servicebransjen i Norge, dette på grunn av at det er vanskelig å overføre kunnskap til andre type bedrifter. I tillegg er behovet for antall ansatte blitt redusert. Vi ser at det er grunnlag til å stille seg kritisk til Forsdals utsagn, da det ikke foreligger noen statistikk på dette.

Informantene sier at de velger å bli værende hos Berg-Hansen da arbeidsmiljøet er veldig bra, noe som kommer frem av samtlige av informantene, blant annet blir dette sagt: *"Ja, jeg trives veldig godt i Berg-Hansen. Det er et veldig godt arbeidsmiljø, det er mye sosialt og latteren henger løst i hverdagen"*. Det kommer også frem at kollegaene og menneskene rundt er med på å gjøre at en tenker seg om litt ekstra før en vurderer å slutte. Da det viser seg at det er lav turnover, kan dette ha en sammenheng med det reduserende antall arbeidsplasser blant reisebyråene og at det er vanskelig å overføre kompetanse til andre bedrifter.

Ifølge Brochs-Haukedal (2009) har turnover i en organisasjon har sammenheng med lav grad av trivsel, og da informantene i Berg-Hansen ser ut til å trives, kan dette derfor stemme ved at det er et lavt turnovernivå. Det kan derfor tyde på at dette er årsaker til at Berg-Hansen har kommet godt ut i kåringene Norges Beste Arbeidsplass og European Leading Business Travel Agency, i tillegg til de gode resultatene fra medarbeiderundersøkelsene som blir utført tre ganger årlig. I disse kåringene kommer flere av de samme faktorene som vi tidligere har funnet ut i både teori og analyse, slik som at de ansatte virker stolte av jobben sin, de har et godt renommé, god trivsel, de blir gitt tillit av sine ledere og de blir inkludert, de har gode utviklingsmuligheter og et sterkt fellesskap med gode relasjoner. Men en burde også stille seg kritisk til disse kåringene med tanke på hvorvidt de reflekterer en direkte sammenheng med turnover. Dette da ingen av undersøkelsene sier direkte noe om turnover i Berg-Hansen.

Arbeidsmiljøet er svært viktig på en arbeidsplass, og det kommer frem fra informantene at de trives svært godt, og at det er et stort fokus på det sosiale. I arbeidsmiljøloven ser vi at arbeidsgiveren er pliktet til å legge til rette for å utvikle et godt arbeidsmiljø. Dette har vi et inntrykk av at det blir gjort, da det kommer frem at de har flere sosiale arrangementer, og i

tillegg har som mål at de skal ha det gøy på jobben. Da det viser seg at de ansatte trives veldig godt i Berg-Hansen, bør en ta til etterretning at de ansatte er individer med ulike behov og ønsker. Men det kan likevel være at noen ansatte føler seg forpliktet til å være med på alle de sosiale tilstelningene. Det er viktig å være klar over at selv om det viser seg at arbeidsmiljøet oppfattes som veldig godt, vil det ifølge Sabel (2008) variere hva den enkelte ansatte i bedriften oppfatter som et godt arbeidsmiljø.

Det kommer frem fra blant annet Grimsø (2005) og Lau og Albright (2011) at turnover ikke nødvendigvis kun er negativt, men at det også har positive aspekter ved seg. Berg-Hansen har en viss grad av turnover, og dette kan dermed føre til at Berg-Hansen kontinuerlig kan arbeide for å tiltrekke seg nye ansatte med større grad av kompetanse og kunnskap, og dermed stille sterke i forhold til sine konkurrenter i en næring som allerede ser ut til å bli mindre. Det viser seg at det er stor pågang av søkere til Berg-Hansen, og at de er positive til en viss grad av turnover da de mener at det er bra for selskapet å få tilført ny kunnskap av nye medarbeidere. I tillegg kan enkelte ansatte ha et ønske om å skifte arbeidsplass, og mangler motivasjon for å gjøre en god jobb, og det kan derfor være bra å få skiftet ut disse. Personalplanlegging kan være med på å skape den turnover-prosenten som en ønsker i bedriften, noe Berg-Hansen ser ut til å gjøre ved at de retter fokus mot blant karriereplanlegging og medarbeidersamtaler.

I følge Atchison og Lefferts (1972) kan hygienefaktorene kan relateres til turnover, mens motivasjonsfaktorene påvirker produktiviteten til de ansatte. I vår undersøkelse er ikke alle hygienefaktorene like viktig når det kommer til turnover, og det viser seg derimot at forfremmelse og vekst, som er motivasjonsfaktorer, også sees på som en grunn til turnover.

7.2.2 Variasjon av turnover og kostnader

Grimsø (2005) hevder at graden av turnover kan variere mellom ulike avdelinger i en bedrift, og ut i fra intervjuene har vi fått inntrykk av at det generelt er lav turnover i alle avdelinger i Berg-Hansen. Ved at det opprettholdes en lav turnover i Berg-Hansen, er dette med på å spare bedriften for omfattende kostnader da det er svært kostbart med hyppig turnover for en bedrift. En bør huske at en viss omskiftning er en fordel for bedriften som nevnt tidligere.

7.2.3 Årsaker til at ansatte slutter

Ifølge undersøkelsen gjort av HR Norge og Ennova (2011) er lønn den viktigste faktoren til at ansatte velger å slutte i arbeidet sitt. Ut i fra dybdeintervjuene kan det se ut som det er andre faktorer som er avgjørende til at de ansatte slutter. Faktorene som ble nevnt av informantene var først og fremst ikke lønn, derimot viste faktorer som arbeidsforhold, fleksibel arbeidstid, trivsel og muligheten for å utvikle seg viste seg å være viktigere. Videre viser undersøkelsen at lønn, arbeidsoppgaver og innhold i selve arbeidet i tillegg til faglig og personlig utvikling sto for halvparten av årsakene til at ansatte velger å slutte. Disse forholdene, med unntak av lønn, viser seg å være tilfredsstillende i Berg-Hansen. Her er det igjen interessant å påpeke at lønn ikke sees på som en avgjørende årsak til ett ønske om å bytte arbeidsplass, noe vi tror blir kompensert av med andre faktorer som det kommer frem at Berg-Hansen har lyktes med ifølge informantene. Det som viser seg å være interessant er at en av informantene hevder at andre slutter grunnet dårlig lønn, men at de selv ikke føler at det er en grunn til å slutte i Berg-Hansen; *"Kanskje, man vil jo tro at noe har med lønn å gjøre, altså bransjen vår er ikke den best betalte, det vet jeg i og for seg at noen har sluttet og gått til andre konkurrenter for å få en høyere lønn"*.

Av ansatte som har valgt å slutte grunnet dårlig lønn, får vi vite at en del av disse har kommet tilbake til bedriften, selv om dette har betydd at de har måttet gå ned i lønn. Her vil vi påpeke at selv om undersøkelsen som er gjennomført av HR Norge og Ennova sier at lønn sees på som den viktigste faktoren til at en ikke lenger ønsker å beholde sin stilling, er det likevel andre faktorer som står sterkere da det viser seg at de kommer tilbake igjen til bedriften. Dette begrunnes blant annet med at arbeidsmiljøet er veldig bra i Berg-Hansen, og at arbeidsforholdene har en viktigere plassering enn det som kommer frem av undersøkelsen.

Enkelte av informantene tror at årsaker til at tidligere ansatte i Berg-Hansen har sluttet, er på grunn av at de har flyttet over avstander, endret livsstil, eller gått tilbake til tidligere arbeidsplasser. Berg-Hansen kartlegger også årsaker til at ansatte slutter i deres bedrift ved at det utføres sluttsamtaler, noe som gir bedriften mulighet for å se om det er tiltak som kan utrettes for å unngå turnover i fremtiden. Vi mener at selv om ikke lønn er grunnen til at de ansatte slutter i bedriften, bør det nevnes at informantene tror at det kan være grunnen til at andre slutter i arbeidet. HR Norge påpeker viktigheten av at det ikke er den nærmeste lederen som utfører sluttsamtalene da sensitiv informasjon ikke nødvendigvis blir tatt med. Det kommer frem av intervjuene at det nettopp er den nærmeste lederen som gjennomfører disse

samtalene, og det kan derfor føre til at viktig informasjon ikke kommer frem. Dette kan gjøre at Berg-Hansen går glipp av ulike områder hvor det kan forbedres med tanke på trivsel og forebygging av uønsker turnover.

7.2.4 Lønn og belønning

Ifølge Grimsø (2005) er det i undersøkelser kommet frem at de ansatte generelt har en lav lojalitet for organisasjonen de jobber for. Flertallet av informantene sier derimot at de vil bli værende i Berg-Hansen, tross muligheter for bedre lønn et annet sted. De ser at deres arbeidsområde er dårligere betalt enn hva mange andre næringer er, selv om enkelte av informantene har arbeidsoppgaver som like gjerne kunne funnet sted i en annen næring. Dette viser at det eksisterer en lojalitet til Berg-Hansen blant de ansatte.

Ifølge Grimsø (2005) er det viktig at belønning oppfattes som rettferdig i organisasjonen, og som vi ser av undersøkelsen, er det et par av informantene som påpeker at vanlige ansatte kan tjene tilnærmet like mye, dersom de jobber en del overtid, som det lederen gjør ordinært. Dette viser seg å oppfattes som demotiverende. Det kommer ytterligere frem fra informantene at de ikke synes lønnen er rettferdig i forhold til arbeidsoppgavene og kompetansen de har, og at reiselivsbransjen generelt er en underbetalt bransje. Flere av informantene mener at den prestasjonsbaserte belønningen som Berg-Hansen opererer med, burde være en del av den ordinære lønnen, da de oppfatter den som lav. Vi tror det kan være vanskelig å gi de ansatte høyere lønn utover en eventuell inkludering av den prestasjonsbaserte lønnen, da lønnen hos Berg-Hansen allerede oppfattes som høyere enn hos konkurrentene. Det er derfor viktig at det skapes et større skille mellom ledere og vanlige ansatte enn hva det er i dag.

Ifølge Kuvaas (2008) er den prestasjonsbaserte belønningen ikke med på å øke prestasjonen, da den hovedsakelig kun vil påvirke den ytre motivasjon. Her hevdes det at de ansatte kun føler at de arbeider for å få betalt og ikke fordi det gir mening og er utfordrende. For å styrke den indre motivasjonen bør de ansatte få tilbakemeldinger, få tildelt ansvar og kunnskap, og i tillegg føle at arbeidet gir en mening. Det kommer frem i vår undersøkelse at de ansatte føler dette ved å jobbe i Berg-Hansen. I teorien konkluderes det også med at det er den indre motivasjon som driver den ansatte til å prestere i arbeidet sitt, mens ytre motivasjon slik som lønn er en hygienefaktor og ikke en motivasjonsfaktor. Berg-Hansen bruker ulike virkemidler som vi også kan finne blant Herzbergs motivasjonsfaktorer, slik som for eksempel

anerkjennelse, ansvar, involvering og muligheter for vekst for å fremme motivasjon blant de ansatte. Dette er noe vi ser at bedriften fokuserer på. Dersom bedriften gjør noen endringer som omhandler de menneskelige ressursene, er det viktig at de fokuserer ytterligere på dette..

En annen grunn til at informantene mener lønnen er for lav, er fordi frynsegoder er i ferd med å forsvinne og ikke lenger har like stor betydning for de ansatte som det har hatt tidligere; ”*Det som før var et stort lokkemiddel i reiselivsbransjen, som var kjempebillige flybilletter og hotellrom og sånne ting, det finnes det nesten ikke lenger*”. Vi mener at lønnen ikke er optimal for de ansatte og at det eksisterer få former for frynsegoder i dag. Dette er noe som ikke direkte vil øke motivasjonen for de ansatte, i følge Herzberg, men vil kunne skape misstrivsel dersom de ikke eksisterer og heller ikke trivsel dersom de er tilstede. Selv om Herzberg hevder at det ikke påvirker trivselen eller turnoveren direkte, tror vi at det likevel vil kunne bidra til å gjøre de ansatte fornøyde, da det kommer frem at de setter pris på de frynsegodene som eksisterer i dag. Blant annet kan små tiltak som gratis frukt på arbeidsplassen og aviser sees på som ekstragoder.

7.2.5 Karrieremuligheter og tilbakemeldinger

Ifølge Berg (2010) klarer ikke de ansatte å utvikle sitt fulle potensiale alene, men trenger hjelp til å bli utfordret faglig og personlig. Det kommer frem i intervjuene at informantene føler de blir utfordret i arbeidet, og at det ikke er noe problem å spørre om hjelp til å utvikle seg dersom dette skulle være nødvendig. Blant annet får de god opplæring, kurs, har mentorvirksomhet og kan få relevant utdanning til arbeidet dersom de ønsker dette. Dette er også noe som gjenspeiler seg i hva en av informantene sier: ”*Berg-Hansen er veldig opptatt av å være inkluderende, så hvis det er noe en har lyst til så får man det som oftest til, så lenge det er relevant*”.

Ifølge Nordhaug (2002) er medarbeidersamtaler med på å fremme de ansattes faglige og personlige utvikling, og god kommunikasjon mellom leder og ansatte er viktig, blant annet gjennom tilbakemeldinger. Fra informantene får vi vite at de har medarbeidersamtaler en gang i året, og det er også oppfølgingssamtaler en gang i måneden hvor de ulike prestasjonsbaserte målene diskuteres. Vi tror at medarbeidersamtaler er en god måte å følge opp de ansatte på, både faglig og personlig. Dette er praktisk dersom de har behov for oppfølging vedrørende stillingen, eller for eksempel har noen personlige forhold det er viktig

å legge til rette for. Berg-Hansen er også preget av å ikke være hierarkisk og det er en uformell stemning slik at flertallet av informantene føler at de lett kan prate med lederen, hvilket dette sitatet fra ett av intervjuene viser: *”...det er overhodet ikke sånn formelt og kjipt, du kan gå til administrerende bort i gangen her og banke på døren og bare stikke hodet inn og si hei og snakke om et eller annet”*.

Vi ser at det er karrieremuligheter hos Berg-Hansen, og karriereplanlegging er ifølge Nordhaug (2002) med på å fremme effektivitet i organisasjonen, skape motivasjon og øke arbeidsinnsatsen. Nordhaug (2002) nevner også at gode karrieremuligheter internt med på å redusere turnover, og ved Berg-Hansen er det generelt mulig å jobbe ved en annen avdeling internt i organisasjonen, og flere av informantene har hatt ulike stillinger i bedriften. Vi tror at dersom de ansatte kan få mulighet til å jobbe innen en annen avdeling på bedriften, vil turnover-prosenten muligens holde seg lav, dette da den ansatte vil få andre utfordringer og vil bli værende i bedriften.

Det viser seg at det har vært mangel på motivasjon fra leder i perioder med omorganisering, og det viser seg også at jo høyere stilling lederen har, jo færre tilbakemeldinger gir lederen til sine ansatte. Ifølge undersøkelsen utført av Kuvaas og Dysvik, viste det seg at det å motta støtte fra sin leder er med på å støtte opp under de HR-tiltakene bedriften opererer med. De hevder videre at HR-tiltak som karrieremuligheter og medarbeidersamtaler ikke vil ha en effekt dersom de ansatte ikke har en støttende leder. Det er derfor viktig at det fokuseres ytterligere på dette området, og særlig ved eventuelle omorganiseringer. Ifølge Nordhaug (2002) er det avgjørende for en leder å være opptatt av de menneskelige relasjonene innad i organisasjonen for å oppnå effektivitet, og Hodgetts (1999) hevder videre at en skal se på de menneskelige relasjonene på alle de ulike nivåene i bedriften og hvordan de best kan utnyttes.

Det viser seg også at de ansatte føler de har et meningsfylt og varierende arbeid, men at dersom det ikke er nok utfordringer i fremtiden, for eksempel dersom de ønsker å skifte stilling, vil ansatte vurdere å gå over til en annen bedrift. Berg-Hansen bør derfor fokusere på å tilby ansatte som vurderer å slutte andre utfordringer, dette kan gjøres ved at lederen følger opp de ansatte gjennom medarbeidersamtaler.

7.2.6 Arbeidstid og opplæring

Ifølge Michaels (2009) er det viktig for ledere å være klar over at de ansatte er individer med et liv utenfor organisasjonen. I Berg-Hansen kommer det frem at de har fleksibel arbeidstid, og at dette er noe de virker svært fornøyd med, blant annet da det kan tilpasses deres familieliv utenfor jobben. Men dette er noe som naturligvis avhenger av hvilken type stilling de har innad i organisasjonen. Selv om det varierer internt i Berg-Hansen, hadde flertallet av de ansatte vi intervjuet fleksibel arbeidstid ved at de kan legge opp mye av arbeidet selv uten direkte involvering fra leder. Dette gjenspeiler seg i et av svarene fra intervjuet: *"Det er veldig stor fleksibilitet i arbeidstiden, og det passer meg utmerket"*. Ifølge Berg er dette en god måte for å få de ansatte til å jobbe best mulig på, da de blant annet har mulighet til å utvikle sitt potensiale. Informantene føler at de blir gitt utfordringer, hvor de selv kan velge fremgangsmåte og har en samarbeidsvillig leder som er villig til å sørge for dette. Dette er noe vi tror kan være med på å påvirke de ansatte til å trives da det legges opp til selvledelse, og også bidra til at de føler at de har en meningsfull jobb.

Ifølge undersøkelser har det kommet frem at overtidsarbeid kan ha ulike negative konsekvenser slik som dårlig helse i tillegg til at kvaliteten på arbeidet som utføres også blir dårligere. Dette er noe som vi tror kan føre til turnover på sikt. En bør derfor som arbeidstaker ikke overstige den vanlige arbeidstiden. I Berg-Hansen viser det seg at flertallet av informantene jobber overtid i perioder, for noen av disse er dette en del av deres stilling og det er ikke mulig å avspasere, eller få dette utbetalt som overtid. Selv om dette er tilfellet, kommer det ytterligere frem at de også ser de positive sidene ved dette, da de har mer fleksibilitet i forhold til når de må være til stede på selve arbeidsplassen. Selv om flere av de ansatte i Berg-Hansen ser på overtiden som en del av sin stilling, er det viktig å tenke på at overtid kan gå ut over helsen deres.

Opplæringen i Berg-Hansen viser seg å være mye bedre i dag i forhold til hvordan den har vært tidligere, noe som kommer frem da enkelte av informantene har arbeidet hos Berg-Hansen over en lengre periode. De ansatte ble da satt ut i arbeidet selv, mens det i dag er et større fokus på å ha en grundig opplæring med både sjekklister og fadder, og ved at de nyansatte får oversikt over hva de andre avdelingene arbeider med. Turnover-nivået er høyest for nyansatte, og ifølge Nordhaug (2004) vil utvikling av de ansatte gi de økt motivasjon, og i tillegg vise at ledelsen bryr seg om de menneskelige ressursene i organisasjonen. Det er bra at Berg-Hansen fokuserer mer på dette i dag enn det de har gjort tidligere. Videre viser det seg at

informantene føler seg trygge i arbeidet, og at de føler at arbeidet er meningsfullt, utfordrende og varierende. Dersom de ansatte føler at de ikke har tilstrekkelig med variasjon, kan dette føre til at de blir mindre motivert, noe som igjen kan føre til fravær. Dersom de føler at arbeidet ikke gir mening og at de ikke har mulighet for å utvikle seg, kan dette føre til at de velger å slutte i arbeidet. Vi tror at det er avgjørende for bedriften å fortsette med den gode opplæringsformen slik at alle nyansatte føler seg trygge fra første stund, og i tillegg kontinuerlig utvikle og planlegge de menneskelige ressursene. Dette er noe som vil øke sannsynligheten for at de velger å bli værende i bedriften. Det er blant reiselivsbedrifter i dag et økende fokus på de menneskelige ressursene i bedriftene, da en utenom disse ressursene kan konkurrere om andre faktorer innad i bedriftene. Det derfor viktig å skille seg ut ved å ha fornøyde og tilfredse medarbeidere. På bakgrunn av dette ser vi at det også her er grunn til å ha fokus på de menneskelige ressursene.

I tillegg til disse faktorene er det også andre forhold som spiller inn for at en skal holde et lavt turnover-nivå. Dette er faktorer som for eksempel størrelsen på organisasjonen og hvor den er lokalisert. Berg-Hansen er en stor organisasjon, hvilket ofte innebærer en lavere turnover enn små organisasjoner. De har i tillegg en bra lokalisering sentralt i Oslo, som er med på å kunne påvirke turnoveren i Berg-Hansen.

8.0 Konklusjon

Vi har i denne bacheloroppgaven funnet ut at det er ulike faktorer som er med på å påvirke turnoveren i Berg-Hansen i Oslo, og at de faktorene som kommer frem i undersøkelsen gjort av HR Norge og Ennova ikke nødvendigvis stemmer overens med undersøkelsen vår. Blant annet kommer det frem at lønn ikke er en avgjørende faktor når det kommer til ansattes valg om å slutte i arbeidet, og at det derimot måtte vært mangel på trivsel og dårlig arbeidsmiljø, da disse er faktorer som er det viktigste når det kommer til turnover i Berg-Hansen.

Det kommer frem at Berg-Hansen har et fokus på faglig og personlig utvikling, og at de ansatte er fornøyde, noe som kan konkluderes med å ha en effekt på en lav turnover.

Utfordringene de har i jobben er også med på å gi en lav turnover, da det kommer frem at enkelte av informantene tror at andre ansatte ville ha sluttet i arbeidet dersom utfordringene ikke var store nok.

Det viser seg også at de ansatte føler de har et meningsfylt og varierende arbeid, men at dersom det ikke er tilstrekkelig med utfordringer i fremtiden, for eksempel dersom de ønsker å skifte stilling, vil ansatte vurdere å gå over til en annen bedrift.

En annen faktor som kan være med på å påvirke turnoveren er mangel på støttende ledelse, og det kommer frem at det blir mindre støtte og tilbakemeldinger jo lenger opp i ledelsen en kommer. Det kom i tillegg frem at det i perioder var mangel på støtte fra ledere.

Arbeidstiden er fleksibel, noe de ansatte synes er positivt, men det kommer frem at mange av informantene jobber overtid. Dette kan ha uheldige konsekvenser på sikt, og i verste fall føre til turnover da de ansatte blir overarbeidet og misfornøyd med resultatene av deres arbeid da overtidarbeid fører til at de ikke klarer å prestere så bra som ønsket.

Opplæringen har ikke alltid vært like optimal som den er i dag, og det er viktig at Berg-Hansen har stort fokus på opplæringen da det er i begynnelsen av et ansettelsesforhold det generelt er størst turnover. Yngre ansatte har en yppigere tendens til å skifte jobb i begynnelsen i sin karriere, så den kan lønne seg å rette fokus på å beholde disse, da det er svært dyrt med hyppige utskiftning av ansatte.

9.0 Anbefalinger

Vi vil som en følge av vår undersøkelse, anbefale at det blir gjort endringer i lønnen, slik at det blir et større skille mellom mellomleder og de ansatte som jobber under de. Dette viser seg å kunne være et praktisk tiltak, da dette lønnsforholdet ikke er betydelig forskjellig når de ansatte jobber overtid, noe det viser seg at mange gjør. Mellomledere, som ofte har et stort ansvar, kan i verst fall ønske en annen stilling som ikke innebærer like mye ansvar, eller at de etter en lengre periode føler at andre tilbud med høyere lønn virker mer fristende. Vil ville ha anbefalt Berg-Hansen å oppheve den prestasjonsbaserte lønnen og inkludere denne som en del av den ordinære lønnen, da det kom frem at de ansatte så på lønnen som lav og det også ble fremmet ønsker om dette.

Vi vil også anbefale at det legges ytterligere til rette for at det ikke skal arbeides overtid, da det kommer frem at dette kan ha en skadelig effekt på de ansattes helse.

Berg-Hansen bør fokusere på å tilby ansatte som vurderer å slutte andre utfordringer, noe som kan gjøres ved at lederen følger opp de ansatte gjennom medarbeidersamtaler. Og for de ansatte som velger å slutte i bedriften, bør andre enn den nærmeste leder utføre sluttsamtalene, da dette kan være uheldig med tanke på at ikke all nødvendig informasjon kommer frem.

Per i dag regner Berg-Hansen kun ut turnover-prosenten i hele bedriften. Vi vil på bakgrunn av dette anbefalt de å utføre en utregning helt ned på avdelingsnivå. Dette da turnover-prosenten i et firma kan være lav, men høy i en avdeling, eller i en spesiell stilling som kan ha en svært avgjørende betydning for bedriftens funksjon.

10.0 Forslag til videre forskning

Da vi har sett på ulike faktorer som kan være med på å påvirke turnoveren i Berg-Hansen, ville det videre vært interessant å se mer på hvordan Berg-Hansen driver HR-tiltak og planlegging av disse, også i forhold til andre reisebyrå. På grunn av begrenset tid og ressurser har vi ikke hatt mulighet til dette, men ved en sammenligning mot andre reisebyråer vil en også kunne fastslå om turnoveren faktisk er lav generelt i denne bransjen.

Ved videre forskning kunne det også ha vært interessant å intervjuet ansatte som har valgt å slutte hos Berg-Hansen, for å få deres synspunkter på hvilke årsaker som lå til grunn for dette. Dette ville kunne gi Berg-Hansen ytterligere råd om eventuelle forbedringer som kunne vært lønnsomt for å holde nede den lave turnover-prosenten i bedriften, og dermed spare bedriften for utgifter.

