



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource  
Management

Bacheloroppgave

Organisasjonssosialisering - Ansattes holdninger til å finne  
sin plass i organisasjonen

Navn: Viktoria Kirstine Hjelle

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

# Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



## Organisasjonssosialisering

*Ansattes holdninger til å finne sin plass i organisasjonen*

**Kurskode og navn:**

BTH1411 – Bacheloroppgave i Human Resource Management

**Utleveringsdato:**

08.01.18

**Innleveringsdato:**

04.06.18

**Eksamenssted:**

Handelshøyskolen BI, Campus Bergen

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

## SAMMENDRAG

Denne studien undersøker betydningen organisasjonssosialisering har for nyansatte. De sosialpsykologiske variablene jobbtilfredshet, opplæring, rolleklarhet og kollegastøtte blir vektlagt og deretter knyttet opp mot turnover med bakgrunn i forskning om høy turnoverintensjon blant nyansatte. Et utvalg på 129 respondenter, alle fulltidsansatte i ulike bedrifter og organisasjoner, ble benyttet. Fire hypoteser blir fremsatt. Hypotese 1 postulerer at høy jobbtilfredshet vil redusere sjansen for turnover. Hypotese 2 postulerer at en høy grad av opplevd opplæring vil redusere sjansen for turnover. Hypotese 3 postulerer at en høy grad av rolleklarhet vil redusere sjansen for turnover. Den fjerde og siste hypotesen postulerer at økt opplevd kollegastøtte vil redusere sjansen for turnover.

Resultatene for hypotese 1 viser at jobbtilfredshet er negativt signifikant korrelert med turnover, noe som indikerer at høyere grad av opplevd tilfredshet fører til lavere turnoverintensjoner. Resultatene for hypotese 2 viser også en negativ signifikant sammenheng med turnover, dog lavere enn for jobbtilfredshet. Dette indikerer at en god opplæringsprosess øker sjansen for at de ansatte ønsker å bli i organisasjonen. Funnene fra hypotese 3 tyder på at økt rolleklarhet reduserer turnoverintensjonen. Resultatene for hypotese 4 viser at kollegastøtte korrelerer negativt og signifikant med turnover, noe som tyder på at økt grad av opplevd kollegastøtte reduserer sjansen for turnover. Alle fire hypotesene bekreftes.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>I</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 INTRODUKSJON.....	1
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA .....	2
1.3 AVGRENSNINGER .....	3
1.4 DISPOSISJON .....	3
<b>2.0 TEORETISK GRUNNLAG</b> .....	<b>4</b>
2.1 ORGANISASJONSKULTUR .....	4
2.2 ORGANISASJONSSOSIALISERING .....	6
2.3 Å VÆRE NYANSATT .....	7
2.3.1 Sosial støtte og samhørighet.....	7
2.3.2 Når er den nyansatte på «innsiden»? .....	8
2.4 ROLLEKLARHET.....	9
2.5 LÆRING .....	9
2.5.1 Vurdering av lærebehov og ressurser.....	10
2.5.2 Rollemodellering og veiledning.....	11
2.6 TURNOVER.....	13
2.6.1 Realistiske jobbforventninger.....	14
2.7 PROBLEMSTILLING .....	14
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>17</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN OG METODE .....	17
3.2 UTVALG.....	17
3.3 MÅL OG OPPSETT AV SPØRRESKJEMA .....	18
3.3.1 Måling av jobbtilfredshet.....	19
3.3.2 Måling av opplæring .....	19
3.3.3 Måling av rolleklarhet.....	19
3.3.4 Måling av sosial samhørighet og støtte.....	20
3.3.5 Måling av framtidssikt og turnoverintensjon .....	20
3.6 VALIDITET OG RELIABILITET.....	20
3.8 DATAANALYSE .....	21
<b>4.0 RESULTATER</b> .....	<b>22</b>
4.1 BIVARIATE SAMMENHENGER .....	22
4.2 KRYSSSTABULERING.....	23
4.3 REGRESJONSANALYSER.....	25
<b>5.0 DISKUSJON</b> .....	<b>29</b>
Hypotese 1 - jobbtilfredshet og turnover.....	29
Hypotese 2 - opplæring og turnover.....	29
Hypotese 3 - rolleklarhet og turnover .....	30
Hypotese 4 - kollegastøtte og turnover.....	30
5.1 GENERALISERBARHET .....	31
5.2 METODISKE SVAKHETER .....	31
5.3 KONKLUSJON.....	32
<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>34</b>
<b>APPENDIKS</b> .....	<b>38</b>
APPENDIKS A .....	38
APPENDIKS B.....	39

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Introduksjon

Det går store ressurser med i rekrutteringsprosesser for å finne den perfekte medarbeideren. Likevel kan det se ut til at flere organisasjoner ser seg blinde på ansvaret de har for å hjelpe nyansatte med å finne sin plass i organisasjonen. Som nyansatt er det mange inntrykk og mye som skal læres på kort tid. For å gjøre ansettelsen vellykket er en god introduksjon, samt oppfølging i oppstartsfasen viktig. Organisasjonssosialiseringen er betydningsfull for å inkludere nyansatte og gjøre de til fullverdige organisasjonsmedlemmer. Det er derfor alarmerende når nyansatte slutter fordi de ikke klarer å tilpasse seg organisasjonens på en suksessfull måte eller ikke klarer å bli fullkomne medlemmer av organisasjonskulturen. Forskning viser at tidlig sosialisering er bestemmende for senere sosialisering, noe som gjør at nykommere som er mindre sosialisert i startfasen av arbeidsforholdet vil kunne oppleve dette som en ulempe senere i prosessen (Morrison, 1993). Dette støttes av Jakobsen (2003) som viser at ansatte som er «mindre» sosialisert eller får en svak start, til forskjell fra en middels eller god, etter bare 4-6 uker i jobben er tilsvarende svake, middels eller gode etter 12 måneders sosialisering. Dette understreker betydningen av de første ukene og hvordan den første perioden påvirker resultatet av organisasjonssosialiseringen. Mer bekymringsfullt blir det dersom man tar de direkte erstatningskostnadene ved at ansatte slutter med i betraktningen.

Denne oppgaven handler om hvorfor organisasjonssosialisering er viktig, og hvordan organisasjonen kan gjøre den bra. Som Sagberg skriver i boken *Ny jobb: «en nyansatt er en stor mulighet – for en mottakelig organisasjon»* (2017, s. 13). Hvor mottakelig organisasjonen velger å være spiller en stor rolle for hvor god start den nyansatte får. Jobbtilfredshet, opplæring, rolleklarhet, kollegastøtte og intensjonen om å slutte eller bli værende i organisasjonen påvirkes i stor grad av det man opplever i startfasen av et arbeidsforhold. Med bakgrunn i at nyansatte har størst sjanse for å slutte i den innledende fasen av ansettelsesperioden (Farber, 1994; Griffeth & Hom, 2001) ønsker jeg å kartlegge ulike erfaringer med organisasjonssosialisering for deretter å se hvilken innvirkning dette har på turnoverintensjonen.

