

332950
333559
333486

BCR3102
Bacheloroppgave

**Turnover, IT-bransjens økende etterspørsel
etter kompetanse**

Høyskolen Kristiania

```
1 var employeeTurnover = 'high';  
2 ▼ if (employeeTurnover === 'low') {  
3     console.log('Amazing!');  
4 ▼ } else {  
5     console.log('Improve your work conditions!');  
6     }
```

VÅR 2018

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

Antall ord: 14376

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som en del av studiet Bachelor i HR og personalledelse. Før vi startet med oppgaven hadde vi noe begrenset erfaring og kunnskap om IT-bransjen i Norge, men vi fant bransjen interessant da det stadig blir en økende etterspørsel av den aktuelle kompetansen.

Vi vil rette en stor takk til medstudenter og forelesere for en spennende og lærerik studietid i Oslo. Takk til informantene som stilte til intervju, og bekjente som har hjulpet oss med å komme i kontakt med dem. Tusen takk til veilederen vår, Hanne Stavelie. Vi setter pris på de ærlige tilbakemeldingene og gode samtalene vi har hatt, og selvfølgelig den gode veiledning. Vi setter pris på samarbeidet!

God lesning!

Oslo, 05.06.2018

332950, 333559, 333486

Sammendrag

Mye tyder på at det blir stadig mer etterspørsel av IT-kompetanse i næringslivet, derfor er det interessant å se på hvilke forhold som er med på å holde på de ansatte. Denne oppgaven vil ta for seg temaet gjennomtrekk av ansatte i IT-bransjen. For å undersøke dette er følgende problemstilling lagt til grunn: *“Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i IT-bransjen?”*. For å finne ut hva som påvirker frivillig turnover, vil oppgaven ta utgangspunkt i hva som påvirker turnover intensjon og turnover retention hos systemutviklere.

Teorier som er blitt lagt til grunn for oppgaven er to-faktorteorien og selvbestemmelsesteorien som sentrale indikatorer for turnover, med følgende variabler for å måle jobbtilfredshet. En kvalitativ undersøkelse med dybdeintervjuer er blitt gjennomført for å få en forståelse av hvordan bedriftene jobber med employee turnover. Funnene som er presentert i oppgaven tilsier at temaet er komplekst og det er utfordrende å peke til enkeltfaktorer. Likevel er det noen variabler som går igjen hos suksessbedriftene, mens andre variabler fungerer best lokalt i den aktuelle bedriften. I tillegg er det enkelte ytre påvirkninger lar seg i liten grad styre og i et “arbeidstakers marked” må det regnes med litt høyere turnover enn vanlig.

Innholdsfortegnelse

1.0 Bakgrunn for oppgaven	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Forskningsspørsmål.....	7
1.4 Avgrensning og struktur.....	8
2.0 Innledende om turnover og IT-bransjen	8
2.1 Hva er turnover?.....	8
2.2 Turnoverintensjon	9
2.3 Retention intensjon.....	9
2.4 Konsekvenser av turnover.....	9
2.5 IT kompetanse i Norge.....	10
2.6 Turnover i IT-bransjen og kompetansebehov.....	11
3.0 Teoretisk rammeverk	12
3.1 To-faktorteori	13
3.2 Lønn som sådan	14
3.3 Indre og ytre motivasjon.....	15
3.4 Selvbestemmelsesteorien.....	16
3.5 Autonomi og jobbkontroll.....	16
3.6 Støtte fra kollegaer og ledelse	17
3.7 Jobbtilfredshet.....	18
3.8 Hva annet påvirker turnover?	19
3.9 Oppsummering.....	21
4.0 Metode	22
4.1 Problemstilling	22
4.2 Forskningsdesign	23
4.3 Kvalitativ metode.....	24
4.4 Innsamlingsmetode for data.....	25
4.5. Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter	25
4.6 Forberedelse.....	26
4.7 Utforming av intervjuet.....	27
4.9 Analyse av data	29
4.9.1 Dokumentere	29
4.9.2 Utforske.....	29
4.9.3 Systematisere og kategorisere	30
4.9.4 Sammenbinde.....	30

4.10 Forskningskvalitet	30
4.10.1 Reliabilitet	31
4.10.2 Validitet.....	31
4.10.3 Forskningsetikk.....	32
5.0 Presentasjon av funn, analyse og drøfting	33
5.1 Presentasjon av bedrifter.	33
5.2 Arbeidsmiljø	34
5.2.1 Sosialisering	34
5.2.2 Kultur og verdier	35
5.2.3 Undersøkelser.....	35
5.2.4 Kommunikasjon.....	36
5.2.5 Drøftelse	37
5.3 Kompetanse	38
5.3.1 Utdannelse.....	38
5.3.2 Hva er ettertraktet?.....	38
5.3.3 Kompetansebygging.....	39
5.4 Selvbestemmelse.....	41
5.5. Lønn	43
5.6 Konkurransen om IT-hodene.....	44
6.0 Kritikk av egen oppgave.....	46
7.0 Konklusjon.....	47
7.1 Anbefalinger	49
7.2 Videre forskning	50
Litteraturliste.....	51

Vedlegg 1 - Intervjugal

Bilder

Bilde 1 - Skjermdump	6
----------------------------	---

Figurer

Figur 1 – To-faktorteorien	13
Figur 2 – Hovedforklaringene til at medarbeidere slutter.....	20

1.0 Bakgrunn for oppgaven

I dette kapittelet vil vi ta for oss bakgrunn for valg av tema, og hva som gjør det interessant i dagens arbeidsmarked. Studiets problemstilling, forskningsspørsmål og sentrale begrep vil bli presentert før det blir gjort rede for oppgavens avgrensning og disposisjon.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Gjennom forskningsartikler, avisartikler, media og bekjente så har vi forstått det slik at det er stor etterspørsel etter IT-kompetanse i norsk næringsliv - og på verdensbasis forøvrig. Når vi ser på situasjonen til IT-bransjen så ser vi at stor etterspørsel leder til det vi kaller for arbeidstakers marked, altså at arbeidstakere kan hoppe fra jobb x til y uten å sette sin personlige finansielle situasjon i risiko. Behovet for å ha et konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter kan bidra til at virksomhetene må bruke store ressurser på rekruttering og kompetanseutvikling blant sine ansatte. For å teste temperaturen av etterspørselen av IT-kompetanse så valgte én av oppgaveforfatterene å oppdatere sin personlige LinkedIn profil til å fremstå som en person med kompetanse innenfor de mest ettertraktede ferdighetene i teknologi-bransjen. Innen fire arbeidsdager hadde vi mottatt åtte henvendelser gjennom mail/sms og telefoner fra inn- og utland.



Bilde 1 - Skjermdump

Kontinuerlig utvikling innen teknologi gjør det viktig for HR å holde på ansatte med nøkkelkompetanse. Vi ønsker derfor å finne ut hvilke tiltak, aktiviteter eller praksiser HR-avdelingene i denne bransjen gjør for å holde på sine ansatte. Handlingene bør ha

som hensikt å få medarbeiderne til å identifisere seg med og involvere og engasjere seg i de organisasjonene de jobber for (Kuvaas og Dysvik 2008, 24). Temaet ble valgt på bakgrunn av bransjens økende etterspørsel og utvikling. Samt vår interesse for, og ønske om, fordypning i fenomenet turnover. Vi ser også på dette som relevant fordypning og en god erfaring å ta med seg i videre jobb som nyutdannede arbeidstakere innenfor HR. Vi kan alle se for oss å jobbe med HR innenfor denne bransjen og en av oss har valgt å studere videre innenfor programmering.

1.2 Problemstilling

I en rapport fra 2014 til Kommunal- og moderniseringsdepartementet la Samfunnsøkonomisk Analyse og Damvad frem en analyse frem til år 2030, at det vil være en økende etterspørsel etter IT-kompetanse. Rapporten konkluderer med at det vil være et gap mellom tilbud og etterspørsel (Zachariassen 2014). Vi ser det derfor høyst relevant å forske på hvordan turnover i IT-bransjen kan forebygges. Derfor er følgende problemstilling:

“Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i IT-bransjen?”

1.3 Forskningsspørsmål

For å besvare problemstillingen, har vi konkretisert og avgrenset den med tre relevante forskningsspørsmål. Disse spørsmålene er basert på våre egne antagelser og eksisterende forskning rundt turnover. De to første spørsmålene om arbeidsmiljø og lønn blir knyttet opp til Herzbergs teori om motivering- og hygiene faktorer. Og spørsmål omkring rivalisering av kompetanse er mer basert på vår antagelse om at IT-kompetanse er ettertraktet, og at vi forsker i et arbeidsmarked som er ansett å være et såkalt arbeidstakers marked.

1. *Hvordan jobber HR med arbeidsmiljø og jobbtilfredshet for å holde på ansatte?*
2. *Hvordan jobber HR med rivalisering av kompetanse og konkurransedyktig lønn?*
3. *Hvordan har varierte og interessante arbeidsoppgaver påvirkning på arbeidsforholdet?*

1.4 Avgrensning og struktur

Denne bacheloroppgaven er begrenset til turnover i IT-bransjen og eksisterende avdelinger i Norge. Det vil være flere tiltak som har innvirkning på turnover blant IT-ansatte, men vi baserer forskningen vår på de tre overnevnte forskningsspørsmålene. Vi har bevisst valgt åpne spørsmål, fordi fenomenet vi ønsker å avdekke må gi rom for individuelle handlinger og meninger. I denne oppgaven tar vi kun for oss det som kalles for frivillig turnover. En arbeidstaker som er sagt opp av arbeidsgiver, eller gått av med pensjon, er et tema som ikke vil bli belyst i denne oppgaven. Derimot er det de som, på eget initiativ, sier opp sin arbeidsstilling som er interessant for oss.

Denne oppgaven begynner med kapittel én som representerer tema, problemstilling og dens videre struktur. Kapittel to presenterer kort sentrale begreper rundt turnover, og en kort introduksjon til IT-bransjen. Videre følger kapittel tre som vil være et teoretisk kapittel, med hovedinnhold om *to-faktorteorien* til Frederick Herzberg (1993), *selvbestemmelsesteorien* fra Deci og Ryan og generelt motivasjon og jobbtivsel. Kapittel fire tar for seg valg av metode og forskningsdesign som er knyttet opp til problemstilling og blitt benyttet i denne studien. Videre vil dataen fra funn, tolkning og drøftelse bli presentert i analysekapittel fem. Kapittel seks vil gi en oppsummering og en konklusjon, samt kritikk av studien og forslag til videre forskning. Helt til slutt i oppgaven finnes litteraturliste og vedlegg.

2.0 Innledende om turnover og IT-bransjen

I dette kapittelet vil vi presentere sentrale begreper om turnover og hvordan dagens arbeidssituasjon i IT-markedet ser ut. Behovet for kompetanse og konsekvenser av gjennomtrekk av ansatte er noen av temaene som vil bli belyst. Vi vil også forklare noen gjentakende termer som blir brukt blant utviklerne.

2.1 Hva er turnover?

“I en organisasjon vil det alltid være noen som slutter, og noen som begynner. Dette kalles turnover” (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 181). Turnover og gjennomtrekk er to

termer som brukes om hverandre i forskning, men har samme betydning, nemlig det at folk avslutter arbeidsforholdet. Turnover er et tema som de fleste med personalansvar er opptatt av, da det er en indikator på jobbtilfredsheten i bedriften med tanke på arbeidsmiljøet. Høy turnover kan være en pekepinn på at noe er galt i bedriften. Avslutning av et arbeidsforhold kan føre til store kostnader som rekruttering av nytt personale, opplæring og tapt arbeidstid. Mer om dette i 2.4. Likevel bør en bedrift ha en viss grad av turnover for å sikre utskiftning av kompetanse og nytt, friskt bidrag til nyskapning i selskapet.

2.2 Turnoverintensjon

“Turnover intention is the self-reported perception by employees regarding whether they will be turning over, or leaving their current place of employment, within a given amount of time” (DiPietro and McLeod 2011, 74). Begrepet defineres som ansattes tanker om å avslutte sitt nåværende arbeidsforhold innen nær fremtid.

2.3 Retention intensjon

Direkte oversatt til norsk så betyr retention det samme som bevaring. Begrepet handler om det motsatte av turnoverintensjon og forstås som den ansattes intensjon om å bli værende i jobben. DiPietro og McLeod (2011, 75) forklarer det som: “Employee retention intention: a term sometimes used in place of turnover intention”.

2.4 Konsekvenser av turnover

“Kostnadene ved turnover kan være svært store. Det fører til produktivitetstap ved at ansatte er umotivert og bruker tid på å finne seg ny jobb, og at virksomheten bruker tid og ressurser på å rekruttere nye personer. Dessuten er det store kostnader ved erfaringsoverføring og opplæring av nye ansatte. Det er store forskjeller i turnover-ratene i ulike bransjer. På attraktive arbeidsplasser er det nesten ingen som slutter, mens det i andre virksomheter kan være svært høy turnover” (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 181).

Et nøyaktig tall på kostnaden av at en arbeidstaker slutter i jobben sin er umulig å si, men vi kan gi en pekepinn på summen organisasjonen må “betale”. I følge nettsiden

Stackoverflow, som er en nettside for eksperter blant systemutviklere, så er regningen for turnover 1,5 - 2 ganger årslønnen til den ansatte (Ferrigno 2015). Gjennomsnittlig årslønn til systemutviklere i Oslo er 876.000 kroner, (Røise 2016) og vi kan derfor se at organisasjoner må ut med kostnader oppimot 1.752.000 kroner.

Blant disse kostnadene er blant annet:

- utlysning av stilling
- rekruttere en erstatter
- produksjonstap hos ledelsen under utvelgelsesprosessen
- opplæring til den nyansatte
- overtidsarbeid for å dekke manglende skift under rekrutteringsprosessen
- kostnader knyttet til nytt utstyr til den nye ansatte.

(Dermody, Young og Tyler 2004)

Spesielt viktig er det å rekruttere gode ansatte til bedriften og holde dem tilfreds i jobben. Å rekruttere feil bidrar til store kostnader for firmaer med tanke på turnover og påvirkning den personen har for organisasjonen. Vi kan trygt si at det er mange konsekvenser for turnover.

2.5 IT kompetanse i Norge

Informasjon- og kommunikasjonsteknologi forkortes ned til IKT eller gjerne IT, og er blitt et velkjent uttrykk for de fleste i dag. Vi befinner i oss et tidsrom med en akselererende utvikling innen teknologien vi benytter oss av, og behovet for kompetansen øker stadig. I denne oppgaven blir ord som programmering, tech og systemutviklere benyttet om hverandre da hovedområde til alle inngår under IT.