Da vi ser at det kunne vært utført en kvantitativ undersøkelse i tillegg til de dybdeintervjuene vi har gjennomført, ser vi at dette kunne ha vært med på å skaffe oss et mer helhetlig perspektiv. Her kunne en sett på om det er andre faktorer enn trivsel og personlig utvikling som ligger til grunn for at turnover-prosenten er lav i Berg-Hansen.

Litteraturliste

About.com. Fighting Employee Turnover Costs.

<http://sbinformation.about.com/od/hiringfiring/a/reduceturnover.htm> (lesedato: 29. april 2011)

Absentia. Bare negative følger av overtidsarbeid.

<http://www.absentia.no/article.aspx?articleID=631> (lesedato: 18. april 2011)

Aircontactgruppen. Berg Hansen til topps i prestisjefylt kåring.

<http://www.acg.no/berg-hansen-til-topp-i-prestisjefylt-kaaring.4475675-48282.html>

(lesedato: 17. april 2011)

Arbeidskraftundersøkelsen. Arbeidstidsordninger. 2010. *En av tre jobber utenom vanlig dagtid.* <http://www.ssb.no/akutidord/> (lesedato: 20. mars 2011)

Arbeidsmiljøloven (lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv) 2005.

Arbeidsdepartementet. Lovdata: <http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html#1-1>

(lesedato: 22. mars 2011)

Atchison, T. J og E. A. Lefferts (1972). The prediction of turnover using Herzberg's job satisfaction technique. *Personnel Psychology*, 25(1): 53-64.

[http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=6eb1062a-9d8a-4aaf-9343-](http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=6eb1062a-9d8a-4aaf-9343-949bf239cd53%40sessionmgr113&vid=5&hid=126&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZSZz)

[949bf239cd53%40sessionmgr113&vid=5&hid=126&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZSZz](http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=6eb1062a-9d8a-4aaf-9343-949bf239cd53%40sessionmgr113&vid=5&hid=126&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZSZz)

[Y29wZT1zaXRl#db=buh&AN=6267425](http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=6eb1062a-9d8a-4aaf-9343-949bf239cd53%40sessionmgr113&vid=5&hid=126&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZSZz) (lesedato: 3. juni 2011)

Bedriftsøket. Berg-Hansen reisebureau AS.

http://www.bedriftsoket.no/kundeinfo/berg-hansen-reisebureau-as_933512665/ (lesedato: 24.

mai 2011)

Berg, Bruce. 2009. *Qualitative reasearch methods. For all the social sciences.* 7. Utg.

Boston: Pearson Education.

Berg-Hansen. Lokal tilgang til globale løsninger.

<https://www.berg-hansen.no/no/partnere.aspx> (lesedato: 26. april.2011)

Berg-Hansen. Om oss.

https://www.berg-hansen.no/no/om_oss.aspx (lesedato: 26. april 2011)

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse, verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.

Braathen, Frøydis. 2011. Her er det blitt lettere å få jobb. *Aftenposten*.10.januar.

<http://www.aftenposten.no/jobb/article3981181.ece> (lesedato: 12. mars 2011)

Brochs-Haukedal William. 2010. *Arbeids og lederpsykologi*. 8 utg. Latvia: Cappelen Damm AS.

Cappelli, Peter (2001). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1): 103-111.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=25&hid=8&sid=d0052077-ccfb-42f1-be41-cfb280683922%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZTlzaXRl#db=buh&AN=2628911> (lesedato: 31. mai 2011)

Cuma, Mike A (2011). Keeping talented staff. *Canadian Consulting Engineer*, 52(2):46-46

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=126&sid=80dc8b7e-4236-4cf3-9192-941968d48ed8%40sessionmgr114&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZTlzaXRl#db=buh&AN=59995791> (lesedato: 31. mai 2011)

Dacri Associates. Retaining Workers is key to success.

http://www.dacriassociates.com/art_turnovernoteasy.htm (lesedato: 29. april 2011)

De Vos, Ans & Annelies Meganck. 2009. What HR managers do versus what employees value. Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personell review*, 38(1):45-60.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=7942896d-fbae-464d-bdf7-dda1df4737aa%40sessionmgr115&vid=6&hid=119> (lesedato: 26. mai 2011)

Dysvik, Anders og Bård Kuvaas (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*. 39(5):622-638. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0048-3486&volume=39&issue=5&articleid=1876317&show=html> (lesedato: 26. april 2011)

Ennova. Act upon knowledge.

<http://www.ennova.no/Virksomhetsprofil-1041.aspx> (lesedato: 26. april 2011)

Farbrot, Audun. 2007. *Velmente tiltak kan gi dårlige resultater*.

<http://www.forskning.no/artikler/2007/september/1190889275.99> (lesedato 05. mai 2011)

Farbrot, Audun. 2009. *På sporet av økt arbeidsglede*.

<http://www.forskning.no/artikler/2009/august/226145> (lesedato 25. April 2011)

Farbrot, Audun. 2010. *Slik beholder du de beste*.

<http://www.forskning.no/artikler/2010/november/269374> (lesedato 26. april 2011)

Farbrot, Audun. 2010. *Støttende ledere gir resultater*.

<http://www.forskning.no/artikler/2010/mai/250838> (lesedato: 20. april 2011)

Fivelsdal, Egil, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug. 2004. *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Cappelen Forlag AS.

FLR. FLR, Fagforeningen for Luftfart og Reiseliv.

<http://www.flr.no/art.asp?id=25> (lesedato: 05. juni 2011)

Fougner, Jan. 2007. *Endring i arbeidsforhold, styringsrett og arbeidsplikt*. Oslo:

Universitetsforlaget AS

Great Place to Work Institute. Europas beste arbeidsplass er kåret. Norske selskaper på topp 100-listen over Europas beste arbeidsplasser.

<http://www.greatplacetowork.no/news/index.php?date=1536> (lesedato: 30. mai 2011)

———. The Great Place to Work Institute

http://www.greatplacetowork.com/who_we_are/index.php (lesedato: 14. april 2011)

———. Best companies list. 2007 Norges beste arbeidsplasser.

http://www.greatplacetowork.com/what_we_do/lists-no-no-2007.htm (lesedato: 14. april 2011)

———. Best companies list. 2008 Norges beste arbeidsplasser.

http://www.greatplacetowork.com/what_we_do/lists-no-no-2008.htm (lesedato: 14. april 2011)

———. Best companies list. 2009 Norges beste arbeidsplasser.

http://www.greatplacetowork.com/what_we_do/lists-no-no-2009.htm (lesedato: 14. april 2011)

Grimsø, Rigmor E. 2005. *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Oslo:

Universitetsforlaget.

Grønhaug Kjell, Odd Hellesøy, Geir Kaufmann. 2001. *Ledelse i teori og praksis*. Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Haugen E, Per. 2004. *Medarbeiderskap. Lærende arbeid*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

HR Norge. Hvordan unngå ”gjennomtrekk av ansatte”.

http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2006/Hvordan+unngå+”gjennomtrekk”+av+ansatte.9UFRvM2Z.ips (lesedato: 23. Februar 2011)

———. Introduksjonsprogrammer og opplæring av nyansatte.

http://www.hrnorge.no/Norsk/Specialmapper/Skjulte_artikler_til_linker_i_andre_artikler/Faktaark/Introduksjonsprogrammer+og+opplæring+av+nyansatte.b7C_wlHM4P.ips (lesedato: 02. februar 2011)

———. Om HR Norge.

http://www.hrnorge.no/Norsk/Om_HR_Norge/Hva_er_HR_Norge+/ (lesedato: 26. April 2011)

HR Norge. 2011. *På jakt etter arbeidsgleden*. European Employee Index. Oslo: HR Norge.

<http://www.ennova.no/Files/Billeder/Norge/EEI/EEI%20NO%202011%20WEB.pdf>

(lesedato: 27. mai 2011)

HR Norge. Turnover.

http://www.hrnorge.no/Norsk/Spesialmapper/Skjulte_artikler_til_linker_i_andre_artikler/Faktaark/Turnover.b7C_wljG4r.ips (lesedato: 26. Januar 2011)

Hodgetts, Richard M. 1999. *Moderen Human Relations at Work*. 7. utg. Fort Worth: Dryden Press

Hogan, R, Gordon J. Curphy og Joyce Hogan (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6):493-504.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tuft. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Knudsen, Knud og Anne Ryen. 2005. *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen Forlag AS

Kuvaas, Bård (2007): An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1): 1-25.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=104&sid=flc03586-fc90-4579-96e8-05448b519845%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=buh&AN=28158066> (lesedato: 05. mai 2011)

Kuvaas, Bård. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. og Anders Dysvik (2010): Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2): 138-156.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&hid=107&sid=732772aa-6ef6-4bef-bca5-6414b6ea5462%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=buh&AN=48786553> (lesedato: 20. april 2011)

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Kvistum, Ivar. 2007. Sterk vekst gir økt gjennomtrekk. *Ledernett*. 14. desember.

<http://www.ledernett.no/id/20563.0nick.com/amandaplease/> (lesedato: 26. januar 2011)

Lau, Shari og Lesa Albright (2011). Positive turnover, disability awareness, employee selection guidelines. *HR Magazine*, 56(1): 20-21.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=104&sid=d16295ed-3fab-472b-b89b-39bba23570c8%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=buh&AN=57494919> (lesedato: 01. juni 2011)

Macaleer, Bill og Jones Shannon (2003). Does HR Planning Improve Business Performance? *Industrial Management*, 45(1):15-20.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=d0052077-ccfb-42f1-be41-cfb280683922%40sessionmgr111&vid=11&hid=106&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=buh&AN=9395763> (lesedato: 30. mai 2011)

Mathis, Robert L og John Jackson. 2008. *Human Resource Management*. Natorp Boulevard Mason: Thomson South-Western.

Michaels, Andrew. 2009. How to lower staff turnover. *Helium*. 11. Mars.

<http://www.helium.com/items/1372392-cut-staff-turnover> (lesedato: 07. mars 2011)

Michaels, Andrew. 2009. Reasons why high staff turnover can occur. *Helium*. 11. Mars.

<http://www.helium.com/items/1372703-reasons-for-high-staff-turnover> (lesedato: 07. mars 2011)

Nordhaug, Odd. 2002. *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, Odd. 2004. *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, Odd. 1990. *Strategisk personalledelse: menneskelige ressurser i omstilling*. Oslo: Tano.

Remme, Turid. 2010. Nye veier til godt arbeidsmiljø. *Absentia*. 1. juli.

<http://www.absentia.no/article.aspx?articleID=2423> (lesedato: 21. mars 2011)

Sabel, Bente. 2008. Hva er et godt arbeidsmiljø? *Norsk journalistlag*. 26. februar.

http://www.nj.no/no/Dine_rettigheter/Arbeidsmiljohandbok/Fysisk_og_psykisk_arbeidsmiljo/Hva+er+et+godt+arbeidsmiljo%3Fb7C_wZLSYE.ips (lesedato: 23. april 2011)

Sander, Kjetil. Hvordan arrangere et vellykket dybdeintervju. *Kunnskapssenteret*. 23. august.

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2565/4/Dybdeintervju---enkelt-intervju/Hvordan-arrangere-et-vellykket-dybdeintervju.html> (lesedato: 05. mai 2011)

Statistisk Sentralbyrå. Jobbtrivsel og mobilitet på arbeidsmarkedet. Hver fjerde ønsker å bytte jobb.

<http://www.ssb.no/samfunnsspeilet/utg/200901/06/index.html> (lesedato: 02. februar 2011)

———. Lønn. <http://www.ssb.no/lonn/> (lesedato: 30. mai 2011)

———. Reiseliv. <http://www.ssb.no/reiseliv/> (lesedato: 29. mai 2011)

Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Vedlegg 1

RE: hei igjen

Fra: **Hanne Wengard** (hawe@berg-hansen.no)

Sendt: 29. mai 2011 19:23:58

Til: 'Marita Nakken' (maritanakken@hotmail.com)

Hei,

Det er per i dag ca 56% - Berg-Hansens mål er at vi skal ha 70% inne 2014.

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Marita Nakken [mailto:maritanakken@hotmail.com]

Sent: Sunday, May 29, 2011 4:27 PM

To: Hanne Wengard

Subject: hei igjen

vet du hvor mange som prosent som bestiller sine reiser på internett?

takk igjen :)

Mvh Marita, Ståle og Inger lill.

Vedlegg 2

RE: hei igjen og tusen takk for all hjelp så langt :)

Fra: Hanne Wenggaard (hawe@berg-hansen.no)
Sent: 30. mai 2011 12:09:11
Til: 'Marita Nakken' (maritanakken@hotmail.com)

Hei,

Våre kjerneverdier er : presis, engasjert og nytenkende. Vi jobber i disse dager med å erstatte disse så om kort tid vil vi presentere de (er foreløpig konfidensielt)

Her er innledningsteksten til alle våre stillingsannonser, om det er den dere behøver:

Om Berg-Hansen:

Våre medarbeidere er nøkkelen til vår suksess. I Berg-Hansen er vi rundt 450 medarbeidere over hele landet, og vår visjon er å være jobbreisendes nummer 1. Vi rekrutterer medarbeidere som skal være med på å utvikle Berg-Hansen, og bidra til at vi når våre mål om å ha bransjens mest fornøyde kunder og medarbeidere. Engasjement, humør og fleksibilitet er våre viktigste suksessfaktorer, både i vårt arbeidsmiljø og våre prestasjoner.

Gleder meg til å få oversendt oppgaven!

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wenggaard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Marita Nakken [mailto:maritanakken@hotmail.com]
Sent: Sunday, May 29, 2011 1:02 PM
To: Hanne Wenggaard
Subject: hei igjen og tusen takk for all hjelp så langt :)

Hei
nå begynner vi å komme i mål med oppgaven :)

Vi lurte på om du kan hjelpe oss med kjerneverdiene som Berg Hansen ønsker at sine medarbeidere skal arbeide etter?

Og de viktigste suksessfaktorene med tanke på arbeidsmiljø på prestasjoner?

Vi har tidligere funnet de på en stillingsannonse, men trenger en annen kilde. (det holder at du nevner disse)

på forhånd tusen takk :)

Mvh Marita, Inger Lill og Ståle.

Vedlegg 3

RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Fra: Hanne Wenggaard (hawe@berg-hansen.no)
Sendt: 31. mars 2011 10:13:46
Til: 'Inger Lill Evensen' (ingerlill.e@hotmail.com)

Hei, se mine svar i rødt:

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wenggaard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Inger Lill Evensen [mailto:ingerlill.e@hotmail.com]
Sent: Wednesday, March 30, 2011 5:38 PM
To: Hanne Wenggaard
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei Hanne og tusen takk for at du er villig til å svare på spørsmålene fra oss.

Vi håper du kan svare på følgende spørsmål:

1. Hvilken stilling har du i Berg Hansen?
Jeg er HR - rådgiver
2. Hvor mange jobber er det i Berg Hansen i Oslo? Hvordan er alders- og kjønnsfordelingen?
3. 145 ansatte i Oslo inkludert de som er i permisjon. Majoriteten er kvinner mellom 30 og 40 år.
4. Hvordan er arbeidstiden på deres kontor?
5. i kundesenteret jobber noen 8-16, noen 9-17 og en egen vakttelefon jobber 15 – 23 og nattevakter. De øvrige avdelinger jobber 8-16.
4. Synes du selv at deres turnover kan være positiv? Ja jeg tenker det er nødvendig med en viss turnover for å tilføre oss ny kompetanse
(Dette med tanke på at det kan være bra for bedrifter å ha utskiftning av ansatte, med for eksempel tanke på innførsel av ny kompetanse.....)
5. Har dere et eksakt tall på hvor mange som velger å slutte hos dere årlig? Dessverre men turnover et par år tilbake var 4 %
6. Vet du om dere har et lavt eller høyt turnover tall, i forhold til deres konkurrenter? Det vet jeg dessverre ikke
7. Har dere hatt noen undersøkelser, eller har du noe inntrykk av de ansattes lojalitet/organisasjonsforpliktelse til

bedriften?

Dersom ikke, mener du at de ansatte er lojale ovenfor bedriften? Et av våre hovedmål er å ha bransjens mest fornøyde medarbeidere. Vi gjennomfører tre medarbeiderundersøkelser per år, og på en skal fra 1-6 er resultatet hver gang på godt over 5 (sist gang 5,3). Vi på HR gjennomgår undersøkelsen og følger opp de punktene som har lavest score.

8. Har dere et snitt på hvor lange ansatte jobber hos dere. Dessverre – går ut i fra du mener hvor lenge....
9. Kartlegger dere årsakene til hvorfor ansatte slutter hos dere? Hvis ikke har du noen formening om dette? Leder gjennomfører en sluttsamtale med alle som slutter hos oss og kartlegger hvorfor den enkelte velger å slutte.
10. Hvilke type konflikter har dere hatt/ har dere hos dere og hvordan løses de? Det er få konflikter i Berg-Hansen – kan du være litt mer spesifikk med hva som menes?
11. Hvordan ville du si at lønnsnivået i Berg Hansen er? Reiselivsbransjen er ikke den bransjen som er best betalt. De det er flest av i vår organisasjon er reiserådgivere, og de tjener mellom 320 – 380 000. Er det mulig å få noen tall på dette? For eksempel gjennomsnittslønn på de som vi skal intervju. Hos de dere skal intervju, vil lønnen variere
12. Har dere noen bonusordninger for eksempel provisjon og frynsegoder? Vi har prestasjonslønn som er tredelt – Berg-Hansens hovedmål, avdelingsmål og individuelle mål. Denne evalueres per fjerde måned og utbetales når målene nås. Er det muligheter for karrieremuligheter, for eksempel "utdanne" seg og ta kurs? Ja man kan søke om støtte til videreutdanning så lenge utdanningen er relevant i forhold til type stilling.
13. Hva mener dere selv at dere gjør for at de ansatte trives så godt hos dere? For eksempel, og personalpolitikk, samhold, sammenkomster for de ansatte, bonusordninger, arbeidstider, eller andre faktorer du mener er med på å skape trivsel. Vi har som et av våre hovedmål å ha bransjens mest fornøyde medarbeidere. Vi jobber kontinuerlig med tiltak for at medarbeiderne skal ha det bra – dette går på kontorutstyr (hev/senk pult, tilpasset tastatur etc), subsidiert kantineordning, bedriftshelsetjeneste, massasjestol, gratis frukt to ganger per uke, kick off, sommerfest, julebord, andre arrangement, samspill på tvers av fagmiljøene, kompetanseoverføring, hospitering i andre avdelinger, prestasjonslønn, mulighet til å bytte vakter med andre kollegaer, mulighet for å gå på kurs, mulighet for å jobbe hjemmefra i spesielle tilfeller etc. I år er også målet at vi skal ha det mer gøy på jobben og vi legger til rette for ulike aktiviteter for å nå dette målet.
14. Driver dere aktivt med personalplanlegging (HR-planlegging)? Hva mener dere – om vi har en rekrutteringsstrategi ...?
15. Har dere stor pågang av søkere? Det varierer litt avhengig av type stilling, men stort sett mottar vi mange søknader. Dette tror vi skyldes at Berg-Hansen har et godt rykte i vår bransje, noe som søkerne vi har til intervju, bekrefter.

Vi lurer også på om du har mulighet til å sende oss rapporter som dere har på turnover, eller andre typer medarbeiderundersøkelser som er utført i Berg Hansen de siste årene. Dere kan få se en av

medarbeiderundersøkelsene når dere kommer for å intervju meg.

Det er veldig bra om dere har denne statistikken om deres kontor da vi skal utføre intervjuene hos dere. Jeg har dessverre ingen statistikk på turnover for Oslo.

Dersom det er ønskelig kan denne informasjonen være konfidensiell, dette betyr at bare de som sensurer oppgaven vil få tilgang til informasjonen vi får fra dere i Berg Hansen.

De nye tidene vi lurert på om dere kan stille opp til intervju er følgende:

Mandag, 02.05, klokka:

10.00

11.00

Onsdag, 04.05, klokka

10.00

11.00

12.00

Fredag, 06.05, klokka

10.00

11.00

12.00

Tusen takk igjen for at dere tar dere tid, vi setter utrolig pris på det.

Mvh

Inger Lill Evensen, Ståle Johannessen Lie, Marita Nakken

From: hawe@berg-hansen.no

To: ingerlill.e@hotmail.com

Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Date: Wed, 9 Mar 2011 09:11:13 +0000

Hei,

Det ser greit ut!

Hvilke personer i organisasjonen ønsker dere å snakke med? Er det fortrinnsvis ledere eller spiller det ingen

rolle? Kan dere gi meg en innledningstekst som forteller litt om hva formålet med intervjuet er, så jeg kan informere de det gjelder?

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Inger Lill Evensen [mailto:ingerlill.e@hotmail.com]

Sent: Wednesday, March 09, 2011 1:00 AM

To: Hanne Wengard

Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei igjen og takk for svar.

Det stemmer at vi har satt antall intervjuer til åtte personer og at de tar cirka 30 -40 minutter. Så bra at uke 15 og 16 ser bra ut. Hvis det i ettertid skulle dukke opp noe kan vi selvfølgelig endre disse tidene så det passer dere.

Har under satt opp en oversikt over forslag til tider på når vi kan utføre dybdeintervjuene. Håper du synes det ser greit ut.

Intervju:

Mandag 11.04

Intervju en, klokka: 10.00

Intervju to, klokke: 11.00

Intervju tre, klokka: 12.00

Onsdag 13.04

Intervju fire, klokka: 10.00

Intervju fem, klokke: 11.00

Intervju seks, klokka: 12.00

Mandag 18.04

Intervju syv, klokka: 10.00

Intervju åtte, klokke: 11.00

Vi setter utrolig pris på at dere stiller opp!

Ha en fin dag .

Mvh

Inger Lill Evensen, Marita Nakken og Ståle Lie Johannessen

Fra: Hanne Wengard <hawe@berg-hansen.no>
Dato: 8. mars 2011 13:46:22 GMT+01:00
Til: 'Ståle Johannessen Lie' <undreliern@hotmail.com>
Emne: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei,

Det viser seg å være en omfattende jobb å ta ut disse tallene, og jeg kan ikke belaste den ansvarlige med denne jobben. Jeg beklager det, håper det er i orden.

Du kan sende meg en oversikt over hvor mange dere behøver gjennomføre dybdeintervju med – du har tidligere nevnt 8 personer og ca 30 minutter - uke 15 og 16 ser foreløpig greie ut og det er greit å få dette inn i kalenderen så snart som mulig.

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Ståle Johannessen Lie [<mailto:undreliern@hotmail.com>]
Sent: Monday, March 07, 2011 10:25 AM
To: Hanne Wengard
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei!

Har du fått tilbakemelding på tall som viser ulikheter når det kommer til turnover ved ulike avdelinger? Vi har satt opp en plan som vi prøver å følge med tanke på utføring av dybdeintervjuer, men dette avhenger naturligvis av når det passer for dere at vi kommer? Vi har foreløpig satt opp uke 15 og 16 til å utføre disse, og lurer derfor på om du har mulighet til å sjekke om dette passer for dere? Med tanke på den skisserte planen, vil det være tilstrekkelig å sende deg en oversikt over tidspunkt og dato for når dybdeintervjuene vil bli utført?

Med vennlig hilsen

Ståle Johannessen Lie, Inger Lill Evensen og Marita Nakken.

From: hawe@berg-hansen.no

To: undreliern@hotmail.com

Subject: FW: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Date: Wed, 23 Feb 2011 10:06:08 +0000

Hei,

Jeg har per i dag ikke noen eksakte tall på dette men kan bestille dette om dere tenker det er nødvendig..?

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Ståle Johannessen Lie [<mailto:undreliern@hotmail.com>]

Sent: Monday, February 21, 2011 3:27 PM

To: Hanne Wengard

Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei igjen.

Vi har sett litt på problemstillingen og vil se på muligheten for å gjøre den litt mer interessant ved å sammenligne to avdelinger når det kommer til turnover. Vet du om enkelte avdelinger har høyere grad av turnover enn andre? Vi ser frem til å samarbeide med dere.

Mvh

Ståle Johannessen Lie, Inger Lill Evensen og Marita Nakken.

From: hawe@berg-hansen.no

To: undreliern@hotmail.com

Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Date: Thu, 17 Feb 2011 07:41:25 +0000

Hei,

Det er i orden – dere er hjertelig velkomne ☺ Hører fra dere med en skissert plan til tidsramme og oppgaver, det blir jeg som koordinerer dette.

Ha en fin dag,

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Ståle Johannessen Lie [mailto:undreliern@hotmail.com]
Sent: Wednesday, February 16, 2011 3:47 PM
To: Hanne Wengard
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Vi tenker å gjennomføre et dybdeintervju med 8 personer, som hver vil ta omlag ca 30-40 minutter. Vi håper også at dere kan være behjelpelige med et rom hvor intervjuene kan finne sted.

Håper på positiv tilbakemelding, da vi gjerne vil samarbeide med deres bedrift i vår bacheloroppgave.

Mvh

Ståle Johannessen Lie, Inger Lill Evensen og Marita Nakken.