## 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for denne oppgaven kommer fra en forelesning i personalledelse hvor vi fikk utdelt en artikkel fra Dagens Næringsliv om kostnadene rundt feilansettelser. Artikkelen la frem Proffice arbeidsmarkedsanalyse (PAMA) som viser at feilansettelser koster norske bedrifter 2,4 milliarder kroner (Dagens Næringsliv, 2014). I en annen PAMA undersøkelse anslår norske ledere at én enkelt feilansettelse kan koste bedriften mer enn 500.000 kroner. Per Bergerud, administrerende direktør i Proffice Norge, mener derimot at gjennomsnittsprisen ligger på mellom 750.000 til en million kroner (Proffice, 2011). Dessverre finnes det bedrifter som er uvitende om den sanne kostnaden bak turnover. Denne ignoransen kan utilsiktet drive topppresterende ansatte eller ansatte med etterspurte ferdigheter til å slutte, noe som kan føre til et dyrt og langvarig problem. I en meta-analyse bestående av mer enn 300.000 organisasjoner fant Park og Shaw (2013) at forholdet mellom turnover og organisatorisk ytelse er betydelig og negativ. *Society for Human Resource Management (SHRM)* rapporterer at de direkte erstatningskostnadene kan nå så høyt som 50 til 60 prosent av en ansatts årslønn, og at de totale kostnadene knyttet til omsetningsintervallet kan rangere fra 90 til 200 prosent av årslønnen (Allen, 2008, s. 3). En annen studie utført av SHRM fant at kostnadene ved å finne og trene en erstatning tilsvarer seks til ni måneder av en ansatts lønn (Kantor, 2016). Beregningen av den totale kostnaden ved å miste en ansatt innebærer flere faktorer. Her inngår blant annet:

- Kostnadene ved å ansette en ny person, inkludert reklame, intervju, screening og ansettelse.
- Kostnadene ved organisasjonssosialisering, herunder opplæring og oppfølging.
- Tap av produktivitet. En ny ansatt kan bruke ett til to år på å oppnå den samme produktiviteten som en eksisterende ansatt.
- Mistet engasjement. Høy turnover kan føre til at andre ansatte blir oppmerksomme, og reduserer produktiviteten.
- Opplæringskostnader for avgangstaker.
- Kulturelle konsekvenser. Når ansatte forlater organisasjonen tar andre ansatte seg tid til å lure på hvorfor.

Josh Bersin, grunnleggeren av Bersin by Deloitte, poengterer at jo lenger vi blir hos en organisasjon, desto mer produktive blir vi – vi lærer systemet, produktene og hvordan vi jobber sammen (Bersin, 2013). Mye tyder derfor på at organisasjoner

kan tjene godt på å innføre en god organisasjonssosialiseringssprosess slik at de nyansatte ønsker å forbli i bedriften.

### **1.3 Avgrensninger**

Det er vanlig å skille mellom det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet. Det fysiske arbeidsmiljøet handler om utformingen av arbeidsplassen, arbeidsverktøy og andre fysiske forhold på arbeidsplassen. Det psykososiale arbeidsmiljøet handler på sin side om alle psykologiske og sosiale faktorer på arbeidsplassen, slik som individuelle egenskaper og mellommenneskelige forhold, enten det er mellom medarbeidere eller mellom leder og medarbeider (Einarsen & Skogstad, 2016, s. 16). Denne oppgaven vil i all hovedsak handle om det psykososiale arbeidsmiljøet med fokus på hvordan nyansatte kan oppleve å tre inn i et nytt og ukjent arbeidsmiljø.

Et annet skille er mellom nyutdannede og erfarne nyansatte. Nyansatte som også er nyutdannede har et større behov for oppfølging. Hvordan erfaring påvirker nyansatte er imidlertid ikke entydig. Erfarne nykommere kan ha lettere for å tilpasse seg en ny arbeidsplass. Dette kan komme godt med, men også være et hinder for ny læring (Sagberg, 2017, ss. 41-42). Denne oppgaven setter ikke et klart skille mellom nyutdannede og erfarne nyansatte.

### **1.4 Disposisjon**

Oppgaven vil ha hovedfokus på organisasjonssosialisering sett fra den nyansattes perspektiv. Første del av oppgaven legger til rette for bakgrunn for valg av tema og hvilke avgrensninger som er satt. Deretter vil jeg anvende relevant litteratur og teori for å skape en helhetlig forståelse av hvilken betydning sosialiseringssprosessen har for et arbeidsforhold. Denne delen vil oppfølges av et metodekapittel hvor oppgavens fremgangsmåte og metoder presenteres. I siste del av oppgaven vil jeg trekke konklusjoner og se på oppgavens begrensninger basert på analysens resultater og de to foregående delene.

## 2.0 TEORETISK GRUNNLAG

Videre i dette kapittelet ønsker jeg å skape en bedre forståelse av hva organisasjons-sosialisering innebærer og hvorfor det er så viktig med en god sosialiseringstrategi. For å få til dette vil jeg blant annet dra frem og beskrive relevante begreper, slik som organisasjonskultur og organisasjonssosialisering, for å skape en helhetlig forståelse av oppgavens tema. Jeg vil også trekke frem relevant teori med fokus på de fire elementene rolleforståelse, opplæring, sosial samhörighet og framtid-utsikter. Disse er inkludert da de alle anses for å være fremtredende aspekter ved sosialiseringprosessen (enten den foregår i en gruppe, organisasjon eller samfunn), på grunn av deres viktige psykologiske grunnlag, og på grunn av deres relevans for organisasjonssettingen (Taormina, 1994).

### 2.1 Organisasjonskultur

Hva kultur er, og hvilken rolle kulturen spiller i organisasjonen er et omstridt tema. Enkelte mener at en organisasjon *har* en kultur, mens andre igjen mener at den *er* en kultur (Bolman & Deal, 2017, s. 298). Store Norske Leksikon (2018) definerer organisasjonskultur som «de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon». Deal og Kennedy beskriver kultur som «måten vi gjør ting på her hos oss» (1982, s. 4). Man kan si at kulturen både er et produkt og en prosess. Som produkt er kulturen et uttrykk for klokskap og kunnskap tilegnet gjennom erfaring, mens som prosess blir den fornyet og nyskapt hver gang nykommere lærer de tilvante måtene å gjøre ting på (Bolman & Deal, 2017, s. 299). Medlemmenes atferdsnormer er en sentral del av organisasjonskulturen og handler om å gjøre ting på en måte som oppleves «riktig» innad kulturen. Normene kan være formelle gjennom regler eller retningslinjer, eller de kan være uformelle og blir forstått gjennom små, underforståtte signaler. Organisasjonskulturens fysiske uttrykk blir ofte referert til som *artefakter*. Her inngår objekter som kommuniserer organisasjonens verdier, slik som for eksempel språk, bedriftslogo, kleskode, produkter og dokumenter/publikasjoner (Kramer, 2010, ss. 99-101). Grupper utvikler også ord, uttrykk og språklige bilder som er spesielle for nettopp deres forhold. Dette spesialspråket både gjenspeiler og skaper en gruppekultur, og bruk av dette språket viser et tydelig tegn på medlemskap i gruppen. Språket skiller også gruppen fra andre, og forsterker dens spesielle verdier og grunnholdninger (Bolman & Deal, 2017, s. 313).