I en kompetanseundersøkelse gjort av IKT-Norge i 2017, kommer det frem at norske selskaper har kritisk mangel på IT-kompetanse. 38% av virksomhetene som har besvart undersøkelsen sier at de har ledige IT-stillinger de ikke har fått besatt i løpet av de siste 12 månedene (IKT-Norge 2017). Rapporten viser at en av de største utfordringene med å få tak i den rette IT-kompetanse i Norge er at søkerne mangler spesifikk spisskompetanse (IKT-Norge 2017). I følge digi.no, en norsk nettavis med fokus på informasjons- og kommunikasjonsteknologi, er det IT-sikkerhet, UX/GUI og

programmering/front-end som arbeidsgivere vil etterspørre i de følgende årene (Tangerås 2016).

- IT-sikkerhet dreier seg hovedsakelig om sikring av brukernes data, med nøkkelord som konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet. I dag er både enkeltpersoner, organisasjoner og samfunnet generelt mer avhengig av fungerende IT-systemer.
- UX står for “User experience” eller det vi på norsk skaller brukeropplevelse. En UX-designers oppgave er å forstå hvordan en bruker opplever å bruke et produkt.
- GUI menes “Graphical User Interface”. En GUI-program er et dataprogram med et grafisk grense-brukersnitt som gjør det mulig for brukeren og samhandle med datamaskinen via anordninger som, tastatur, mus, samt åpne og lukke ikoner.
- Programmering og frontend utviklere må mestre både det visuelle og det tekniske, og frontend utviklere skriver koden for det som ligger bak det du ser når du åpner en app, program eller webside.

2.6 Turnover i IT-bransjen og kompetansebehov

De største teknologi-selskapene i USA har høy turnover. Selskaper som Google og Amazon har ansatte i omkring 2 år før de slutter, selv med en medianlønn på 107.000\$ (Peterson 2017). Også Europa, inkludert Norge, sliter bransjen med turnover. Digi.no melder om ansattflukt i IT-bransjen. (Røise 2018). Artikkelen forklarer at omlag 40% av europeiske IT-ansatte tror at gresset er grønnere på den andre siden, og flere av våre informanter sier at det er ingen hemmelighet at turnovern er høy. Høy etterspørsel av kompetanse kan lede til hyppig jobb-bytte for de som har relevant kompetanse. Karriestart skriver i sin artikkel (Bjørnevik 2017) at IT-bransjen skriker etter folk og at oppimot 38% av virksomhetene de undersøkte ikke får besatt ledige IT-stillinger innen 12 måneder. Videre mener de at mangel på kompetanse er det største hinderet for vekst i norsk IT-bransje og at økning av studieplasser er et krav for å dekke det store gapet. Dagens Næringsliv skriver at

informasjonsteknologi-studiet har hatt størst vekst av antall søkere i 2018 (Solberg 2018), og at det er én av Norges mest ettertraktede studier.

I en rapport fra 2013 skriver HR-Norge at det er mellom 3-7% turnover i norsk næringsliv (HR-Norge 2013), noe som er karakterisert som lavt. Rapporten tar ikke for seg sektorvis inndeling av næringslivet, men jobbmarkedet som helhet. Selv med støtte fra SSB og internett så finner vi ingen eksakte tall på turnoverprosenten i IT-bransjen i Norge. Ut i fra artiklene som er nevnt overfor, og hva vi har blitt fortalt fra bekjente og intervjuobjekter, så har vi en antagelse om at IT-bransjen har en generell høyere turnoverprosent enn gjennomsnittet i Norge.

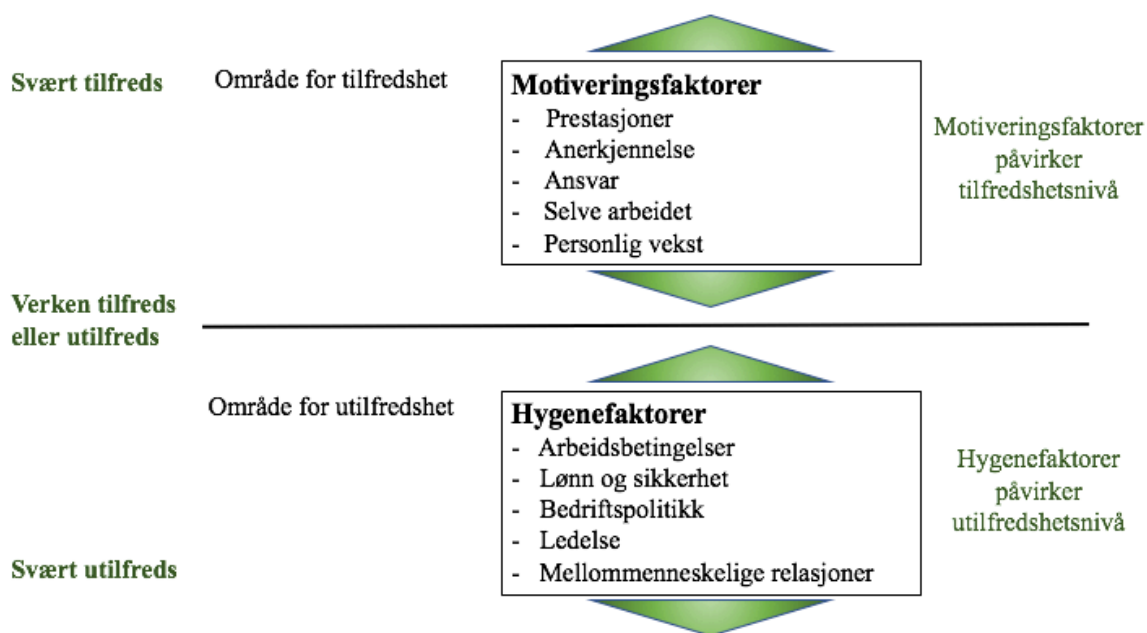
I denne oppgaven anser vi alt fra 11% og oppover som høy turnover.

3.0 Teoretisk rammeverk

I denne delen vil vi redegjøre for relevant teori i henhold til vår problemstilling. Vi vil i hovedsak ta for oss de variablene vi mener påvirker turnoverintensjonen: motivasjon, autonomi og jobbtilfredshet. Når vi spør oss om hvorfor mennesker blir i samme bedrift over lengre tid, vil begrepet ‘motivasjon’ stå sentralt. Likevel er begrepet omstridt og definert på mange forskjellige måter. Utallige forskningsrapporter har studert motivasjon og ordet blir brukt forskjellig i ulike settinger. Google viser blant annet 2,2 millioner resultater på søkeordet “motivasjon”. Begrepet defineres forskjellig ut i fra hvem forskeren er eller hva konteksten i forskningsopplegget er. Det blir omtalt som alt fra en prosess som har med valg eller oppførsel, til faktorer som påvirker atferd eller jobbmotivasjon og innsats. Ordet har, i følge oppgave-forfatterne, mistet mye av sin betydning og vi vil i minst mulig grad anvende begrepet, og heller se på bakenforliggende faktorer som er lettere å kategorisere og trekke konklusjoner ut i fra. Teoriene som er beskrevet i denne oppgaven omhandler likevel begrepet motivasjon, men vi vil heller fokusere på hva det er som kan lede opp til “motivasjon”. De to viktigste teoriene vi har tatt for oss er Herzberg (1993) sin to-faktorteori og Deci og Ryan sin selvbestemmelsesteori (2000).

3.1 To-faktorteori

Psykologen Frederick Herzberg (1993) sin to-faktorteori illustrerer jobbtilfredshet gjennom to aspekter. Disse kaller han hygienefaktor og motiveringsfaktor, se figur 1. Den første faktoren, hygiene faktoren, omhandler forholdene rundt selve arbeidet som lønn og det fysiske arbeidsforholdet. Hvis disse forholdene ikke er til stede, kan det lede til misnøye på arbeidsplassen, men ikke nødvendigvis trivsel eller produktivitet hvis de er til stede (Aarø 2005). Det handler altså først og fremst om utilfredshet. De andre faktorene, motiveringsfaktorene, handler om muligheter for vekst og utvikling i selve arbeidet. Hvis disse innfris, kan de føre til tilfredshet, men ikke nødvendigvis utilfredshet dersom de ikke er til stede (Aarø 2005). Motiveringsfaktorene handler da først og fremst om tilfredshet. Eksempelvis vil en arbeidstaker i en organisasjon uten utfordrende oppgaver og vekstmuligheter ikke nødvendigvis være utilfreds, bare ikke motivert. Det samme gjelder hygiene faktorene og utilfredshet. Faktorene som er med på å bidra til produktivitet og trivsel er forskjellig fra de som bidrar til demotivering og mistriivsel på arbeidsplassen. For å oppnå jobbtilfredshet må motiveringsfaktoren være til stede, og for å unngå utilfredshet må hygiene faktorene være på plass.



Figur 1 – To-faktorteorien

I tillegg til to-faktorteorien, så mente Frederick Herzberg (1993) at jobb-berikelse var med på å styrke hygiene- og motiveringsfaktorene. Det vil si å gi større frihet og

myndighet til den enkelte ved 'vertikal jobbutvidelse'. Eksempler på jobb-berikelse kan være:

- Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren
- Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar
- Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver
- Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon
- Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg

(Kaufmann og Kaufmann 2013, 110)

Teorien ble utarbeidet på slutten av 1950-tallet, men er fortsatt relevant i 2018.

Teorien har likevel blitt kritisert av forskere for følgende:

- To-faktorteorien tar utgangspunkt i at 'lykkelige' ansatte produserer mer
- Det som motiverer et individ, kan virke demotiverende for noen andre
- To-faktorteorien tar ikke høyde for individuelle personlighetsforskjeller som påvirker hvordan noen reagerer på hygiene- og motivasjonsfaktorene.

Typiske eksempler på kritikken er at individer er mer sensitiv eller mer responsiv på noen faktorer enn andre. Person X kan få mye anerkjennelse for jobben som blir utført, men han eller hun opplever lite ansvar for selve jobben. Resultatet av dette kan være at den opplevde verdien av anerkjennelse synker og svekker forholdet mellom motivasjonsfaktorene (Leadership Central 2017).

3.2 Lønn som sådan

Jobben som blir utført er også relevant for hva som motiverer en arbeidstaker. Daniel H. Pink (Pink 2009) forklarer at lønn kan fungere som en bjørnetjeneste med tanke på hvor kompleks jobben er. Forskning viser at desto mer kompleks en arbeidsoppgave er, desto mindre betyr lønnen. For eksempel ble wikipedia.org skapt av to IT-eksperter som hadde en visjon om å spre kunnskap og informasjon over hele globen, disse ble ikke motivert av penger og nettsiden deres er per dags dato en non-profit prosjekt. Et annet eksempel er operativsystemet Linux, som kjøres på omtrentlig 25% av alle servere i verden og ble utviklet av en finsk-svensk utvikler som utarbeidet systemet på fritiden og publisert som et gratis produkt for verden å bruke. Disse

menneskene er ikke motivert av penger, men av utfordringen i seg selv og lysten til å bidra til samfunnet. Dan Pink mener at effekten er så sterk at høy lønn gir motsatt effekt, tap av effektivitet, for ansatte som utfører utfordrende oppgaver da de blir utsatt for en utskyvningseffekt, mer om utskyvningseffekten i 3.3. Motsatt er arbeidsoppgaver som ikke krever høye kognitive ferdigheter, her kan lønnen økes som et insentiv for å oppnå høyere produksjon. Men dette gjelder kun for arbeid hvor det brukes mekaniske ferdigheter og behovet for kreativ frihet er minimal eller ikke-eksisterende. Med Dan Pink og Herzberg i bakhodet så foreslår teorien at arbeidstakere bør lønnes slik at jobben er attraktiv, men ikke at det er grunnen til at personen blir værende i jobben.

3.3 Indre og ytre motivasjon

De amerikanske forskerne Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985, 85) skiller mellom to motivasjonssystemer de kaller for ytre (extrinsic) og indre (intrinsic) motivasjon. Insentiver som lønn, bonus og andre frynsegoder som er utfallsavhengig er ifølge forskerne det som kalles ytre motivasjon (Deci og Ryan 1985, 85). De blir kategorisert som ytre fordi belønningen ligger utenfor selve jobbutførelsen (Kaufmann og Kaufmann 2013, 103). I motsatt retning er den indre motivasjonen, der motivasjon finner sted i utføringen av arbeidet. Videre hevder Deci og Ryan (1985, 85) at fremveksten av indre motivasjon er svært meningsfull i et evolusjonært perspektiv. Dette på bakgrunn av at indre motivasjon er egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasning til omgivelsene (Kaufmann og Kaufmann 2013, 103). For mye fokus på ytre belønning kan lede til at gleden ved arbeidet blir redusert eller komplett fjernet. Dette er også kjent som utskyvningseffekten. “Events such as rewards, deadlines and surveillance that pressure people toward specific outcomes that have a controlling significance, tend to undermine intrinsic motivation” (Deci og Ryan 1985, 85). Sitatet forteller oss at indre motivasjon er mer sunt som sådan fordi personen går på egen motor og er stabil over tid (Kaufmann og Kaufmann 2013, 103). Forskeren Linda Lai (2004) hevder, at det er en klar sammenheng mellom indre motivasjon og kompetansemobilisering. Denne sammenhengen har imidlertid sitt opphav i moderne motivasjonsteori, også kjent som selvbestemmelsesteorien.

3.4 Selvbestemmelsesteorien

Deci og Ryan utviklet selvbestemmelsesteorien i 1985 og den handler om at menneskets atferd er styrt av å få dekket udekkede behov. Prinsippet kan ligne på Maslow sin behovsteori, men forskjellen er at det er kun tre indre psykologiske behov:

- Selvbestemmelse

Autonomi handler om selvbestemmelse og muligheten til å påvirke avgjørelser som fattes på vegne av en selv. Dette behovet kan bli tilfredsstilt gjennom involvering og beslutningsmyndighet. Medarbeiderne blir dermed motivert til å jobbe hardere når de blir sterkt involvert, føler seg forpliktet og er engasjert på grunn av høy grad av medbestemmelse og egenkontroll. Mer om dette i delkapittel 3.5.