From: hawe@berg-hansen.no
To: undreliern@hotmail.com
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave
Date: Wed, 16 Feb 2011 14:33:01 +0000

Hei,

Kan dere si noe om hva dere forventer at vi stiller med av ressurser til dette? Tenker dere å gjennomføre dybdeintervju – i så fall hvor mange og hvor lang tid vil hvert enkelt intervju ta? Andre ting vi bør vite?

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

HR rådgiver | HR Advisor

Tel dir: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

hawe@berg-hansen.no

Berg-Hansen

Kirkegata 15, 0153 Oslo

www.berg-hansen.no

International partner Carlson Wagonlit Travel

From: Ståle Johannessen Lie [mailto:undreliern@hotmail.com]
Sent: Wednesday, February 16, 2011 2:46 PM
To: Hanne Wenggaard
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei igjen!

Vi setter pris på at dere er positive til at vi henvender oss til dere med denne bacheloroppgaven. Vi er veldig ivrige i å komme i gang, så vi lurer på om dere har tatt vår forespørsel i betraktning?

Mvh

Ståle Johannessen Lie, Inger Lill Evensen og Marita Nakken.

> From: hawe@berg-hansen.no
> To: undreliern@hotmail.com
> Subject: FW: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave
> Date: Thu, 3 Feb 2011 11:02:28 +0000
>
> Hei,
>
> Takk for deres forespørsel og interesse for Berg-Hansen - det gjør oss stolte og glade over at dere henvender dere til oss!.
>
> Jeg kan komme med en tilbakemelding til dere 15 februar, vår HR- leder er da tilbake og det er hun som tar en avgjørelse på dette.
>
> Ha en fin dag,
>
> Med vennlig hilsen | Best regards,
>
> Hanne Wenggaard
> HR rådgiver | HR Advisor
> Tel dir: +47 21024412 | Mob: +47 92225420
> hawe@berg-hansen.no
>
> Berg-Hansen

> Kirkegata 15, 0153 Oslo
> www.berg-hansen.no
>
> International partner Carlson Wagonlit Travel
>
> Ståle Johannessen Lie Posted on: 02 Feb 2011 15:40 CET

=====

>
>
> Vi er tre studenter som tar bachelor i reiseliv og relasjonsledelse ved Markedshøyskolen i Oslo, og vi skal dette halvåret skrive vår bacheloroppgave. I den forbindelse har vi valgt å skrive om turnover i arbeidslivet, og hva som kan være suksessfaktorene for at enkelte organisasjoner lykkes i å ha lav turnover. Vi har et inntrykk av at Berg Hansen Reisebureau er en bedrift som er suksessfull med tanke på lav grad av turnover, og det ser derfor ut til at de ansatte trives. Dette har også kommet frem gjennom artikler på nett, blant annet økonomisk rapport hvor dere er kåret til en av Norges beste arbeidsplasser. Ved å skrive bacheloroppgave om turnover i Berg Hansen Reisebureau ønsker vi å få frem hva de ansatte setter pris på og hva som gjør at de blir værende i bedriften. Samtidig er det viktig å påpeke at det er viktig å komme frem til de eventuelle svakheter som eksisterer gjennom dialog med ansatte, slik at det vil være mulighet for forbedringer. Dette fordi de fleste organisasjoner har forbedringspotensialer på ulike områder. For å hente inn den nødvendige informasjonen, vil vi benytte oss av dybdeintervju, og vi mener det vil være tilstrekkelig å gjennomføre et dybdeintervju med omlag 8 enheter, som har relevant kunnskap i forhold til den problemstilling vi opererer med. Problemstilling er som følger: Hvorfor har Berg Hansen Reisebureau lav grad av turnover, og hva er deres suksessoppskrift? Vi lurer med dette på om det kan være interessant for dere å stille opp med intervjuobjekter som vil kunne hjelpe oss i å få svar på vår problemstilling. Ved å fokusere på dette området vil det muligens gi deres organisasjon interessant kunnskap om turnover og hva som ligger til grunn for deres lave turnover og hva som eventuelt kan forbedres. Vi håper dette kan være interessant for dere og at dere ønsker å samarbeide med oss i utførelsen av vår bacheloroppgave. Håper på snarlig tilbakemelding, slik at vi kan komme fortrest mulig i gang med denne spennende bacheloroppgaven. Vi kan kontaktes via mail: undreliern@hotmail.com, eller telefon 97007709.
Mvh Ståle Johannessen Lie, Marita Nakken, og Inger Lill Evensen

>
>
> E-mail: undreliern@hotmail.com
>
>
>
>

Vedlegg 4

FW: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Frå: Hanne Wengard (hawe@berg-hansen.no)
Sendt: 12. mai 2011 08:23:06
Til: Inger Lill Evensen (ingerlill.e@hotmail.com) (ingerlill.e@hotmail.com)

Hei,

Se svar i r?dt – h?per det g?r bra med oppgaven, og at dere hadde utbytte av ? intervju oss i Berg-Hansen.

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Inger Lill Evensen [mailto:ingerlill.e@hotmail.com]
Sent: Wednesday, May 11, 2011 12:42 PM
To: Hanne Wengard
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei og takk for siste.

Lurer p? om du har mulighet til ? besvare noen sp?rsm?l.

Lurer p? om dere har noen statistikk eller formening om gjennomsnittlig ansatt tid i Berg-Hansen, 9,6 ?r. For de som har sluttet de siste 5 ?r er gjennomsnittlig ansettelsestid 4,8 ?r.

Vi lurer ogs? p? om det er noen spesifikk arbeidsfordeling av kj?nn i bedriften. **Kj?nnsfordelingen i bedriften er 77,3% kvinner, 22,7% menn.**

Om for eksempel det jobber flere menn i ledelsen enn p? ”gulvet”. **Samlet for ledere p? alle niv? er: 81% kvinner, 19% menn.**

Toppledelsen har en litt annen fordeling 57% menn, 43% kvinner.

Kan du kan fortelle litt mer om oppbyggingen av Berg-Hansen i Oslo og eventuelt om dere har et organisasjonskart vi kan f?. -----

I tillegg lurer vi p? om du kan si litt mer om l?nn. Er det stor forskjell i l?nnsniv? mellom lederne i bedriften? Hva er gjennomsnittsl?nnen blant de ansatte i bedriften. **Vanskelig ? gi et entydig svar p? dette. Det kommer bl.a. an p? hvilket niv? p? lederne det er snakk om.**

Er det slik at man g?r trinnvis opp i l?nn i forhold til ansiennitet, eller er det andre forhold som spiller inn? **Vanskelig ? svare p? igjen - Berg – Hansen justerer l?nnen til de ansatte som f?lge**

av ?rlige l?nnsoppgj?r, slik andre bedrifter gj?r.

Mvh
Inger Lill

From: hawe@berg-hansen.no
To: ingerlill.e@hotmail.com
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave
Date: Fri, 29 Apr 2011 13:01:41 +0000

Hei,

Takk i lige m?de, riktig god helg!

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Inger Lill Evensen [mailto:ingerlill.e@hotmail.com]
Sent: Friday, April 29, 2011 2:48 PM
To: Hanne Wengard
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei =) H?per du har hatt en fin p?ske. Vi ser frem til ? treffe deg p? mandag.

Ha en fin helg

Med vennlig hilsen
Inger Lill Evensen

From: hawe@berg-hansen.no
To: ingerlill.e@hotmail.com
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave
Date: Wed, 20 Apr 2011 09:32:15 +0000

Hei,

Det n?rmer seg og her er navnene p? de jeg har avtalt med, alle har ikke bekreftet enn? men jeg regner med at det g?r greit.

Mandag, 02.05:

10.00 – HR r?dgiver Hanne Wenggaard

11.00 – HR koordinator Randi Bergum

Onsdag, 04.05:

10.00 – reiser?dgiver Raymond Engelstad Jamaris

11.00 - prosjektleder Ida J?rgensen

12.00 - produktr?dgiver Helle Havrevold Hunt

Fredag, 06.05:

10.00 – ressursansvarlig Jan Olsen

11.00 – leder salg Cathrine Blomsnes

12.00 – salgsleder Linda Svellingen L?wquist

?nsker dere en Riktig God p?ske!

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wenggaard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Inger Lill Evensen [mailto:ingerlill.e@hotmail.com]

Sent: Thursday, April 07, 2011 2:55 PM

To: Hanne Wenggaard

Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Det h?res veldig bra ut.

Ta kontakt hvis det skulle v?re noe, ellers ser vi fram til ? m?te deg om ikke s? alt for lenge.

Ha en fortsatt fin dag.

Mvh

Inger Lill Evensen

From: hawe@berg-hansen.no

To: ingerlill.e@hotmail.com

Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Date: Thu, 7 Apr 2011 12:41:25 +0000

Ok – ta kan jeg v?re den f?rste dere intervjuer, s? avtaler jeg med noen ledere og noen som ikke er ledere.
Ok?

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Inger Lill Evensen [mailto:ingerlill.e@hotmail.com]
Sent: Thursday, April 07, 2011 2:08 PM
To: Hanne Wengard
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei

Hvert intervju ca 30 - 40 minutter per person.

Tusen takk igjen for at dere stiller opp og tar dere tid!

Mvh
Inger Lill Evensen

From: hawe@berg-hansen.no
To: ingerlill.e@hotmail.com
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave
Date: Thu, 7 Apr 2011 11:06:57 +0000

Hei,

Hvor lang tid tar intervjuene?

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Inger Lill Evensen [mailto:ingerlill.e@hotmail.com]
Sent: Wednesday, March 30, 2011 5:38 PM
To: Hanne Wengard
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei Hanne og tusen takk for at du er villig til ? svare p? sp?rsm?lene fra oss.

Vi h?per du kan svare p? f?lgende sp?rsm?:

1. Hvilken stilling har du i Berg Hansen?
2. Hvor mange jobber er det i Berg Hansen i Oslo? Hvordan er alders- og kj?nnsfordelingen?
3. Hvordan er arbeidstiden p? deres kontor?

4. Synes du selv at deres turnover kan v?re positiv?
(Dette med tanke p? at det kan v?re bra for bedrifter ? ha utskiftning av ansatte, med for eksempel tanke p? innf?rrel av ny kompetanse.....)
5. Har dere et eksakt tall p? hvor mange som velger ? slutte hos dere ?rlig?
6. Vet du om dere har et lavt eller h?yt turnovertall, i forhold til deres konkurrenter?
7. Har dere hatt noen unders?kkelser, eller har du noe inntrykk av de ansattes lojalitet/organisasjonsforpliktelse til bedriften?
Dersom ikke, mener du at de ansatte er lojale ovenfor bedriften?
8. Har dere et snitt p? hvor lange ansatte jobber hos dere.
9. Kartlegger dere ?rsakene til hvorfor ansatte slutter hos dere? Hvis ikke har du noen formening om dette?
10. Hvilke type konflikter har dere hatt/ har dere hos dere og hvordan l?ses de?
11. Hvordan ville du si at l?nnsniv?et i Berg Hansen er?
Er det mulig ? f? noen tall p? dette? For eksempel gjennomsnittsl?nn p? de som vi skal intervjuer.
12. Har dere noen bonusordninger for eksempel provisjon og frynsegoder?
Er det muligheter for karrieremuligheter, for eksempel "utdanne" seg og ta kurs?
13. Hva mener dere selv at dere gj?r for at de ansatte trives s? godt hos dere? For eksempel, og personalpolitikk, samhold, sammenkomster for de ansatte, bonusordninger, arbeidstider, eller andre faktorer du mener er med p? ? skape trivsel.
14. Driver dere aktivt med personalplanlegging (HR-planlegging)?

15. Har dere stor p?gang av s?kere?

Vi lurer ogs? p? om du har mulighet til ? sende oss rapporter som dere har p? turnover, eller andre typer medarbeiderunders?kkelser som er utf?rt i Berg Hansen de siste ?rene.

Det er veldig bra om dere har denne statistikken om deres kontor da vi skal utf?re intervjuene hos dere.

Dersom det er ?nskelig kan denne informasjonen v?re konfidensiell, dette betyr at bare de som sensurer oppgaven vil f?r tilgang til informasjonen vi f?r fra dere i Berg Hansen.

De nye tidene vi lurer p? om dere kan stille opp til intervju er f?lgende:

Mandag, 02.05, klokka:

10.00

11.00

Onsdag, 04.05, klokka

10.00

11.00

12.00

Fredag, 06.05, klokka

10.00

11.00

12.00

Tusen takk igjen for at dere tar dere tid, vi setter utrolig pris p? det.

Mvh

Inger Lill Evensen, St?le Johannessen Lie, Marita Nakken

From: hawe@berg-hansen.no

To: ingerlill.e@hotmail.com

Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Date: Wed, 9 Mar 2011 09:11:13 +0000

Hei,

Det ser greit ut!

Hvilke personer i organisasjonen ?nsker dere ? snakke med? Er det fortrinnsvis ledere eller spiller det ingen rolle? Kan dere gi meg en innledningstekst som forteller litt om hva form?let med intervjuet er, s? jeg kan informere de det gjelder?

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: Inger Lill Evensen [mailto:ingerlill.e@hotmail.com]

Sent: Wednesday, March 09, 2011 1:00 AM

To: Hanne Wengard

Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei igjen og takk for svar.

Det stemmer at vi har satt antall intervjuer til 7tte personer og at de tar cirka 30 -40 minutter. S? bra at uke 15 og 16 ser bra ut. Hvis det i ettertid skulle dukke opp noe kan vi selvfølgelig endre disse tidene s? det passer dere.

Har under satt opp en oversikt over forslag til tider p? n?r vi kan utf?re dybdeintervjuene. H?per du synes det ser greit ut.

Intervju:

Mandag 11.04

Intervju en, klokka: 10.00

Intervju to, klokke: 11.00

Intervju tre, klokka: 12.00

Onsdag 13.04

Intervju fire, klokka: 10.00

Intervju fem, klokke: 11.00

Intervju seks, klokka: 12.00

Mandag 18.04

Intervju syv, klokka: 10.00

Intervju 8tte, klokke: 11.00

Vi setter utrolig pris p? at dere stiller opp!

Ha en fin dag .

Mvh

Inger Lill Evensen, Marita Nakken og St?le Lie Johannessen

Fra: Hanne Wenggaard <hawe@berg-hansen.no>

Dato: 8. mars 2011 13:46:22 GMT+01:00

Til: 'St?le Johannessen Lie' <undreliern@hotmail.com>

Emne: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei,

Det viser seg ? v?re en omfattende jobb ? ta ut disse tallene, og jeg kan ikke belaste den ansvarlige med denne jobben. Jeg beklager det, h?per det er i orden.

Du kan sende meg en oversikt over hvor mange dere beh?ver gjennomf?re dybdeintervju med – du har tidligere nevnt 8 personer og ca 30 minutter - uke 15 og 16 ser forel?pig greie ut og det er greit ? f? dette inn i kalenderen s? snart som mulig.

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: St?le Johannessen Lie [<mailto:undreliern@hotmail.com>]

Sent: Monday, March 07, 2011 10:25 AM

To: Hanne Wengard

Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei!

Har du f?tt tilbakemelding p? tall som viser ulikheter n?r det kommer til turnover ved ulike avdelinger? Vi har satt opp en plan som vi pr?ver ? f?lge med tanke p? utf?ring av dybdeintervjuer, men dette avhenger naturligvis av n?r det passer for dere at vi kommer? Vi har forel?pig satt opp uke 15 og 16 til ? utf?re disse, og lurder derfor p? om du har mulighet til ? sjekke om dette passer for dere? Med tanke p? den skisserte planen, vil det v?re tilstrekkelig ? sende deg en oversikt over tidspunkt og dato for n?r dybdeintervjuene vil bli utf?rt?

Med vennlig hilsen

St?le Johannessen Lie, Inger Lill Evensen og Marita Nakken.

From: hawe@berg-hansen.no

To: undreliern@hotmail.com

Subject: FW: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Date: Wed, 23 Feb 2011 10:06:08 +0000

Hei,

Jeg har per i dag ikke noen eksakte tall p? dette men kan bestille dette om dere tenker det er

n?dvendig..?

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: St?le Johannessen Lie [mailto:undreliern@hotmail.com]
Sent: Monday, February 21, 2011 3:27 PM
To: Hanne Wengard
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei igjen.

Vi har sett litt p? problemstillingen og vil se p? muligheten for ? gj?re den litt mer interessant ved ? sammenligne to avdelinger n?r det kommer til turnover. Vet du om enkelte avdelinger har h?yere grad av turnover enn andre? Vi ser frem til ? samarbeide med dere.

Mvh

St?le Johannessen Lie, Inger Lill Evensen og Marita Nakken.

From: hawe@berg-hansen.no
To: undreliern@hotmail.com
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave
Date: Thu, 17 Feb 2011 07:41:25 +0000

Hei,

Det er i orden – dere er hjertelig velkomne ☺ H?rer fra dere med en skissert plan til tidsramme og oppgaver, det blir jeg som koordinerer dette.

Ha en fin dag,

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

Tel: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

From: St?le Johannessen Lie [mailto:undreliern@hotmail.com]
Sent: Wednesday, February 16, 2011 3:47 PM
To: Hanne Wengard
Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Vi tenker ? gjennomf?re et dybdeintervju med 8 personer, som hver vil ta omlag ca 30-40 minutter. Vi h?per ogs? at dere kan v?re hjelpelige med et rom hvor intervjuene kan finne sted.

H?per p? positiv tilbakemelding, da vi gjerne vil samarbeide med deres bedrift i v?r bacheloroppgave.

Mvh

St?le Johannessen Lie, Inger Lill Evensen og Marita Nakken.

From: hawe@berg-hansen.no

To: undreliern@hotmail.com

Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Date: Wed, 16 Feb 2011 14:33:01 +0000

Hei,

Kan dere si noe om hva dere forventer at vi stiller med av ressurser til dette? Tenker dere ? gjennomf?re dybdeintervju – i s? fall hvor mange og hvor lang tid vil hvert enkelt intervju ta? Andre ting vi b?r vite?

Med vennlig hilsen | Best regards,

Hanne Wengard

HR r?dgiver | HR Advisor

Tel dir: +47 21024412 | Mob: +47 92225420

hawe@berg-hansen.no

Berg-Hansen

Kirkegata 15, 0153 Oslo

www.berg-hansen.no

International partner Carlson Wagonlit Travel

From: St?le Johannessen Lie [<mailto:undreliern@hotmail.com>]

Sent: Wednesday, February 16, 2011 2:46 PM

To: Hanne Wengard

Subject: RE: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave

Hei igjen!

Vi setter pris p? at dere er positive til at vi henvender oss til dere med denne bacheloroppgaven.

Vi er veldig ivrige i ? komme i gang, s? vi lurer p? om dere har tatt v?r foresp?rsel i betraktning?

Mvh

St?le Johannessen Lie, Inger Lill Evensen og Marita Nakken.

> From: hawe@berg-hansen.no
> To: undreliern@hotmail.com
> Subject: FW: [KE ~USQ-614387]: Bruk av Berg Hansen Reisebureau i Bacheloroppgave
> Date: Thu, 3 Feb 2011 11:02:28 +0000
>
> Hei,
>
> Takk for deres foresp?rsel og interesse for Berg-Hansen - det gj?r oss stolte og glade over at dere henvender dere til oss!.
>
> Jeg kan komme med en tilbakemelding til dere 15 februar, v?r HR- leder er da tilbake og det er hun som tar en avgj?relse p? dette.
>
> Ha en fin dag,
>
> Med vennlig hilsen | Best regards,
>
> Hanne Wengard
> HR r?dgiver | HR Advisor
> Tel dir: +47 21024412 | Mob: +47 92225420
> hawe@berg-hansen.no
>
> Berg-Hansen
> Kirkegata 15, 0153 Oslo
> www.berg-hansen.no
>
> International partner Carlson Wagonlit Travel
>
> St?le Johannessen Lie Posted on: 02 Feb 2011 15:40 CET
=====

>
>
> Vi er tre studenter som tar bachelor i reiseliv og relasjonsledelse ved Markedsh?yskolen i Oslo, og vi skal dette halv?ret skrive v?r bacheloroppgave. I den forbindelse har vi valgt ? skrive om

turnover i arbeidslivet, og hva som kan være suksessfaktorene for at enkelte organisasjoner lykkes i å ha lav turnover. Vi har et inntrykk av at Berg Hansen Reisebureau er en bedrift som er suksessfull med tanke på lav grad av turnover, og det ser derfor ut til at de ansatte trives. Dette har også kommet frem gjennom artikler på nett, blant annet økonomisk rapport hvor dere er kåret til en av Norges beste arbeidsplasser. Ved å skrive bacheloroppgave om turnover i Berg Hansen Reisebureau ønsker vi å få frem hva de ansatte setter pris på og hva som gjør at de blir værende i bedriften. Samtidig er det viktig å påpeke at det er viktig å komme frem til de eventuelle svakheter som eksisterer gjennom dialog med ansatte, slik at det vil være mulighet for forbedringer. Dette fordi de fleste organisasjoner har forbedringspotensialer på ulike områder. For å hente inn den nødvendige informasjonen, vil vi benytte oss av dybdeintervju, og vi mener det vil være tilstrekkelig å gjennomføre et dybdeintervju med omlag 8 enheter, som har relevant kunnskap i forhold til den problemstilling vi opererer med. Problemstilling er som følger: Hvorfor har Berg Hansen Reisebureau lav grad av turnover, og hva er deres suksessoppskrift? Vi lurer med dette på om det kan være interessant for dere å stille opp med intervjuobjekter som vil kunne hjelpe oss i å få svar på vår problemstilling. Ved å fokusere på dette området vil det muligens gi deres organisasjon interessant kunnskap om turnover og hva som ligger til grunn for deres lave turnover og hva som eventuelt kan forbedres. Vi håper dette kan være interessant for dere og at dere ønsker å samarbeide med oss i utførelsen av vår bacheloroppgave. Høper på snarlig tilbakemelding, slik at vi kan komme fortrest mulig i gang med denne spennende bacheloroppgaven. Vi kan kontaktes via mail: undreliern@hotmail.com, eller telefon 97007709. Mvh Ståle Johannessen Lie, Marita Nakken, og Inger Lill Evensen

>

>

> E-mail: undreliern@hotmail.com

>

>

>

>

Vedlegg 5



Vi er tre studenter som tar en bachelor i reiseliv og relasjonsledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Dette halvåret skriver vi vår bacheloroppgave, der vi har valgt å skrive om turnover, også kalt gjennomtrekk. Bedriften vi har valgt å fokusere på i denne oppgaven er Berg-Hansen.

Problemstillingen i vår oppgave som vi prøver å få besvart er følgende:

Hvilke faktorer er med på å påvirke turnoveren i Berg-Hansen reisebureau?

Grunnen til at vi har valgt denne problemstillingen er fordi det i dag er et økende fokus på turnover i organisasjoner og på hva som skal til for å oppnå et ønsket turnovernivå.

Vi ønsker å takke deg for at du har sagt ja til å stille opp til dette intervjuet, da det er av stor betydning for vår oppgave.

Intervjuguide

Introduksjon

1. Hva heter du og hvilken stilling har du?
2. Hvilken utdannelse og erfaring har du fra tidligere?
3. Hvor lenge har du jobbet på Berg-Hansen Reisebureau?

Opplæring, arbeidsoppgaver og innhold i arbeid:

4. Føler du at du har fått tilstrekkelig opplæring ved Berg-Hansen?

5. Føler du deg trygg på dine arbeidsoppgaver og at de er varierende?

6. Føler du at du har et meningsfullt arbeid?

Arbeidsforhold:

7. Trives du i stillingen din og i bedriften?

8. Føler du at dine kollegaer er med på å skape trivsel i arbeidet?

9. Føler du deg verdsatt på arbeidsplassen?

10. Er du fornøyd med arbeidstiden? Og arbeider du mye overtid?

Personlig og faglig utvikling, karrieremuligheter:

11. Føler du at du har mulighet for å videreutvikle deg selv personlig og faglig i arbeidet?
På hvilken måte?

12. Får du tilbakemeldinger hos lederen på arbeidet som er utført?

Lønn, bonusordninger og rabatter:

13. Er du fornøyd med lønnen din og føler at den er rettferdig i forhold til den kompetansen du har?

14. Har du frynsegoder som for eksempel rabatt ved kjøp av reiser?

15. Har du noen bonusordninger?

Lederen:

16. Føler du at du blir motivert og støttet av lederen/ lederne?

17. Føler du at lederen/ lederne følger deg opp, gjennom f. eks medarbeidersamtaler?

18. Føler du at din leder gir deg de utfordringer du ønsker i ditt arbeid?

Turnover:

19. Føler du at det er stor utskifting av de ansatte?

20. Hva tror du grunnene er til at noen slutter?

21. Hva vil du si er de viktigste grunnene til at du blir værende hos Berg-Hansen? Og hva skulle til for at du ville vurdert å begynne på et nytt arbeidssted?