Begrepet *klima* blir også ofte brukt i sammenheng med organisasjonskultur, selv om organisatorisk kultur og klima er konseptuelt forskjellig. Van Muijen skriver om klimabeskrivelser som ikke-evaluerende uttalelser om forhold i organisasjonen, basert på individets oppfatninger som organisasjonsmedlemmer (1998, s. 124). Roussau (1990) argumenterer også for at klima fokuserer på det synet individene besitter med hensyn til organisatoriske forhold, og at de er påvirket av individets og organisasjonens egenskaper (Inceoglu, 2002, s. 54). Kultur derimot, referer til dype forankringer, verdier og overbevisninger som ikke er direkte observerbare, men som man likevel er bevisst på. Disse antakelsene utvikler seg gjennom sosialiseringprosessen og er derfor delt av medlemmene i en gruppe eller organisasjon. Delte oppfatninger (klima) og delte antakelser (kultur) er imidlertid konseptuelt relatert: Nye medlemmer av en organisasjon vil lære hvordan man oppfatter og tolker organisasjonsprosessene på riktig måte gjennom sosialiseringprosesser og symbolsk samspill med andre medlemmer. Gjennom disse læringsprosessene blir de grunnleggende forutsetninger og verdier som holdes i organisasjonen internalisert. Internalisering skjer ved å lagre verdier og forutsetninger i kognitive skjemaer på grunnlag av hvordan organisasjonsmiljøet tolkes (Inceoglu, 2002, ss. 54-55).

Klima og miljø står i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre. Normer og verdier påvirker atferd på en systematisk måte på samme vis som atferd og artifakter innvirker på normene og verdiene (Einarsen & Skogstad, 2016, s. 122). Man kan også si at det eksisterer et gjensidig påvirkningsforhold mellom kulturen og dens medlemmer ved at medlemmene skaper, opprettholder og endrer kulturen, samtidig som kulturen er med på å forme medlemmene (Bang, 2011, s. 103). Det finnes flere faktorer enn organisasjonskulturen som påvirker hvordan mennesker i en organisasjon handler og samhandler. Hvert enkelt menneske i organisasjonen har sin individuelle læringshistorie og personlighet som vil påvirke vedkommendes måte å være på. I tillegg vil den spesielle situasjonen man befinner seg i, i mange tilfeller kunne forklare atferden bedre enn kulturen kan. Samfunnets kulturelle normer og verdier vil også påvirke måten man oppfører seg sammen med andre, og de spesielle arbeidsoppgavene en får i organisasjonen vil være styrende for hvordan man handler. Alle disse kognitive «sporene» som oppstår i form av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger er med på å danne kulturen i organisasjonen, som igjen virker tilbake på medlemmene i organisasjonen (Bang, 2011, s. 103).

## 2.2 Organisasjonssosialisering

Definisjonen av organisasjonssosialisering har utviklet seg fra å ha en generell beskrivelse av å lære hvordan ting fungerer, til en mer detaljert prosessdefinisjon hvor individet må lære de verdier, evner, forventede atferd og sosiale ferdigheter som er avgjørende for å få en rolle som deltagende organisasjonsmedlem (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994, s. 730). Med andre ord handler ikke organisasjonssosialisering bare om å lære seg hvordan man jobber i en bestemt organisasjon, men også hvordan man oppfører seg på en måte som passer inn i den bestemte organisasjonen. Organisasjonssosialisering er en gjennomgående læringsprosess som oppstår ved hver overgang i arbeidslivet, fra en funksjon til en annen, enten den foregår internt i egen organisasjon eller mellom organisasjoner. Hvor sterk eller omfattende denne prosessen er, vil variere ut i fra hvor stor forskjell det er mellom ny og gammel jobb, i tillegg til hvilke erfaringer man har fra tidligere (Einarsen & Skogstad, 2016, s. 416).

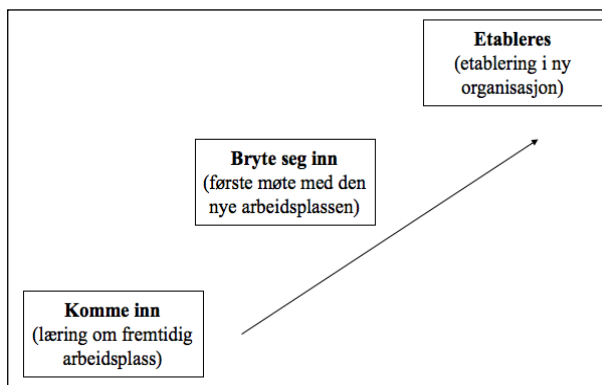
Figur 2.1 illustrerer de ulike prosessene den nyansatte går gjennom i organisasjonssosialiseringen. Disse prosessene kan deles inn i tre hovedstadier:

1. Forventningssosialisering
2. Inngangssosialisering
3. Etableringssosialisering

Det første stadiet handler om å komme inn og retter fokuset mot hva som skjer før den nyansatte starter i jobben. Det neste stadiet handler om å bryte seg inn og viser til tiden fra den nyansatte starter i den nye jobben og de månedene som er konsentrert rundt informasjonsinnhenting, læring av nødvendige arbeidsoppgaver samt å finne sin posisjon i organisasjonen.

Det siste stadiet handler om å etablere

og er prosessen frem til fullt medlemskap i organisasjonen. Feldmans teori forutsetter at den nyansatte må gjennom alle de tre stadiene for å kunne betraktes som et etablert og fullverdig medlem av organisasjonen (Filstad, 2016, ss. 197-198).



Figur 2.1: Feldmans (1981) stadier for organisasjonssosialisering.

## 2.3 Å være nyansatt

Å tre inn i en ny jobb representerer en overgang som gjerne presser en inn i ukjente situasjoner hvor ens opprinnelige forventninger ofte utfordres av det som faktisk oppleveres. Slike «virkelighetssjokk» kan skape stress og spenninger, som igjen kan føre til atferdsmessige, psykologiske og fysiologiske bivirkninger slik som mangel på produktivitet, misnøye, intern konflikt, turnover og fysisk sykdom. Det er derfor ønskelig å redusere stress og spenninger ved å effektivt lære om hvordan man tilpasser seg det nye miljøet. For organisasjoner vil en god organisasjons-sosialisering bety at de nyansatte utvikler et bedre bilde av hvordan de passer inn i organisasjonen slik at de kan gå fullt inn i rollen og oppnå tilfredsstillende jobbprestasjoner (Wang, Kammeyer-Mueller, Liu, & Li, 2015).

I den første tiden av jobben vil en rekke ulike signaler utveksles mellom den nyansatte og organisasjonen. Signalene kan være direkte, i form av samtaler eller konkrete handlinger, eller indirekte, i form av hva som ikke blir sagt og gjort. Deretter tolkes signalene ut fra målet om gjensidig aksept. Direkte signaler gjennom for eksempel tilbakemeldinger vil være viktig for den nyansatte i startfasen da det kan eliminere mye usikkerhet (Sagberg, 2017, s. 90). Organisasjoner vil enten passivt eller aktivt skape situasjoner som gjør at den nyansatte må tilpasse seg sine nye omgivelser, noe som krever ulike sosialiseringstaktikker. Samtidig søker den nyansatte proaktivt etter informasjon som vil hjelpe dem å tilpasse seg. Både den nyansattes informasjonssøking og organisasjonssosialiseringen er med på å redusere usikkerheten nyansatte opplever når de trer inn i en organisasjon. Organisasjoner er forskjellige når det kommer til hva de forventer av sine ansatte og hvilke mål som settes. Dette er noe den nyansatte må lære seg gjennom tilpasningsprosessen (Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo, & Tucker, 2007, s. 709).