- Kompetanse

Kompetanse handler om at den ansatte må ha viten om og troen på at de kan utføre jobben og bidrar til en følelse av mestring. Medarbeiderne blir dermed motivert til å jobbe smartere når de blir oppfordret til å utvikle og bruke sine egne ferdigheter og kompetanse. Behovet for kompetanse handler om å føle at vi mestrer omgivelsene og samtidig har muligheten til å bruke og utvikle vår kompetanse.

- Tilhørighet

Tilhørighet handler om følelsen av å være en del av en større sammenheng, at flere “drar lasset” sammen. Medarbeiderne blir dermed motivert til å jobber mer ansvarlig når de får ansvar i følge Deci og Ryan (Sitert i *American Psychologist*, 55(1), 68-78).

Teorien sier at når disse behovene er møtt samtidig så er vi vedvarende motiverte, produktive og fornøyde. Bakgrunnen for denne antakelsen er at Deci og Ryan mener at mennesket er et aktivt vesen av natur, og at dens atferd styres, utvikles og finjusteres av indre prosesser. Teorien betegnes ofte som Organismic Theory of Motivation, nettopp fordi mennesket aktivt prøver å få kontroll på miljøet og de kreftene som påvirker mennesket selv.

3.5 Autonomi og jobbkontroll

Mikkelsen (2014, 114) forklarer at enkelte organisasjonsdesign tildeler lite autonomi til den enkelte medarbeider og mye til lederen, men en viss autonomi er avgjørende

for at medarbeidere skal trives og utvikles. Hackman og Oldham (1975) forklarer autonomi som “[...] Freedom, independence and discretion in scheduling and in how to do work” (DiPietro and McLeod 2011, 74). Fritt oversatt blir det arbeidstakers mulighet til frihet, selvstendig planlegging og utførelse av arbeidet. Gjennom autonomi får medarbeideren følelsen av at hans eller hennes personlige interesser og ønsker blir ivaretatt og kanskje realisert. Videre får de inntrykk av å kunne bestemme sine egne aktiviteter, som leder til indre motivasjon og følelse av kompetanse og glede ved arbeidsoppgaven (Mikkelsen 2014, 47). Autonomi og selvstendighet vil også skape indre motivasjon og innsatsvilje utover minstekrav fra ledelsen (Brochs-Haukedal 2013, 28).

Et positivt bidrag til jobbtilfredshet, i følge studien av Kim og Jogaratnam (2011) om turnover og jobbtilfredshet, vil være autonomi i arbeidet og ansattes evne til å delta i beslutninger som påvirker deres arbeidshverdag. Ved å kunne få muligheten til å planlegge og utforme eget arbeid, kan det bidra til autonomi som igjen kan redusere intensjon om turnover. Forholdet mellom autonomi og turnoverintensjon korrelerer negativt. Desto mer selvbestemmelse arbeidstakeren har, desto mindre er intensjonen for frivillig oppsigelse av jobben (DiPietro and McLeod 2011, 83). Mer konkret kan autonomi i IT-bransjen handle om blant annet mulighet til å påvirke arbeidstimer og hvilke vakter personalet arbeider, samt hva slags verktøy som anvendes for å utføre arbeidsoppgavene og hva slags prosjekter som bør prioriteres. Autonomi gjennom dette vil i følge DiPietro og McLeod bidra positivt til økt jobbtilfredshet, og videre øke retention intensjon (2011, 75). Autonomi er videre brukt som et mål på jobbtilfredshet, og som variabel for å kunne forklare turnover- eller retention intensjon videre i undersøkelsen til denne oppgaven.

3.6 Støtte fra kollegaer og ledelse

“.. when employees perceive that management is sincerely concerned for their well-being, they experience higher levels of job satisfaction and reduced turnover intent” (Kim og Jogaratnam 2010, 324)

Sosial støtte er vesentlig for trivsel, men mennesker er forskjellige med tanke på kompetansenivå og personlighet, derfor må sosial støtte tilpasses deretter.

Tilbakemelding fra kollegaer, ledere og andre interessenter står sentralt i sosial støtte. Likevel kan påpekning av feil og mangelfullt arbeid virke demotiverende og noen vil kanskje oppfatte det som mobbing. Positiv tilbakemelding må ikke overdrives da det kan miste effekt.

Derfor skal ros være konkret og deles ut på rettferdig vis. Tilbakemelding som oppfattes feil i forhold til den reelle situasjonen kan være demotiverende (Knardahl 2014, 421). Intensjonen for turnover er lavere for arbeidstakere som opplever støtte fra ledelsen. Ved aktiv bruk av tilbakemelding og sosial støtte mellom kollegaer og leder vil organisasjonen oppleve økt jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet (DiPietro og McLeod 2011, 75, 83). Støtte fra kollegaer gjennom tillit til den enkeltes avgjørelser og verdsettelse fra lederen vil kunne føre til økt jobbtilfredshet.

3.7 Jobbtilfredshet

I forskning på turnover blir jobbtilfredshet ofte nevnt som en påvirkende faktor. Begrepet har mange definisjoner ut i fra hvilke forsker som har sett på temaet. Det store Norske Leksikon definerer jobbtilfredshet som: “Jobbtilfredshet viser til hvor tilfreds en person er med sin jobbsituasjon” (Store Norske Leksikon 2018). Begrepet brukes ofte som en indikator når man skal måle hvordan ansatte har det på jobb, og om arbeidsmiljøet i en virksomhet er godt. Likevel er det lite forskning å finne om temaet i Norge, det er mer forskning på internasjonalt plan.

“Graden av tilfredshet med jobben er basert på en overordnet vurdering av arbeidssituasjonen, og er gjerne påvirket av de forventningene vi har til jobben” (Statens Arbeidsmiljøinstitutt). Jobbtilfredshet blir definert forskjellig ut i fra hvilke forsker som undersøker begrepet. Vi ønsker derimot å bruke Statens Arbeidsmiljøinstitutt sin definisjon som er nevnt over.

“Det er en utbredt oppfatning at jobbtilfredshet ikke bare er knyttet til økt produktivitet, men også til bedre helse og styrket livskvalitet generelt. Derfor er det ikke rart at jobbtilfredshet har vært et viktig tema både i forskning og 10 organisasjonsutvikling, med tallrike studier og arbeidsplassundersøkelser” (Berge og Falkum 2014).

Vi vil se på hva som påvirker grad av jobbtilfredshet hos arbeidstaker og se hvordan det som helhet henger sammen. En totalvurdering av arbeidstakers arbeidssituasjon vil utgjøre hva vi opplever som jobbtilfredshet, derfor vil vi se både medbestemmelse- og to-faktorteorien for å se eventuell kausalitet og/eller korrelasjon.

Kim og Jogaratnam (2011) sin jobbtilfredshetsundersøkelse viser at ansatte får økt jobbtilfredshet når ledelsen viser å være oppriktig opptatt av medarbeidernes velferd, som igjen førte til reduisering i gjennomtrekk av ansatte. Undersøkelsen konkluderte med at graden av tilfredshet på arbeidsplassen øker når arbeidstakerne har autonomi og støtte fra kollegaer og ledere. Stress og arbeidspress er faktorer som gir motsatt effekt. Studiet Kim og Jogaratnam gjennomførte tok for seg en annen bransje enn hva denne oppgaven er ment for å belyse, men er høyst relevant da de menneskelige egenskapene er nokså gjengs på tvers av bransjer generelt.

3.8 Hva annet påvirker turnover?

Annet enn variablene som allerede er nevnt, så finnes det andre faktorer fra andre teorier som hevder å påvirke turnover.

“Noen slutter uten å ha noe nytt å gå til, men de fleste prøver vel før de tar en slik beslutning å skaffe seg informasjon om andre muligheter. Hvilke muligheter som foreligger, er avhengig dels av personen selv (utdanning, praksis osv.), dels av forhold på arbeidsmarkedet og den økonomiske situasjonen” (Brochs-Haukedal 2013, 382). Arbeidstakere vil oppvurdere sin egen arbeidsplass dersom det er få alternative stillinger i arbeidsmarkedet. De ønsker mer å bli i stillingen dersom det ikke er noe annet å gå til. Om arbeidsmarkedet har mange alternative stillinger ledige i den aktuelle bransjen, vil arbeidstakeren øke egne forventninger til nåværende stilling. Hvis ikke forventningene blir innfridd, øker intensjonen om å si opp stillingen. I skrivende stund er IT-utvikling det tredje mest ettertraktede kategorien i følge finn.no, etter håndverker og ingeniør. Vi kan derfor anta at svingninger i markedet med tanke på tilbud-etterspørsel av stillinger vil påvirke medarbeiders opplevelse av hvor utfordrende det er å finne ny jobb, som igjen påvirker turnoverintensjonen. Dette er faktorer som HR i en gitt organisasjon i liten grad kan påvirke, og at

turnoverprosenten i organisasjonen er noe som må godtas sett at det er gjengs for hele bransjen.

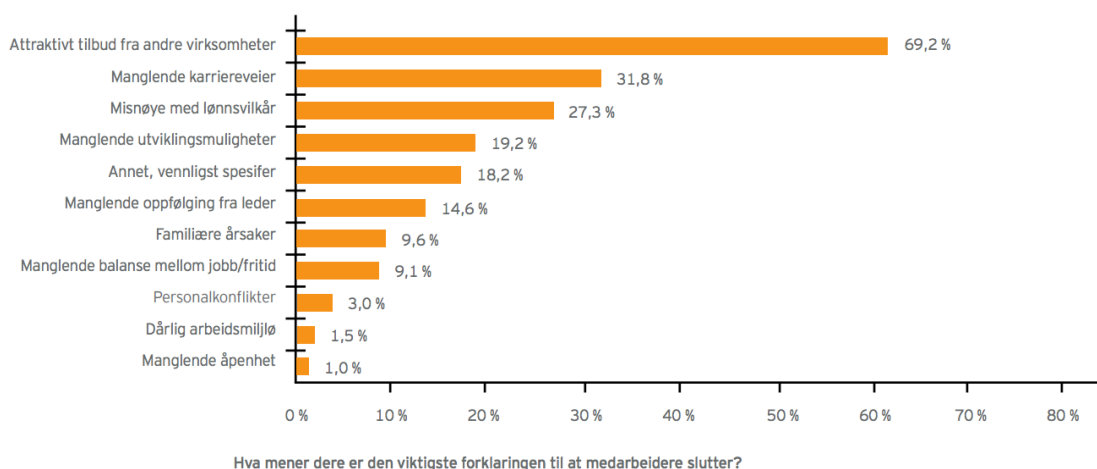
“Gjennomtrekk er negativt korrelert med alder og tjenestetid. En naturlig forklaring på det er at ansatte i begynnelsen av yrkeskarrieren gjennomgår en periode med prøving og feiling før de etablerer seg i en “endelig yrkesrolle”. Mulighetene for å skifte yrke og arbeidssted blir også mindre med alderen, noe som bidrar til at eldre arbeidstakere gjennomgående er mer stabile enn yngre” (Brochs-Haukedal, 2013, 379). Denne teorien sier at en bransje som er preget av en ung arbeidsstokk vil ha høyere utskiftninger enn en eldre og ‘etablert’ stab.

I følge en undersøkelse utført av DiPietro og Milman (2011) om turnover og retention vil følgende faktorer ha størst betydning for å lete etter en ny arbeidsplass.

- Bedre lønn
- Mer gunstige arbeidstider
- Økt sjanse for forfremmelse
- Større forutsigbarhet rundt arbeidstiden (f.eks. fast stillingsprosent)
- Ønske om mer medmenneskelige relasjoner til de ansatte

HR-Norge sin rapport fra 2013 beskriver hovedforklaringene til hvorfor medarbeidere slutter i arbeidsstillingen sin. Rapporten viser tall fra norsk næringsliv fra 2013 i privat og offentlig sektor.

Viktigste hovedforklaringene til at medarbeidere slutter



Figur 2 – Hovedforklaringene til at medarbeidere slutter. Kilde: (HR Norge 2013).

Det er ingen hemmelighet blant IT-konsulenter at lønnen deres er over snittet i norsk næringsliv, og at jakten etter den beste kompetansen ofte blir lønnet best. Derfor kan det forstås som en 'lønningskrig' hvor arbeidsgivere går over hverandre for å huke tak i den beste kompetansen. Dette vet konsulentene; de som er motivert av lønn vil utnytte lønningskrigen. DiPietro og Milman (2011) sin undersøkelse tar også for seg hvorfor noen ønsker å bli i stillingen de har. De viktigste årsakene som påvirker noens ønske om å bli i jobben, retention intensjon, er:

- **Godt arbeidsmiljø:** et sterkt arbeidsmiljø med gode kollegaer, hvor en opplevde glede og mestring i jobben
- **Utviklingsmuligheter:** gode utviklingsmuligheter og opplæring til å mestre arbeidet man er satt til hvor man opplever at ledelsen bryr seg om de ansatte

De konkluderer med at godt arbeidsmiljø, personlig og profesjonell utvikling ville føre til en motivasjon, og som igjen førte til at de ansatte ble blivende i jobben (2011). Dette understreker også teorien til Frederick Herzberg som er nevnt tidligere.

3.9 Oppsummering

Turnover er et hett tema for forskere og arbeidsgivere, særlig der hvor turnover er en utfordring for bedriften. På et internasjonalt nivå så ser vi at temaet har blitt forsket mye på, men desto mindre her til lands. Dette leder til at vi må basere mye av forskningen vår på amerikanske og europeiske forskningsrapporter og teorier. Vi er klar over at det vil være kulturforskjeller mellom landene, så selv om norsk og amerikansk næringsliv ikke er det samme, så finnes det likevel mange likhetstrekk.

To-faktorteorien (Herzberg 1993) handler om at faktorene som leder til trivsel eller mistrivsel ikke er de samme. Faktorene som leder til trivsel er motivasjonsfaktorer, og er tett knyttet opp til selve arbeidet og arbeidsutførelsen. Faktorene som leder til mistrivsel er hygienefaktorer, og er knyttet opp til personalpolitikk, lønn, status og sikkerhet. Hvis du ikke trives i jobben, så betyr det ikke at du mistrives, du er bare ikke motivert utover det som er forventet i jobben din. Trivsel er da ikke det motsatte av mistrivsel.