Vedlegg 6

Sammendrag av dybdeintervjuene

Dybdeintervju 1

Informanten mener hun har fått tilstrekkelig opplæring, er trygg på sine arbeidsoppgaver og føler at de er varierende. Vedkommende mener at Berg-Hansen er fleksibel med tanke på hvis en føler en trenger mer kompetanse, så lenge det faglige innholdet er relevant til stillingen. Informanten trives godt i bedriften og mye av grunnen til dette er kollegaene, og legger til at det er ett godt miljø i hvert av fagområdene og på tvers av alle byråene, altså i Oslo, Bergen og Stavanger. Videre synes informanten at det er et meningsfylt arbeid særlig fordi det er ett såpass bredt fagområde, med mange ulike oppgaver.

Informanten er fornøyd med arbeidstiden og står på ekstra i perioder, da kan det bli litt overtid, men det er slik de ønsker å ha det i Berg-Hansen.

Informanten mener at lederne er veldig tett på medarbeiderne sine, og følger opp med oppfølgingssamtaler en gang i måneden, der de får tilbakemeldinger i forhold til de målene som er satt. Dette er noe som gjelder for alle ansatte. Det gjennomføres tre medarbeiderundersøkelser per år, Det utføres også utviklingssamtaler en gang i året som går mer i dybden, om hva de trenger av kompetansepåfyll i forhold til egne oppgaver og egen utvikling. Videre informerer vedkommende om at lederen er flink til å følge opp og oppmuntre til at en skal gjøre en god jobb og til å finne spennende utfordringer innenfor de arbeidsoppgavene som er definert.

Vedkommende er fornøyd med lønnen og prestasjonslønnen som blir utbetalt dersom målene nås. I tillegg så er det jo enkelt leverandører, hotellkjeder og flyselskaper gir enkelte rabatterte tilbud.

Informanten føler at Berg-Hansen er en stabil arbeidsplass og at få slutter, de blir lenge og trives godt. Grunnene til at noen slutter kan ha med lønnen å gjøre sier informanten, da bransjen ikke er den best betalte bransjen. Informanten sier videre at noen har gått til andre konkurrenter for en høyere lønn, men at det er mange som kommer tilbake til Berg-Hansen, grunnen til dette er nok det gode miljøet forteller vedkommende. Den viktigste grunnen til at informanten blir i Berg-Hansen, er utviklingsmulighetene og arbeidsmiljøet.

Dybdeintervju 2

Informanten har jobbet som turoperatør tidligere og har jobbet i Berg-Hansen i sju år.

Det kommer frem at opplæringen var god, men at den kunne ha vært bedre. Vedkommende startet som leder og ble overlatt litt til seg selv. Det blir påpekt at opplæringen er veldig mye bedre nå enn det var tidligere.

Videre sier informanten at oppgavene er veldig varierende, og at lederne i Berg-Hansen er veldig selvgående, de styrer egne avdelinger og har ansvar. Videre kommer det frem at planleggingen er den største utfordringen. Vedkommende føler absolutt at arbeidet er meningsfullt da de tar vare på kunder og følger de opp dersom det er problemer. De tar også problemene videre i Berg-Hansen og setter inn tiltak dersom nødvendig. Vedkommende forteller at det å coache sine medarbeidere og få de til å trives også er veldig meningsfullt.

Informanten trives godt i bedriften, da det er et veldig bra miljø og det er et godt samhold, både blant mellomledere, og ved at de kan snakke med administrerende direktør på lik linje som alle andre medarbeidere. Vedkommende sier også at de har ett veldig åpent forhold og en kan si ifra dersom det er noe en føler for å ta opp. Informanten føler seg verdsatt i Berg-Hansen, da de blir satt pris på og er veldig flinke til å komme med positive tilbakemeldinger til hverandre, blant annet på intranett.

Informanten er fornøyd med arbeidstiden, og jobber stort sett fra åtte til fire, men jobber ekstra i perioder, mellom fire til seks timer ekstra i uken. Det er også muligheter å jobbe litt ekstra hjemmefra.

Vedkommende har ikke blitt motivert av lederen sin det siste året, og ønsker seg mer tilbakemeldinger, men informanten påpeker at grunnen til dette kan være omorganiseringer i bedriften og at dette vil bli mye bedre framover. Utviklingssamtaler foregår en gang i året og de har også målsamtaler.

Informanten synes ikke lønnen er bra, og skulle ønske at den var høyere, men er fullstendig klar over at det er et lavtlønnet yrke. Vedkommende kan få bedre lønn ett annet sted, men velger likevel å bli på grunn at trivselen.

Informanten informerer at de ikke har noen form for bonus men en prestasjonslønn, og skulle gjerne ønske den var en del av lønnen da lønnen er såpass lav. Vedkommende sier videre at det ikke er vanskelig å nå målene for å få denne prestasjonslønnen og en bør klare disse målene uten noen form for overtid.

Respondenten synes ikke det er stor utskiftingen av ansatte og mener at utskiftingen stort sett er de med småbarnsfamilie, og at det er en del som skifter avdeling for å få en annen utfordring. Grunnene til at noen slutter er nok at de er blitt hentet fra andre steder og fått bedre tilbud om lønn og at arbeidsoppgavene stort sett like forklarer hun videre. Vedkommende mener at de ansatte blir på grunn av miljøet, trivselen og kollegaene, og dersom informanten skulle vurdere å skifte jobb måtte det være på grunn av mistriivsel i bedriften.

Dybdeintervju 3

Da informanten startet i Berg-Hansen følte vedkommende at opplæringen var tilstrekkelig, men at den er bedre organisert for de som begynner i dag, blant annet med en fadderordning. Når det kommer til arbeidsoppgavene er dette noe informanten føler seg trygg på og at de er varierende gjennom at det er nye utfordringer hver dag. Vedkommende føler videre at arbeidet er meningsfullt.

Det kommer frem at informanten også trives veldig godt i Berg-Hansen og at arbeidsmiljøet er veldig bra. Det er mye sosialt, og latteren henger løst i hverdagen. I tillegg viser det seg at kollegaer er med på å skape trivsel i arbeidet, selv om informanten ikke jobber så tett innpå andre ansatte. Ellers føler vedkommende seg verdsatt på arbeidsplassen, og at arbeidstiden er bra da det er muligheter for å sjonglere litt med den.

Når det kommer til videreutvikling personlig og faglig, er dette noe informanten føler at det er muligheter for, blant annet gjennom å være med på studieturer, bli kjent med leverandører og ved at det er muligheter for å spørre andre ansatte på andre avdelinger om råd. Da informanten sitter tett på lederen får vedkommende tilbakemelding på arbeidet som gjøres, og at det er mulig å kontakte lederen dersom det skulle være noe.

Informanten hevder at lønnene gjerne kunne vært høyere, også sett i forhold til kompetanse. Ellers har informanten tilgang på agentpriser fra diverse leverandører, både på fly og hotell, og med tanke på bonusordninger finnes det prestasjonsbasert lønn, hvor det er om å nå visse mål tilpasset arbeidet, tertialvis.

Informanten blir motivert og får tilbakemeldinger fra lederen, og det er medarbeidersamtaler en gang i året. Det er også muligheter til å komme med forslag til å gjøre ting annerledes, selv om det ikke er sikkert at det går i gjennom.

Angående turnover i organisasjonen, kommer det frem at informanten ikke synes det er en stor utskifting av ansatte, med et lite unntak av finanskrisen hvor mange måtte gå. Blant årsaker til at folk velger å slutte er mest sannsynlig ikke mistriivsel eller årsaker internt, men at folk ønsker andre utfordringer og arbeidsoppgaver. Andre årsaker som nevnes er at folk vil finne seg arbeid nærmere bosted. Informanten tror at de har en avslutningssamtale med leder etterpå, hvor de får tilbakemelding på hvordan det har vært å jobbe der.

Den viktigste årsaken til at informanten blir værende i Berg-Hansen er trivsel i arbeidet. Det kommer frem at det er godt miljø og mange hyggelig mennesker, i tillegg til sosiale arrangementer. Andre ting som får informanten til å bli værende er god beliggenhet og fine lokaler som gir god energi, og det eneste som skulle til for å vurderer et nytt arbeidssted er dersom vedkommende måtte flytte.

Dybdeintervju 4

Informanten fikk begrenset med opplæring da vedkommende startet. Vedkommende føler seg trygg på sine mange og varierte oppgaver, og det er nettopp disse varierte oppgavene som gjør at vedkommende trives. Det ble i dette intervjuet nevnt at Berg-Hansen er svært opptatt av å være inkluderende, ved at en kan fremme sine ønsker i forhold til kompetanse hvis det er relevant i forhold til stillingen.

Informanten føler at arbeidet er meningsfylt og at vedkommende trives godt i sin stilling og i Berg-Hansen, som er en svært sosial bedrift. Alle blir godt tatt imot og det arrangeres mye sosiale aktiviteter. Informanten synes det er svært viktig at kollegaene er med på å skape trivsel, da vedkommende nok ikke hadde fortsatt å jobbe i Berg-Hansen hvis dette ikke var tilfellet.

Informanten føler seg verdsatt på arbeidsplassen. Når det kommer til arbeidstid jobber informanten i utgangspunktet fra halv ni, til halv fem. Dette kan variere litt etter behov, og det hender også at det må jobbes overtid, men det er ikke ofte. Informanten har ikke noe imot å jobbe overtid da vedkommende ikke har barn, eller noen som venter på han hjemme.

Når det kommer til personlig og faglig utvikling ønsker informanten å lære mer om bedriften og avdelingene innad. Dette har Berg-Hansen funnet en løsning på ved at de ansatte kan bli utplassert i en ønsket avdeling i en halv dag. Informanten er meget fornøyd når det kommer til tilbakemeldingene som vedkommende mottar fra sin leder og mener at de har et fint system på dette. Det at de fleste er åpne og ærlige i Berg-Hansen nevnes som den viktigste grunnen til at folk trives. Systemet de bruker er et avvikssystem der en kan rapportere inn både ris og ros, som er synlig for alle i bedriften. Tilbakemeldinger blir også gitt ved ulike kåringer, som eksempel hvis en gjør noe ekstra for kunden. Informanten får tilbakemeldinger ved utviklingssamtaler som er den årlige samtalen og føler at det er god oppfølging. I denne samtalen blir det kartlagt om en trives, og om det er ønsker om nye arbeidsoppgaver. I tillegg er det mulig å luften det en måtte ha på hjertet. Informanten nevner at de internt i Berg-Hansen har noe de kaller PLM-samtale som er en gang i måned der de skal nå ulike mål. Hvis de klarer å nå disse målene får de utbetalt en prestasjonslønn. På disse samtalene får en også mulighet til å si ifra hvis det er noe man ønsker å ta opp.

Vedkommende er ikke fornøyd med lønnen sin og mener det er dårlig betalt. På tross av dette trives vedkommende i jobben sin. Det nevnes også at godene som det fantes mer av før forsvinner mer og mer, men at lønnen forblir det samme. Når det kommer til frynsegoder får vedkommende kun dekket et mindre beløp på sin telefonregning. Informanten har prestasjonslønn, som er en type bonusordning. Prestasjonslønnen går ut på at man må nå et mål tertialvis for å få utbetalt en bonus, og at denne er tilpasset stillingen.

I Berg-Hansen blir informanten motivert og får god støtte fra sin leder. I informantens avdeling er de få ansatte og de trenger dermed ikke å sloss for oppmerksomheten. I andre avdelinger der det er ledere som for eksempel er permittert, kan det være vanskelig å få oppmerksomhet. Det kommer frem at informanten får nok utfordringer av lederen.

Informanten føler ikke det er stor utskiftning av ansatte i Berg-Hansen. For de som har sluttet hevdes det at det ikke er på grunn av organisasjonen, men av personlige årsaker som at de bor langt unna, eller at livssituasjonen endrer seg. Det nevnes også at det er lite interne konflikter i Berg-Hansen, og at det er ingen som er redde for å si ifra hvis det skulle dukke opp noe. Grunnene til at informanten blir værende hos Berg-Hansen er fordi vedkommende ikke kan se for seg at det vil være bedre hos en annen arbeidsplass, utenom lønn. Hvis det skulle komme til et punkt hvor han vurderte å slutte måtte det være på grunn av lønn. I forbindelse med lønn nevnes det også at prestasjonslønnen skulle vært med i den vanlige lønnen, slik at det ville vært en høyere grunnlønn.

Dybdeintervju 5

Informanten har fått god opplæring i Berg Hansen, vedkommende sier at de har tilgang på den informasjon de behøver. Videre kommer det frem at oppgavene er varierende og at informanten liker de utfordringene de fører med seg, men at det er veldig mange ting som vedkommende ikke kan godt ennå. Informanten synes det er ett meningsfylt arbeid da oppgavene er varierte og spennende.

Vedkommende føler seg verdsatt og får gode tilbakemeldinger på arbeidet som utføres. Det finnes systemer for ros, og de ansatte er flinke til å vise det dersom folk har gjort noe bra, blant annet gjennom en artikkel på intranettet.

Informanten trives i bedriften og kollegaene er med på å skape trivsel da de ansatte er på relativt lik alder, de liker å være sosiale og som deler og er interessert i jobben sin. Vedkommende sier videre at de har det veldig mye gøy og de har et godt felleskap.

Informanten er fornøyd med arbeidstiden og har fleksitid, og det er noe vedkommende selv ønsker. Det er muligheter for å komme og gå litt selv og velge mellom å begynne tidlig eller seint så lenge vedkommende jobber det de timene som er forventet. I hektiske perioder jobbes det overtid.

Informanten blir motivert av lederen sin men opplever at det blir gitt færre tilbakemeldinger jo høyere stilling en har. Vedkommende informerer at det er nok utfordringer fra lederen og at det er muligheter for å få råd dersom det trengs.

Ellers sier informanten at de har medarbeidersamtaler, og at mellomlederne har oppdaterings/statusmøter annen hver måned hvor vedkommende har mulighet til å komme med innspill og få tilbakemeldinger.

Vedkommende sier i tillegg at det ikke er vanskelig å kunne utvikle seg i Berg-Hansen og det er ikke vanskelig å få støtte til kurs så lenge det er relevant for stillingen.

Informanten synes lønnen er relativt bra, men ikke dersom en sammenligner med andre bransjer. Vedkommende trives veldig godt og de har goder som andre ikke har. Det kommer fram at de har en bonus som utbetales hver fjerde måned, i tillegg til dette har vedkommende

parkeringsplass, telefon, internett og aviser. De har også tilgang til agentpriser på flybilletter men dette er ikke lenger så lønnsomt slik det var da hun startet, da det var dyrt å fly.

Informanten synes ikke det er stor utskiftning av de ansatte, men at det har vært 50 prosent utskiftning på vedkommendes avdeling det siste året. Årsakene til dette var at det var en spesiell situasjon, og at dette er noe som ikke gjelder generelt i Berg Hansen. Vedkommende tror at grunnene til at noen ønsker å slutte kan være dersom det er mangel på motivasjon og at lønnen kanskje kan være en medvirkende årsak. Vedkommende viktigste årsaker til å bli værende i Berg Hansen er at det alltid er nye utfordringer, at en blir sett og gitt muligheter og ikke minst fordi vedkommende gleder seg til jobben hver eneste dag.

Dybdeintervju 6

Informanten har fått tilstrekkelig opplæring ved Berg-Hansen og påpeker også at dette er nødvendig med tanke på de ulike arbeidsoppgavene som finnes i organisasjonen. Videre hevdes det at Berg-Hansen vil at en skal føle seg trygg og komfortabel i stillingen, og at det er muligheter for å be om opplæring og kurs for å støtte opp om det fagområdet en sitter med. Når en begynner hos Berg-Hansen må den ansatte igjennom en opplæringsplan som primært går ut på at det er visse oppgaver som må gjøres og i tillegg skal man også snakke med en representant fra avdeling slik at man blir kjent med alle og får et innblikk i hva de forskjellige avdelingene gjør.

Det kommer frem at informanten føler seg trygg på sine arbeidsoppgaver, men det er likevel utfordringer da ingen kunde er lik og de skal betjenes på ulike måter. Arbeidet sees på som meningsfullt, både med tanke på et personlig plan og også for bedriften. For bedriften er det viktig at informantens jobb gjøres grundig fra starten av, og at arbeidet sees på som spennende.

Informanten trives i stillingen, og mener det er et stort fokus på det sosiale og at en skal trives og kunne bidra, og at dette er noe som er veldig viktig. Kollegaene er med på å skape trivsel og det er en god stemning og ikke formelt slik at en kan gå til lederen og snakke om det en vil. Alle ansatte er viktig for bedriften, og dette er noe som også kommer frem i opplæringsfasen, og hver ansattes tid er like viktig. Det er også mye fokus på det sosiale, og det er blant annet avdelingssamlinger. Videre føler den ansatte seg verdsatt på arbeidsplassen og at meningene blir hørt. Flat struktur i bedriften gjør at ingen føler seg mindre verdt enn noen andre, og fokuset er at alle gjør en like viktig jobb, og den ansatte står relativt fritt og lederen kommer heller med innspill fremfor å "tre ting over hodet" på den ansatte.

Arbeidstiden sees det positivt på, og informanten er veldig fornøyd med den da den er fleksibel. Det er rom til å styre dagene litt selv, så det er mye arbeid under eget ansvar, men så lenge det leveres bryr ikke lederen seg om informanten sitter fra 8-4 eller ikke. Men det oppfordres ikke til hjemmearbeid eller at de ansatte skal jobbe overtid slik at den ansatte føler at jobben blir en belastning. Fleksibiliteten varierer ettersom hvilken stilling den ansatte i bedriften har.

Informanten hevder videre at det er muligheter for å videreutvikle seg i arbeidet, og at dette er noe det også oppfordres til. Det er mulighet for å ta kontakt med leder og spørre om å få kunnskap, og det settes også opp jevnlig kurs. Informanten sier videre at vedkommende får daglig tilbakemelding, og har i tillegg avdelingsmøter annenhver mandag hvor det er mulig å få feedback.

Når det kommer til lønn kommer det frem at informanten ikke synes at den er bra, men at Berg-Hansen prøver å kompensere ved at det er mer åpent for faglig utvikling og at det er en fleksibel arbeidstid. De godene som tidligere var aktuelle, slik som billigere fly og hotell er ikke lenger like relevant, og informanten synes ikke frynsegoder burde brukes som argument lenger, slik at lønnen burde vært bedre. Ellers eksisterer ikke det som kan kalles frynsegoder i arbeidet, men det er jobbtelefon, bredbånd og mulighet for fri dagsavis. Informanten har ikke bonusordninger i sitt arbeid.

Forholdet til lederen er bra, og informanten føler seg motivert og støttet. Videre føler informanten også at lederen følger opp gjennom medarbeidersamtaler og at dette også er noe som er pålagt. Lederen gir de utfordringene informanten ønsker i sitt arbeid, og det er et tett samarbeid med lederen på dette området.

Når det kommer til turnover nevner informanten at det har vært en stor omorganisering, men at dette er noe vedkommende ikke vil uttale seg om. Men de som generelt slutter har ofte jobbet hos Berg-Hansen i opptil flere år. Det er et godt miljø og lønnen er bedre hos Berg-Hansen enn mange andre i reiselivsbransjen. Informanten tror ikke det er på grunn av arbeidsoppgavene at ansatte slutter, men at de ønsker noe nytt. Personlig er de viktigste grunnene for at informanten blir friheten i jobben i tillegg til fleksibilitet, og årsaker som skulle til for at vedkommende skulle slutte er blant annet lønn og også andre arbeidsoppgaver.

Dybdeintervju 7

Informanten fikk ingen opplæring da vedkommende begynte, men at de nyansatte i dag får den opplæringen de trenger. Deres erfaring blir tatt i betraktning når en velger opplæring og en får også tildelt en fadder, i tillegg til tett oppfølging i startfasen. Tross at vedkommende ikke fikk god opplæring, føler vedkommende seg i dag trygg på sine arbeidsoppgaver. De er også svært varierende. Informanten synes arbeidet er meningsfullt da vedkommende jobber med mennesker. Videre kommer det fram at informanten synes at kundedelen i sitt arbeid er meningsfylt når en klarer å gjøre en god jobb.

I sin stilling i Berg-Hansen trives informanten svært godt og at det er et godt arbeidsmiljø. Vedkommende trives godt i organisasjonen, men hevder at tonen til tider kan bli litt tøff, men at de ansatte er godlynt og man ler med, ikke av hverandre. Respondenten føler seg verdsatt, tross at lønnen kunne vært høyere. Det kommer fram at arbeidstiden er bra, selv om det blir noe overtid.

Selv hevder informanten at vedkommende selv har utviklet seg personlig og faglig i regi av Berg-Hansen og har tatt utdanning og kurs. Vedkommende synes organisasjonen er veldig dyktige innen dette feltet, men at det alltid finnes et forbedringspotensialer. Vedkommende sier at det gis tilbakemeldinger, men ikke mye. Når det kommer til lønn er ikke vedkommende veldig misfornøyd, men synes ikke den er rettferdig i forhold til kompetanse. Videre kommer det fram at gapet mellom leder og ansatte er for lite. Dette mener vedkommende kan virke demotiverende på ledere. De får ikke noen direkte frynsegoder, men at det er avtale med treningssenter og avtaler med samarbeidspartnere, slik som flyselskaper. Informanten har i tillegg til sin vanlig lønn, prestasjonslønn, og kan til tider være vanskelig å strekke seg etter, og at det kan være tøft da ledere er avhengig av at andre skal prestere. Selv om det kan være vanskelig, mener vedkommende det er realistiske mål.

Informanten sier at de har et godt samarbeid med sin leder. Videre forteller informanten at det er få utfordringer og at det til tider ønske at dette kunne vært litt flere, men at det til dags dato er tilfredsstillende.

Ifølge informanten er det ikke stor utskiftning av ansatte, men at det i perioder kan være en god del permisjoner. Videre sier vedkommende at dersom det skulle være slik at noen slutter er det fordi de skal studere eller flytte. Dersom grunnen er til at flytter prøver Berg-Hansen å gjøre alt for å skaffe de en jobb internt i firma dit de flytter. De som har gått over til at annet

byrå kan telles på en hand, og det er også noen som har gått over til tidligere arbeidsplasser. Dersom noen slutter i vedkommendes avdeling har de en sluttsamtale med hver enkelt. Det blir av informanten nevnt at det i markedsavdelingen har vært en del turnover, da det har vært noen endringer internt i den avdelingen når det kommer til oppgaver og hvem man skal rapportere til. Informanten sier også at salgspersoner er folk som kan bytte stilling når de har lært alt, og at den største turnoveren til Berg-Hansen er internt. De viktigste grunnene for at vedkommende velger å bli er miljøet og tilhørigheten i bedriften. Kollegaene og de menneskene som er rundt gjør at en tenker seg om en gang ekstra før eventuelt å skulle bytte jobb. Hvis informanten skulle vurdert å slutte måtte det ha blitt endringer i måten ledelsen forvalter humankapitalen sin. Lønn i seg selv er ikke en grunn for vedkommende til å velge å slutte, da måtte det i så tilfellet vært et veldig høyt lønnshopp.

APPENDIX

Turnover i Berg-Hansen Reisebureau



Markedshøyskolen

10. Juni. 2011

Studentnummer:

36001567

36001941

35062728

Dybdeintervju 1

Introduksjon

1. Hva heter du og hvilken stilling har du?

Hanne Wenggaard, og jobber som HR-rådgiver

2. Hvilken utdanning og erfaring har du fra tidligere?

Jeg har jobbet i Berg Hansen i 3 år nå, også var jeg ute ett år og så jobbet jeg ett år før det, da jobbet jeg som operativ leder som det da het, på kundesenteret, og nå har jeg jobbet de siste tre årene jeg kom tilbake som HR-rådgiver hele tiden. Oppgavene mine er hovedsakelig: rekruttering, salgskommunikasjonskurs, lederutvikling, kompetanseutvikling, sånne type HR ting da. Før det så jobbet jeg hos SAS, flyselskapet SAS i tjue år faktisk, jeg gjorde veldig mye forskjellig der, jobbet på stasjon, jobbet med salg, jobbet med kompetanseavdeling, salgstrening, ja den type oppgaver. Så har jeg gått på BI og tatt prosjektlederkurs, og så har jeg gått på coach-team og utdannet meg til det som heter NLP-coach, og ja, det er vel stort sett det, jeg har ikke noe høyskoleutdanning selv, utenom de kursene som jeg sa nå.

3. Hvor lenge har du jobbet på Berg-Hansen Reisebureau?

Jeg har jobbet i Berg-Hansen i 3 år.

Opplæring, arbeidsoppgaver og innhold i arbeid:

4. Føler du at du har fått tilstrekkelig opplæring ved Berg-Hansen?

Ja, ja det har jeg, min stilling er jo ganske bred altså, man påvirker jo eller jeg påvirker jo stillingen litt med den kompetansen jeg har tatt med meg inn den kan du si, ja. Berg Hansen er en veldig fleksibel organisasjon som gjør at hvis du har noe kompetanse som gir verdi for de så får du lov å utvikle den, også har vi noe som heter prestasjonslønn som går på at vi setter individuelle mål for den enkelte, og det er mål som skal stimulere til at du gjør litt ekstra ut over de helt vanlige oppgavene dine og da kan man få en typisk oppgave som ligger litt utenfor det hold på å si som er i stillingsbeskrivelsen din, for å si det på den måten, for å utvikle seg ja, så type for eksempel kurs.

5. Føler du deg trygg på dine arbeidsoppgaver og at de er varierende?

Ja absolutt!