### 2.3.1 Sosial støtte og samhørighet

Man bruker mye tid til å forholde seg til andre mennesker på arbeidsplassen, enten én til én eller i grupper – i samtaler og møter, i grupper og komiteer, i lunsjpausen osv. Kvaliteten i relasjonene har derfor stor betydning både for den individets jobbtilfredshet og effektiviteten i arbeidet. Den enkeltes sosiale ferdigheter og kompetanse er avgjørende for hvor gode relasjonene blir. Flere forskere understreker derfor betydningen av *emosjonell intelligens*, individets evne til selvinnsikt og innsikt i andre, samt evnen til å håndtere følelser og sosiale

situasjoner (Bolman & Deal, 2017, s. 214). Salovey og Mayer fant ut at mennesker som skåret relativt høyt når det gjaldt evnen til å fange opp, forstå og vurdere andres emosjoner forholdt seg mer fleksible til endringer i de sosiale omgivelsene, og var i bedre stand til å bygge sosiale nettverk som ga støtte (Salovey, Bedell, Detweiler, & Mayer, 1999, s. 154).

Det er ikke uvanlig for nyansatte å oppleve sine nye kollegaer som litt tilbaketrukkne, med en «vente-og-se» holdning. I organisasjoner med høy turnover blant nyansatte gir det mening for de etablerte arbeidstakerne å se om nykommeren kommer til å bli værende før man begynner å etablere et forhold til dem; denne «vente-og-se» holdningen kan selvfølgelig også bidra til det hyppige gjennomtrekket ved at nykommerne føler seg uvelkomne (Kramer, 2010, s. 126). Det er likevel viktig å få frem at det også kan være stressende for de mer etablerte arbeidstakerne å få en ny kollega. Tilpasningsfasen er en gjensidig prosess, hvor både nykommere og eksisterende organisasjonsmedlemmer opplever usikkerhet. For eksempel vil eldre eller mer erfarne medlemmer kunne være usikre på hvordan den nyansatte vil endre eller oppleve arbeidsmiljøet deres. De mer erfarne arbeiderne vil antakeligvis også erfare at ting går tregere og at de må disponere mer av egen tid til å hjelpe den nyansatte. Ofte vil den nye arbeideren vil komme inn i organisasjonen med nye impulser og ny kunnskap. Dersom dette krasjer med organisasjonen sitt syn på «hvordan vi gjør ting her» kan dette oppleves som vanskelig for begge parter. En toveis læringsprosess er i midlertidig viktig for at organisasjonen skal kunne utvikle seg og for at man skal kunne få fullt utbytte av den verdifulle kunnskapen den nyansatte besitter. Organisasjoner vil derfor gjøre det lurt i å dyrke en kultur åpen for kunnskapsdeling.

### *2.3.2 Når er den nyansatte på «innsiden»?*

Organisasjonssosialisering referer til den prosessen hvor den nyansatte går fra å være «på utsiden» av organisasjonen til å bli «innsiden». Den nye medarbeideren vil gå fra å være en nykommer til å bli en «innsider» og en integrert kollega når det foreligger en gjensidig aksept mellom medarbeideren og virksomheten. En god dialog mellom leder og medarbeider er nødvendig for å kartlegge hvilken grad den nyansatte er blitt integrert i organisasjonen. Den psykologiske kontrakten (uskrevne, gjensidige forventninger mellom medarbeider og leder) blir kontinuerlig forhandlet den første perioden. Dette foregår blant annet gjennom den gjensidige

utvekslingen av signaler (Sagberg, 2017, ss. 89-90). Ettersom forventningene er uskrevne blir dialogen ekstra viktig for å oppdage eventuelle brudd på den psykologiske kontrakten. Det vil også være ulike tegn organisasjonen kan se etter for å se om integreringsprosessen har vært vellykket; I en vellykket prosess vil den nyansatte få en klar forståelse av sin rolle i bedriften. Her inngår en oversikt over arbeidsoppgaver, hva som forventes og hvordan de skal gjøres. I en vellykket prosess er det også viktig at nykommeren har blitt sosialt akseptert og mottar støtte fra sine kollegaer. Oppstår det konflikter, manglende samarbeidsønsker eller tydelig mistrivsel er dette tegn på at integreringsprosessen har vært mislykket (Sagberg, 2017, s. 93). Hvor lang tid det tar for en nyansatt å bli et fullverdig medlem er svært individuelt og avhenger av flere ulike faktorer. For eksempel vil graden av opplæring og hvor krevende arbeidsoppgavene er ha mye å si for hvor fort den ansatte blir en integrert og selvgående medarbeider.

## **2.4 Rolleklarhet**

Når man starter i en ny jobb kan det være vanskelig å få et klart bilde hvordan organisasjonen opererer, hvilken rolle man vil få og hvilke forventninger som foreligger. Rolleklarhet innebærer en helhetlig forståelse av hvordan organisasjonen fungerer og hvordan man bør handle innenfor den. I tillegg til å lære seg å opptre innenfor organisasjonskulturens rammer må den nyansatte finne ut hva som forventes av vedkomne for å kunne utfylle den nye rollen. I startfasen er det naturlig at den nyansatte vil prøve å redusere usikkerhet ved å søke informasjon, spesielt gjennom sosiale interaksjoner med overordnede og kolleger. På denne måten vil den nyansatte få en bedre forståelse av hva som trengs for å fungere godt i jobben (rolleklarhet) og i hvilken grad man faktisk er kapabel til å utføre rollen. I tillegg vil det kunne hjelpe den nyansatte til å forme forhold til organisatoriske innsidere (sosial aksept). Uklare rolleforventninger har vist seg å ha en tydelig sammenheng med sosialiseringserfaringer, og er ofte forbundet med stress og andre belastninger (Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo, & Tucker, 2007). Dette påvirker igjen organisasjonen da det både er lite hensiktsmessig og svært kostbart dersom folk ikke forstår hva de skal gjøre i jobben sin (Sagberg, 2017, s. 91).

## **2.5 Læring**

Som nyansatt er det mye man skal sette seg inn i, noe som gjør læring til en sentral del av organisasjonssosialiseringen. Læring er en sentral del arbeidslivet, men er

spesielt viktig i startfasen av et arbeidsforhold. Som ny er det mye informasjon som skal bearbeides på kort tid, og læringen vil derfor være et godt verktøy for å hjelpe den ansatte å forme de nødvendige kunnskapene og en bedre oversikt over organisasjonen (Sagberg, 2017, s. 60). Dette krever da at kunnskapen man mottar under opplæringen er tjenlig i praksis. Dersom den nye lærdommen ikke er overførbart til den konkrete jobbsituasjonen vil den nyansatte miste en stor fordel i møte med den nye jobben. Det kan også oppstå avstand mellom den nyansattes forståelse og de krav til ferdigheter og ressurser som er nødvendig for å møte de nye arbeidsoppgavene. Kunnskap og forståelse kommer før ferdigheter, noe som gjør en grundig opplæring ekstra viktig. Uten læring vil den nyansatte kunne reflektere og analysere situasjoner uten å nødvendigvis besitte de tiltrengte ferdighetene til å gjøre noe med den (Killén, 2017, ss. 91-92).