Indre og ytre motivasjonsfaktorer og selvbestemmelsesteorien handler om at motivasjon kan oppstå innenfra eller utenfra. Ytre påvirkningsfaktorer som lønn og frynsegoder kan bidra til å motivere, spesielt arbeidstakere som utfører arbeidsoppgaver som ikke krever høy kognitiv drivkraft. Indre motivasjon kommer naturlig innenfra og handler om at personen får bedrive med det han eller hun selv ønsker. Et barn som leker fritt drives av en indre motivasjon. For at indre motivasjon skal oppstå så er det tre komponenter som må finne sted, autonomi, kompetanse og tilhørighet. Arbeidsoppgavene må da legges til rette for at det gis frihet til fremgangsmåten. Oppgaven må være passe utfordrende og personen må oppleve at man bidrar til et fellesskap. Denne oppgaven, på lik linje som selvbestemmelsesteorien, vektlegger autonomi mest som en avgjørende faktor for trivsel på arbeidsplassen.

Liten jobbtilfredshet viser seg å korrelere med turnoverintensjon, mens de som trives i jobben korrelerer med intensjon med å bli i jobben, eller retention intensjon (Kim og Jogaratnam 2011, 332). Jobbtilfredsheten hos medarbeiderne vil da kunne peke til deres intensjon om å frivillig si opp sin stilling, og deres villighet til å bli i nåværende jobb.

4.0 Metode

I dette kapittelet skal vi gjøre rede for valg av metode, samt hvilke innvirkning metoden har for undersøkelsen. Bakenforliggende for metodevalg ligger problemstillingen, denne vil kort bli presentert, før vi beskriver valg av forskningsdesign og utdyper om kvalitativ metode. Gjennom hele kapittelet forsøker vi å beskrive valg vi har foretatt oss for å styrke oppgavens gyldighet og pålitelighet. Til slutt vil etiske syn på forskningsarbeidet bli presentert.

4.1 Problemstilling

Valg av problemstilling og dens definering er en krevende prosess. I starten av prosjektet hadde vi mange omfattende og upresise spørsmål vi ønsket å forske på. Begrepet *problemstilling* kan defineres som “spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av

samfunnsvitenskapelige metoder” (Halvorsen, 2008, 35). I følge Jacobsen (2016) finnes det tre krav som enhver problemstilling bør tilfredsstillende, før man gjennomfører en empirisk undersøkelse. Den skal være spennende, enkel og fruktbar. Vi startet arbeidet med å diskutere bransjer og temaer vi syntes var interessante og ønsket å vite mer om. Utgangspunktet vårt var temaet turnover og hvordan dette utspiller seg i et arbeidsmarked hvor arbeidstaker sitter med makten. Vi endte til slutt opp med problemstillingen:

“Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i IT-bransjen?”

Vår problemstilling er av typen eksplorerende da den har preg av et åpent spørsmål. Eksplorerende undersøkelse vil ofte dreie seg om å avdekke hvilke variabler som er relevante, og å avdekke hvilke verdier som finnes på de ulike variablene (Jacobsen 2016, 79). For å forenkle arbeidet med problemstillingen valgte vi å utarbeide noen forskningsspørsmål som vi ønsket å svare på.

- *Hvordan jobber HR med arbeidsmiljø og jobbtilfredshet for å holde på ansatte?*
- *Hvordan jobber HR med rivalisering av kompetanse og konkurransedyktig lønn?*
- *Hvordan har varierte og interessante arbeidsoppgaver påvirkning på arbeidsforholdet?*

Formålet er ikke å generalisere våre funn, men heller å konsentrere oss om færre enheter, ved å utforske bredde og dybde i utvalget som er satt.

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om å planlegge og ta de valg som er best egnet til å besvare den spesifikke problemstillingen fra start til mål. En forsker må beskrive alle faser i forskningsprosessen, og et etablert forskningsdesign letter dette arbeidet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 77).

Da vi arbeidet med problemstillingen i startfasen, tok vi utgangspunkt i at vi ønsket et intensivt opplegg. Hensikten var å få en detaljert og grundig forståelse, både hvordan virkeligheten er og oppfattes, og av hvordan ting henger sammen. Intensive opplegg studerer *mange nyanser* (variabler), men relative få enheter (Thomassen 2012, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 90). Vi endte opp med færre variabler enn antatt, men som Johannessen, Tufte og Christoffersen sier vil det være umulig å oppnå det såkalt ideelle opplegget, med både mange enheter og mange variabler (...) på bakgrunn av ressursmessige hensyn (2017, 92).

På bakgrunn av vår eksplorerende problemstilling, ser vi at vi har en *fenomenologisk tilnærming* til undersøkelsen. “Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske å beskrive menneske og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Målet er å gi en presis beskrivelse av aktørenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Med denne undersøkelsen ønsker vi å få innsikt i hva HR gjør, og hva slags tiltak som er implementert med tanke på turnover retention. Dette sett fra deres posisjon i organisasjonen, og med fokus på at de befinner seg i et såkalt arbeidstakers marked.

4.3 Kvalitativ metode

Valg av metode er avhengig av problemstillingens definisjon. Vi har som sagt valgt en eksplorerende problemstilling som fokuserer på flere nyanser. Kvalitativ forskning er opptatt av hva slags mening ulike mennesker tillegger ting de opplever eller erfarer. Et annet kjennetegn ved kvalitativ metode er at forskeren forsøker å anlegge et “holistisk” perspektiv; det betyr at individer eller grupper ikke reduseres til variabler, men ses som en helhet (Askheim og Grenness 2008, 12).

Vi ønsker å få en dypere forståelse av hva HR gjør for å beholde sine ansatte i organisasjonen, denne metoden vil hjelpe oss å se mening og forståelse ut fra datamaterialet som vi selv har samlet inn. Vi velger denne metoden i stedet for å samle inn data med formål om å prøve og teste ut allerede foreliggende teori, hypoteser eller modeller. Kvalitativ metode med en overveiende induktiv fremgangsmåte vil derfor være best egnet i vårt tilfelle.

4.4 Innsamlingsmetode for data

Vi har valgt å benytte dybdeintervjuer for å innhente vår primærdata som innsamlingsmetode. Dette er den mest brukte måten å samle inn data når det kommer til kvalitativ metode. Kvale og Brinkman (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål, og egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145).

Som nevnt tidligere ønsker vi å gå i dybden på relativt få organisasjoner, og forstå hvordan den enkelte HR ansatte fortolker og legger meningen i fenomenet turnover. For å kunne få slik informasjon har vi valgt å benytte et semi strukturert intervju. Denne formen for intervju innebærer en overordnet intervjumal, som er skreddersydd til informantens situasjon. Jacobsen (2016, 149) sier at en tilnærming uten noen form for strukturering kan føre til at dataen blir så kompleks at de nesten blir umulige å forstå, eller i alle fall meget ressurskrevende å analysere. Vi har derfor valgt å følge en mal, men å tilpasse den til de forskjellige intervjuene med overordnede temaer som er befestet i forskningsspørsmålene og temaene vi anser er viktige for å besvare vår problemstilling. Vi mener denne metoden ga oss den mest verdifulle informasjonen i motsetning til en standardisert intervjumal. Vi hadde fokus på en naturlig introduksjon og åpenhet for at samtalens utfall skulle bli mest mulig naturlig og komfortabel, både for intervjuobjektet og oss som intervjuere. Innhenting av sekundærdata ble gjort både før, under og etter datainnsamlingen. Vi har benyttet rapporter, faglitteratur og organisasjonenes hjemmeside som sekundærdata for å utarbeide en teoretisk skreddersydd intervjumal.

4.5. Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter

Utvalgsstørrelse: Når vi jobber kvalitativt, ønsker vi å få mye data ut i fra et gitt antall informanter, det kan ofte være utfordrende å avgjøre på forhånd hvor mange intervjuer som er mange nok. Anton J. Kruzel skriver i *Sampling in qualitative inquiry fra 1999* (sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114) at en tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok til at vi kan belyse vår problemstilling. Det vil si at antallet vil være avhengig av kvaliteten på intervjuene.

Utvalgsstrategi: I og med at vi ikke ønsker å generalisere har vi valgt en strategisk utvelgingsmetode, og et ikke-sannsynlighetsutvalg. På bakgrunn av den informasjonen vi ønsket å samle inn, valgte vi målgruppen: HR ansvarlige i IT-bransjen. Michael Quinn Patton i *Qualitative evaluation and research methods*, fra 1990, sier at hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet (fyldige beskrivelser) og om fenomenets kontekst, og ikke å foreta statistiske generaliseringer [...] (sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 116-117). I metodelitteraturen kalles dette for strategisk utvelgelse av informanter. Utgangspunktet er med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessighet. Informantene ble valgt ut både på bakgrunn av bekvemmelighet og skjønnsmessig utvalg. Den såkalte snøballmetoden ble også benyttet da vi fikk nyttig informasjon i våre intervjuer om andre aktuelle bedrifter.

Rekruttering: Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål, så tilfeldig trekking av et utvalg er lite egnet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 113). For å rekruttere informanter tok vi utgangspunkt i rapporter fra blant annet “Great Place to Work” og “Universum” dette for å få en oversikt over de mest ettertraktede IT-selskapene som arbeidsgiver. Deretter forsøkte vi å definere hvilke trekk vi mente informantene burde ha. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 179) sier at disse kriteriene styres fullt og helt av problemstillingen. Problemstillingen vår ble justert flere ganger underveis, og ble justert fra en antagelse om høy turnover, til faktorer som reduserer turnover i typiske “best practice caser”. Vi ser at vårt utvalg kan ha blitt påvirket av problemstillingens utvikling fra uklar til klar, men opplever likevel at vi har fått bredde og variasjon i innsamlet data.

4.6 Forberedelse

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 51) sier at ingen av oss møter verden forutsetningsløst, og vår bakgrunn, både personlig og faglig, vil være en del av prosessen ved å etablere kunnskap. Spesielt når kvalitativ metode blir benyttet vil refleksjon omkring forskerens bakgrunn, for eksempel ens ontologiske, epistemologiske eller faglige perspektiv ha betydning for forskningen. Innhenting av teori og informasjon ble foretatt tidlig i forskningen for å få dekket de aktuelle

temaene som vi ønsket å få besvart under intervjuene. Jacobsen (2015) hevder det er utfordrende å utarbeide fornuftige spørsmål hvis det er mangel på kunnskap rundt problemstillingen før man starter undersøkelsen. Når det er sagt, satt vi allerede på en del informasjon og antagelser om turnover, men valgte å se tilbake til tidligere teorier og studier for å kvalitetsikre intervjumalen.

4.7 Utforming av intervjumal

Intervjumalen (vedlegg 1) er et viktig element i dybdeintervjuet. Den legger føringer på når de forskjellige temaene skal bringes frem, og bidrar til en naturlig presentasjon av oss og vår oppgave, med glidende overganger og en naturlig avslutning. En intervjumal skal sikre at vi har med alle de emner og detaljer som vi ønsker å diskutere med informantene. En god intervjumal beveger seg fra det generelle til det spesielle (Askheim og Grenness 2008, 12). Vårt formål med intervjumalen var at vi skulle få med oss alle spørsmålene vi ønsket besvart, at de skulle bli stilt i en naturlig kontekst, samt sørge for at vi benyttet åpne spørsmål og kun stilte et spørsmål av gangen.

Intervjumalen var delt opp i fire deler med komponenter som:

- Arbeidsmiljø
- Lønn og kompetanse
- Arbeidsoppgaver
- Fakta-spørsmål

Før disse overnevnte temaene ble lagt frem, ble det stilt noen generelle og svært åpne spørsmål. Informantene ble blant annet spurt om å kort utdype stilling, arbeidsoppgaver og organisasjonsstruktur. Hensikten med spørsmålene var å få informantene til å føle seg bekvem, da dette er spørsmål som de fleste både er fortrolige og trygge på å besvare. Vi benyttet mange åpne spørsmål, dette kan gjøre analysedelen mer krevende, ved at de ikke kan standardiseres (Jacobsen 2016, 264).

Den første delen omhandlet arbeidsmiljø og spørsmålene gikk hovedsakelig ut på bedriftskultur, kommunikasjon, medarbeidertilfredshet og autonomi i arbeidsdagen. I del to om lønn og kompetanse ønsket vi å få besvart hvorvidt de ansatte var lønnet i

forhold til bransjegjennomsnitt, og hvordan HR arbeidet med kompetanseutvikling. Tredje del omhandlet arbeidsoppgaver, men også om rutiner ved avslutning av et arbeidsforhold. Fjerde og siste del var fakta-spørsmål, om tall på turnover, gjennomsnittsalder på de ansatte og ansiennitet i selskapet. Vi ønsket å holde oss til spørsmålene så langt det lot seg gjøre, men lot også informantene snakke fritt når det var rom for det. Vi tilpasset intervjumalen til de aktuelle selskapene, på bakgrunn av informasjon vi fikk fra rapporter og deres hjemmeside. Vedlegg 1 viser intervjumalen i forkant av denne tilpasningen, dette er gjort da de tilpassede intervjumalene ville lettere brutt konfidensialiteten.

4.8 Gjennomføring av intervju

Vi bestemte oss tidlig for å velge en naturlig kontekst for intervjuet. En naturlig kontekst vil si at lokasjonen for intervjuet er et sted der informanten vil “føle seg hjemme”, og som gjerne er relatert til temaet som skal diskuteres. Mye forskning har vist at konteksten intervjuet foregår i som regel påvirker innholdet i intervjuet (Jacobsen 2016, 152). Da våre spørsmål ikke ba om sensitiv eller personlig informasjon, var det ikke noen potensielle negative effekter av dette valget. Alle intervjuene foregikk i avlukkede møtelokaler hos informant-bedriften, dette ga oss muligheten til å være alene og å unngå støy. I tillegg fikk vi muligheten til å observere arbeidsstedet og få et lite innblikk i arbeidskulturen under våre besøk.

Vi hadde alle tre et ønske om å være med under intervjuene, sammen med vår veileder vurderte vi om dette var en fordel eller ikke. Vi kom frem til at alle burde være tilstede under intervjuene, så langt det lot seg gjøre. Vår plan var å la én person ta en passiv rolle som transkriberer, én skulle ta en aktiv rolle og være den som styrte intervjuet, og den tredje personen skulle observere. På grunn av personlige årsaker var det ikke alle intervjuene vi fikk deltatt på som en helhetlig gruppe, da falt observatørrollen bort.

Å forsøke å huske alt som blir sagt under intervjuet, er umulig (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2016, 155). Vi valgte derfor å benytte oss av lydopptak i tillegg til notater som ble gjort underveis. Ved å benytte oss av lydopptak og at en av oss kun

hadde som oppgave og fokuserte på notatskriving, ga det mer frihet for den som holdt intervjuet. Intervjueren kunne fokusere mer på informanten og holde øyekontakt.