6. Føler du at du har et meningsfullt arbeid?

Ett meningsfylt arbeide har jeg vel i aller høyeste grad ja, mm, og særlig fordi det er et såpass bredt fagområdet, altså opp mot ulike oppgaver, så er det veldig spennende.

Arbeidsforhold:

7. Trives du i stillingen din og i bedriften?

Ja, veldig godt.

8. Føler du at dine kollegaer er med på å skape trivsel i arbeidet?

Ja, absolutt! Berg Hansen har jo ett hovedmål, ett av hovedmålene er jo ha bransjen mest fornøyde medarbeidere og det er jo det vi på HR jobber mye med å legge til rette for at folk skal oppleve det, så ja, veldig veldig bra. Berg Hansen AS holder til i Oslo, Bergen og Stavanger så hele organisasjonen er fordelt på de tre byene, vi har jo kundeteam i alle tre byene, ja, alle avdelingene er representert kan du si, alle tre byene men alle kjenner hverandre godt på tvers av byene. Innen fagmiljøene for man kan jo oppleve å ha ett fagmiljø i to andre byer men folk møtes innimellom både i private regi og i forbindelse med teammøter eller sånne typer ting, sånn at jeg tror de fleste opplever å, at de kjenner kollegaene sine godt. I år er også målet at vi skal ha det mer gøy på jobben og vi legger til rette for ulike aktiviteter for å nå dette målet.

9. Føler du deg verdsatt på arbeidsplassen?

Ja, det gjør jeg.

10. Er du fornøyd med arbeidstiden? Og arbeider du mye overtid?

Ja!

Nei ikke voldsomt mye, det går litt i perioder, som jeg sa i forhold til de oppgavene jeg har og de målene jeg har så kan det være litt i perioder, men den prestasjonslønnsmodellen da, som

ligger i grunnen skal jo å stimulere til å gi litt ekstra og da kan det jo gjøre at man jobber litt utenfor arbeidstid, men det gjør ingenting, det er sånn vi ønsker å ha det, så men ikke mye totalt sett nei.

Personlig og faglig utvikling, karrieremuligheter:

11. Føler du at du har mulighet for å videreutvikle deg selv personlig og faglig i arbeidet? På hvilken måte?

Ja.

12. Får du tilbakemeldinger hos lederen på arbeidet som er utført?

Ja, det gjør jeg, både fra lederen, vi har jo ledere her som er veldig tett på medarbeiderne sine, og følger opp med oppfølgingssamtaler en gang i måneden, og da får vi tilbakemeldinger i forhold til de målene igjen da, og hvordan vi ligger an og, det gjelder for alle. Så har vi utviklingssamtaler en gang i året som er mer samtale som går i dybden, og hva vi trenger av kompetanse påfyll i forhold til egne oppgaver og egen utvikling og den slags ting,.

Lønn, bonusordninger og rabatter:

13. Er du fornøyd med lønnen din og føler at den er rettferdig i forhold til den kompetansen du har?

Ja.

14. Har du frynsegoder som for eksempel rabatt ved kjøp av reiser?

Ja, vi har agent, vi har jo ikke bonuser i den forstand, men prestasjonslønn heter det, så det er en del av lønna di, som du da får utbetalt hvis målene nås, ikke sant, så det er en ting hvis du vil kalle det frynsegoder, men det er jo en del av lønna di da. For du får grunnlønna di i bunnen uansett, men denne prestasjonslønna får du hvis disse målene som jeg snakket om nås da, og i tillegg så er det jo enkelt leverandører, hotellkjeder, flyselskaper som har enkelte tilbud som er noe rabattert, ikke voldsomme greier, i perioder som vi kan benytte oss av.

15. Har du noen bonusordninger?

Prestasjonslønn, for eksempel på målet som jeg har hatt nå, er dette kurset som jeg sa og utdannet meg til coach, og mitt mål er at jeg skal overføre den kompetansen jeg lærte på det kurset til lederne i Berg Hansen. Det er et typisk mål at du får noe kompetanse eller kurs påfyll utenfra som du skal overføre internt.

Lederen:

16. Føler du at du blir motivert og støttet av lederen/ lederne?

Ja, absolutt, lederen min er flink til å følge opp og oppmuntre til at man skal gjøre en god jobb, og ja, til å finne spennende utfordringer innenfor de arbeidsoppgavene som er definert da, som jeg sa. Så er mitt arbeidsfelt ganske bredt, ganske mange store områder som er innbefattet, og det sier jo seg selv at man ikke kan bruke like mye tid på alle områdene, rekruttering, lederutvikling, kompetanseutvikling er ganske store temaer så det går litt i perioder hvor mye tid og ressurser jeg får bruke på de ulike områdene, ikke sant, så lederen er veldig flink til støtte meg i det jeg holder på med å ja i det hele tatt.

17. Føler du at lederen/ lederne følger deg opp, gjennom f. eks medarbeidersamtaler?

Vi gjennomfører tre medarbeiderundersøkelser per år, og på en skal fra 1-6 er resultatet hver gang på godt over 5, sist gang 5,3. Vi på HR gjennomgår undersøkelsen og følger opp de punktene som har lavest score.

18. Føler du at din leder gir deg de utfordringer du ønsker i ditt arbeid?

Ja, det er mye utfordringer igjen da fordi det er et såpass bredt fagfelt, også er det veldig opp til en selv hva man tar tak i ikke sant, du kan søke utfordringer. Det er en veldig sånn kultur at du søker utfordringer i jobben hvis du ikke har nok, for å utvikle både stillingen og Berg Hansen mer da, så utfordringer er det ikke noe problem med. Man kan søke om støtte til videreutdanning så lenge utdanningen er relevant i forhold til type stilling.

Turnover:

19. Føler du at det er stor utskifting av de ansatte?

Nei vi har veldig stabil, vi hadde jo 4,5 %, tror jeg, i turnover sist gang vi målte det. Jevnt

over så er det lav turnover i Berg Hansen, folk blir her lenge, folk trives veldig godt, så de blir lenge, få slutter, noen slutter selvfølgelig men veldig få. Det er generelt i Berg Hansen, i alle tre byene sånn som jeg opplever det da, uten at jeg har tallenes tale, at det er felles for hele Berg Hansen.

20. Hva tror du grunnene er til at noen slutter?

Kanskje, man vil jo tro at noe har med lønn å gjøre, altså bransjen vår er ikke den best betalte, så noe, det vet jeg i å for seg at noen har sluttet å gått til andre konkurrenter for å få en høyere lønn. Det som er morsomt er at det er veldig mange som har kommet tilbake til Berg Hansen, og det sier jo ganske mye om miljøet, det er flere som har kommet tilbake i løpet av det siste halvåret. Jeg tror ikke det er mangelen på utviklingsmuligheter er hovedgrunn, det tror jeg ikke.

21. Hva vil du si er de viktigste grunnene til at du blir værende hos Berg-Hansen? Og hva skulle til for at du ville vurdert å begynne på et nytt arbeidssted?

Det er jo stort sett utviklingsmulighetene, og arbeidsmiljøet absolutt.

Dybdeintervju 2

Introduksjon

1. Hva heter du og hvilken stilling har du?

Anne Kristin Nessje og er leder for kundeservice og visum.

2. Hvilken utdanning og erfaring har du fra tidligere?

Jeg har videregående og så har jeg gått på Vang reiselivsskole i ett år, jeg har jobbet i bransjen og som turoperatør i tjue år før jeg kom til Berg Hansen. Jeg har ti stykker under meg.

3. Hvor lenge har du jobbet på Berg-Hansen Reisebureau?

Jeg har jobbet her i sju år.

Opplæring, arbeidsoppgaver og innhold i arbeid:

4. Føler du at du har fått tilstrekkelig opplæring ved Berg-Hansen?

Ja, det føler jeg at jeg fikk, den gangen jeg begynte, begynte som en leder, og det er klart den gangen ble jeg kanskje overlatt litt for mye til meg selv, det vet jeg har blitt veldig mye bedre nå, og ja, det var litt spesielle omstendigheter også egentlig, så det er ikke noe normalen har jeg inntrykk av, det kunne kanskje blitt litt bedre for min del den gangen.

5. Føler du deg trygg på dine arbeidsoppgaver og at de er varierende?

Det gjør jeg absolutt, de er absolutt varierende, det er to avdelinger så det blir veldig variert. Vi lederne i Berg Hansen er veldig selvgående, så vi styrere våre egne avdelinger og har altså ansvar selv da, så jeg styrer min egen hverdag, altså nesten hundre prosent, så det er jo den planleggingen som er min største utfordring fordi det er veldig mye arbeidsoppgaver, mye ad hoc saker som kommer inn, mailboksen er ofte stappfull, mye å gjøre og du blir litt sånn hva skal du på en måte prioritere først, så det er planlegging er egentlig utrolig viktig for min del, har jeg lært meg etter hvert, det er det viktigste av alt. Så jeg har egne mappesystemer i mailboksen og ja, finner ut omtrent hvor mye mail, mye saker som jeg vet ligger som må gjøres noe med da, hvor mye jeg har mulighet for å ta av hver dag, i forhold til hva slags

møter jeg både har innkalt til selv og er innkalt til da. For det er jo veldig forskjellig noen ganger så er det bare møter hele dagen, andre ganger så er det, i dag for eksempel så er det to møter og ett lite møtt til og da har jeg litt mer tid, ad hoc tid til å gjøre løpende ting da, så planlegging er veldig viktig for meg.

6. Føler du at du har et meningsfullt arbeid?

Ja, absolutt, du kan si, når det gjelder jeg og avdelingslederen for kundeservice, og de sitter blant annet å tar seg av hvis kunden har hatt problemer med reisen, hvis det kommer type reklamasjoner og så videre, og fått ett problem, så de ordner opp i det, ikke bare ordner opp for kunden men tar det videre i Berg-Hansen, altså vi jobber med et forbedringsarbeid da, så vi ser at har vi gjort en feil så ser vi på rutinene våre, og ser om noe annet kunne vært gjort, og setter inn kanskje tiltak der det trengs da, så det er egentlig veldig meningsfylt. Når det gjelder visum så er det en ganske ny avdeling, og det er klart at det å sørge for at kunden får visumet sitt og det er jo veldig viktig hvis ikke får en jo ikke reist, rett og slett så jeg synes jo det. Det å coache mine medarbeidere ikke sant, få de til å trives, få de til å, ja gjøre de i stand til å utføre de arbeidsoppgavene som trengs.

Arbeidsforhold:

7. Trives du i stillingen din og i bedriften?

Ja, absolutt, trives i bedriften. Det er ett veldig bra miljø, vi passer på hverandre, det er ett veldig godt samhold, først og fremst blant oss mellomledere, på det nivået der, er det veldig godt samhold, vi har hverandre, liten takhøyde fra topp til tå da, man kan snakke med administrerende direktør, han sitter i kantinen og du snakke med han, fleiper med han som alle andre, han er en av oss, ja vi er en stor familie. En kan si at jeg føler meg stolt av å jobbe i Berg-Hansen, synes vi er proffe og tar vare på hverandre, er det noe ting så tas det opp å gjøre vi noe med det.

8. Føler du at dine kollegaer er med på å skape trivsel i arbeidet?

Ja, absolutt, og du kan si at hvis de rundt deg er positive og glade så er det en stor innvirkning, så det at hvis folk har en dårlig dag så er jeg den første som sier ifra fordi det innvirker på hele teamet og de som sitter rundt deg, så det er sånn ikke greie i Berg-Hansen, med en gang vi hører noe sånt så sier vi ifra om det, fordi da får man holde det for seg selv og så får man

snakke i enerom ikke sant, to og to hvis man trenger det, men ikke spre det rundt seg. Møter man ett blidt åsyn så har det stor innvirkning på deg selv da. Sånn at vi alltid selvfølgelig hilser på hverandre og gjerne har vi mulighet snakke om hvordan man har hatt det i helgen, ikke bare sitter å hamrer på pc hele dagen. Det er egentlig ganske viktig.

9. Føler du deg verdsatt på arbeidsplassen?

Ja, jeg gjør jo det. Både av ledere og kolleger, vi har jo også lederundersøkelser tre ganger i året, der det er ett eget punkt om lederne, som viser at vi lederne ha godt score da, spesielt vi lederne på mellom ledernivå som har så tett kontakt med våre folk da, så det føler jeg absolutt at de føler seg verdsatt. I perioder som man kanskje har veldig mye å gjøre så får jeg kanskje dårlig samvittighet for at jeg ikke er tilgjengelig nok, så føler ikke de det samme når jeg spør de, og det er jo hyggelig å høre. Det er klart at nå har jeg hatt en del forskjellige leder av forskjellige årsaker og det har vært litt turbulent for min del men det jo også litt sånn spesielt da. Men alt i alt så føler jeg meg verdsatt. Vi har en åpen dialog og de kan si alt til meg, de kan kritisere meg, så det fungere veldig bra, og sånn føler jeg det er generelt i hele Berg-Hansen at man kan tørre å si ifra til hverandre uansett hvilket nivå du er på .

10. Er du fornøyd med arbeidstiden? Og arbeider du mye overtid?

Ja, jeg jobber stor sett fra åtte til fire, og ja, det er da kundeservice sitter fra åtte til fem så da velger jeg å være her, stort sett når de er på jobb da, og da det skjer gjerne mye om morgenen, hvis er det noen type sykdom og forskjellig sånt, så er det greit å være hær. Stort sett åtte til fire men det er jo klart at jeg litt sånn fleksibel i jobben min, så jeg flekser jo litt da etter hva det skulle være.

I perioder så jobber jeg nok en del overtid. Jobber fire til seks timer overtid i uka, jeg får ikke betalt for overtid, men kan avspasere hvis man trenger det. Det har bedret seg nå, det vil si at jeg heller tar det litt mer med ro, fordi det har vært litt mye i perioder, så det har jeg blitt flinkere til å styre selv synes jeg, så det er ingen problem egentlig, jeg kan jobbe hjemmefra å jobbe to timer på kvelden hvis jeg ønsker det, jeg styrer jo det helt selv, for det jo gjerne sånne forfallende ting som blir igjen da, på jobben så må du være tilgjengelig. Det går stort sett bra, for jeg har jo to avdelinger, så det er jo mye.

Personlig og faglig utvikling, karrieremuligheter:

11. Føler du at du har mulighet for å videreutvikle deg selv personlig og faglig i arbeidet? På hvilken måte?

Ja, jeg synes jeg lærer noe hver dag, jeg kommer bort i nye problemstillinger hver eneste dag egentlig, så det er stadig noe jeg må finne ut av og ja, det syns jeg, og vi har jo hatt på ledernivå mange kurs og veiledning, så jeg har vært på alle sammen så den biten har jeg i vare tatt veldig bra de siste årene. Det er klart at alt det faglige kommer man jo bort i hver dag,

12. Får du tilbakemeldinger hos lederen på arbeidet som er utført?

Kanskje ikke alltid, det gjør jeg nok ikke, det kunne man kanskje ønsket seg enda mer på. Kan ha med å gjøre at jeg har hatt litt forskjellige ledere å gjøre. Vi har hatt litt omorganiseringer og det har også hatt litt med mitt ønske å gjøre, altså rett og slett fordi en ikke vet hvor man skal plassere avdelingen i bedriften, hva som fungere organisasjonsmessig og for meg egentlig det har ikke vært noe negativt i seg selv det, syns jeg, men det har noe medvirka til at man blir litt glemt, men det har med avdelingen, føler ikke at det er meg som blir glemt men mer avdelingen min som kanskje i perioder har blitt litt glemt i perioder av lederne. Fordi man fokuserer jo veldig på salg ikke sant, og det er jo selvfølgelig veldig viktig, så kanskje man kan ha tendens til å fokusere på andre avdelinger enn salg, så det er nok grunn tror jeg, så nå har jeg fått en ny leder og det virker kjempepositivt, og det bli veldig veldig bra.

Lønn, bonusordninger og rabatter:

13. Er du fornøyd med lønnen din og føler at den er rettferdig i forhold til den kompetansen du har?

Nei, du kan si at vi jobber i ett lavtlønna yrke, og det er jeg fullstendig klar over og jeg er også fullstendig klar over at hvis jeg ønsker meg en høy lønn så kan jeg helt sikkert få det ett annet sted. Men selvfølgelig jeg synes jo ikke det, det henger jo ikke på greip i forhold til hva man ser rundt seg, det gjør det jo ikke. Jeg føler at jeg har veldig mye ansvar, jeg jobber veldig mye og da er jeg ikke fornøyd med lønna. Jeg tviler på at det vil forandre seg, fordi det er liten avanse med reiser, vi tjener ikke slik som andre bedrifter så det er ikke så mye å ta av rett og slett. Så det er litt lavt, men en kan jo si at det er jo en grunn til at folk blir her og søker seg hit allikevel fordi vi har det veldig moro og bra så det er jo grunn til at jeg blir her likevel. Så

vi har ikke en sånn lønn at jeg ikke klarer meg, men ikke sant i forhold til at hvis man sammenligner seg med venninner som har valgt noe annet så kan man jo tenke seg om, men jeg er ikke villig til å skifte jobb for det. Trivsel er viktigere enn lønn tross alt. Man vil jo gjerne ha mer selvfølgelig. Jeg er ikke fornøyd med lønnsnivået og skulle gjerne hevet det generelt i bransjen. Også det at vi ledere bør ligge litt mer over de andre, fordi vi har mye ansvar og de som jobber overtid tar oss veldig fort igjen.

14. Har du frynsegoder som for eksempel rabatt ved kjøp av reiser?

Jeg har mobil men den bruker jeg også i jobben, det er ett jobbverktøy, jeg har også laptop da, som jeg leier som jeg kan bruke hjemme da og på reiser, jeg reiser jo en del til Stavanger og Bergen fordi jeg har folk der også. Frynsegode, altså det er jo ett nødvendig verktøy egentlig. Frynsegoder, det har jeg ikke det er jobb verktøy, de dekker pc og jobb mobil men det er jo jobbverktøy som jeg trenger.

15. Har du noen bonusordninger?

Vi har prestasjonslønn så det er jo en del av lønna da, men det jo en form for bonus, som vi kaller lønn i stedet, hver tertial. Det har vært litt turbulent fordi man mener jo at man skulle ha den lønna uansett ikke sant, de fleste mener det, siden lønna er såpass lav at de ville hatt det som grunnlønn da, men ut over det da så fungere det bra, det har vært litt jobb på veien, men nå har vi funnet en god form, nå i det siste at den er en del av våre arbeidsoppgaver som kan måles i hverdagen så nå fungere det ber enn før, jeg har brukt mye tid på det for å administrere det, veldig mye tid, men nå er det mye bedre for nå måler vi det på en annen måte. Det er ikke uoppnåelige mål, de skal klare det uten overtid.

Lederen:

16. Føler du at du blir motivert og støttet av lederen/ lederne?

Nei jeg har ikke gjort det nå det siste året, jeg har ikke og det er for at lederen jeg har hatt hatt alt for mye å gjøre, det kom en beskjed i går at vi omorganiserer, så lederen har hatt alt for mye å gjøre og ikke hatt tid til meg. Som nevnt er jeg er helst sikker på at vi blir helt annerledes nå fordi at den lederen jeg får nå, den avdelingen jeg får nå, den er mye mer genuint fokusert og interessert i avdelingen min da, så jeg er bombesikkert på at vi blir kjempebra nå.

17. Føler du at lederen/ lederne følger deg opp, gjennom f. eks medarbeidersamtaler?

Utviklingssamtaler har vi en gang i året, jeg har altså samtale med mine en gang i måneden som vi kaller PLM-samtaler, målsamtaler, jeg bruker en halvtimes tid til det hver måned. Vi snakker ikke bare om mål, vi følger opp mål selvfølgelig, men andre ting også, alt som er å snakke om, andre ting å følge opp, er det noe de tenker lurer på. Så en kan si at medarbeidersamtaler er en gang i året, men man går ikke å venter til da, vi snakker sånn hele tiden så ofte at det er ikke noe overraskende som kommer opp da. Jeg trenger sikkert ikke månedlig samtaler med min leder men jeg trenger sikkert noen status samtaler det gjør jeg av og til.

18. Føler du at din leder gir deg de utfordringer du ønsker i ditt arbeid?

Ikke av lederen min, sånn sett, men det er jo de utfordringene jeg har selv, som jeg har allerede. Nei, jeg savner ikke flere utfordringer, jeg implementerte den visumavdelingen selv i fjor og det er liksom min baby som jeg har jobbet med veldig i, både i forkant og i etterkant, så det har vært min store utfordring det siste året. Det har vært en helt ny avdeling som jeg har hatt ansvaret for, så det har vært nok utfordringer sånn sett. Jeg elsker å styre selv jeg vil ikke ha noe kontroll men at jeg har en leder som støtter meg, motiverer meg og er der for meg når jeg trenger det, synes jeg er viktig. Jeg er en veldig selvstendig type, jeg trenger ikke noe mer.

Turnover:

19. Føler du at det er stor utskifting av de ansatte?

Nei, jeg synes ikke det, utskiftingen er jo en da haug med småbarnsfamilie som får barn da, det er jo den største utskiftingene egentlig, ellers er det jo ikke det. Det som er så fint at det er mange som bytter avdeling internt og det er blitt gjort fra min avdeling og andre avdelinger og det er jo kjempepositivt, at man blir i Berg Hansen, det er veldig mange som har vært her lenge, det er stadig tjue- og trettiårsjubileum, så folk blir her, jeg føler ikke at det er stor utskifting. Det er klart at i små perioder kan det plutselig slutte to tre stykker, og det var jo en liten periode etter finanskrisen at noen sluttet, men det er jo spesielle perioder egentlig vil jeg si. I min avdeling så er jo halvparten igjen ikke sant, siden jeg begynte og som har jobbet her alltid. Og de andre har kommet fra andre avdelinger, det er bare en ny utenfra siden jeg begynte. Så folk har jo gått ned i lønn for å komme tilbake her. Til syvende og sist så betyr trivselen aller aller mest. Selv om lønnen selvfølgelig betyr mye men det betyr enda mer å

trives.

20. Hva tror du grunnene er til at noen slutter?

Jeg vet jo at noen har slutte på grunn av at de har blitt head huntet fra andre steder også har de blitt tilbudt lønn ikke sant, femti tusen mer, det er gjerne det da. De har ikke søkt seg selv ut kanskje, men at de har fått greie på det via bekjente og så er lønna så mye bedre, og ser det ut som arbeidsoppgavene er det samme, også har de hoppet over. Vi har jo fått flere folk tilbake da, etter en tid, fordi ja kanskje lønna var litt bedre men det var ikke så bra trivsel og så videre som i Berg Hansen, så det er en del som har kommet tilbake. Jeg har nylig fått en tilbake på min avdeling, som har jobbet i Berg Hansen før, for tre år siden, og har prøvd to andre reisebyråer i mellom tiden men Berg Hansen vil man gjerne tilbake. Så det er vel den største grunn, og så er det selvfølgelig en del som vil ha helt andre utfordringer og som går helt ut av yrket.

21. Hva skulle til for at du ville vurdert å begynne på et nytt arbeidssted?

Miljøet og trivselen og kollegaer, at man har hverandre og har ett så godt miljø det er jo det aller viktigste. Det er en trygg og proff arbeidsplass, og vi er norskeid, vi har ingen som styrere oss fra utlandet, utrolig positivt, vi kan utvikle, vi gjør ting selv vi har en stor it-avdeling som utvikler systemet selv og det er veldig rom for ideer. Vi må ikke til USA for å godkjenne en filleting, det skjer her, noe skjer raskere enn andre ting selvfølgelig det må jo prioriteres, men ting som ikke skal ta så lang tid det skjer raskt. Jeg har fått veldig raske svar på ting som kan gjøre arbeidet enklere og mer effektiv, så sender man inn ett forslag og begrunner det, så tar det en uke eller to å så er det satt på plass i systemet. Så det er imponerende.

Da må det være trivsel, at jeg ikke trives med mine ledere eller de rundt meg og alt det her, det tror jeg er den viktigste grunnen egentlig. Hvis ikke må det komme noe kjempespennende tilbud uten fra som jeg ikke selv har tenkt på selv nå, men jeg kan ikke skjønne helt hva det skulle være. Så det er nok mest med miljøet og de rundt meg å gjøre da, hvis jeg skulle vurdere å slutte.

Dybdeintervju 3

Introduksjon

1. Hva heter du og hvilken stilling har du?

Randi Bergum og jeg er HR-koordinator. Altså HR står for human resources, på godt norsk personalavdelingen.

2. Hvilken utdanning og erfaring har du fra tidligere?

Altså jeg har jobbet i reisebyrå siden 87, da for det meste i booking i forskjellige byråer. Jeg begynte i Berg Hansen i januar 2005 i booking, også begynte jeg i HR for, la meg se, 2007, januar tror jeg det var.

I begynnelsen var jeg på små byråer, og da måtte kunne alt, man gjorde alle oppgaver, både økonomi bilitering... og behandlet kunder i både ferie og fritid og grupper og, ja, man gjorde alt den gangen. Så har litt bred erfaring føler jeg, ja, var også ute med kunder og holdt presentasjoner og, ja, litt forskjellig. Og av utdanning har jeg vanlig videregående med handel og kontor og reiseliv, også har jeg tre år på markedskommunikasjon på NMH.