All læring og utvikling forutsetter mer enn å tilegne seg visse fakta eller nye ferdigheter. Læring innebærer også forandringer i opplevelse, forståelse, holdninger og atferd. Slike forandringer forutsetter at vi gir opp noe av det gamle og velkjente til fordel for det nye og ukjente, noe som kan vekke motstridende følelser. Man vil på den ene siden oppleve positive følelser av forventning, spenning og utfordring. På den andre siden råder usikkerhet, angst og motstand mot å gi opp et tidligere veletablert ståsted. Man kan derfor si at konflikt inngår i enhver profesjonell utviklingsprosess (Killén, 2017, s. 83).

### *2.5.1 Vurdering av lærebehov og ressurser*

Det varierer mye i hvilken grad og på hvilken måte organisasjonene lærer opp sine nyansatte. Van Maanen og Schein (1979) foreslo at organisasjoner kunne differensieres på grunnlag av hvordan de tilnærmer seg sosialisering for nykommere på minst seks dimensjoner. De kom ikke selv med forslag til de seks dimensjonene, men la grunnlaget for flere senere studier. Det første aspektet organisasjoner kan være forskjellige på, er hvorvidt sosialiseringen er kollektiv eller individuell. Under den kollektive tilnærmingen går nykommerne gjennom felles erfaringer som en del av en gruppe, mens de i den individuelle tilnærmingen samler unike opplevelser separat fra de andre nyansatte. For det andre kan sosialiseringstaktikken være formell eller uformell. Formell taktikk involverer at de nyansatte segregeres fra de andre på arbeidsplassen under opplæringen, mens en uformell taktikk involverer et tettere samarbeid mellom nyansatte og etablerte

ansatte. Det tredje aspektet er at sosialiseringsopplevelser kan være sekvensielle eller tilfeldige. Under sekvensielle vet de nyansatte hvilke faser de trenger å gå gjennom, mens fremgangen under den tilfeldige er mer tvetydig. For det fjerde vil faste eller variable sosialiseringstaktikker involvere å ha en tidsplan for når sosialiseringprosessen er fullført, i motsetning til å ikke ha noen bestemt tidsplan. En annen faktor er organisasjonenes bruk av fortløpende og usammenhengende sosialisering, som referer til om den nyansatte er sosialisert ved hjelp av «innsiders» eller uten hjelp av rollemodeller. Til slutt differensierer organisasjonene seg ved bruk av innsettende eller avkledende sosialisering, som referer til hvilken grad den nyansatte mottar tilbakemeldinger fra «innsidere» som avkrefter eller bekrefter nykommerens identitet (Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo, & Tucker, 2007).

Forskeren Killén skriver «jo før veilederen og den veiledete kan finne frem til lærebehov og ressurser, desto bedre» (2017, s. 147). Et godt utgangspunkt er å kartlegge den nyansattes tidligere erfaringer dersom vedkomne har noen. Tidligere arbeidsplasser eller praksisperioder er en god kilde for å vurdere lærebehov og ressurser. Denne klargjøringen forutsetter dog at den nyansatte fremlegger tidligere erfaringer, opplevelser og forventninger for veileder. Dette er en god læresituasjon hvor den nyansatte får hjelp til å sette ord på hva de har sett, hva de har opplevd og hva de kan (Killén, 2017, ss. 147-148). Veilederen på sin side får et grunnlag for videre samarbeid og vurdering av vedkomnes lærebehov. Denne behovsklargjøringen er viktig for begge parter både tidlig og senere i veiledningsforløpet, og er en forutsetning for at nykommeren skal bli mest mulig selvstyrt og ta mest mulig ansvar for egen læring. Disse samtalene tilbyr i tillegg en anledning for læring som er høyt individualisert, og som igjen gir en stor pedagogisk fordel. Ved å ta utgangspunkt i den nyansattes faktiske kunnskaper, erfaringer og holdninger vil også kvaliteten på læringen øke (Killén, 2017, s. 63).

### *2.5.2 Rollemodellering og veiledning*

Begrepet rollemodell dukket opp i 1970-årene med et fokus på forskning av hvilken betydning dette hadde for barn og unge voksne. En definisjon av begrepet rollemodell er: «En rollemodell er en person observatøren ser opp til og ønsker å lære av, basert på noen personlige egenskaper, handlinger i ulike situasjoner og/eller relasjoner rollemodellen har med andre personer. Rollemodellen fungerer som et positivt eksempel, med konsekvenser som observatøren selv ønsker å oppnå,

men kan også gi eksempler på handlinger og holdninger som observatøren ikke ønsker å lære av» (Filstad, 2017, ss. 97-100). Et tett samarbeid mellom nyansatte og gode rollemodeller kan være en effektiv måte å sørge for at nyansatte raskt tilegner seg de sentrale normene og verdiene i organisasjonen. Ved å bruke erfarne organisasjonsmedlemmer med det som oppleves som de «riktige» verdiene som mentorer eller samarbeidspartnere i den første fasen av ansettelsesforholdet, vil den nyansatte bli påvirket i ønsket retning. På denne måten bidrar man også til å skape en sterk og konsistent kultur (Bang, 2011, ss. 113-114). Uansett yrke og erfaring kan profesjonell utvikling både hemmes og fremmes av de kontaktforholdene som utvikles mellom veiledere og veiledete. En forutsetning er at de nyansatte har veiledere som de kan identifisere seg med, spesielt når det gjelder integrering av normer og verdier. Nyansatte og andre ansatte vil kun identifisere seg med veiledere dersom det følelsesmessige forholdet mellom dem er overveiende positivt (Killén, 2017, s. 107).

En stor del av veiledningsprosessen er få den nyansatte til å føle seg trygg og ivaretatt. Kontaktforholdet mellom veileder og nyansatt er avgjørende for å skape trygghet, slik nykommeren oppnår maksimalt utbytte av veiledningen. Veilederen kan øke veiledetes trygghet og hjelpe å utnytte veiledningssituasjonen ved å for eksempel gi positive kommentarer, anerkjennelse, formidle forståelse for veiledetes situasjon og formidle interesse og oppmuntring for den nyansattes læring og funksjon (Killén, 2017, ss. 200-201). Selv om forholdet mellom veileder og nyansatt er en kritisk komponent i organisasjonsmedlemmenes opplevelse, er forholdet til kollegaer det mest vanlige og lettest tilgjengelige informasjonskilden. I de fleste organisasjoner har medlemmene flere kollegaer og kommuniserer oftere med dem enn med sine overordnede. Kollega-forhold anses å ha potensiale til å utvikle seg på samme måte som mellommenneskelige forhold utenfor organisasjoner – fra bekjentskap til venn, fra venn til nær venn, og fra nær venn til bestevenn. Med tanke på hvor mye kollegaer samhandler er det ikke overraskende at kollega-forhold har viktige implikasjoner for organisasjonssoialiseringen (Kramer, 2010, ss. 129-130). Forskning på nykommere indikerer at kommunikasjon med kollegaer har en umiddelbar virkning på nykommeres tilpasning til organisasjonssettinger (Ostroff & Kozlowski, 1992, s. 868). Nykommere som fikk mer informasjon fra sine kolleger var mer tilfreds, gjorde det bedre og hadde mindre sannsynlighet for å vurdere å slutte (Morrison, 1993, s. 579).