4.9 Analyse av data

Noe av det første vi må gjøre etter gjennomført intervju, er å forsøke å redusere noe av kompleksiteten. Vi må forenkle og strukturere for å få en oversikt (Jacobsen 2016, 197). Jacobsen (2016) sier videre at analyse av kvalitative data dreier seg om fire forhold/faser, og det er disse fasene vi har brukt som utgangspunkt for vår analyse. Videre har vi valgt tilnærmingen innholdsanalyse for vår analyse. Krippendorff beskriver i *Content Analysis*, fra 2013, at innholdsanalyse er basert på antakelsen om at det en person sier i et intervju kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfulle kategorier. Til slutt skal en se på likheter og ulikheter mellom ulike enheter knyttet til de kategoriene som er definert (sitert i Jacobsen 2016, 207).

4.9.1 Dokumentere

Som utgangspunkt ville vi transkribere alle intervjuene i sin helhet, dette ville lette analysedelen og samtidig åpne opp for kontroll av rådata (Jacobsen 2016, 202). En slik transkripsjon er veldig detaljert og tidkrevende. Vi fikk underveis tips om å heller lage en form for annotering av hvert intervju. I faglitteraturen brukes begrepet annotering til å beskrive et kortfattet sammendrag av en større helhet (Jacobsen 2016, 205). Notatene fra intervjuene ble et godt utgangspunkt og ble renskrevet i etterkant ved hjelp av lydopptakene.

4.9.2 Utforske

Dette er det første dykket ned i rådataen, og kan gjøres veldig enkelt. Den enkleste formen går på *det enkelte ord* (Jacobsen 2016, 205). Ved å finne ut hvilke ord og uttrykk som går igjen flere ganger gjennom intervjuene, kan vi på en enkel måte se hvilke temaer og svar som går igjen på tvers av intervjuene. En enkel måte å fremstille dette på er gjennom å lage en ord-sky (Jacobsen 2016, 206). De ordene, uttrykkene eller temaene som vi finner i denne fasen, vil gi et godt utgangspunkt for den neste fasen.

4.9.3 Systematisere og kategorisere

Kategorisering innebærer at vi “brekker opp” temaet i mindre enheter, og dernest at vi samler ulike deler av teksten (data) i disse enhetene (Jacobsen 2016, 207). Saldaña (2013), Strauss og Corbin (1990) skiller mellom to former for kategorisering: åpen koding/første-syklus koding og aksial koding/andre-syklus koding (sitert i Jacobsen 2016, 207). Åpen koding tar utgangspunkt i data som omhandler det samme, og samle dette i én gruppe. Vi kan derfor forholde oss til et fåtall av kategorier enn den totale datamassen. Aksial koding går ut på å danne kategorier som ikke direkte finnes i dataene (Jacobsen 2016, 207). En form for minstekrav for omfang av en kategori, er at den skal være relevant for to enheter i undersøkelsen. Er den ikke det, kan den ikke sammenlignes, og noe av poenget faller bort (Jacobsen 2016, 211).

4.9.4 Sammenbinde

I den siste fasen vil vi sitte igjen med tre typer informasjon: om ulike temaer, om undersøkelsesenheten og om konteksten data ble samlet inn i. Disse tre typene data kan vi nå koble for å se om det er noen kausale sammenhenger mellom dem (Jacobsen 2016, 213). Her blir kategoriene fra forrige fase analysert opp mot problemstilling. Denne fasen er viktig for å forstå hvilke mekanismer som fungerer, hvilke fenomener som henger sammen – og *hvorfor* de henger sammen (Jacobsen 2016, 216).

4.10 Forskningskvalitet

Enhver undersøkelse går gjennom et sett av forholdsvis klare faser. I hver av disse fasene må forskeren foreta valg som vil få konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (validitet) og troverdighet (reliabilitet) (Jacobsen 2016, 63). Ethiske overveielser må man så langt som mulig klargjøre for før man går i gang med en undersøkelse. Samtidig må man hele tiden vurdere de valg man ta i løpet av undersøkelsesprosessen, ut fra etiske prinsipper (Jacobsen 2016, 45). De tre overnevnte temaene vil ha en vesentlig betydning for oppgavens kvalitet, vi har derfor valgt å belyse disse i egne underkapitler.

4.10.1 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36). Med andre ord, hvor pålitelig forskningen og funnene er. Som uerfarne forskere, kan vi ha påvirket datainnsamlingen sin reliabilitet i kombinasjon med en semistrukturert intervjuform. Det er en mulighet for å påvirke informantene ubevisst, gjennom for eksempel holdning, hvordan vi var kledd, talemåte, og så videre. Dette fenomenet kalles for *intervjueffekten* (Jacobsen 2016, 242). Dette var noe vi ønsket å forhindre, vi forsøkte derfor å holde oss til intervjumalen, og å gjennomføre hvert intervju på lik måte. Vi var enige om rollefordeling, hvordan vi skulle kle oss og hvem som skulle styre intervjuene. Vi hadde ingen relasjon til informantene på forhånd, som gjorde det enklere for oss å holde en nøytral holdning.

Det finnes to forskjellige metoder for å teste reliabilitet på, *test-retest-reliabilitet* (gjenta samme undersøkelse på samme gruppe på to forskjellige tidspunkt) og *interreliabilitet* (flere forskere undersøker samme fenomen) (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 37).

4.10.2 Validitet

Validitet er et begrep som brukes for å svare på hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 66). Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Det er flere forskjellige typer validitet, deriblant intern/indre validitet og ekstern/ytre validitet. Store Norske Leksikon definerer de ulike formene for validitet slik: *Indre validitet* brukes om muligheten et forsøk eller en studie gir til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen. Høy indre validitet forutsetter at man har god kontroll over mulige bias. *Ytre validitet* betegner det at resultatene fra en studie av et begrenset omfang kan generaliseres (Store Norske Leksikon 2018).

Vi ønsker ikke å generalisere funnene, og er derfor opptatt av den indre validiteten.

4.10.3 Forskningsetikk

Noen av de viktigste etiske aspektene som må tas hensyn til er forholdet mellom: forsker og undersøkt, forsker og oppdragsgiver og forsker og samfunn (Jacobsen 2016). I vår oppgave er det forholdet mellom forsker og undersøkt, eller informant, som er det viktigste. Dette fordi oppgavens omfang ikke vil ha noen særlig påvirkning i samfunnsaspektet. Dette er også en bacheloroppgave, så det nærmeste vi kommer en oppdragsgiver er Høyskolen Kristiania, der eksisterer det klare retningslinjer for oss.

Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2016, 47). *Informert samtykke* betyr at den som skal undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen, og at den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes, vet om hvilke farer og gevinster en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen 2016, 47). Dette er et krav vi mener vi har oppfylt, vi ga rikelig med informasjon om undersøkelsen da vi kontaktet informanter for å avtale eventuelle intervju, og startet hvert intervju med å gjennomgå nettopp dette. Vi gikk gjennom formålet og bakgrunnen for undersøkelsen, deres rettigheter som informanter og konfidensialitet.

Dette tar oss til det neste kravet, *krav på privatliv*. Vi samlet ikke inn noe informasjon om informantene sine privatliv og alle aspekt som kunne spore data tilbake til informant ble anonymisert. Kjønn, alder, utdanning eller hvilken bedrift de jobbet i, er uviktig for oppgaven. Det vi var opptatt av var å få intervju med informanter som var i tilsvarende lik stilling og innenfor samme bransje. Dette dekket vi gjennom et samtykkeskjema, som ble signert i forkant intervjuet og lydopptak. For å forsikre oss å gjengi data korrekt, ble alle intervju tatt opp på lydbånd og transkribert i etterkant. Var det noe vi ble usikker på ved lytting til opptak, kontaktet vi vedkommende for å få en oppklaring i hva de mente. Alle informanter har også fått tilbud om å lese oppgaven i sin helhet når oppgaven er fullført. Vi kan med dette si at det siste kravet har blitt innfridd.

5.0 Presentasjon av funn, analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi analysere informasjonen som er blitt innhentet gjennom intervjuene, deretter drøfte det opp mot teorien fra kapittel tre. “Hensikten med kvalitative tilnærminger er å få et mangfold av ulike perspektiver, nyanser og synspunkter. Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer, observasjoner eller dokumenter kan det påpekes mønstre, regularitet, spesielle avvik eller underliggende årsaker” (Jacobsen 2016, 197). Vi har valgt å presentere funn og drøftelse opp mot teori i samme kapittel for å gi oppgaven en mer naturlig flyt og en bedre leseropplevelse. Kapittelet starter med en kort introduksjon av bedriftene og deretter er kapittelet delt opp etter de overordnede temaene som ble benyttet i intervjumalen, hvor funn og teori drøftes om hverandre.

5.1 Presentasjon av bedrifter.

Totalt har vi gjennomført fem individuelle dybdeintervjuer, fra fem forskjellige bedrifter. I denne oppgaven har vi tildelt bedriftene fiktive navn som *Bedrift A*, *Bedrift B (...)* *Bedrift E* for å anonymisere selskapene. Alle bedriftene er norskeide og lokalisert i Oslo, noen av bedriftene har også avdelinger i utlandet. Vi har valgt å ta for oss kun avdelingene i Norge, for kunne sammenligne bedriftene opp mot hverandre. Alle intervjuobjektene har relevante HR-stillinger med ansvar for tech/systemutvikling, og har vært i stillingen i minimum ett år.

- *Bedrift A* har ca. 400 ansatte hvorav rundt 300 av disse sitter med programmering og tech. Gjennomsnittlig ansiennitet 4,9 år blant disse. Turnoverprosenten hadde steget litt fra 2016, og var i 2017 på mellom 12-14%.
- *Bedrift B* er den minste bedriften målt i antall ansatte som vi har besøkt. De har omkring 40 ansatte i Norge, med mellom fem til ti ansatte som jobber med programmering og utvikling. Turnoverprosenten er lik null, da ingen har sluttet de siste årene.
- *Bedrift C* er en stor bedrift med 6700 ansatte, med omkring 900 ansatte på tech. Vi fikk dessverre ingen turnover tall fra denne bedriften, da informanten sa at dette var konfidensielt. Gjennomsnittlig ansiennitet var 8 år for utviklerne.

- *Bedrift D* er den største bedriften i denne undersøkelsen (målt på antall ansatte). De har omkring 8000 ansatte, hvorav 900 sitter med programmering og tech. Turnoverprosenten her var 5,5% i 2017.
- *Bedrift E* har ca. 350 ansatte med omkring 130 ansatte i tech og utvikling. Turnoverprosenten var på på 20% i 2017, og den høyeste av de vi har intervjuet. De ønsket at den skulle ligge på 10%, men har steget de siste årene.

5.2 Arbeidsmiljø

Psykososialt arbeidsmiljø kan defineres som *kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 300). Det mellommenneskelige er noe som går igjen i flere teorier, og vi var overbeviste om at dette aspektet kom til å være viktig for å kunne besvare problemstillingen.

Arbeidsmiljø er et veldig omfattende begrep, og vi har derfor valgt å dele dette delkapittelet opp i underkategorier. Etter at funnene har blitt gjennomgått i de ulike underkategoriene vil vi se på hvordan dette samsvarer med teoriene vi har valgt å forankre oppgaven i.

5.2.1 Sosialisering

Alle bedriftene var opptatt av det sosiale og mellommenneskelige aspektet ved et arbeidsforhold. Flere av bedriftene tilrettela for sosialisering, events på tvers av avdelinger, tilbud om trening og bedriftslag til arrangement. Spesielt *Bedrift C* skilte seg ut på dette punktet. En overordnet kultur om å være åpne og snille mot hverandre, førte til mange sosiale arrangementer, både avdelingsvis og for hele bedriften, forklarer informanten i *Bedrift C*.

“Ansatte kan søke om midler til aktiviteter, for å få innvilget midler er det et krav på å ha ti interesserte på tvers av avdelinger.” – Informant E

Vi hadde en formening i forkant av intervjuene at gjennomsnittsalder blant IT-ansatte trolig ville være forholdsvis lav. Spesielt fordi IT-bransjen er å anse som ‘ferskere’ enn eksempelvis økonomi og juss. Dette viste seg å være feil, flere bedrifter opplyser om en gjennomsnittsalder på 40 og over. *Bedrift D* forklarer at de opplevde noen grupperinger. De yngre har et annet tankesett enn de eldre. Dette er en form for

mangfold, og noe de ser på som positivt. Dette gir forskjellige perspektiver og erfaringer som sammen kan være med å skape noe eget. Funnene våre viser at jo flere ansatte det var i bedriften, jo mer grupperinger ble det i lunsjen. Den minste bedriften meldte om lunsjpauser hvor fag nesten ikke ble nesten ble diskutert, og ansatte satt sammen på tvers av avdelingene. I de større bedriftene oppstod det mer grupperinger, og systemutviklerne satt sammen, mens jurister og økonomer i samme bedrift satt i andre grupperinger.

5.2.2 Kultur og verdier

Bedrift E var veldig opptatt av sine verdier. Verdiene brukes som grunnsteiner for alt de gjør: events, rekruttering, lederutvikling og så videre. Verdiene har vært med siden bedriften startet opp og det blir regelmessig tatt opp til vurdering om de skal revideres. På denne måten finner de ut om enkelte verdier må byttes ut, eller hvilke som de potensielt må bli bedre på. Dette stod i kontrast til Bedrift A som ikke hadde noen nedfelte verdi-ord eller visjon.

“Vi vil ikke ha visjon. Eller, vi vil ikke uttale det. Vi vil skille oss litt ut” – Informant

A

Et interessant funn var at fire av fem bedrifter uttalte at de ønsket å tiltrekke seg søkere, på grunnlag av hvordan de var som bedrift. Lønn og frynsegoder skulle ikke være hovedgrunnen til at ansatte ble tiltrukket av jobben, men heller et ønske om å bli en del av identiteten.

“Vi ønsker å bygge en kultur som gjør at folk har lyst til å komme hit.” – Informant

D.

5.2.3 Undersøkelser

Som norske bedrifter flest, gjennomførte også intervjuobjektene årlige medarbeidersamtaler. Det som var av større interesse for oss, var at flere av bedriftene kom særdeles godt ut av nasjonale undersøkelser, som Universum og/eller Great Place to Work (heretter forkortet til GPTW). Vi var derfor nysgjerrige på hva som var årsakene til dette. Universum er en undersøkelse som viser de mest ettertraktede

arbeidsplassene for studenter og for yrkesaktive, og GPTW er en nasjonal medarbeiderundersøkelse som kårer Norges beste arbeidsplass.