3. Hvor lenge har du jobbet på Berg-Hansen Reisebureau?

Se svar på spørsmål 2.

Opplæring, arbeidsoppgaver og innhold i arbeid:

4. Føler du at du har fått tilstrekkelig opplæring ved Berg-Hansen?

Ja, det gjorde jeg. Det var litt kurs, og litt opplæring av andre som hjalp meg, eller forklarte hvordan ting var. Altså, booking er jo likt overalt, men her var det jo nye systemer som jeg måtte lære meg. Jeg vet at det er mye mer sjekklister og slikt nå, og nå har man jo gjerne fadder og det er litt mer organisert for nybegynnere da. Vi var bare en liten avdeling da, så jeg fikk av de to andre på avdelingen, den gangen.

5. Føler du deg trygg på dine arbeidsoppgaver og at de er varierende?

Ja, jeg er både trygg og de er varierende. Det er nye utfordringer nesten hver dag.

6. Føler du at du har et meningsfullt arbeid?

Ja, det synes jeg. Veldig mye av tiden min går til produksjon av studieturer og gjøre avtaler med leverandører for å lage studieturer sammen med de, og koordinering rundt det da, påmelding og lage programmene og, ja, pluss at jeg også har ansvar for koordinering av leverandørmidler som vi har som vi bruker til studieturer og opplæring og sånne ting. Studieturene er for de som sitter på kundesenteret, reiserådgivere, de som sitter og snakker med kunden, de må jo ut å bli kjent med både produktet som flyselskapet og hoteller og flyplasser og byer og sånn, så vi lager turer tilpasset hvor kundene våre reiser da, hvor det er behov for å se hvem som...eller ja...for de som har behov for å se de stedene de ikke har sett. Så de får god kompetanse når kunden skal til et sted hvor...ja, når de trenger informasjon. Det er slike turer nesten hele tiden, altså ikke hele tiden, altså jeg lager kanskje 10-12 i året bare for Berg Hansen i hele landet, også får vi jo mange andre tilbud fra leverandører rundt omkring hele tiden. Alt mulig, fra flyselskap til hoteller eller...

Arbeidsforhold:

7. Trives du i stillingen din og i bedriften?

Ja, jeg trives veldig godt i Berg Hansen. Det er veldig godt arbeidsmiljø, det er mye sosialt og latteren henger løst i hverdagen.

8. Føler du at dine kollegaer er med på å skape trivsel i arbeidet?

Ja. Vi på HR har jo veldig forskjellige oppgaver, så vi jobber egentlig ikke sammen om så mye, altså vi jobber mye sammen om sånn felles mål da, men vi har jo egne oppgaver, jeg sitter med mitt og Hanne sitter med sitt, så det er ikke så mye vi har sånn sammen. Men altså, jeg har også mye med andre avdelinger å gjøre, for eksempel gruppeavdelingen og reiserådgiverne, salgslederne, drift og forskjellig, it og...

9. Føler du deg verdsatt på arbeidsplassen?

Ja.

10. Er du fornøyd med arbeidstiden? Og arbeider du mye overtid?

Ja. Altså, noen ganger jobber jeg overtid, det kommer litt an på hvor mye man har å gjøre, det går litt sånn opp og ned med arbeidsmengden. Arbeidstiden er fra 8-16, men det hender jeg begynner før eller så begynner jeg senere eller så jobber jeg lengre utover, altså, jeg har litt

sånn...jeg kan sjonglere litt med tiden, så det er fint.

Personlig og faglig utvikling, karrieremuligheter:

11. Føler du at du har mulighet for å videreutvikle deg selv personlig og faglig i arbeidet? På hvilken måte?

Ja, noen ganger er jeg med på studieturer selv for å se hvordan de fungerer og om jeg kan gjøre ting annerledes, og også bli kjent med leverandøren og spørre om råd hvis jeg trenger det og spørre andre på diverse avdelinger om råd, de som sitter for eksempel med grupper eller feriereiser eller andre ting.

12. Får du tilbakemeldinger hos lederen på arbeidet som er utført?

Ja. Vi har daglig kontakt, vi sitter jo såpass tett og snakker sammen hver dag så sant vi er på kontoret. Hvis jeg lurere på noe eller er usikker på noe tar jeg det med henne. Det kommer litt an på hva det gjelder, hvis ikke hun kan svare så kanskje...går jeg til noen andre.

Lønn, bonusordninger og rabatter:

13. Er du fornøyd med lønnen din og føler at den er rettferdig i forhold til den kompetansen du har?

Ja, altså, vi tjener jo ikke akkurat godt i reiselivet da, det gjør vi jo ikke, så man vil jo alltid ha litt mer i lønn. Kunne godt tenkt meg litt mer.

14. Har du frynsegoder som for eksempel rabatt ved kjøp av reiser?

Altså, vi har jo tilgang til agentpriser fra diverse leverandører da, på både hotell og fly og...ja. Jeg har telefon da.

15. Har du noen bonusordninger?

Vi har sånn PLM-mål som det heter, altså prestasjonslønnssystem, hvor vi da har tertialvis da, tre ganger i året, mål som vi setter opp sammen med lederen og, både felles mål og individuelle mål, som vi da skal nå innen det tertialet, og da kan vi få utbetalt en bonus hvis vi klarer det. De er forskjellige og må tilpasses det vi driver med ikke sant, de som sitter med

booking de har jo ofte salgsmål, ikke sant, at de skal selge for så og så mye.

Lederen:

16. Føler du at du blir motivert og støttet av lederen/ lederne?

Ja, det føler jeg. Jeg får tilbakemeldinger ja, tror jeg svarte på det i stad også.

17. Føler du at lederen/ lederne følger deg opp, gjennom f. eks medarbeidersamtaler?

En gang i året er det vel, jeg hadde det i går.

18. Føler du at din leder gir deg de utfordringer du ønsker i ditt arbeid?

Mhm, ja. Jeg kan komme med forslag til å gjøre ting annerledes, eller, det er jo ikke sikkert det går igjennom, men altså det er...altså vi blir jo enige ofte, vi snakker om ting også blir vi enige om hvordan vi skal gjøre ting og hvem som skal gjøre hva. Så det blir i...vår avdeling da. Så det hender jo det at vi sitter også har vi en oppgave også fordeler vi bare litt, sånn at noen tar det, og noen tar det også...ja.

Turnover:

19. Føler du at det er stor utskifting av de ansatte?

Nei, jeg synes vel egentlig ikke det. Altså, det har vært mange nye ansatte nå fordi vi hadde jo denne finanskrisen i 2009 var det vel, hvor vi måtte si opp mange mennesker, og da var det også mange som gikk litt sånn av seg selv, men så tok det jo seg opp igjen og da måtte vi ha flere folk, så vi har ansatt veldig mange det siste året.

20. Hva tror du grunnene er til at noen slutter?

Jeg tror ikke det på grunn av mistriivsel eller internt at noen slutter, men det hender jo at folk ønsker andre utfordringer eller arbeidsoppgaver så. Noen pendler litt langt og vil finne seg jobb nærmere hjemmet sitt, andre kanskje flytter, noen har fått en annen jobb som er mer spennende kanskje. Jeg har jo ikke helt oversikten over hvorfor folk har sluttet da, men jeg vet litt sånn... Jeg tror de har en sånn avslutningssamtale med lederen sin etterpå, eller før de slutter så de får tilbakemeldinger på hvordan det har vært å jobbe her. Men der har jeg

litt...jeg vet litt lite om det.

21. Hva vil du si er de viktigste grunnene til at du blir værende hos Berg-Hansen? Og hva skulle til for at du ville vurdert å begynne på et nytt arbeidssted?

Det er mange grunner altså, jeg trives jo med det jeg driver med, det er vel kanskje den viktigste. Altså, det er godt miljø her, masse hyggelige mennesker, vi har mye sosialt, vi har kick-offer som er helt fantastiske, ja...det er...vi har frukt og vi har...nei, det er mange bra ting. God beliggenhet og fine lokaler synes jeg og, det er liksom god energi.

Kanskje jeg måtte flytte da, hvis jeg måtte flytte da i så fall. Det måtte være det eneste tror jeg.

Dybdeintervju 4

Introduksjon

1. Hva heter du og hvilken stilling har du?

Mitt navn er Raymond Engelstad, og jeg er reiserådgiver på hotellavdelingen.

2. Hvilken utdannelse og erfaring har du fra tidligere?

Jeg begynte som trainee i et annet reisebyrå og var det i ett år. Så der jobbet jeg i tre og et halvt år før jeg begynte her. Før det gikk jeg på videregående.

3. Hvor lenge har du jobbet på Berg-Hansen Reisebureau?

I Berg-Hansen har jeg jobbet i syv og et halvt år. Jeg har vært reiserådgiver på kundesenteret før også har jeg skiftet til hotell avdelingen. Det er de to stillingene jeg har hatt.

Opplæring, arbeidsoppgaver og innhold i arbeid:

4. Føler du at du har fått tilstrekkelig opplæring ved Berg-Hansen?

Jeg begynte vel i januar, da husker jeg at det var egentlig ganske travle tider så jeg ble egentlig satt ganske fort ut i det selv. Men det gikk fint, jeg taklet det. Vi hadde ingen sjekklist eller noe vi måtte igjennom da, men nå sitter jeg med nyansatte selv og det er annerledes nå. De blir plassert ut i bedrifter der det er behov, det spør hva de kan fra før av.

5. Føler du deg trygg på dine arbeidsoppgaver og at de er varierende?

Ja, jeg sitter jo med kundebooking og er hovedtillitsvalgt som jeg har en tyve prosent stilling på, og så sitter jeg som ansatt representant i styret også. Vi har jo Parat som fagforening her i Berg-Hansen som er underlagt YS, der jeg ble valgt som hovedtillitsvalgt for to år siden tror jeg. Så da går det ut på å, det viktigste er vel lønnsforhandlingene som begynner neste uke. Så er det å bistå med spørsmål fra alle medlemmer fra alle som jobber i Oslo, Bergen og Stavanger. Så det er cirka 100 som er medlem i Parat i Berg-Hansen.

Som ansatt representant i styret, da går det på valg, da har vi møte fire ganger i året der vi går i gjennom økonomien til bedriften, framtidsplaner. Spennende. Så jeg har ikke bare den sitte å

booke jobben, for meg så er det veldig bra. Variasjon. Berg-Hansen er veldig opptatt av å være inkluderende, så hvis det er noe en har lyst til så for man det som oftest til, så lenge det er relevant.

Jeg bistår også veldig mye KAM og prosjektleder til de største kunden som vi har, med hotell spørsmål og sånne ting. Så jeg bruker veldig mye tid på det også. Så av og til sitter jeg kanskje bare 50 % i booking. Men det synes jeg er greit.

6. Føler du at du har et meningsfullt arbeid?

Jeg mener jeg har et meningsfylt arbeid.

Arbeidsforhold:

7. Trives du i stillingen din og i bedriften?

Jeg trives absolutt. Det er kollegaen og oppgavene som gjør at jeg trives. Det er veldig sosialt her. Du må nesten være typen til å jobbe her, for å passe inn, eller det ble vel litt feil sagt. Passer du inn her så passer du godt inn. Du blir tatt godt imot, uansett, men du må selvfølgelig takle det med stress og ting går fort. Men det er veldig mye sånn sosialt, man er veldig opptatt av sommerfest og julebord og kick off og så prøver de å få inn andre ting, forskjellige ting etter jobben, det er blitt prøvd og blitt lagt aktiviteter etter arbeidstid og sånn. Det er avdelingsvis og hele kontoret. I fjor så fikk jo vi utdelt ekstra midler til å, vi fikk jo utdelt en million til alle ansatte for å gjøre akkurat det vi ville. Det var jo helt fantastisk. Så da bestemte vi egentlig avdelingsvis hva vi ville gjøre og ville vi reise på tur, eller ut å spise middag eller finne på hva som helst. Da, det skulle være avdelingsvis så kunne man egentlig gjøre akkurat det man ville om det var sammen med andre, eller så det blei sånn cirka 4000 per hode. Å vi fikk to middager og en tur til Wasawa. Så vi putta pengene der. Det fikk vi på grunn av godt resultat, så i etterkant fant man ut at da gir vi ut litt ekstra.

8. Føler du at dine kollegaer er med på å skape trivsel i arbeidet?

Ja, eller så tror jeg ikke jeg hadde sittet her tror jeg.

9. Føler du deg verdsatt på arbeidsplassen?

Ja, jeg føler meg verdsatt. De fleste er veldig ærlige og åpne her.

10. Er du fornøyd med arbeidstiden? Og arbeider du mye overtid?

Jeg jobber halv ni, til halv fem. Det er alt etter, de er veldig fleksible med arbeidstider ut i fra din situasjon. Jeg kan for eksempel jobbe seint en dag hvis jeg har noe og gjøre på dagen.

Hvis jeg er ute og reiser en gang og flyr tilbake en mandags morgen kan jeg sikkert jobbe fra to til åtte, eller det er jo oppe døgnet rundt.

Jeg jobber ikke mye overtid. Jeg blir ofte spurt om å jobbe overtid, så passer det så gjør jeg det gjerne. Jeg har ikke unger eller noe sånt, så jeg har ingen som venter på meg hjemme sånn sett. Jeg er med i en beredskapsgruppe også, det er vel ti eller femten stykker som rullerer på hver femte uke, der man må være tilgjengelig innen en time. Så jeg har hver femte uke, mandag til mandag. Jeg har nå den uka her, så hvis det skulle være et eller annet, på onsdag var det sånn it greier, da måtte jeg jobbe overtid, så da har jeg ikke noe valg. Da må jeg sitte så lenge det er problemer. Og det kan jo være, jeg fikk jo selvfølgelig den aske uka, aske skya, da jobbet jeg meg jo i hjel, så det er jo alt mulig uansett tåke eller hvis noe skjer. Vi har jo veldig mye oljearbeidere så hvis helikopteret ikke går ut til plattformen så må vi hjelpe til. Så det er alt mulig mellom himmel og jord.

Jeg jobber jo litt ute på booking i tillegg, vanlig fly reserverasjoner og sånt. Det blir egentlig sånn vakttelefon.

Hvis jeg jobber overtid får jeg avspasert og det avtaler jeg etter hver gang. Så de timene jeg jobber overtid de sender jeg til lederen min. Men jeg kan velge å få ekstra lønn hvis jeg jobber ekstra på vakttelefonen da, så bestemmer jeg selv om jeg vil få det utbetalt eller i avspasering.

Personlig og faglig utvikling, karrieremuligheter:

11. Føler du at du har mulighet for å videreutvikle deg selv personlig og faglig i arbeidet? På hvilken måte?

Vi har jo etterlyst, det har det kommet litt tilbakemelding på tror jeg at vi vil lære oss mer om bedriften og andre avdelinger innad i bedriften. Nå har vi begynt med det, det finnes sånn hospitering, så nå driver vi å sitter en halv dag hver, i den avdelingen vi ønsker å sitte hos. Da kan man bestemme selv, så det skal egentlig være første gang skulle vi ut en avdeling også får vi vel også avdeling to sikker til høste. Man får litt mer forståelse hva de driver med og hva

andre gjør. Det vil gi meg faglig kompetanse, altså jeg skal sitte hos kunde service, se hvordan de takler klager, eller hva det måtte være. Vi kan jo like så godt få sånne telefoner vi som de, så det har en sammenheng. Så har jeg jo tenke på å sitte med gruppeavdelingen. De har jo, gruppeavdelingen sitter jo med bestillinger for ni og flere. De skal gjøre mye og mindre, men allikevel hvordan de håndterer en gruppe bestilling og sånn, lærer litt om det.

Ferieavdelingen, det er mange som kombinerer jobb og fritid samtidig på en og samme tur.

Det er mange muligheter, man kan jo sitte i IT også hvis man vil, hvis man er interessert i det.

12. Får du tilbakemeldinger hos lederen på arbeidet som er utført?

Vi har et veldig fint system på tilbakemeldinger, de fleste er jo veldig ærlige her og åpen, det tror jeg er det viktigst for at folk trives her, det er ikke noen veldig store hemmeligheter ute og går. Tilbakemeldinger på sånn arbeidsmessig så her vi et eget system der vi rapporterer om det skulle være noe. Avvikssystem som vi kalles da, så forferdelig som det høres ut, der vi rapporterer både ris og ros. Gjør du noen feil som koster penger så må du rapportere det inn, altså tap. Men det er lov og gjøre feil her. Det blir rapportert videre til din leder og det er åpent for alle. Så alle kan gå inn og se.

Vi har også kåring en gang i måneden. Jeg er faktisk med i den juryen og. Der vi kårer en Sjybert, en som gjør noe ekstra for kunden som føler at han har blitt tatt godt vare på under hele reisen da. Kunden er veldig flinke på å gi tilbakemelding hvis ting går feil og det er vi jo egentlig veldig glad for, det er sånn det skal være. Men så får vi også veldig gode tilbakemeldinger når ting går bra. Så dem som tar imot risen eller rosen den er jo, der har vi egentlig en god kultur på at det blir tilbakemeldt uansett. Den som får månedsprisen kommer på intranettet og får en diplom og så prøver vi å finne på noe ekstra for hun eller han. Det kan jo også være avdelinger som vinner det, alt etter.

Akkurat nå de siste årene her jeg hatt leder nummer to og min egentlige leder er i permisjon, så litt sånn til og fra. Men det er forventet. Vi har noe som vi kaller PLM-samtale altså hvordan jeg ligger an i forhold til å nå mine salgsmål og det skal man ha en gang i måneden og da går jeg gjennom tallene mine og der har man alltid en samtale hvis det skulle være noen tingen. Også har man den årlig samtalen, utviklingssamtalen. Det går på hvordan man trives på jobb, om det er noen oppgaver eller arbeidsområder du har lyst til å begynne med eller, ja egentlig alt du måtte ha på hjertet.

Lønn, bonusordninger og rabatter:

13. Er du fornøyd med lønnen din og føler at den er rettferdig i forhold til den kompetansen du har?

Nei, nå før lønnsforhandlingene kan jeg ikke se at den er noe bra, he he. Denne bransjen her kommer nok ikke i min tid, holdt jeg på å si til å kunne ha noe, det vi kan kalle for en god lønn. Det er et kvinne yrke, rett og slett som er underbetalt. Eller ikke underbetalt, men det er dårlig betalt. Du kan tjene mer av å sitte i kasse på Rimi holdt jeg på å si. Men det gir jo ikke meg, eller sikkert en helt okay jobb det altså, men for meg så hadde det ikke gitt meg noe. Så det er en balanse. Før i gamle dager var det sånn at man ikke hadde så mye i lønn, men man fikk så masse goder, men de godene forsvinner mer og mer. Og goder kan ikke betale alle regningene. Innen Europa er det lavpris selskapene som gjelder, så da har ikke agentpriser noe og si.

14. Har du frynsegoder som for eksempel rabatt ved kjøp av reiser?

Jeg får betalt litte grann på telefonregningen, på grunn av jeg har den kunden som hjelper prosjektleder og KAM med, men det er ikke mange kroner.

15. Har du noen bonusordninger?

Vi har jo det vi kaller for prestasjonslønn hos oss, der er det delt inn i fire deler. Det har for oss som sitter på kundesenteret og på min avdeling der har du jo altså det fysiske du booker, altså salget ditt. Der må du oppnå en hvis sum for å få utbetalt, også har du individuelle mål, altså det jeg skal prestere innenfor det tertiale. Jeg har masse sånne interne oppgaver som jeg må lage sånn arbeidsliste og vaktplan og litt sånn forskjellig. Også har du, hva heter det, jo det går vel avdelingsvis, men da er det, jeg husker ikke åssen det er nå, det er ikke så mange som har snakket om det i det siste så. Men det er et mål til, også er det hvordan overskudd til firma går, så hvis du går i pluss for man utbetalt. Det får alle, uansett hvor du jobber. Det er jo alltid kjekt og få en ekstra slant penger, men jeg gjør det jeg skal uansett.

Lederen:

16. Føler du at du blir motivert og støttet av lederen/ lederne?

Ja, det blir jeg. Vi får god oppfølging, for vi er akkurat på grensen til at vi er for store i hver avdeling. I min avdeling er vi tre og det er ikke sånn at vi trenger og sloss for

oppmerksomheten. Men på de avdelingene der det er permisjon med ledere og sånn kan jeg skjønne at det er litt vanskelig å få oppmerksomheten, men er det noe en vil eller lurer på, eller er det et eller annet, så er det ikke sånn at man må skrike utenfor døra.

17. Føler du at lederen/ lederne følger deg opp, gjennom f. Eks medarbeidersamtaler?

Ja, vi har som sagt utviklingssamtaler en gang i året.

18. Føler du at din leder gir deg de utfordringer du ønsker i ditt arbeid?

Ja det har jeg, det er bare å få tiden til alt så. Man må være flink til å planlegge i alle fall.

Turnover:

19. Føler du at det er stor utskifting av de ansatte?

Nei.

20. Hva tror du grunnene er til at noen slutter?

De som har slutta her eller har skiftet jobb de har gjort det av personlig årsaker som at de bor for langt unna og har unger og at det blir litt problemer der med å få dagen til å strekke til. Men det har veldig lite å gjøre med selve organisasjonen. Det er lite interne konflikter. Jeg har vært på, jeg har vært på disse kursene jeg har vært med på at sånne ting og snakke med andre tillitsvalgte i andre firmaer, så da kan jeg sitte god og bare holde kjeft, for det fins det ikke sånne situasjoner som det finnes der ute her. Hos oss er det ingen som er redd for å si noe hvis det er noe galt.

21. Hva vil du si er de viktigste grunnene til at du blir værende hos Berg-Hansen? Og hva skulle til for at du ville vurdert å begynne på et nytt arbeidssted?

Jeg har tenkt på hva skal jeg bli hvis jeg slutter her også tenker jeg at jeg veit ikke, og for det andre så tenker jeg at det skal ganske mye til for å finne en bedre plass her ute, utenom lønn da. Men det er ikke mange som takler det stresset vi har her, da jeg begynte så ble det ansatt ganske mange og mange av de forsvant ganske fort for enten passer man inn, eller ikke. Og de som forsvinner fort er de som ikke har jobbet i reisebyrå før. Men hvis jeg skulle vurdert å slutte måtte det være lønn. Man oppnår full prestasjonslønn, nå husker jeg ikke hvor mye det er totalt, da er det første tusen i året. Da blir det ekstra i forhold til lønna og da får man

feriepenger i forhold til alt. Det trekkes vanlig skatt på det. Så det er innbakt som en lønn, derfor heter det prestasjonslønn og ikke bonus. Det er noe alle får, alle har en mulighet for å få prestasjonslønn og beløpet varierer fra hvor du sitter. Men man skal klare det på den vanlige hundre prosent stillingen man har og den blir redusert hvis man har redusert stilling. Har du åtti prosent stilling blir målet redusert til åtti prosent. Men jeg hadde ikke hatt noe imot at jeg hadde fått den prestasjonslønnen inn i den vanlige lønnen. Altså høyere grunnlønn.

Dybdeintervju 5

Introduksjon

1. Hva heter du og hvilken stilling har du?

Cathrine Blomstnes.

Salgsleder. Jeg har ansvar for fem selgere og de driver bare med nysalg sånn at når en kunde har signert en kontrakt hos oss er det kam-ene som tar over.

2. Hvilken utdanning og erfaring har du fra tidligere?

Ja jeg har gått på høyskolen deres, da het det Norsk Reiselivshøyskole, Ellers har jeg en bachelor i Tourism and Management fra universitet i London, jeg har jobbet i Berg Hansen i ti år, og da begynte jeg i callsenteret som reiserådgiver, og så har jeg kommet som Key Account manager mesteparten av tiden og så nå siste året som leder av salgsavdelingen.

3. Hvor lenge har du jobbet på Berg-Hansen Reisebureau?

I 10 år.

Opplæring, arbeidsoppgaver og innhold i arbeid:

4. Føler du at du har fått tilstrekkelig opplæring ved Berg-Hansen?

Ja, absolutt, jeg føler at i Berg Hansen så har du tilgang på den informasjon du behøver egentlig, så er det jo litt opp til en selv også, hvor langt man ønsker å komme med tingene, mennesker og informasjon er tilgjengelig så det er jo bare å spørre så får man svar, også er det jo selvfølgelig, de har jo gode etablerte systemer for å ta imot nye ansatte.

5. Føler du deg trygg på dine arbeidsoppgaver og at de er varierende?

Ja, det jo, jeg liker jo å ha utfordringer, så der klart at etter ett år i en lederstilling så er det veldig mange ting som jeg føler at jeg ikke kan godt ennå, men jeg har all mulige muligheter til å lære det og jeg trives veldig godt med de oppgavene jeg har.

Både og, konkrete arbeidsoppgaver, særlig den ledelses-biten er ny for meg og det er veldig opp til en hver leder hvordan de ønsker å angripe, eller ja. Målene er veldig tydelig mens

veien dit er ganske åpen og det passer meg veldig godt.

6. Føler du at du har et meningsfullt arbeid?

Veldig, ikke sånn redde verden meningsfylt, men jeg føler at jeg har variert og spennende oppgaver som jeg synes er krevende og som jeg føler at jeg kan bruke en del av meg selv på, som en måte jeg liker da, det er ikke sånn kjedelig rutine, selv om alle jobber inneholder jo det også, men jeg får gi av meg selv og være kreativ.