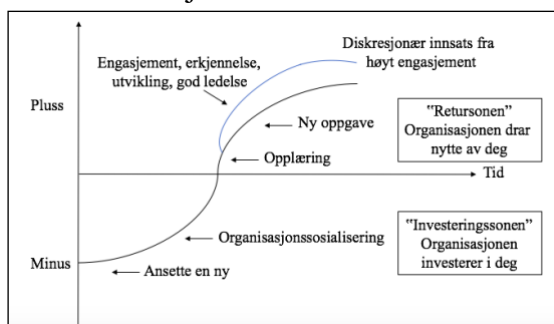


## 2.6 Turnover

Turnover har lenge fascinert forskere og praktikere innenfor organisasjonsfeltet, og det er nå hundre år siden den amerikanske økonomen og senatoren Paul Douglas skrev om definisjonen, kostnadene, årsakene og konsekvensene av gjennomtrekk i organisasjoner i tidsskriftet *American Economic Review* (Li, Lee, Mitchell, & Hom, 2016). Turnover beskriver hvor stor utskiftning (gjennomtrekk) det er av ansatte i en organisasjon i en gitt periode, og kan være både frivillig og ufrivillig. Frivillig turnover initieres av den ansatte, for eksempel ved at den ansatte slutter for å begynne i annen jobb. Ufrivillig turnover er initieres av organisasjonen, hvor for eksempel den ansatte blir avskjediget på grunn av dårlig prestasjon eller nedbemanning. *Denne oppgaven fokuserer på frivillig turnover.* For å kunne håndtere frivillig turnover trenger man en grunnleggende forståelse av hvorfor ansatte forlater eller forblir hos organisasjoner, i tillegg til strategier for håndtering av turnover blant verdsatte arbeidstakere (Allen, 2008, s. 2).

Et annet viktig skille er mellom funksjonell og dysfunksjonell frivillig turnover. Dysfunksjonell turnover er skadelig for organisasjonen og representerer verdifulle tap for organisasjonen. For eksempel ved at man mister effektive og høyt kvalifiserte ansatte eller kvinner eller andre minoritets grupper som er ødeleggende for mangfoldet i bedriftens arbeidsstyrke. I kontrast skader ikke funksjonell turnover organisasjonen. Denne type turnover representerer ansatte med middelmådig til dårlig arbeidsutførelse eller med kvalifikasjoner som er enkle å erstatte. Hva som avgjør om en ansatt er verdifull og vanskelig å erstatte vil variere fra arbeidsplass til arbeidsplass, og innenfor ulike organisasjoner og industrier (Allen, 2008, ss. 2-3).

Griffeth og Hom skriver at nye ansatte ofte slutter i jobben fordi de ikke klarer å tilpasse seg organisasjonens normer og verdier på en suksessfull måte og derfor ikke blir fullkomne medlemmer av organisasjonskulturen (2001, s. 66). Dette viser til hvor viktig det er med en solid sosialiseringsprosess for å styrke organisatorisk engasjement og jobb-



Figur 2.2: Økonomisk verdi av en ansatt for organisasjonen over tid. Oversatt modell, laget av Bersin by Deloitte.

forståelse. I figur 2.2 ser vi viktigheten av at ledere lærer effektive strategier for å forbedre ansattes engasjement og produktivitet. Dette kan gjøres gjennom sterke HR-regler, utvikling av klare kommunikasjons-strategier og en positiv arbeidskultur. På denne måten kan ledere lettere ta de riktige skrittene mot eliminering av turnover, samt bedre hjelpe de ansatte med å trives (Neese, 2016).

### *2.6.1 Realistiske jobbforventninger*

Det er gjort flere studier på innvirkningen umøtte forventninger har. Resultatene av en meta-analyse viste at umøtte forventninger ofte leder til misnøye og turnover blant nyansatte (Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992). Å skape realistiske jobbforventninger viser seg derfor å være en god teknikk for å redusere turnover blant nyansatte. For organisasjonen vil dette bety at de må skape et mer omfattende bilde av jobben med beskrivelser av både positive og negative sider ved nyansettelsen under intervjuet eller orientering. Å skape realistiske jobbforventninger antas å redusere turnover blant ansatte ved at organisasjonen forhindrer den nyansatte i å oppleve «virkelighetssjokk». Ledige stillinger blir ofte oversolgt av arbeidsplassen, noe som skaper store og urealistiske forventninger. Dette kan føre til at den nyansatte raskt blir misfornøyd og bestemmer seg for å slutte. Det er derfor viktig å legge frem også de negative sidene ved arbeidet slik at den nyansatte kommer inn i organisasjonen med realistiske forventninger (Griffeth & Hom, 2001, s. 47). På lik linje med organisasjonene, maskerer også jobbsøkere sine negative sider. I håp om å imponere intervjueren gir ikke søkeren nødvendigvis korrekt eller realistisk informasjon. Som et resultat vil organisasjon ha høye forventninger som muligens ikke blir møtt når den nyansatte entrer arbeidsplassen.

## **2.7 Problemstilling**

I den første delen av oppgaven har jeg redegjort for relevant teori relatert til organisasjonssosialisering med fokus på opplæring, rolleklarhet og kollegastøtte. Videre i ønsker jeg å se om det finnes direkte sammenhenger mellom de ovenfor nevnte forholdene med turnover som avhengig variabel. Turnover er tungt psykologisk basert, ettersom den har hold i sosial identitet, primær selvevaluering (bevisste og ubevisste vurderinger av egen arbeidsinnsats, verdi og kompetanse) og sosiale sammenligninger. Ansatte som tilpasser seg sine nye roller og som har en følelse av å være i stand til å utføre sine oppgaver, forstår sine rollekrav og som etablerer effektive relasjoner med sine kolleger, vil ha en sterk tilknytning til

organisasjonen som hindrer dem i å forlate jobbene sine. Når nykommere tilpasser seg sine nye roller og arbeidsmiljø suksessfullt, er det mindre sjanse for at de slutter. På bakgrunn av dette vil turnover være gjennomgående i alle de fire hypotesene presentert under.