“Det på innsiden skal synes på utsiden.” – Informant E

GPTW leverer en rapport med anonymiserte resultat tilbake til bedriftene. Denne rapporten kan være et utgangspunkt på hva bedriftene bør jobbe med fremover. Tiltak ble gjort, og deretter tatt pulsmålinger for å sjekke om det var blitt forbedret. På denne måten jobbet de kontinuerlig med sine forbedringspotensialer frem til neste GPTW-undersøkelse. Å score høyt på en slik rangering er i seg selv prestisjefyllt, og det vil gi et innblikk i bedriftens arbeidsmiljø.

“Vi ønsker ikke å skape et glansbilde vi ikke klarer å levere på.” – Informant A

Dette gjenspeiler seg også til Universums rangeringer. Flere av bedriftene som topper GPTW sine kåringer, finner du også høyt på Universums lister. Den ene bedriften argumenterer sin plassering på Universums liste med at de setter folk veldig høyt, og at det gjenspeiles i kulturen. Når de for eksempel er på NTNU, som er en stor kilde for søkere, holder de ikke bare en powerpoint-presentasjon. De holder heller kurs, viser hvem de er, viser at de vil investere i potensielle søkere, samme behandling som de vil få etter de er ansatt.

“Google er på topp hos Universum av IT-studenter, og Google har ikke hatt en utviklingsavdeling i Oslo, bare en salgsavdeling. Det er noe med merkevaren globale aktører selger inn også.” - Informant E

5.2.4 Kommunikasjon

De fleste bedriftene hadde sitt eget intranett som ble brukt for kommunikasjon. Facebook at Work og applikasjonen Slack ble nevnt som spesielt gode. Spesielt Bedrift D var veldig stolte over hvor flink bedriften som helhet var på å kommunisere. Bedrift D har en egen kommunikasjonsavdeling på ti ansatte, som jobber fullt for at all informasjon blir formidlet til de som skal ha den, og på best mulig måte.

“[...]det er kjempegodt implementert her, det har kjempehøy bruk. Det er med på å gjøre ting mer synlig, du kan bli synlig selv og å finne andre som er interesserte i det samme som deg.” – Informant D

Det var også en bred enighet på tvers av bedriftene over viktigheten av god kommunikasjon, både vertikalt og horisontalt. Å formidle bedriften sin visjon og strategier for å oppnå mål, var med på å motivere de ansatte på å bidra til å faktisk oppnå målene.

“Dette har vært det stedet der jeg har vært mest imponert over lederskapets evne til å kommunisere med så mange ansatte.” – Informant D

5.2.5 Drøftelse

Det sosiale aspektet finner vi igjen i tilhørighets-faktoren i Deci og Ryan (2000) sin selvbestemmelsesteori. Behovet for sosial tilknytning for mennesker er utviklet gjennom evolusjonen, vi er hele livet avhengig av andre mennesker for å overleve og for å kunne fungere (Hetland og Hetland 2011, 108). Dette gjenspeiles i bedriftenes uttalelser om hvordan arbeidsmiljø og trygghet i kollegaer ble vektlagt. Tilhørighet blir av mange sett på som et basalt behov for mennesker, og vil da også være essensielt på en velfungerende arbeidsplass. Ved mangel på tilhørighetsfølelse hos de ansatte, kan det lettere oppstå situasjoner som involverer for eksempel mobbing og/eller utstøting (Hetland og Hetland 2011, 109). Dette står kanskje i kontrast til Herzbergs to-faktorteori, der mellommenneskelige relasjoner er klassifisert som en hygienefaktor. Begge teoriene anerkjenner tilhørighet og det mellommenneskelige som noe essensielt, men ved to forskjellige perspektiv.

Alle fem bedriftene hadde et stort fokus på det sosiale, og så viktigheten i å ha gode relasjoner mellom alle innad i bedriften. Et gjentakende funn var også det å skape en bedriftsidentitet, skape en kultur som alle føler seg hjemme i. Dette skaper en tilhørighetsfølelse både mellom de ansatte og eierskap til bedriften.

Vi hadde en forhåpning om å finne et bredere spekter av resultat, dette ville gjort det mulig for oss å sammenligne funn opp mot fokus på arbeidsmiljø. Dette ble ikke

gjennomførbart i samme grad, da alle bedriftene kontinuerlig jobbet med arbeidsmiljø og iverksatte aktiviteter/tiltak. Ut i fra funnene våre satt opp mot teoriene, virker det reelt at arbeidsmiljø/tilhørighet er viktig og prioritert av HR-avdelingen - men at det ikke ene og alene kan hindre turnover.

5.3 Kompetanse

Linda Lai (2004) definerer kompetanseutvikling som målrettede tiltak for å oppnå læring. Som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (sitert i Kuvaas, Dysvik 2008, 84). I dette kapitlet vil vi presentere våre funn om kompetanseutvikling og drøfte dette opp mot teori.

5.3.1 Utdannelse

Generelt ser vi at de som jobber med programmering i de firmaene vi har undersøkt har en variant for formell utdanning innen informatikk. Bedrift A har størst andel med masterutdanning, >90%, tett etterfulgt av Bedrift C, Bedrift D, Bedrift E og Bedrift B. Sistnevnte har også hatt suksess med å ansette en kandidat uten relevant utdanning og gi han innføring i opplæringsperioden - med suksess. .

5.3.2 Hva er ettertraktet?

Hvilken kompetanse som er mest ettertraktet i markedet varierer med hva behovet er. Informantene sine svar på hva de ser etter når de rekrutterer er ofte programmeringsspråk som C#, C++, javascript, SQL og .NET blant de mest populære. Andre ferdigheter som utviklerne ofte har er Python, Go og Ruby on Rails, men disse blir ikke i like stor grad anvendt i arbeidet. De siste årene har også UX-, UI- og fullstackutviklere blitt svært populært og vi ser at flere av nettsidene til informantene etterspør nettopp denne kompetansen. Alle firmaene forklarer at riktig kompetanse er noe av de viktigste når de gjennomfører rekruttering.

“Å finne riktig kompetanse er utfordrende, nesten like utfordrende som å finne en kandidat med en personlighet som passer inn i gjengen vår.” -Informant B

Selv om de ovennevnte programmeringsspråkene er ettertraktet, bør det gjennomføres en systematisk kartlegging av kompetansebehovet til bedriften. Om det skal rekrutteres eller iverksettes trenings- og utviklingstiltak.

5.3.3 Kompetansebygging

Alle firmaene forklarer at teknologien beveger seg hurtig og at det er viktig at de ansatte har kunnskap om de nyeste programmeringsspråkene og metodene for å holde tritt med utviklingen. I Bedrift B har de satt av de første timene hver mandag før lunsj for egentrening i noe som er relevant for arbeidsoppgavene. Her kan ansatte disponere egen tid og sette seg inn i fag etter eget ønske for å holde seg oppdatert. Informanten forklarer at det er et tiltak ansatte som regel benytter seg av og ser på som både nødvendig og bra for personlig og profesjonell utvikling. Bedrift B sender også utviklerne på store konferanser en gang i året, ofte til USA. Dette er ment for både faglig utbytte og som en sosial aktivitet. Utover den årlige konferansen i USA så er det få eller ingen som er interessert i kursing. “Når du har en fast stilling så mister du ofte interessen for kursing og sertifisering” sier informanten i Bedrift B. Bedriften har som nevnt svært lavt gjennomtrekk av ansatte blant utviklerne. Informanten forklarer at de som sluttet i bedriften før 2014 ofte grunnet det i mangel på faglig utfordringer. Siden 2014 har de holdt på alle ansatte.

Selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan 2000) forklarer oss at kompetanse er en av tre hovedfaktorer som leder opp til indre motivasjon. Bedrift B sitt tiltak om egenlæring på mandager viser at ansatte har et ønske om å lære og samsvarer med både selvbestemmelsesteorien og Herzberg sin påstand om at utvikling er en faktor som leder opp til turnover retention. Derimot så ser vi at de samme ansatte i mindre grad ønsker kursing og sertifisering i Norge, noe som enten tyder på at kompetanseutvikling ikke er like viktig, eller at deres behov for ny kompetanse blir mettet i de timene de disponerer for egenlæring. To-faktorteorien (Herzberg 1993) og selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan 2000) sier at arbeidsoppgavene må være passe utfordrende for at ansatte trives i jobben, noe som forklarer hvorfor enkelte personale sluttet i sin stilling i nevnte bedrift.

Bedrift E arrangerer interne *kompetansefestivaler* hvor fokuset er å lære av hverandre, men det hyres også inn eksterne foredragsholdere. På disse dagene er det faglig påfyll og inspirasjon som står på agendaen. Bedrift C har et selv-lærings program hvor utviklerne får bruke 2-4 timer i uken for å lese og jobbe med faget. På samme måte som Bedrift B så er det variabler som samsvarer med kompetanse i kapittel 3.4 og informantene fra C og E gir uttrykk for at personalet utvikler seg i faget når de jobber hos dem. Dette kan understrekes da informant i bedrift C melder om at de ansatte som bevisst bruker selv-læringsprogrammene er også de samme personene som utmerker seg på arbeidsplassen.

Bedrift D er de som har minst fokus på kompetanseutvikling. De poengterte at kompetanseutvikling er viktig, men at de fleste ansatte har strenge rammer å jobbe innenfor, og hvis arbeidstakeren besitter kompetansen, så er det ikke i like stor grad viktig å tilnærme seg ny kunnskap. Likevel har de en egen innovasjonsavdeling hvor behovet for kompetansebygging er høyere prioritert. Bedrift D forklarer at de ansatte lærer mye av hverandre når de jobber sammen eller er utplassert i andre avdelinger. Medarbeiderne får mulighet til å dra på kurs, men ikke store konferanser i USA som andre teknologiselskaper benytter. En applikasjon de har benyttet for kompetanseutvikling er Motimate, dette er en app som spesialiserer seg på internkommunikasjon og opplæring i bedriften. Selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan 2000) sier mestring og utvikling av kunnskap i faget er viktig for å trives i jobben. Likevel ser vi et firma som i mindre grad jobber med kompetanseutvikling, men som også har lav turnover rate. Bedrift D er ett av de firmaene med høyest andel masterutdannede, så det kan tenkes at ønsket om mer kursing ikke er til stede.

Bedrift A er det firmaet som vektlegger kompetanseutvikling mest av de undersøkte firmaene. Deres onboarding-program introduseres med et to-ukers intensivkurs og får deretter velge forskjellige, selvvalgte faggrupper. Her jobber de med å utvikle kompetansen innenfor et gitt tema. Noen velger sitt tema etter interesse, mens andre velger det som de "trenger". I løpet av et år har de seks samlinger hvor fag utveksles og presenteres for hverandre. Dette bidrar til kompetanseutvikling for den enkelte og organisasjonen i sin helhet sier informanten i Bedrift A. De ansatte blir også sendt på ukesturer på konferanser for faglig påfyll. De presiserer at kursingen skjer i

arbeidstiden og dette er en bedre løsning enn andre firmaer som oppmuntrer til selvlæring på fritiden.

I likhet med flere av informantene så innhenter Bedrift A kompetanse fra blant annet norske prestisjeskoler som NTNU og på teknologi-events hvor de med høy interesse for faget ofte befinner seg. Videre er de også svært selektive i rekruttering av nyansatte. De som får innpass hos Bedrift A er ofte anbefalt av eksisterende ansatte, eller at de kan vise til prosjekter de har gjennomført utover utdannelsen de har. Dette gir en positiv snøballeffekt hvor mennesker som brenner for faget tiltrekker andre høyt kompetente mennesker. Teoriene om personlig utvikling i kompetanse tilsier at Bedrift A skal ha en stab som trives i jobben sin. Mulighetene de har for å jobbe med forskjellige prosjekter og forskjellige kunder gjør at variasjon i arbeidet, utfordrende arbeidsoppgaver og spennende prosjekter er til stede. Ut i fra funnene om hvordan bedriftene jobber med kompetanse ser vi ingen direkte korrelasjon mellom turnover rate og kompetanse. Når det er sagt så er kompetanse kun en del av andre faktorer og vi må se et helhetlig bilde med flere inputs som autonomi og lønn for å kunne trekke konklusjoner.

5.4 Selvbestemmelse.

Selvbestemmelse og autonomi handler om, som nevnt i 3.5, arbeidstakers mulighet til frihet, selvstendig planlegging og utførelse av arbeidet. Blant de undersøkte bedriftene så varierer dette veldig. Bedrift D, som har mange tusen ansatte i konsernet og med høyest omsetning blant de undersøkte bedriftene, er restriktive i *hvordan* arbeidsoppgaver løses. Informanten i Bedrift D sier de har flere team som er under kontrollerte omgivelser enn som ikke er det. Rammeverket deres for verktøy som tas i bruk er satt som en standard som ansatte i liten grad kan bevege seg utenfor. Grunnen til dette er at sikkerheten deres er høy og at enkelte ting “må være sånn og sånn”, sier informant D. Dette gjelder dog kun for den daglige driften og de forklarer at de har team som jobber med andre prosjekter som i større grad har mer innflytelse på hvordan arbeidsoppgaver løses. Et eksempel på dette er innovasjonsavdelingen som har stor grad av selvbestemmelse, dette er naturlig da innovasjon krever kreativ frihet.

Bedrift D er ett av de undersøkte firmaene som har lavest turnover rate og likevel lavere grad av autonomi enn de andre firmaene. Som sagt er det flere typer team i Bedrift D som har høyere grad av selvbestemmelse, men jevnt over så er det nok så kontrollerte rammer de jobber under. Hvis vi kun ser på jobbtilfredshet som et resultat av autonomi, så vil det tilsi at denne bedriften burde ha høyere gjennomtrekk av ansatte. Det er derfor, i følge to-faktor- og selvbestemmelsesteori, andre variabler som spiller inn som gjør at ansatte i Bedrift D ønsker å bli i stillingen sin som systemutvikler.