Arbeidsforhold:

7. Trives du i stillingen din og i bedriften?

Ja det gjør jeg, det er selvfølgelig utfordringer men sånn er det jo ellers blir det jo kjedelig.

8. Føler du at dine kollegaer er med på å skape trivsel i arbeidet?

Absolutt, jeg synes vi, jeg er veldig heldig som jobber i kam/ salg miljøet, det er masse mennesker på relativt lik alder, folk som liker å være sosiale og som deler og er interessert i jobben sin, og som ikke skape dårlig stemning, så det føler jeg absolutt. Salg er nok kanskje de som feirer mest og gjør sånne ting oftere enn andre, så vi er veldig heldig sånn sett, det er jo veldig synlig hva vi driver med i Berg Hansen. Vi er veldig heldig, alle er jo interessert i om vi har fått nye kunder eller ikke, nye store kontrakter, mye lettere for meg å presentere internt hva jeg jobber med enn kanskje noen på økonomi, det er jo veldig tydelig, den og den kunden har vi vunnet, kommersielt lett å formidle, og målene våre er ganske tydelig, så når vi når målene våre er vi veldig på å feire. Vi er også i en posisjon særlig sammen med kam-ene i og med at vi er i kontakt med de sentrale innkjøperne hos kundene så er det veldig mange leverandører og fly, hotell som gjerne vil invitere oss på ting for å vise fram produktet sitt, så det er jo ført til at vi har hatt avdelingsmøter på veldig spennende steder, så det er nok en veldig bra avdeling å være i.

Vi har det veldig gøy ikke minst, utrolig mye goder på sosialfronten også er det ett godt felleskap her og veldig mange er opptatt med familieliv og har ikke tid til å være så sosiale men det får man veldig igjen for på jobben, siden det er så mye aktiviteter og blide hyggelige mennesker.

9. Føler du deg verdsatt på arbeidsplassen?

Ja, det gjør jeg, vi har jo systemer for ros og ris og sånne ting, men det er kanskje ikke der jeg føler at jeg får mest anerkjennelse det er, hva skal jeg si, man er flinke her til å hvis folk har gjort noe bra så får man en artikkel på intranett eller ikke sant, man er flink til å vise fram, og igjen da særlig hos oss hvor det er lett å presentere, en type sånn artikkel hvor det står at jeg har vunnet denne kunden og intervju med, sånt der. Som selger er man jo gjerne gla i litt anerkjennelse så da er jo sånt strålende. Men også internt i miljøet vi bruker mye tid på å dele erfaringer oss i mellom å jobbe sammen, hvordan har din uke vært og hva er din erfaring med sånn og sånn for å del kunnskapen blant oss selgerne da, og der også ligger det veldig mye anledning til å vise seg fram å få litt anerkjennelse.

10. Er du fornøyd med arbeidstiden? Og arbeider du mye overtid?

Jeg har fleksitid så jeg jobber når det passer meg egentlig, det er også igjen veldig sånn bra ting med vår avdeling at det er ingen som venter på oss klokken åtte, men i hektiske perioder så hender det jo at vi må jobbe kveld og helg for å få ferdigstilt tilbud å sånt ting. Så det er klart at det er ikke er positivt, til gjengjeld kan du jo da hvis du har en frisørtime på mandag klokken tolv så kan du ta den, eller noen dager komme inn seint fordi du har jobbet hele natten før. Det er veldig stor fleksibilitet i arbeidstiden, og det passer meg utmerket. Det er nok et av de store godene som vi nyter godt av, så vi teller liksom ikke feriedager på samme måter som andre fordi at folk yter så mye utfor arbeidstid når det trengs. Tror nok at vi i sum jobber mer en 37,5 timer, selv om veldig mange ser på oss å sier, å der kommer disse selgerne som bare kommer sent og går tidlig, men sånn er det ikke fordi de er jo ikke her å ser oss når vi jobber på kveldene, vi jobber mye hjemme også.

Personlig og faglig utvikling, karrieremuligheter:

11. Føler du at du har mulighet for å videreutvikle deg selv personlig og faglig i arbeidet? På hvilken måte?

Ja, det syns jeg er ett godt eksempel på siden jeg har vært reiserådgiver og kam og selger, så hvis man ønsker muligheter der så får man det og det er opp til en selv, det er ikke vanskelig å få støtte til kurs hvis man kan dokumentere at det er nødvendig i jobben din, ikke bare dokumentere det heller, man ser jo på det som ett gode å kunne gi folk anledning til å utvikle

seg hvis man har et ønske om det.

12. Får du tilbakemeldinger hos lederen på arbeidet som er utført?

Ja fra min leder ja, altså jo høyere man kommer opp jo færre tilbakemeldinger er det egentlig med min erfaring men det er jo litt av utforingen med å være leder at man er litt alene om beslutninger, jeg føler at vi har jo de vanlige medarbeidersamtalene å sånne ting, ellers har vi jo oppdaterings/ status møtet jevnlig hvor man har mulighet til å komme med ting og da får man jo også en del tilbakemeldinger, jo jeg vil si at jeg får godt med tilbakemeldinger.

Lønn, bonusordninger og rabatter:

13. Er du fornøyd med lønnen din og føler at den er rettferdig i forhold til den kompetansen du har?

Ja, relativt, bransjen her betaler ganske dårlig i forhold til andre bransjer, jeg ser jo, jeg snakker med venner og min mann som har lignende jobber men som tjener en god del mer så lurert man jo iblant på hvorfor finner jeg meg i det her, men da er du jo inne på noe sentralt. Jeg trives veldig godt og jeg ser at det er veldig mange goder som andre ikke har, men rettferdig og rettferdig det er jo forskjeller mellom bransjer som kanskje ikke er rettferdig men det er styrt av markedet og sånn er det. Internt ja i forhold til mellom kollegaer og nivåer her, men det jo kanskje slik som med andre steder at den som roper høyst er ofte den som får mest, det kan man mene hva man vil om, men sånn er det over alt egentlig, men relativt greit for jeg har en bonusdel som jeg nettopp fikk gjennomslag for å gjøre litt mer tilgjengelige og det hjelper på, har salgstall å forholde meg til.

14. Har du frynsegoder som for eksempel rabatt ved kjøp av reiser?

Jeg har parkeringsplass, telefon og internett og aviser. Vi har jo for så vidt agentpris på reiser, men det er jo ikke, når jeg begynte i bransjen for femten-tjue år siden så var jo det et reelt lønnstillegg, for da var det så dyrt å fly, men nå er det jo billig å fly så nå er ikke er ikke de agnet prisene like mye verdt for oss, men det er klart vi har det. Jeg skal til Trondheim nå å bo gratis tre netter på hotell fordi, på grunn av at jeg er i bransjen, sånne ting er absolutt verdt å ta med seg.

15. Har du noen bonusordninger?

Kvartalsvis og utbetales hver fjerde måned.

Lederen:

16. Føler du at du blir motivert og støttet av lederen/ lederne?

Ja absolutt.

17. Føler du at lederen/ lederne følger deg opp, gjennom f. eks medarbeidersamtaler?

Medarbeidersamtaler årlig, så det er jo det vanlige men så har vi jo disse status møter, vi er jo et team av mellomledere i denne avdelingen som har statusmøter annen hver måned i hvert fall. Selgerne har ukentlige samtaler, slik som om hva de holder på med, hvordan har uken vært også har vi månedlige, eller hver sjette uke hvor vi møtes siden vi jobber Oslo, Bergen og Stavanger og selgeren i Bergen og Stavanger sitter alene så det er veldig viktig for oss å møte fysisk ofte. Så vi møtes kanskje mest av alle på huset her egentlig.

18. Føler du at din leder gir deg de utfordringer du ønsker i ditt arbeid?

Ja absolutt, mange ting og ofte når man tenker, det her det klarer jeg ikke, det er jo det som er morsomt da at man begynner på noe som man ikke ser ende på men så går det som regel bra til slutt. Jeg får absolutt råd, og man må vite at man har noen å spørre, og noen ganger så har man ikke det å da må man ta beslutninger på egen hånd og da er det det beste man kan gjøre. Hvis jeg har gjort det jeg kan for å samle inn informasjon og det er til syvende å sist min magesfølelse som er nødt til å så må jeg bare stå for det, gikk det galt så lærte jeg noe nytt til neste gang. Det er ingen som kommer å kapper hodet av deg hvis du har vært selvstendig på en måte.

Turnover:

19. Føler du at det er stor utskifting av de ansatte?

Nei det er jo ikke det, min avdeling er jo litt spesiell fordi vi har har 50 prosent utskifting nå det siste året, men det har vært en veldig spesiell situasjon hos oss, med noe lederløshet og ja, litt sånn ugunstig for vårt team, så vi er vel unntaket med regelen, men det er absolutt ikke Berg Hansen, det var bare veldig uheldige omstendigheter. Føler at de som er her blir, vi har

fått nytt blod så det blir ekstremt spennende, masse masse muligheter og det var deilig å få ut de som var lei av å være hær egentlig, så det.

20. Hva tror du grunnene er til at noen slutter?

Vi ser igjen og igjen at de menneskene, selv noen av de som kanskje har klaget mest er de som blir fordi de ser at det er så mange andre goder her, når lønnen kommer på toppen av alt annet så kan det kanskje være en utløsende årsak, hvis du e i ett miljø hvor du føler at du ikke har noe som motiverer deg, ikke som leder de, så får du kanskje ett jobbtilbud, så kan nok det være medvirkende, men jeg vil påstå at det var situasjon som at det ble sånn.

21. Hva vil du si er de viktigste grunnene til at du blir værende hos Berg-Hansen? Og hva skulle til for at du ville vurdert å begynne på et nytt arbeidssted?

Det er fordi at jeg alltid har fått nye utfordringer at man føler at man blir sett og man blir gitt muligheter og fordi jeg går på jobben og gleder meg til jobben min hver eneste dag, og det tror jeg ikke alle kan si, så noen ganger synes jeg det er hakket for spennende, men i sum er det er aldri kjedelig og det er det viktigste for meg.

Dybdeintervju 6

Introduksjon

1. Hva heter du og hvilken stilling har du?

Ida Jørgensen og jeg er prosjektleder i forretningsutvikling.

2. Hvilken utdanning og erfaring har du fra tidligere?

Jeg har bachelor i reiselivsledelse fra BI, og jeg har også litt fag på Blindern, jeg har statsvitenskap blant annet. Også har jeg tatt litt flere fag for å da bygge på mine arbeidsoppgaver nå i ettertid også.

Det har jeg, jeg har vært hos Berg Hansen siden 2003, med et lite opphold nå fra 2009 og til februar i år, for da bodde jeg i USA i noen år med min familie, var expat i Houston. Men før den tid så.. jeg var utdannet i 2000, så mellom 2000 og 2003 da jobbet jeg som skipsagent i Bergen, det vil si at jeg klarerte skip som kom inn til Bergen og omegn da, primært cruiseskip som inn i sommersesongen.

3. Hvor lenge har du jobbet på Berg-Hansen Reisebureau?

Se spørsmål 2.

Opplæring, arbeidsoppgaver og innhold i arbeid:

4. Føler du at du har fått tilstrekkelig opplæring ved Berg-Hansen?

Ja, det gjør jeg. Det er jo nødvendig også med tanke på det..altså..vi har veldig mange forskjellige arbeidsoppgaver, sitter du i callsenteret så må du nødvendigvis få opplæring i Amadeus, brukersystemet og såne ting. Så det er en veldig forskjell om du jobbet i callsenteret eller om du jobber som en key account manager eller om du jobber som en prosjektleder. Men sånn generelt sett, nå har jo jeg jobbet som reiserådgiver og jeg har jobbet som salgssjef, og nå jobber jeg som prosjektleder og i alle de tre stillingene jeg har hatt her, så vil jeg si at utgangspunktet er at de vil at man skal føle seg trygg og komfortabel i stillingen og at du får en del opplæring og det er også rom for å be om opplæring og eventuelt kurs og

såne ting for å støtte opp om det fagområdet du skal sitte å jobbe med da.

Når du begynner her må du igjennom en opplæringsplan, og den går primært på at man får visse oppgaver som du skal gjøre og du skal også snakke med en representant fra hver avdeling. Og det er alt fra en i callsenteret til inne hos oss i forretningsutvikling til de som sitter og har visumavdeling her, og du setter av en halvtime hvor man blir kjent med alle og bare får et lite innblikk i hva alle de forskjellige gjør, for det er en veldig sånn...selv om man sitter med forskjellige arbeidsoppgaver så er det veldig greit å vite hva består Berg Hansen av da.

5. Føler du deg trygg på dine arbeidsoppgaver og at de er varierende?

Ja, den stillingen som jeg har nå, det er jo, hva skal jeg si, jeg sitter å implementerer store nye kunder og da kommer det liksom hele tiden nye ting hele veien, så det er på en måte en type stilling hvor veien blir til mens man går da, lite grann. Men for min del som har jobbet her såpass lenge og vært borte i det meste, for meg er det noenlunde greit, men allikevel, det er en utfordring. Ingen kunde er lik og alle har forskjellig behov, og alt ut fra hva som er solgt inn i kontrakten, så har de forskjellig måter de skal sette opp tingene sine på og hvordan de skal betjenes, om det er lokalt eller sentralt, altså det vil si at kunden enten skal.. det er kunder som sitter over hele Norge, skal alle ringe til Oslo, eller skal de ringe til hver sin by hvor de sitter, for der har du en stor utfordring for da skal vi sette opp ting og hvordan skal det faktureres og hvordan skal de kontaktes og hvordan skal gjenkjennes og masse sånn, og det er litt sånn fra gang til gang da. Så det er absolutt variert, og det er en daglig ny læringskurve som man må liksom litt opp sånn..

6. Føler du at du har et meningsfullt arbeid?

Ja, det gjør jeg, for, ja du kan se det både på et personlig plan, og også for bedriftens del er den kjempeviktig den jobben jeg gjør, for hvis vi ikke får implementert kunden skikkelig fra første stund, så blir det et dårlig samarbeidsforhold, og det kan føre til at kunden ikke velger å handle sine reiser hos oss, de velger heller å gå direkte online, for eksempel å bestille billetter gjennom for eksempel SAS, og de går direkte til Rica for å bestille hotell, og vi får en stor lekkasje i forhold til det volumet som vi da har kontraktet med kunden. Så det er veldig viktig at vi, at den jobben jeg gjør er veldig grundig og bra fra starten av, sånn at de, ja, ikke velger å handle noen annet sted.

Og personlig, ja, nå har jeg vært tilbake i stillingen i snart 2 måneder, eller det begynner vel kanskje og bli litt mer og, og det er en ny stilling, tidligere så gjorde jeg selgerne våre og key accaountene våre, eller ”kam-ene” våre som vi kaller de, gjorde implementeringene, det vil si at hvis en stadig større og viktigere oppgave...så jeg har vært borte i dette tidligere også...så ja, jeg synes det er veldig spennende og personlig selv og altså.

Arbeidsforhold:

7. Trives du i stillingen din og i bedriften?

Ja, det gjør jeg. Jeg flyttet som sagt tilbake fra USA nå rett før jul, og det er en grunn for at jeg valgte å komme tilbake hit. De ringte meg og så at nå var jeg tilbake igjen og lurte på om jeg ville ha denne stillingen og det var mange grunner til å si ja altså, til å komme tilbake, for det er et veldig fokus på det sosiale, at man skal trives og at man skal kunne bidra, og det er veldig viktig.

8. Føler du at dine kollegaer er med på å skape trivsel i arbeidet?

Ja, det er en veldig god stemning her, det er ikke noe...altså det er overhodet ikke sånn formelt og kjipt, du kan gå til administrerende hos oss borti gangen her og banke på døren og bare stikke hodet inn og si hei og snakke om et eller annet. Vi sitter mikset nede og spiser lunsj, alle på kryss og tvers av alle avdelinger, det er ingen som er...altså, bedre enn andre i hermetegn enn andre, ingen som har noen viktigere jobb enn noen andre, og det er også veldig viktig og noe som på en måte også kommer inn i den opplæringsfasen i starten at alle er med å bidrar her, og min tid er like viktig som din tid og det skal vi respektere. Pluss at det gjøres også mye sosialt her, vi har jo masse...kall det studieturer rundt omkring, vi legger gjerne samlinger, avdelingssamlinger til utlandet og får et par dager der. Nå skal vi i forretningsutvikling og de som jobber med kommunikasjon, nå skal vi to dager til København om et par uker, og ha noe foredrag der nede da...hva heter det...senter for fremtidsforskning da, som er kjempespennende, så det er gøy og det er sosialt og det er holmenkollstafett og det er noe som heter 61 grader nord, et sånt opplegg som er noe hemmelige greier men vi har bare fått vite at vi skal ha med både turtøy og partytøy, så det er mye sånt som skjer da, så det er veldig hyggelig.

9. Føler du deg verdsatt på arbeidsplassen?

Ja, det gjør jeg. Mine meninger blir hørt og det er...er rom for det og holdt jeg på å si, man får ikke tredd ting over hodet her, det er veldig sånn "gjør som du vil", så kan jeg gjerne komme med innspill, det er den approachen istedenfor at du må gjøre sånn og sånn og sånn, så det er...ja. Og som sagt, ledere og kollegaer, vi er jo veldig...det er en veldig flat struktur her, som gjør at det er positivt, altså, det er ingen som sagt som føler seg mindre verdt enn noen andre, for fokuset er at alle gjør en like viktig jobb da.

10. Er du fornøyd med arbeidstiden? Og arbeider du mye overtid?

Den er jeg kjempefornøyd med, den er kjempefleksibel. Eh, det var også en av grunnene til at jeg valgt å gå tilbake hit...fordi at jeg vet at det er rom for å styre dagene mine litt selv, og det passer jo meg bra i forhold til at jeg har barn i barnehage og at jeg må hente og levere, og en mann som reiser mye, og alt det er helt i orden. Så det er mye arbeid under eget ansvar da, så lenge du leverer, så bryr på en måte ikke min leder seg om jeg sitter her og trykker fra 8-4, eller om jeg får gjort det hjemme eller noe sånn, men det oppfordres ikke til hjemmekontor, altså hjemmearbeid, eller at vi skal jobbe overtid, de ser jo helst at vi skal gjøre det i arbeidstiden sånn at vi ikke skal føle at jobben blir en belastning, men hvis det på en måte skorter for meg en dag, plutselig blir en av barna syke og jeg må hente i barnehagen, så det er det ikke sånn at "du, det går jo ikke for du skulle jo faktisk jobbe i to timer til", sånn er det heldigvis ikke, det er jo "bare gå selvfølgelig", eller hvis det er noe annet så...ja, er de... Det samme også med...jobber man masse overtid, og plutselig er det et prosjekt som krever mye tilstedeværelse så er det helt greit at man da går tidlig, kanskje klokken 12 en fredag, eller at man tar en avspaseringsdag eller, gjør sånne ting da. Det er ikke noe timeføring, det er det heldigvis ikke. Men det er jo på en måte...og som i utgangspunktet i den type stilling jeg har, det er jo noe annet når du snakker med en i callsenteret, for de...de logger seg jo på på morgenen også har de sin tid når de skal spise lunsj og når de kan gå. Så de jobber da i puljer, og de må jo være til stede, for de skal jo betjene telefonene og vi har jo kundeløfter som sier at vi skal ta så og så mange telefoner, og du skal ha så og så kort ventetid, så de på en måte har litt mer sånn klokken på seg, mens for meg er det mer da hva prosjekter krever av tid av ressurser enn at jeg har en kunde på tråden som trenger betjening da.

Personlig og faglig utvikling, karrieremuligheter:

11. Føler du at du har mulighet for å videreutvikle deg selv personlig og faglig i arbeidet? På hvilken måte?

Ja, det gjør jeg. Og det oppfordres det jo også til, at man engasjerer seg og spør om muligheter hvis jeg ser at for eksempel i et prosjekt at jeg trenger mer kunnskap på et visst område, så kan jeg gå til min leder og si at "her, nå trenger jeg litt mer erfaring på det", eller trenger kunnskap der eller sånn, så kan jeg komme med innspill på det. Og det settes også opp jevnlig kurs både med nytt innhold men også med oppfriskningskurs hele veien, og det er også litt sånn på kryss og tvers av avdelinger ting som kan være interessant, ikke bare for salgsvdelingen, men også for oss i forretningsutvikling, også kjører vi da en felles greie hvor vi...både interne ting, men også eksterne tilbydere av kurs og opplæring da. Nå har ikke jeg kommet så langt at jeg har spurt om noe ennå, men da jeg jobbet som salgssjef tidligere før jeg flyttet så skulle jeg...før det ble bestemt at jeg skulle flytte så var det avtalt at jeg skulle ta et prosjektlederfag på BI, men det ble jo da ikke noe av i og med at jeg flyttet, så det er rom for sånne ting og selvfølgelig skal det være et behov som bedriften har, så jeg kan selvfølgelig ikke be om hva som helst, men det er noe som må være relatert til min stilling og som må gagne meg personlig og mitt arbeid her da.

12. Får du tilbakemeldinger hos lederen på arbeidet som er utført?

Ja, det gjør jeg. Vi får ganske sånn daglig tilbakemelding på alt sammen, vi har også avdelingsmøter annenhver mandag hvor vi tar opp ting, det er en liten sånn temperaturmåler i avdelingen, "hva sitter du med Ida, hva sitter du med Tor, hva sitter du med Ingrid", også går vi rundt bordet på det og da får vi på en måte instant feedback på det og det prosjektet eller den og den oppgaven som man sitter med da, og som da kan igjen føre til nye oppgaver eller at man rett og slett bare får ros for godt arbeid eller at noen sier at her ser jeg du sliter og kanskje du trenger litt hjelp eller kan jeg hjelpe deg med deg, nå har jeg en liten åpning der og sånne ting da. Så det er ganske bra.

Lønn, bonusordninger og rabatter:

13. Er du fornøyd med lønnen din og føler at den er rettferdig i forhold til den kompetansen du har?

Det der, det er et litt tricky spørsmål, for jeg vet ikke hvor godt dere kjenner til reiselivsbransjen, men den er ikke kjent for å betale spesielt godt. Vi av en merkelig grunn ligger i en kategori sånn lønnsmessig som jeg føler at vi egentlig ikke hører hjemme i, i og med at å jobbe innen reiseliv...jeg jobber ikke med reiseliv...altså jeg kunne godt tatt denne jobben min, de arbeidsoppgavene, de daglige oppgavene jeg har, kunne jeg ha tatt å satt i en it-bedrift eller legemiddelbedrift eller et eller annet sted også, så sånt sett så føler jeg på en måte at man blir litt sånn straffet av at du jobber i kategorien reiseliv. Og så, for å være helt ærlig synes jeg ikke lønnen er bra, det gjør jeg ikke, og det prøver jo da Berg Hansen å kompensere for ved nettopp da at det er mer åpent for faglig utvikling, og at man har en litt...eller en veldig fleksibel arbeidstid og sånne ting. Det som før var et stort lokkemiddel i reiselivsbransjen, som var kjempebillige flybilletter og hotellrom og sånne ting, det finnes det nesten ikke lenger. Som de fleste bransjer i denne verden nå i dag, så er det på marginene rundt omkring med finanskrisen og alt mulig sånn og spesielt reiselivsbransjen som oppfattes som et gode, som et sånn...du ser jo på konjunktorene, når det går dårlig i verden går reisene ned også, folk sparer jo på det, bruker pengene på mat og hus og klær og det nødvendige. Det er jo sånn Maslows behovspyramide ikke sant, altså du...det er liksom samme prinsippet her, og så de godene kan man ikke lokke med særlig lenger, det kan man ikke. Altså for eksempel finnes det noe som heter AD-billetter, som reise, eller flyselskapene opererer med, det er agent discount-billetter og så da får du en billigere flyreise, men man er da som det kalles subject to offload, og det vil si at blir flyet fullt, så er det litt sånn ”kan du gå av dette flyet”. Og det er litt kjedelig, så det er ikke alltid man tør å kjøpe de billettene, hvis man står der med familien og du skal hjem på en fredag, så kommer bare halvparten med liksom, så, ja, men det var litt å sette det på spissen, men allikevel. Du kan fint finne billige billetter hvis du kjøper på en kampanje for eksempel, enn at du bruke de standard AD-billettene og sånne ting. Man burde ikke bruke frynsegodene som et argument lenger, også sånn, ja, du får kanskje ikke så høy lønn, men du får disse frynsegodene, og disse frynsegodene er da snart lik null, så det må man ikke...ja, henge seg opp i lenger. Så lønnen burde absolutt vært mye bedre, det synes jeg.

14. Har du frynsegoder som for eksempel rabatt ved kjøp av reiser?

Nei, egentlig ikke. Jeg i min stilling, altså, vil ikke kalle det frynsegoder, men det er en del av min lønnspakke da, og det er blant annet at jeg har fri telefon, eller fri telefon opp til et visst beløp, men det er jo...altså fri og fri...det er jo en jobbtelefon, jeg bruker den jo til å ringe kunder og sånt med, så man blir jo skattet av det. Også har jeg muligheten for en fri dagsavis og har jeg bredbåndsdekning og da, jeg lurer på om jeg har det og jeg. Så det er litt sånn standard ting da, også er det helseforsikringer og alt det der som også er påkrevd da, men igjen det er ikke noe frynsegode, men noe som er ikke selvsagt overalt da for å si det sånn.