Jeg har også valgt å inkludere jobbtilfredshet ettersom forskning viser at ulike dimensjoner ved sosialisering er empirisk relatert til trivsel og engasjement. Ostroff og Kozlowski (1992) fant for eksempel at ansatte med god kjennskap til sin rolle og organisasjon (rolleklarhet) korrelerte positivt med jobbtilfredshet. Kollega-støtte og positive framtidsutsikter også har vist seg å produsere den samme positive korrelasjonen med tilfredshet og engasjement (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994; Hurlbert, 1991; Witt & Nye, 1992). Arbeidere som er fornøyd med jobbene sine, har en tendens til å være mer forpliktet til organisasjonene sine. En organisasjon som fokuserer på at de ansatte skal trives og som setter inn tiltak for å oppnå dette, for eksempel gjennom sosialiseringprosessen, vil ha mer tilfredse ansatte enn organisasjoner som ikke gjør det. Det er derfor naturlig å anta at ansatte som trives i jobben vil ha et større ønske om å forbli i organisasjonen, enn ansatte som ikke trives i like stor grad. Denne teorien skaper hypotesen:

*H(1): Jo høyere evaluering de ansatte gir den opplevde jobbtilfredsheten på arbeidsplassen, desto større sjanse er det at de vil ønske å bli værende i organisasjonen.*

Uten opplæring i nødvendige jobb-relevante ferdigheter kan man ikke forvente at en ansatt skal kunne utføre oppgavene sine på en tilstrekkelig og effektiv måte. I denne bacheloroppgaven referer opplæring til den treningen den nyansatte mottar for å utvikle de nødvendige jobbferdigheter og/eller evner som trengs for å effektivt kunne utføre sine jobbpplikter. Den orientering og opplæringen bedriften gir sine ansatte bør være tilpasset slik at forståelsen kan øke, feil kan reduseres og de ansatte kan bli mer effektive. De ansatte som verdsetter opplæringen de mottok høyt bør derfor være mer forpliktet til organisasjonen. Dette former hypotesen:

*H(2): Jo høyere evaluering de ansatte gir opplæringsprosessen gitt av arbeidsplassen, desto større sjanse er det at de vil ønske å bli værende i organisasjonen.*

Rolleklarhet er i hvilken grad den ansatte mener de forstår sin arbeidsrolle og hvordan organisasjonen de jobber i fungerer. Her inngår faktorer som opplæring av ansatte, slik at man tilegner seg de nødvendige ferdighetene for å utføre arbeidsoppgavene og lærer hvordan man passer inn i arbeidsmiljøet. Å se på rolleklarhet kan være svært nyttig når vi undersøker nyansattes opplevelser. Den nyansatte opplever mye nytt de første dagene og ukene i organisasjonen; en situasjon som ofte domineres av usikkerhet. Ansatte som opplever uklarhet rundt sin rolle i organisasjonen er mer misfornøyde og har større sjanse for å forlate organisasjonen. På samme måte vil ansatte med høy rolleklarhet føle seg mer tilfreds og derfor ha et større ønske om å forbli i organisasjonen.

*H(3): Jo høyere forståelse for arbeidet de ansatte mener de har, desto større sjanse er det at de vil ønske å bli værende i organisasjonen.*

Ettersom organisasjonssosialisering essensielt er en sosial prosess, er gode sosiale interaksjoner avgjørende for å komme seg vellykket inn i en organisasjon. Dette skyldes blant annet at en vellykket sosialisering krever av man får aksept av sine kollegaer, spesielt de man kommuniserer med på det daglige. På hvilken måte og i hvilken grad virksomheten strukturerer den nyansattes opplevelser i startfasen av arbeidsforholdet, er også svært viktig for sosialiseringen. Viktigheten av det positive samspillet mellom nyansatt og kolleger former hypotesen:

*H(4): Jo høyere evaluering de ansatte gir den opplevde kollega-støtten på arbeidsplassen, desto større sjanse er det at de vil ønske å bli værende i organisasjonen.*

## 3.0 METODE

### 3.1 Forskningsdesign og metode

Det foregående teorikapittelet var tungt basert på sekundærdata. Sekundærdata er data opprinnelig innsamlet som primærdata, noe som gjør bruk av dataen en sekundær anvendelse. Primærdata kjennetegnes ved at de er spesielt tilpasset og samlet inn for å besvare spesifikke undersøkelsesspørsmål. Dette kapittelet anvender i hovedsak primærdata da all data som blir brukt i dette kapittelet er selvrapportert data, innhentet ved hjelp av spørreskjemametoden. Spørreskjema ble laget i Qualtrics, og deretter distribuert ved hjelp av sosiale medier. De fleste deltakerne ble rekruttert gjennom Facebook, og svarte på undersøkelsen ved å benytte seg av en weblenke som førte dem direkte til spørreundersøkelsen. Respondentene ble ved spørreundersøkelsens introduksjon forsikret om at ingen svar ville kunne føres tilbake til vedkomne, verken direkte eller indirekte. For å opprettholde respondentenes konfidensialitet ble svarene anonymisert.

### 3.2 Utvalg

Målet var å få tak i minst 100 respondenter til undersøkelsen. For å oppnå dette valgte jeg å benytte meg av bekvemmelighetsutvalg, hvor utvalget er bestemt av hva som er enklest å få til og som i dette tilfellet gjorde at jeg benyttet meg av Facebook. Jeg mottok 143 svar, men etter analyse og datarensing av svarene endte utvalget til slutt på 129 personer. Jeg har valgt å ekskludere 14 respondenter fra datasettet da svarene deres inneholdt *ikke-responsfeil*, hvor respondenten enten har latt være å svare på hele, eller deler av spørreundersøkelsen. Alle 129 respondentene (51 menn, 78 kvinner) var fulltidsansatte i alderen 18 til 72 år med en gjennomsnittsalder på 39,45 (se tabell 3.1). Tid i arbeidslivet varierte fra under ett år og til 52 år, med et gjennomsnitt på 19,1 år. Utvalgets ansettelseslengde varierte fra under ett år og til 40 år med et gjennomsnitt på 7,05 år.

Tabell 3.1: Demografiske variabler

Karakteristikk	n	%
<b>Kjønn</b>		
Mann	51	39,53
Kvinne	78	60,47
<b>Alder</b>		
16-24	23	17,83
25-34	29	22,48
35-44	19	14,73
45-54	46	35,66
55-64	11	8,53
65-74	1	0,78
<b>Tid i nåværende jobb (år)</b>		
0-5	75	58,14
6-15	37	28,68
16-25	12	9,30
26-35	3	2,33
36-45	2	1,55
<b>Tid i arbeidslivet (år)</b>		
0-5	24	18,60
6-15	30	23,26
16-25	27	20,93
26-35	38	29,46
36-45	9	6,98
46-55	1	0,78

### 3.3 Mål og oppsett av spørreskjema

Målet med spørreundersøkelsen er å undersøke i hvilken grad ansatte oppfatter hvordan: (1) han eller henne trives på arbeidsplassen; (2) han eller hennes bedrift lærer opp nye ansatte; (2) han eller henne forstår sin rolle med tanke på hvordan bedriften opererer og hvilke retningslinjer som gjelder; om (3) han eller hennes kollegaer har spilt en rolle i deres tilpasning i organisasjonen; og om (4) han eller hun har gode prospekter for en fremtidig karriere i organisasjonen. Basert på dette er de fem variablene som skal måles i denne oppgaven jobbtilfredshet, opplæring, rolleklarhet, sosial støtte og turnover. Hovedkriteriene for spørsmålene var at de måtte kunne klassifiseres innenfor én av de fem kategoriene nevnt ovenfor; samt være konsist nok til å utelukke forvirring rundt hva hensikten med spørsmålet er, i tillegg til å være enkle å forstå. Foruten de demografiske variablene, slik som kjønn, alder og jobbstatus, måles alle instrumentene ved hjelp av en Likert-skala med alternativer fra 1-5, hvor 1 tilsvarer «Sterkt uenig», 3 tilsvarer «Verken enig eller uenig» og 5 tilsvarer «Sterkt enig». Ingen av instrumentene er selvlagd, men er hentet fra tidligere utprøvde og reliable undersøkelser (se spørreskjemaet i

appendiks, side 39). Ideelt sett bør Cronbachs alfa være større enn 0,7, men ikke for nær 1 dersom instrumentet skal regnes for å være reliabelt (Gripsrud, Olsson, & Solkoset, 2016, s. 215). Følgende instrumenter har blitt benyttet:

### 3.3.1 Måling av jobbtfredshet

Jobbtfredshet ble målt ved et instrument utformet av Thompson & Phua (2012). Instrumentet består av fire ledd, med spørsmål som «Jeg finner stor glede i min jobb» og «Jeg liker jobben min bedre enn gjennomsnittspersonen» (se side 41). Respondentene fikk i introduksjonen beskjed om at det fantes få «riktige» eller «gale» svar, men at det var respondentenes egne observasjoner og opplevelser som er riktige. De ble derfor oppfordret til å krysse av for det svaralternativet som passet dem selv best, også dersom de opplevde at ingen av alternativene passet helt. Respondentene svarer derfor etter hvor godt utsagnet passer ut i fra deres arbeidssituasjon. Cronbachs alfa for dette instrumentet ble funnet å være 0,86.