Bedrift A, C og E svarer noenlunde det samme ved spørsmålet om ansattes selvbestemmelse, nemlig at det varierer. Mange av bedriftene har flere prosjekter gående og gjerne flere kunder. Hvis medarbeiderne ønsker å bytte kunde eller gå over på et annet prosjekt, så blir det ofte lagt til rette for. Roterings av arbeidsoppgaver forekommer enten tvungent eller frivillig. Noen har jobbet med samme kunde i mange år i Bedrift A og ønsker å bli værende, mens andre ønsker hyppigere utskiftning av arbeidsoppgaver. Noen prosjekter krever stram struktur og forutbestemte fremgangsmåter, mens andre er det fritt frem for hvordan en oppgave løses.

Bedrift B er firmaet som operer med høyest grad av autonomi. Informanten forklarer at personalet får bruke den teknologien de selv ønsker så lenge de får gjennomført arbeidsoppgaven. Dette har noen ganger ledet til at personalet bruker så moderne teknologi at de jobber på *bleeding edge*. Bleeding edge forklares som det mest avanserte innenfor teknologi, ofte eksperimentell og risikabelt med tanke på pålitelighet og kompatibilitet med andre systemer. Bedrift B sier at de får god tilbakemelding fra sine medarbeidere for at de kan velge sin egen fremgangsmåte i stedet for å følge en rigid struktur. Bedrift B er et godt eksempel på hvordan autonomi bidrar til å holde gjennomtrekket av ansatte nede. Den ene ansatte som sluttet i 2014, sluttet grunnet eksterne faktorer som arbeidsgiver i liten grad har kontroll over. I følge teori om autonomi så er Bedrift B et praktisk eksempel på at ansattes selvbestemmelse leder til trivsel som igjen leder til turnover retention.

Likt for alle de undersøkte er at mellomlederen, eller direkte overordnet, ikke *sitter barnepass* for utviklerne. Detaljstyring av personalet er ikke-eksisterende i noen av

bedriftene, og teamledere eller mellomledere er å anse som personer som har et overordnet blikk over prosjektet og forsikrer at det er fremgang, samt kvalitetssikring. Utover dette så får utviklerne utføre arbeidsoppgaver innenfor de rammene som er satt og disponerer tiden sin etter hva han eller hun mener er best - så langt det lar seg gjøre. Teori om selvbestemmelse peker på at dette er veien å gå for å oppnå trivsel på arbeidsplassen. Det forutsetter selvfølgelig at personalet har en grunnleggende kompetanse om hvordan arbeidsoppgaver løses og ikke trenger konstant veiledning for å gjøre jobben sin. Dan Pink har et godt sitat som beskriver dette:

“hire good people and leave them alone“

- Daniel Pink (2009)

5.5. Lønn

Under utforming av intervjumalen hadde vi en formening om at lønn var en av de største grunnene til at ansatte valgte å si opp sin stilling og bytte arbeidsgiver. Dette delvis på bakgrunn av av rapporten fra 2013 laget av *HR Norge* (Se Figur 2) som viser at *“lønnsvilkår”* var den tredje største (27,3%) årsaken til at ansatte avsluttet arbeidsforholdet. Bare én av de fem bedriftene trakk frem lønn som en gjentakende faktor for turnover. Dette betyr ikke at de resterende fire bedriftene ikke mistet ansatte på grunn av lønnsnivå, men at andre faktorer spilte en større rolle. Rapporten gjelder for hele norsk næringsliv både offentlig og privat, og er nå fem år gammel. Men den oppleves likevel relevant for vår oppgave, da den viser at IT-bransjen skiller seg ut på dette område om lønn. I dette delkapittelet vil også vise til funn som omhandler hvor hyppig IT-medarbeiderne opplever å bli kontaktet av headhuntere.

“Du skal ikke begynne hos oss på grunn av lønn, men du skal heller ikke slutte på grunn av lønn.” – Informant E

På en side var alle bedriftene likevel enige i at lønn var en viktig faktor for å tiltrekke seg ansatte. Ingen av bedriftene hadde noen strategi på å være lønnsledende, men å heller forbli konkurransedyktige. Det generelle funnet var at alle bedriftene ønsket å

tiltrekke seg søkere for å kunne tilby en helhets-pakke, der lønn ikke skulle være et trekkpunkt. Altså, de ville friste med et miljø som gir mye mer enn lønn alene.

“Vi vil ikke at grunnen til at folk begynner her er fordi vi ligger over konkurrentene med 50.000kr liksom” – Informant A

Informant A forklarer at når deres IT-konsulenter er ute blant kunder så er det ikke sjeldent at konsulentene blir spurt om å jobbe fast hos den kunden. Da slipper kunden å betale den ekstra kommisjonen til konsulentselskapet og heller betale personen det han eller hun tjener i dag, pluss litt ekstra. Da blir det ekstra viktig for de med personalansvar å kunne tilby noe utover lønnen.

På den andre siden kjenner vi jo nå til forskning som diskuterer kompleksiteten av en arbeidsoppgave og belønningens påvirkning. Daniel H. Pink (2009) forklarer hvordan lønn kan skape en utskyvningseffekt. Systemutvikleres arbeidsoppgaver forstås som komplekse og krevende, og derfor sier teori at det er selve arbeidsoppgaven som motiverer i stedet for lønnen deres. Om lønnsnivået blir satt på bakgrunn av dette, har vi ingen grunnlag for å uttale oss om, men funnene våre gjenspeiles i teorien til Daniel H. Pink.

Bedrift E poengterte at når det kom til å tiltrekke seg seniorer, som har etablerte navn innen IT-miljøet, spilte lønn derimot en større rolle. Seniorene er ofte etablert og det trengs en høyere fastlønn for å kunne stille som en potensiell arbeidsgiver.

Lønn er altså viktig, men ikke det viktigste. Lønn er ikke det bedriftene appellerer med når de rekrutterer, men lønnen må være konkurransedyktig. Dette samsvarer med både Daniel H. Pink sin teori og to-faktorteorien. Ingen selskap vil være en arbeidsgiver som bare har ansatte på grunn av lønnsnivået. Det skal tilbys en helhetspakke, en identitet, det skal skapes et ønske om å jobbe akkurat der.

5.6 Konkurransen om IT-hodene

I første del av intervjuene stilte vi informantene et åpent spørsmål som omhandlet hva de trodde var grunnen til at folk valgte å slutte. Både Bedrift B og D vektla eksterne

faktorer som endringer i bosituasjon eller andre private årsaker, uten å nevne noen interne faktorer. Bedrift A og E uttrykte derimot at noen av utviklere sitter med en “gründer inni seg” og at ønske om å etablere noe eget frister for mange. HR-rapporten fra 2013 sier at attraktive tilbud fra andre arbeidsgivere er den største grunnen (69,2%) til at ansatte forlater arbeidsplassen sin. Det å starte opp sitt eget selskap går også under “attraktive tilbud fra andre arbeidsgivere”, selv om den arbeidsgiveren er deg selv.

To-faktorteorien (Herzberg 1993) sier at arbeidsoppgaven i seg selv er viktig for å skape jobbtrivsel blant ansatte. Hvis ansatte sitter med en startup-idé som er mer spennende enn arbeidsoppgaven de gjør i dag, så vil to-faktorteorien forsvare hvorfor noen slutter til fordel for startup-firmaer.

*“Tech og startup miljøet er veldig hot i Oslo. Cirka en fjerdedel av de som har sluttet, har gått til startups der de bestemmer selv, der de er med å bygge noe fra starten” -
Informant E*

En av årsakene til vår antagelse om høy turnover i IT-bransjen var at vi visste at ansatte med IT-kompetanse til stadighet ble kontaktet av rekrutteringsbyråer og headhuntere. Dette bekreftet også alle bedriftene vi intervjuet. Hos Bedrift A kunne de beste utviklerne oppleve å bli kontaktet ukentlig, eller daglig for jobbtillbud. I starten opplevdes det som anerkjennelse og bekreftelse, men etterhvert ble det mer irriterende for noen, da de ikke ønsket å bytte jobb.

Med fare for å generalisere alle systemutviklerne, våger vi allikevel å si at mange av de som jobber med programmering og tech er av en “spesiell sjanger”, noe som også Informant C uttrykte under intervjuet. Nettopp på grunn av deres noe introverte personlighet og væremåte, er det ikke lønn og status som trigger disse for et eventuelt jobb-bytte. Men heller det å jobbe med den nyeste teknologien og det faget som de interesserer seg for. Disse funnene stemmer overens med Daniel H. Pink sin teori om at arbeidsoppgaven er mer viktig enn lønn. Ansatte bør lønnes korrekt og gis arbeidsoppgaver som er varierte og passe utfordrende. Dette understrekes av variablene i to-faktorteorien. Informant C sier at salgsavdelingen på huset forhandler

gjærne om lønn, men de i IT-avdelingen er ikke de typene som går inn i diskusjon og forhandler om dette.

“Utviklere er ‘veldig spesielle’, det er ikke alltid de kan kjøpes ut på kontrakt. Det har mye mer å si hvilke kollegaer, arbeidsmiljø og frynsegoder de har.” -Informant, Bedrift C

6.0 Kritikk av egen oppgave

Vi har underveis i oppgaven vurdert om vi burde intervjuere programmerere i de forskjellige bedriftene, nettopp for å få deres syn og oppfatning av HR sine tiltak. Det ville trolig belyst oppgaven fra en annen side, men vi falt på den vurderingen at dette ikke var nødvendig for å besvare problemstillingen. Da den spør om faktorene, og ikke *hvordan* de oppleves av ansatte. Underveis i våre funn, kom det frem at tre av de fem bedriftene vi har intervjuet har en turnoverprosent på under 14%. Slik som problemstillingen først var formulert ville det vært hensiktsmessig å få intervjuet flere med høy turnover for å se likheter og forskjeller i praksisene.

Antall informanter har også vært diskutert, da vi i startfasen ønsket å intervjuere flere objekter. To av bedriftene ble valgt på bakgrunn av at vi hadde bekjentskap som jobbet der, kan det ha oppstått en viss nærhet til disse enhetene, og at vår evne til kritisk refleksjon ble noe svekket.

Ved at intervjuene ble ledet av nokså uerfarne intervjuere, kan dette ha hatt en betydning for intervjuets kvalitet. Vi som intervjuere kan ha stilt noen ledende spørsmål, og gestikulert bekreftende da vi hørte uttalelser vi synes var bra, eller ikke fulgt opp svarene godt nok.

Et av våre forskningsspørsmål omhandler arbeidsmiljø og jobbtilfredshet, og et viktig tiltak for å få innsikt i hvor tilfreds de ansatte er kan gjøres gjennom medarbeiderundersøkelser. Vi tar her kritikk for dårlig utarbeidelse av spørsmålet omkring dette temaet. Vi stilte spørsmål om hvor hyppig de ble utført, men manglet oppfølgingsspørsmål om selve gjennomføringen og hvordan de evaluerte den i

etterkant. Vi fikk dermed ikke nok dybde omkring dette temaet, og medarbeidersamtaler ble derfor kun kort nevnt under våre funn i kapittel 5.2.3.

Under selve transkriberingen kan noe av dataen ha forsvunnet, ved at vi silte ut det vi selv opplevde som relevant. Ved å benytte en fortolkende tilnærming, kan vi som forskere ha vektlagt og fortolket ting som ble sagt på en måte som ikke var intensjonen til intervjuobjektene.

Turnover er et omfattende tema, og vi bør være kritiske til om teorien som er lagt til grunn er tilstrekkelig for å besvare problemstillingen. Det finnes mye forskning på temaet, men mye av dette kommer fra andre land, og det er ikke gitt at det vil være like relevant for vår bransje i Norge. Det er også en svakhet at de norske rapportene vi har er noen år gamle, da det er sannsynlig at bransjen har endret seg i løpet av årene.

Vi kunne også ha vært mer kritisk til våre nettbaserte kilder, da bakgrunn for artiklene ikke er gitt. Artiklene kan være farget av forfatterens holdning og baktanke for publikasjonen.

Andre teorier vi kunne anvendt er blant annet Mazlow sin behovsteori og særlig Equity Theory av Stacy Adams. Equity teorien kunne vært svært relevant da den i korte trekk handler om at personalet kan bli demotivert hvis de føler at arbeidsinnsatsen de tilbyr er i ubalanse med hva de får tilbake - input vs output (Brochs-Haukedal 2011, 73).

7.0 Konklusjon

I oppgaven har vi valgt å se på hvilke faktorer som kan ha en effekt på turnover raten i IT-bransjen. I konklusjonen vil vi ut fra vår analyse svare på de tre forskningsspørsmålene som ligger til grunn for problemstillingen. Til slutt vil vi konkludere våre hovedfunn for å svare på problemstillingen:

“Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i IT-bransjen?”

1. Hvordan jobber HR med arbeidsmiljø og jobbtilfredshet for å holde på ansatte?

Arbeidsmiljø og tilfredshet er noe som alle bedriftene hadde et stort fokus på. Gjennom regelmessige undersøkelser fikk de resultat som ga de et utgangspunkt for forbedring. Felles var også funnet om å ha en bedriftsidentitet som ga ansatte et eierskap til bedriften. Ved å legge inn et fokus på kompetanseutvikling, viste de også sine ansatte at de var verdsatt og at de ble satset på. Til slutt var det også bred enighet om viktigheten av å arrangere sosiale arrangement for de ansatte, dette for å øke tilhørighetsfølelsen hos de ansatte.

2. Hvordan jobber HR med rivalisering av kompetanse og konkurransedyktig lønn?

Våre funn viser at rivalisering av kompetanse fra konkurrerende bedrifter og rekrutteringsbyråer skjer hyppig. Av de som slutter så er det to årsaker som er gjentakende: å realisere sitt eget produkt og/eller mangel på karrieremuligheter.

Bedriftene tilbyr ofte kompetanseutvikling i form av kurs eller selv-læring, og det legges til rette for at kompetansen flyter fritt innad i bedriften. Jevnt over jobbes det med at ansatte får mulighet til både personlig og profesjonell utvikling.

Funnene våre viser at bedriftene ikke ønsker at arbeidstakere skal starte arbeidsforholdet hos de på grunn av lønn alene. Likevel operer de med konkurransedyktig lønn og samtlige informerte om at de tilbydde en lønn som lå på gjennomsnittet eller litt over. Enkelte bedrifter overvåker gjerne konkurrerende firmaer for å kunne justere eget lønnsnivå etter "rivalene".