15. Har du noen bonusordninger?

Nei, ikke i den stillingen som jeg har nå. Selgerne våre har det.

Lederen:

16. Føler du at du blir motivert og støttet av lederen/ lederne?

Ja. Jeg kjenner jo han også godt etter å ha jobbet sammen i mange år, og han er flink til å se på en måte der man trenger en ekstra motivasjon og en liten ros for noe man har gjort og sånne ting. Han er ny i lederrollen, så for han er det også på en måte en prosess som han går i nå da. Han ble vel leder for forretningsutvikling i fjor sommer tror jeg, så han har snart ett år på seg da, og hans avdeling vokser jo stadig så han blir stadig bedre.

17. Føler du at lederen/ lederne følger deg opp, gjennom f. eks medarbeidersamtaler?

Ja. Det gjør han jo. Holdt på å si, han er jo pålagt medarbeidersamtaler som blir scheduled frem i tid. Og vi har...lønnssystemet vårt her da er jo basert på en grunnlønn, en fastlønn også har vi en bit på toppen som heter prestasjonsbasert lønn da. Og den prestasjonsbaserte lønnen er da et fast beløp per ansatt og denne prestasjonsbaserte lønnen er igjen tredelt, den er en som er på konsernnivå som går ut fra de resultatene som da vi har på et sånt overordnet nivå, det går på kundetilfredshet og jeg tror også det går på omsetning. Også har du et som er på gruppenivå, det vil da si alle oss på forretningsutvikling, vi får en såkalt PLM, det vil si et prestasjonslønnsmål som vi som regel setter sammen, og det kan gjerne være at alle vi skal gå...at alle i forretningsutvikling skal gå ut og delta i minst ett eller to kundemøter. Det var det nå sist, derfor husker jeg det. Også er det da på individnivå som er det siste, og da er det noe man avtaler mellom seg selv og leder, og da er det en oppgave som skal være noe som

ligger utenfor hva du til daglig gjør, noe som skal fremme deg som person, og det man jobber med, kanskje hvis det er noe jeg har behov til å bli flinkere på kan jeg ”konse” litt spesielt på det og ha et mål på det, eller at man ser at dette er noe som kanskje avdelingen trenger men som ligger under mitt kompetansefelt, at da jeg kan ta hånd om det og at det blir noe spesielt jeg gjør, akkurat for det tertiale da.

18. Føler du at din leder gir deg de utfordringer du ønsker i ditt arbeid?

Ja. Jeg gjør absolutt det. Men det er et samarbeid også, det er ikke bare sånn at...okei, nå har jeg disse oppgavene, disse tar du og du og du, det er mer sånn, ”okei, vi ønsker å bevege oss i denne retningen, hva kan vi gjøre for å nå det”, også er det en mer meningsfull veksling også kommer man frem til noe da.

Turnover:

19. Føler du at det er stor utskifting av de ansatte?

Vi hadde jo en stor omorganisering, men det skjedde når jeg var i Houston, så jeg vil egentlig ikke uttale meg noe særlig om det, for jeg kjenner ikke noe til det. Men på en generell basis, så...hver gang noen slutter her eller hver gang noen begynner, så annonseres jo det på vår intranettside på et sted som heter ”intime”. Og de som slutter har gjerne vært her i, ja, 5-10 år pluss, så det er jo et godt miljø, folk velger og bli og jeg vet at inne i reiselivsbransjen så betaler Berg Hansen veldig bra. Så hvis folk ønsker på en måte å forbli innen reiselivsbransjen, da er blant annet lønn noe som gjør at man velger å bli i Berg Hansen da.

20. Hva tror du grunnene er til at noen slutter?

Det er sjelden, jeg kan nesten ikke huske faktisk noen tilfeller hvor det har vært at noen er misfornøyd med arbeidsoppgavene eller at det har vært en eller annen ”clinch” i avdelingen eller noe sånt. Det er som regel at folk har vært her lenge og tenker at hvis jeg ikke flytter på meg nå gror jeg fast her og blir båret ut når jeg er 67 eller noe sånt, så det er som regel ikke på grunn av noe misnøye, men heller bare et ønske om å oppleve noe annet.

21. Hva vil du si er de viktigste grunnene til at du blir værende hos Berg-Hansen? Og hva skulle til for at du ville vurdert å begynne på et nytt arbeidssted?

Det er friheten jeg har i jobben min, den fleksibiliteten, det passer veldig bra i forhold til min

familiesituasjon med små barn og en mann som reiser mye i jobben sin. Det er en av tingene, men det er også det at jeg har muligheten for å bidra og engasjere meg og få muligheten til å delta på ting som jeg engasjerer meg i. Den biten...igjen, jeg har vært her i to måneder nå, så jeg snakker litt for hvordan jeg opplevde det før og hvordan ting er nå, ting endrer seg på tre år, for all del og det merker jeg jo. Selv om kanskje ikke vi her...veldig mange her...altså, det er litt rart, når jeg kom tilbake og alle spurte, ”det må jo være så store forandringer her”, nei, egentlig ikke, det er mye av det samme, det er veldig mye av det samme, men når man lever oppi det så føler man liksom at det er nye ting som kommer hele tiden og nye prosjekter og sånn. Men også på en annen side så forandrer folk seg, man får nye stillinger og nye oppgaver, folk forholder seg litt annerledes til hverandre, så ja.

Det må være lønn, og det må også være...jeg har vel en litt sånn langtids målsetning for meg selv, at jeg ønsker mer å jobbe mer med mennesker direkte, jeg ønsker å jobbe mer HR-relatert, og det er noe jeg har ønsket lenge. Jeg tok også noen fag når jeg bodde i USA som på en måte skal bygge opp under den veien jeg ønsker å gå, så da er det det at jeg rett og slett ønsker å skifte beite, rett og slett. Vår HR-avdeling er såpass liten, det er tre stykker i dag, og vi er jo ikke...som ansatte, vi er jo ikke flere enn...er det rundt 400 eller noe sånt inklusive da franchise-kontorene våre, og da...sånt sett, spørers jo hvordan du ser på det, er jo en HR-avdeling egentlig en ren utgiftspost, men på en annen side så er det også en kjempeviktig forvalter av humankapitalen i bedriften. Og jeg å se det selvfølgelig å se som det siste versjonen, men derfor så er på en måte ikke vår HR-avdeling kjempestor, det er tre stykker og det holder for det antall mennesker vi har og for de utfordringer vi har. Jeg håper jo å få muligheten til å kunne jobbe i HR-avdelingen vår, men sånn som det ser ut per nå, så tror jeg nok ikke at jeg får noen jobb i den avdelingen.

Dybdeintervju 7

Introduksjon

1. Hva heter du og hvilken stilling har du?

Jeg heter Linda Løvkvist og jeg er salgsleder i kundesenteret i Oslo.

2. Hvilken utdanning og erfaring har du fra tidligere?

Jeg har jobbet her i 25 år, så jeg har generell reiselivsutdanning utdanning, pluss at jeg har coaching og ledelse ved siden av.

3. Hvor lenge har du jobbet på Berg-Hansen Reisebureau?

I 25 år.

Opplæring, arbeidsoppgaver og innhold i arbeid:

4. Føler du at du har fått tilstrekkelig opplæring ved Berg-Hansen?

Nei, jeg fikk ingen opplæring den gangen ble du satt i skranken og ferdig med det. Men jeg driver med opplæring i dag, så jeg vet jo veldig mye om opplæringen og hvordan den er i dag. Opplæringen i dag tar jo hensyn til hvilke erfaring den som blir ansatt har og vi legger da individuelle opplæringsplaner for hver enkelt. Nå skal vi ha tre stykker som kommer først juni og to av de har ingen særlig erfaring, så de går rett på nybegynner kurs i Amadeus som er hovedverktøyet vårt. Den som har Amadeus kunnskap får opplæring på våre systemer og alle får virksomhetsforståelse, altså lærer om alle avdelingene i bedriften og gjør seg kjent med alt. Og så får de en fadder og en leder, og så blir de tett oppfulgt til de på en måte har lyst til å prøve seg på egenhånd, eller føler seg trygg på det, eller vi pusher de i gang.

5. Føler du deg trygg på dine arbeidsoppgaver og at de er varierende?

Jeg er veldig trygg på mine arbeidsoppgaver ja. De er ganske varierende ja, jeg har veldig mye forskjellig.

6. Føler du at du har et meningsfullt arbeid?

Ja, jeg jobber med mennesker, ja jeg jobber med personal, så ja. Jeg coacher, motiverer og engasjerer de for å gjøre en god jobb og det synes jeg er meningsfylt. Jeg vet veldig mye om

hver enkelt, om situasjonen på jobb, situasjonen privat, altså jeg kjenner medarbeiderne mine ganske godt, så det synes jeg. Derfor synes jeg det er meningsfylt, for det er mennesker. Jeg tror jeg har nitten under meg nå. Så jobber jeg selvfølgelig tett med kunden og er jo ute på møter med kunder og kjenner ganske godt mange kontakter, personer hos kunder som vi har og det er jo også veldig meningsfylt når vi klarer å gjøre en god jobb for kunden og kan møte de igjen og vise til gode resultater og sånn så det er jo både medarbeideren og kunden som er i fokus da hos meg.

Arbeidsforhold:

7. Trives du i stillingen din og i bedriften?

Ja det gjør jeg, jeg trives veldig godt. Det er veldig godt arbeidsmiljø synes jeg og jeg tar jo en stor del av ansvaret for det også. Altså jeg lar ikke andre få fortelle meg hvordan min dag skal bli. Det må jeg ta litt ansvar for selv.

8. Føler du at dine kollegaer er med på å skape trivsel i arbeidet?

Ja, jeg føler vi har en veldig sånn god tone og til tider litt tøff tone, men at en er godlynt og at en vil hjelpe og med hverandre og ikke av hverandre. Er det episoder så tørr vi og å stå fram at vet du hva sånn skal vi ikke ha det her, hvis du har lyst til å være her hos oss må du følge våre spilleregler, kulturen vår og vår moral. Hvis ikke må du tenke deg om og vi skal støtte deg hvis du vil være her, men vi vil også støtte deg ut hvis dette er helt feil for deg. Så vi tar tak i deg hvis det er noen episoder. Det er klart en stor arbeidsplass vil det alltid være noe sure oppstøt av og til, men det er også lov. Litt sure oppstøt må man få ut innimellom.

Alle kan si ifra, men det vi er veldig opptatt av er at hvis vi sier ifra til hverandre som ikke har den effekten av at det kommer ditt det skal, hvis ikke adressen er riktig blir det bare kos med misnøye og det skjer det jo ingenting med. Men hvis man virkelig vil ha noe gjort så må man tørre og gå til en leder, eller en annen representant som er riktig for den type tilbakemelding. Og vi har lav terskel for å si ifra og høy under taket, så jeg tror ikke det er noen som går rundt og liksom tenker på at de er redd for å si ifra. Men det er klart at av og til er det mye mer behagelig og kose seg litt med misnøyen og det er fordi det er litt deilig av og til. Men når det virkelig er noe så kommer det virkelig opp og da blir det tatt tak i.

9. Føler du deg verdsatt på arbeidsplassen?

Ja det gjør jeg. Ja, jeg kunne godt tenkt meg litt mer lønn, hvis det er en verd, he he.. Nei da, sånn moralsk og etisk og det å bli sett og anerkjent og ha respekt og gi respekt, alt det synes jeg er veldig bra her på vår arbeidsplass, det synes jeg.

10. Er du fornøyd med arbeidstiden? Og arbeider du mye overtid?

Ja, jeg har en fin arbeidstid. Jeg er leder så jeg får jo ikke overtid, så jeg må bare legge opp dagen min litt ettersom det passer i og med at jeg har ansvar for vakttelefonene også. Dette da det hender det at jeg er litt på kveldene og da hender det at jeg ikke har kunnet ta fra på dagen allikevel så det blir noen lange dager. Det er egentlig veldig lite og jeg har en frihet til å ta hjemmekontor hvis jeg føler at nå er det så mye skrivearbeid at nå føler jeg at jeg må bare sitte i ro. Da setter jeg meg på hjemmekontor og gjør unna det.

Jeg kan ikke avspasere som leder men jeg har andre, vi har våre måter å gjøre ting på hvis det blir veldig mye. Men vi har jo ikke avspasering eller overtid når vi er leder, da har du det inni pakka. Så må du jo da ha egne avtaler på måter du kan kommunisere med din leder på om hvordan dette skal gå i hop, hvis det blir for mye av det ene eller det andre. Vi har jo denne askeskyen i fjor og det er jo klart at den satte jo dette i fokus. Vi som ledere gikk jo rundt her døgnet rundt og det er klart at det er ikke akkurat det som står i kontrakten. Så da blei det jo en ordning på det og, så det løser vi hvis det blir aktuelt. Men vi har ikke noe fast avspasering, eller overtidslønn nei.

Personlig og faglig utvikling, karrieremuligheter:

11. Føler du at du har mulighet for å videreutvikle deg selv personlig og faglig i arbeidet? På hvilken måte?

Ja, altså jeg har jo utviklet meg veldig, eller jeg har jo tatt utdannelse ved siden av og gått på litt kurs og gjort sånne ting. Det har det vært rom for i perioder, at man kunne ha gjort det som deltid både på kveld og dagtid. Men ellers er det jo, hva skal jeg si, vi er nok midt på tre. Vi er nok ikke verdens beste til å motivere. Og ledere da, når de først har blitt leder og selv om vi har lederprogram, ja vi har hatt mye og jeg sammenligna meg med ei venninne som er i en annen bedrift som ikke har hatt noe sånn. Så jeg trur vi er veldig bra, men mye vil ha mer, så man vet jo ikke helt hvor vi står, men sånn på papiret har vi jo alle ledertreningsprogram,

coaching utdanning. Altså alt dette her får man jo hvis man vil da, men det kan alltid bli bedre, men det er bra.

12. Får du tilbakemeldinger hos lederen på arbeidet som er utført?

Ja, jeg får tilbakemeldinger, ikke så mye, men jeg får tilbakemeldinger, men jeg får litt. Jeg gir mye mer tilbakemeldinger enn jeg får. Vi har i Berg-Hansen presentasjonskultur og da har man en samtale en gang i måneden. Så vi har jo noe som står på agendaen en gang i måneden, men jeg jobber veldig tett sammen med min leder. Så jeg ser jo henne, vi snakker jo sammen flere ganger i uka sant. Vi sitter jo i et landskap, så det er ikke noe, med de moderne teknologiene i dag så spiller det ikke noen rolle hvor man prater sammen, man trenger ikke sitte face to face for å diskutere noe. Så det synes jeg er bra.

Lønn, bonusordninger og rabatter:

13. Er du fornøyd med lønnen din og føler at den er rettferdig i forhold til den kompetansen du har?

Nei, jeg synes ikke min lønn er rettferdig i forhold til kompetansen, he he. I forhold til ansvaret jeg har så det håper jeg at jeg skal få meg en solid overraskelse i posten nå om en måneds tid, he he. Jeg er ikke kjempemisfornøyd, for jeg har fått noen kjempe løft de siste årene jeg altså, men jeg synes man skal være ærlig og si at akkurat gapet mellom de jeg er leder for og meg selv er veldig lite. Og de har overtid og når de har overtid, ære være de, jeg vil ikke ta fra de ei krone, eller ei tøre en gang, de skal ha mer de og, men da blir det veldig liten forskjell. Det synes jeg ikke er bra når man er leder og skal ta ansvar for andre sine ting og hva de gjør. Da synes jeg lønnen også skal vise det, så den synes jeg er for lav.

Det kan virke demotiverende for meg som leder.

14. Har du frynsegoder som for eksempel rabatt ved kjøp av reiser?

Nei, jeg tror ikke jeg har noen frynsegoder. Vi har noen avtaler hele firma sammen, vi har noe avtale på noe treningsinstitutt tror jeg, så har vi jo avtaler med flyselskaper og de vi samarbeider med om forskjellige ting og tang, men noen sånn direkte frynsegoder det har vi ikke. Jeg har jo mobil selvfølgelig, det er jo verktøyet mitt. Men det er jo dyrere å ha det enn og jobbe med enn å ha det privat, så jeg vil heller ikke se på det som en frynsegode.

15. Har du noen bonusordninger?

Nei, vi har prestasjonslønn og det er ikke bonus. Så vi har ikke noen bonusordninger for øyeblikket. Det har vi ikke. Til tider kan prestasjonslønnen være vanskelig å strekke seg etter, men nå husker ikke jeg tallene, men det var vel sytti prosent eller noe sånt som klarer det. Så det er ganske høy, det er en realistisk prestasjonslønn vi har. Men for meg som leder har jeg helt andre mål, og jeg er jo avhengig av at andre presterer for at jeg skal nå mine mål. Så det er klart et noen ganger kan det være tøft. Men de er absolutt realistiske, det er de.

Lederen:

16. Føler du at du blir motivert og støttet av lederen/ lederne?

Njaa, hva skal jeg si. Jeg er jo litt tettere på mine folk, enn min leder er på meg, men vi har jo et godt samarbeid meg og min leder også. Men vi har kanskje et helt annet type forhold en jeg har til mine. Jeg coacher og motiverer og støtter og holder på på den måten, mens vi har et litt annet type forhold. Men hun er jo der for meg også og er jo først som er der hvis jeg trenger hjelp, og støtter og den type ting. Jeg kan snakke med hu om alt og kan krangle om alt mulig, he he.

17. Føler du at lederen/ lederne følger deg opp, gjennom f. eks medarbeidersamtaler?

18. Føler du at din leder gir deg de utfordringer du ønsker i ditt arbeid?

Ja, det går litt i rykk og napp, men for øyeblikket ja det vil jeg si.

Jeg har jo tatt på meg noen ekstra oppgaver som jeg har blitt forespurt om å ta og det må man jo ta som en tillits erklæring, så det er klart, ja det svaret må bli ja.

Turnover:

19. Føler du at det er stor utskifting av de ansatte?

Nei, det føler jeg ikke. Altså ikke i den avdelingen som jeg jobber er det det. Det som i perioder kan virke som er fordi vi er en kvinne bedrift og det er mye permisjoner og svangerskapspermisjoner og utvidede permisjoner og så nå er det noen pappaer som har

begynt og blande seg inn i det her og skal ha sin del av kaka, he he. Så det kan til tider virke som at gud det er så mange som slutter. Men det er i prinsippet ikke det. Vi har veldig få som slutter fordi de skal slutte. Det er enten fordi de skal studere, eller så flytter de til en annen del av landet og da gjør vi jo alt for at de skal få jobb i Berg-Hansen i den byen de flytter til. Dette fordi vi gjerne vil beholde folk som vi er glad i og har lært opp og de vil som oftest alltid det de og, så vi kjemper jo da for å få de inn. Men jeg kan telle på en hånd de som har valgt og gå over til et annet byrå for eksempel. Det tror jeg nesten ikke jeg har opplevd. Men jeg har opplevd at noen har gått tilbake til flyplassen for eksempel. De har jobbet på flyplass og vært vant til deg og så savner det etter en stund, går tilbake ditt. Jeg har opplevd at folk har gått tilbake til hotell, for de kom fra hotell og finner ut at det er hotell som er min verden. Men å gå ifra Berg-Hansen og til et annet reisebyrå det tror jeg nesten ikke jeg kan huske. Så sånn sett er det veldig lite turnover hos oss, det er det.

Hvis det slutter noen i min avdeling har jeg en oppfølgingssamtale. Jeg har nettopp hatt en som sluttet, som har grått i et halvt år nå. Grått ifra den dagen hu skulle fortelle at hu skulle slutte og grått og grått. Vi grått også i sammen. Veldig veldig vanskelig og slutte her fordi du er så utrolig, du blir så utrolig glad i de du jobber med og i kundene og sånt. Jeg kjenner jeg blir helt rørt av og snakke om det. Hu som sluttet fikk en mulighet med å jobbe med noe annet og har jobbet her i tretten år. Hu var helt og kom til meg og gråt. Men da måtte jo jeg bare støtte henne på at, vi vil ha deg, men vi vil støtte deg selvfølgelig på at du ønsker nye utfordringer. Vi har hatt sluttsamtale og alt, så på hennes sluttsamtale kommer det frem at alt fungerer jo teknikken, verktøyet, menneskene, alt. Men det eneste hun synes er at de siste årene så sa hun at det hadde vært en utrolig tøff jobb og det blir bare mer og mer hektisk. Livssituasjonen henne endret seg, hu hadde lyst til å bruke mer tid i hjemmet og da valgte hu en litt mer sånn åtte til fire jobb med bare tall og ikke kunder på en måte da. Så det skjer jo og de blir fulgt veldig godt opp. Vi har de som slutter i system. Vi har hele intervjuprosessen også har vi underveis og når de slutter, da er det sluttsamtale og oppfølgingssamtale.

I markedsavdelingen har det vært en del turnover fordi de har gjort en del forandringer i arbeidsoppgaver og hvem man skal rapportere til og alt mulig sånn. For to tre år siden eller noe sånt og selgere er kanskje en annen type menneske og de gjør masse og blir kanskje fort gira og skal videre etter de har lært alt. Så der har det vært litt sånn annerledes. Men jeg må snakke for den delen som er det tradisjonelle reisebyrå delen og der er det lite, veldig lite.

20. Hva tror du grunnene er til at noen slutter?

Se spørsmål 19.

21. Hva vil du si er de viktigste grunnene til at du blir værende hos Berg-Hansen? Og hva skulle til for at du ville vurdert å begynne på et nytt arbeidssted?

Det er nok miljøet. Miljøet og tilhørigheten, altså verktøy, teknikk, alt det der kan bytte, det endrer seg det utvikler seg det er det som ligger til bunn her. Det er altså, jeg kan for eksempel søke meg til et annet byrå, men det er såpass mange stillinger internt i Berg-Hansen. Største turnover er vel internt, altså at de går over fra en stilling til en annen stilling internt, bare sånn for å si det. Hvis vi mister noen fra vår avdeling så flytter de i en annen stilling et annet sted på huset. Men, det er kollegaer og mennesker og sånn som gjør at man tenker seg en gang til om når man er veldig lei og litt sånn umotivert en dag, eller kanskje en halv dag, eller noe sånt. Så det er kollegaene som får meg opp og ut, før fuglen om morgenen altså, det er det.

Også er du veldig engasjert i kundene. Noen kunder kjenner du veldig godt og du vil at de skal være fornøyd altså. Du må ha lyst til å gå med hodet høyt hevet og ja ut i krigen med stolthet og glede, he he. Så ja, det er kollegaene faktisk som drar deg opp om morgenen. Du vil ikke svikte de, verken de over deg eller ved siden av deg eller under deg. Og det tur jeg det er mange som tenker. De tenker på de andre, de ringer inn og er syke og de har syke barn, de er helt desperate etter hvordan de skal klare å ikke belaste andre rundt seg. Sånn er det veldig mange som tenker og det gjør noe med samholdet tenker jeg. Så når de ikke kan bidra, har brekt beinet eller har syke barn, eller sånt så får de støtte på det og kan være trygge på at de gangene de virkelig ikke kan bidra så er det respektfullt i forhold til det.

For at jeg skulle sluttet må det være, det må gå på personalting det også tenker jeg. Det må være hvem man skal rapportere til, hvordan ledelsen forvalter humankapitalen sin, for hvis du begynner og skufle på folk rundt om kring som gjør at vi blir satt i situasjoner, eller arbeidsoppgaver som gjør at vi ikke trives mer så kan det hende jeg vurderer å gjøre noe annet. Men jeg slutter ikke på grunn av dårlig lønn, da skal det innmari høy lønn til et annet sted. Altså, jeg har fått tilbud om femti tusen mer et annet sted, bare ved å bytte stol omtrent altså. Det er ikke interessant for meg. Ikke fordi jeg ikke lever av lønnen og sliter med deg, men altså det er ikke verdt det. Det må mer enn bare lønn til for at jeg skal slutte her, eller for at jeg skal begynne et annet sted for å si det sånn.

Det at man kan jobben sin og hver krinkel og korn, pluss at man vet hvor alle knappene er, pluss at jeg begynner og bli litt oppi alder og alt dette her også. Jeg må da tenke på at hvis jeg skal begynne et nytt sted må jeg gjøre det nå. Men jeg tenker at jeg har større utviklingsmuligheter i bedriften, enn utenfor. Jeg har jo skiftet ganske mye internt i disse fem og tyve årene jeg har vært her, he he. Jobbet litt i Bergen og litt sånn forskjellig. Det hører dere kanskje, he he. Jeg har for eksempel vært reiserådgiver og det er derfor jeg føler jeg er en så dyktig leder for jeg vet hva alle sammen gjør, men jeg har jo jobbet med undervisning som lærer på akademiet vårt. Der har jeg hatt både intern opplæring for egne, vi hadde sånne tema for der vi tok inn traineer og lærte opp de. Vi solgte også kursene til det som var NAV den gangen. Jeg husker ikke helt hva det het den gangen, men voksenopplæring, eller hva det heter. Så da underviste jeg en del. Eller så har jeg jobbet som leder i et eller annet team i forskjellige settinger. De siste tolv årene har jeg fungert som en form for leder.