3. Hvordan har varierte og interessante arbeidsoppgaver påvirkning på arbeidsforholdet

Funnene våre tilsier at de med mest selvbestemmelse i jobben har også lavest turnover. Likevel er det ikke slik at de med minst autonomi som har høyest gjennomtrekk av ansatte. Jevnt over ser vi at ansattes mulighet til å jobbe med interessante og varierte arbeidsoppgaver er et positivt bidrag til jobbtrivselen. Ut i fra funnene våre konkluderer vi med at varierte og interessante arbeidsoppgaver, samt selvbestemmelse, er en viktig påvirkningsfaktor for arbeidsforholdet.

Antagelsen vår forut for forskningen om høyt gjennomtrekk av ansatte i IT-bransjen viser seg å være mer overdrevet enn funnene våre. Turnoverraten i de undersøkte bedriftene er gjennomsnittlig høyere enn næringslivet, men ikke så høyt som vi ser i USA. Vi antok også at lønn var avgjørende faktor for at ansatte sa opp stillingen sin, det viste seg heller ikke å stemme.

Det viser seg at turnover er komplekst, og hva som fungerer for en bedrift, fungerer nødvendigvis ikke for en annen bedrift. Likevel er det noen likheter som går på tvers av bedriftene. Hovedfunnene viser at faktorene autonomi, kompetanseutvikling og tilhørighet er påvirkende faktorer for turnover i IT-bransjen. Lønn er en viktig faktor, men ikke avgjørende for å holde på ansatte. Det er vanskelig å si om disse funnene gjelder kun for de undersøkte bedriftene, eller om det er overførbart til andre selskap med IT-konsulenter. Denne oppgaven er nok mest anvendelig for de undersøkte bedriftene, men bør kunne gi en pekepinn eller et innblikk i hvordan dagens turnoversituasjon er. Temaet turnover har vært meget spennende og videre forskning hadde vært hensiktsmessig for bedre belysning av problemstillingen.

7.1 Anbefalinger

Vår anbefaling til de undersøkte bedriftene er å fortsette å jobbe med en god bedriftskultur. Å ha en tilhørighet til jobben bidrar til at jobben anses som mer enn bare en jobb, men at den ansatte får mer eierfølelse og tilhørighet til bedriften. Vi ser at mange IT-ansatte verdsetter kunnskap om faget og mulighet til å utvikle seg i bransjen. Derfor bør kompetanseutvikling være tilgjengelig for de som ønsker det, og eventuell kursing eller selv-læring bør være i arbeidstiden. Videre bør ansatte få bruke de verktøyene de selv mener er riktig for å fullføre arbeidsoppgaven - så langt det lar seg gjøre. Å gi ansatte selvbestemmelse over hvordan oppgaver utføres vil bidra positivt til jobbtrivsel og det oppleves som en tillitserklæring til den enkelte. Det må likevel poengteres at når etterspørselen i arbeidsmarkedet er såpass høyt, må det regnes med høyere turnover enn vanlig og det kan være utfordrende å stabilisere gjennomtrekket, men ikke umulig.

7.2 Videre forskning

Det kunne vært interessant å forske videre på bedrifter som har en høyere turnover rate enn hva vi fant i våre funn. Da kunne man implementere HR-tiltak som ble funnet i denne forskningen for å se om det vil ha en innvirkning. Våre informanter er alle lokalisert i Oslo, det kunne også vært interessant å se om det er likheter eller ulikheter andre steder i Norge.

I slutfasen av forskningsprosjektet kom konsulentselskapet Kantega AS ut med en artikkel hvor de tar for seg tall og resultater i 2017. Her viser de til blant annet en turnover-rate på 1%. Dette er ekstremt lavt og kan argumenteres for som nærmest for lavt. Kantega sin strategi er blant annet å gi ansatte 1000 aksjer i firmaet fra dag én. Med tanke bedriftens lave turnoverprosenten ville det vært interessant å forsket videre på om det å tildele aksjer kan være et tiltak for å holde på ansatte. Om det skulle forsket videre på for eksempel Kantega vil det være viktig å se på om turnoverprosenten påvirkes når aksjeverdien stiger eller faller (Kantega 2018).

Gjennom metoddelen har vi gitt en beskrivelse av de refleksjoner og valg vi har tatt underveis, slik at det skal være mulig for andre å re-teste vår forskning om ønskelig.

Litteraturliste

- Aarø, Leif Edvard. 2005. "Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv." I Einarsen og Skogstad (red.) *Den dyktige medarbeider - Behov og forventninger*, 121-163. Bergen: Fagbokforlaget.
- Askheim, Ola Gaute Aas, og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisaasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berge, Torkil. Erik Falkum. 2014. "Hva slags ansatte vil vi ha?". Psykologisk.no. Lesedato: 07.05.2017. <https://psykologisk.no/2014/07/hva-slags-ansatte-vil-vi-ha/>
- Berge, Øyvind M. Kristine Nergaard. Sissel C. Trygstad. 2013. *Anstendig arbeid*. Faforapport 2013:03
- Bjaalid, Gunhild og Aslaug Mikkelsen. 2014. "Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging" i Mikkelsen og Laudal (red.) *Strategisk HRM2*, 137-194. 1.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Bjørnevik, Bjarne. 2017. *IT-bransjen skriker etter folk*. Karrierestart. 19.12. Lesedato 25. april 2018: <https://karrierestart.no/arbeidsmarkedet/1998-it-bransjen-skriker-etter-folk>
- Brochs-Haukedal, William. 2013. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. Utgave. Cappelen Damm AS.
- Brochs-Haukedal, William. 2011. "Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere" i Einarsen og Skogstad (red.) *Det gode arbeidsmiljø*, 65-86. Bergen: Fagbokforlaget
- Deci, Edward L., Richard Koestner og Richard M. Ryan. 1999. *A Meta-analytic Review og Experiments Examining the Effects og Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*. Psychological Bulletin, 126(6): 627-668. Lesedato 19. april 2017: <http://psycnet.apa.org/journals/bul/125/6/627.pdf>
- Dermody, Margot B. Marilyn Young. Susan Lee Taylor. 2004. *Identifying Job Motivation Factors: Insight for the Development of Effective Recruitment and Retention Strategies*. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Volume 5 (3).
- DiPietro, Robin B. Brumby McLeod. 2011. *Perceived Work Status and Turnover Intentions of Casual-Dining Restaurant Employees*. FIU Hospitality Review, Volume 29: 70- 87.
- DiPietro, Robin B. Ady Milman. 2008. *Retention Factors of Tipped Hourly Employees in the Casual Dining Restaurant Segment: Exploratory Research in Central Florida*. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Volume 9 (3): 244- 266.
- Ferrigno, Rachel. 2015. *The Startling Cost of Losing a Developer*. Stackoverflowbusiness. 23. juni. Lesedato 05.04.2018: <https://www.stackoverflowbusiness.com/blog/the-startling-cost-of-losing-a-developer>
- Halvorsen, Knut. 2008. *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman. 1993. *The motivation to work*. New Brunswick, New Jersey: Transaction.
- Hetland, Hilde og Jørn Hetland. 2011. "Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet", i Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.) *Det gode arbeidsmiljø*, 104-119. Bergen: Fagbokforlaget
- HR-Norge. 2013. Medlemsorganisasjon. Lesedato 09.04.2018: <https://hrrnorge.no/assets/files/downloads/HR-unders%C3%B8kelsen-2013.pdf>

- IKT-Norge. 2017. Interesseorganisasjon. Lesedato 09.03.2018: <https://www.ikt-norge.no/wp-content/uploads/2017/12/ikt-norges-kompetanseunderskelse-2017-1.pdf>
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, og Christoffersen, Line. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Kantega. Konsulentselskap 2018. Lesedato 28.05.2018: <https://www.kantega.no/content/1629/Godt-tall-for-2017>
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2013. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Knardahl, Stein. 2014. "Arbeid, ledelse og helse" i Mikkelsen og Laudal (red.) *Strategisk HRM2*, 397-424. 1.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kuvaas, Bård, og Anders Dysvik, "Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser", 2008, Fagbokforlaget, Bergen.
- Lai, Linda. 2004. *Strategisk kompetansestyring*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Leadership-Central. 2017. Lesedato 11.04.2018: <http://www.leadership-central.com/two-factor-theory.html>
- Lygre, Erlend Tangeraas. 2016. *Så etterspurt blir din IT-kompetanse de neste årene* Digi. 14 januar. Lesedato 10.03.2018: <https://www.digi.no/artikler/sa-etterspurt-blir-din-it-kompetanse-de-neste-arene/320635>
- Mikkelsen, Aslaug. 2014. "Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign" i Mikkelsen og Laudal (red.) *Strategisk HRM2*, 110-136. 1.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Mikkelsen, Aslaug. 2014. "Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon?" i Mikkelsen og Laudal (red.) *Strategisk HRM2*, 33-77. 1.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Peterson, Becky. 2017. *Travis Kalanick lasted in his role for 6.5 years — five times longer than the average Uber employee*. BusinessInsider. 20.08. Lesedato 6. april 2018: <http://www.businessinsider.com/employee-retention-rate-top-tech-companies-2017-8?r=US&IR=T&IR=T>
- Pink, Daniel H. 2009. *Drive: the surprising truth about what motivates us*. 1.utg. New York: Riverhead Books
- Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2000. *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being*. American Psychologist, 55:68-78. Lesedato 19. april 2017: <http://psycnet.apa.org/journals/amp/55/1/68.pdf>
- Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2006. *Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will?* Journal of Personality, 74(6):1557-1586. Lesedato 19. april 2017: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x/epdf>
- Røise, Martin Braathen. 2016. *Derfor tjener en utvikler i Oslo 400 000 kroner mer enn i Alta*. Digi. 23 mai. Lesedato 06.04.2018: <https://www.digi.no/artikler/derfor-tjener-en-utvikler-i-oslo-400-000-kroner-mer-enn-i-alta/347915>
- Røise, Martin Braathen. 2018. *Ansattflukt fra IT-bransjen bekymrer ekspert: - Urovekkende trend*. Digi. 10 mai. Lesedato 10.05.2018: <https://www.digi.no/artikler/40-prosent-av-alle-it-ansatte-er-konstant-pa-leting-etter-ny-jobb-disse-3-faktorene-forklarer-hvorfor/436449?key=YLUspwUH>

- Solberg, Emilie. 2018. "Alle" vil til it-studier. Dagens Næringsliv. 19. april. Lesedato 10.05.2018: <https://www.dn.no/talent/2018/04/19/2020/Utdannelse/alle-vil-til-it-studier>
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. 2018. Overvåkningsorgan. Lesedato 07.05.2018: <https://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/psykososialtorganisasjonisk/jobbtifredshet1/tilfredshet/>
- Store Norske Leksikon. 2018. Leksikon. Lesedato 09.04.2018: <https://snl.no/jobbtifredshet>
- Store Norske Leksikon. 2018. Leksikon. Lesedato 03.04.2018: <https://snl.no/validitet>
- Thomassen, O.J (2012). *På tide med en vending mot "offentlig sosiologi" i norsk arbeidslivsforskning?* *Sosiologisk Tidsskrift*, 20(2):160-179
- Zachariassen, Espen. 2014. *1 av 4 IT-jobber kommer til å stå ubesatt i 2030*. Teknisk Ukeblad. 19. juni. Lesedato 04.04 2018: <https://www.tu.no/artikler/1-av-4-it-jobber-kommer-til-a-sta-ubesatt-i-2030/225513>

Vedlegg 1 - Intervjugal

Problemstilling:

“Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i IT-bransjen?”

Forsknings spørsmål:

1. *Hvordan jobber HR med arbeidsmiljø og jobbtilfredshet for å holde på ansatte?*
2. *Hvordan jobber HR med rivalisering av kompetanse og konkurransedyktig lønn?*
3. *Hvordan har varierte og interessante arbeidsoppgaver påvirkning på arbeidsforholdet*

1. Introduksjon og rammesetting

- Hvem er vi, navn og bakgrunn
- Informasjon om forskningen og problemstillingen
- Bakgrunn og formål med intervjuet
- Gjennomgang av samtykkeskjema
- Informere om lydopptak og be om samtykke
- Undertegne samtykkeskjema

2. Generelle spørsmål

- Hva er din stilling, og kan du si kort om hva arbeidet ditt innebærer?
-

- Hvordan er X organisert. avdelinger, struktur?
-

Temaer:

Arbeidsmiljø:

- Hva tror du er hovedårsaken(e) årsaken til at folk slutter?
-

- Hvordan jobber HR med å skape bedriftskultur i X?
-

Hvordan undersøker dere de ansattes tilfredshet?

- Hvor ofte gjennomfører dere medarbeiderundersøkelser?
-

- Hvilke muligheter er det for karriereutvikling i X?
 - Er det sammenheng mellom karrieremuligheter og turnover intensjoner?

-
- Hva er snittalderen blant deres ansatte? Hvilken påvirkning tror du dette har for arbeidsmiljøet?
-

- Er det noen hendelser de siste årene som har påvirket turnover?
-

- (Autonomi) Har ansatte fri tøyle til å utføre oppgavene sine?
-

- (kommunikasjon) Hvordan er kommunikasjon, vertikalt og horisontalt, tilrettelagt?
-

- (Samarbeid) Hvor tett jobber konsulentene med prosjekt/teamledere?
-

Lønn og kompetanse:

- Hvor viktig er lønn for å holde på ansatte?
-

- I hvilken grad er headhunting fra andre firmaer (eller rekrutteringsselskap) en utfordring for X?
 - Hvordan er lønnsnivået til X i forhold til konkurrentene?
 - Hvilken kompetanse er mest ettertraktet blant deres ansatte?
-

Hva gjør dere for å utvikle de ansattes kompetanse?

- I hvilken grad får ansatte jobbe med å utvikle egen kompetanse i X?
-

- Hva slags kompetanse ser dere etter når dere ansetter eksternt?
-

- I hvilken grad er det utfordrende å finne riktig kompetanse i en ansettelsesprosess?

Arbeidsoppgaver:

- I hvilken grad har de ansatte varierte arbeidsoppgaver?
 - Kan du utdype dette litt? Finnes det noen negativt med denne ordningen?
-

- I hvilken grad er det mulighet for jobbrotasjon i X?
-

- Hvilket rutiner har dere ved avslutning av et arbeidsforhold?
-

- Hvordan tar dere lærdom av at et arbeidsforhold blir avsluttet?
-

Prosedyrer ved arbeidsforholdet:

Faktaspørsmål:

- Har dere en oversikt over gjennomsnittlig ansiennitet for deres ansatte?
-

- Hvor mange sluttet jobben sin i 2017? 2016?
-

- Har dere en HR-strategi? Skriftlig, kan vi se?
-

- Tall på turnover?
-