### 3.3.2 Måling av opplæring

Instrumentet brukt for å måle opplæring av nyansatte er hentet fra Taormina sin artikkel *The Organizational Socialization Inventory* fra 1994 (se side 42 i spørreskjema). Alle fem ledd er oversatt og tilpasset for bruk i egen spørreundersøkelse. Eksempler på spørsmålsledd er «Da jeg begynte i denne bedriften gjennomførte jeg et formelt opplæringsprogram vedrørende min jobb» og «Opplæringen ga meg en grundig skolering i forhold til jobbferdigheter». Cronbachs alfa koeffisienten var 0,88.

### 3.3.3 Måling av rolleklarhet

For å finne hvilken grad av rolleklarhet de ansatte opplever å besitte har jeg benyttet meg av et instrument laget av King & King (1990). Instrumentet består originalt av seks ledd, men for å tilpasse instrumentet til oppgaven har jeg benyttet meg av de 4 mest relevante leddene i instrumentet, eksempelvis «Jeg vet nøyaktig hva som forventes av meg» og «Jeg blir forklart hva jeg trenger å gjøre på jobben» (se side 43 i spørreskjema). Cronbachs alfa for dette instrumentet ble funnet å være 0,67, noe som viser seg å være under den ønskede grensen. Dette skyldes muligens at Cronbachs alfa minker, dess færre indikatorer man har og dess lavere korrelasjonen er mellom indikatorene (Gripsrud, Olsson, & Solkoset, 2016, s. 215).

### 3.3.4 Måling av sosial samhörighet og støtte

Sosial samhörighet og støtte er en stor og avgjørende del av organisasjons-sosialiseringen. For å måle i hvilken grad de ansatte opplevde å motta dette da de var nye på arbeidsplassen, har jeg brukt enda et instrument fra Taorminas *Organizational Socialization Inventory* (1994). Dette instrumentet består av fire ledd, med utsagn som «Mine kollegaer har hjulpet meg å forstå hva som kreves av meg i jobben» og «Nesten alle mine kollegaer har hjulpet meg å finne til rette i organisasjonen» (se side 42 i spørreskjema). Cronbachs alfa for kollegastøtte ble funnet å være 0,82.

### 3.3.5 Måling av framtidssikt og turnoverintensjon

Framtidssikter referer til hvilken grad en ansatt forventer å ha en tilfredsstillende fremtid hos en bedrift i forhold til fremtidige arbeidsoppgaver, lønnsøkninger, forfremmelser, fordeler og lignende. For å måle framtidssikter brukes et instrument om turnover og turnoverintensjoner laget av Kuvaas (2006). Instrumentet består av fem ledd, hvor respondenten blir bedt om å ta stilling til i hvilken grad vedkomne tror at han eller hun kommer til å fortsette å jobbe i sin nåværende organisasjon, eller om vedkomne vurderer å skifte arbeidssted (se side 43 i spørreskjema). Eksempler på utsagn i dette instrumentet er: «Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb» og «Jeg oppfatter mine framtidssikter i denne organisasjonen som dårlige». Cronbachs alfa for dette instrumentet ble funnet å være 0,91.

## 3.6 Validitet og reliabilitet

For å analysere og vurdere analysen er det viktig å vurdere hvor «god» undersøkelsen er. Dette gjøres ofte ved å se på undersøkelsens reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler på et overordnet nivå om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Det betyr at undersøkelsen bør få det samme resultatet dersom man gjentar den, og at feilene som oppstår er minimale. Validitet handler om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle. Høy reliabilitet gir ikke garanti for høy validitet da det er fullt mulig at man måler med høy grad av nøyaktighet og pålitelighet med svært konsistente resultater, men at man måler noe annet enn det som var hensikten (Gripsrud, Olsson, & Solkoset, 2016, s. 61). Feil som ofte er knyttet til utforming av spørreskjema kan begrenses ved å konstruere et best mulig skjema. Ved å benytte meg av ferdig utprøvde og reliable instrumenter



med høy innholdsvaliditet («content validity») og begrepsvaliditet («construct validity») i undersøkelsen minimeres sjansen for at respondentene forvirres eller svarer feil.

### **3.8 Dataanalyse**

For å analysere datasettet har jeg benyttet meg av Microsoft Excel versjon 15.20. Av statistiske analysemoduler ble det avendt reliabilitetsanalyse («Reliability Analysis»), korrelasjonsanalyse («Linear Regression») og multippel regresjonsanalyse («Multiple Linear Regression»). Det ble også gjennomført krystabulering («Cross Tabulation»).

## 4.0 RESULTATER

### 4.1 Bivariate sammenhenger

For å undersøke mulige interaksjonseffekter mellom variablene ble det gjennomført en serie multiple regresjonsanalyser. Ved gjennomføring av multiple regresjonsanalyser er det vanlig å også presentere sammenhengene ved hjelp av bivariate korrelasjonsanalyser (American Psychological Association, 2010). Dette gjøres blant annet for å identifisere mulige problemer med for sterke sammenhenger. Korrelasjoner i nærheten av -1 eller 1 kan tyde på at sammenhengen mellom variablene er for sterk, noe som kan gi problemer med multikollinearitet. Slik kollinearitet handler om lineær avhengighet mellom to eller flere uavhengige variabler og vanskeliggjør estimeringen av regresjonsparameterne (Gripsrud, Olsson, & Solkoset, 2016, s. 351). Korrelasjonsmatrisen (tabell 4.1) viser gjennomsnitt, standardavvik og graden av samvariasjon mellom variablene turnover, jobbtilfredshet, opplæring, kollegastøtte og rolleklarhet. De demografiske variablene alder, kjønn og tid i arbeidslivet er også inkludert. Ifølge Cohen (1988, ss. 79-81) kan korrelasjoner under 0,29 betegnes som svake, korrelasjoner mellom 0,30 og 0,49 som moderate og korrelasjoner på 0,50 eller høyere som sterke.

Tabell 4.1: Grad av sammenheng mellom planer om å slutte i jobben og utvalgte variabler.

VARIABLER	MEAN	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Turnover	2,44	0,98							
2. Kjønn +	1,60	0,49	0,08						
3. Alder	39,45	12,68	-0,19*	0,97					
4. Tid i arbeidslivet	19,10	12,22	-0,17*	0,08	0,96				
5. Jobbtilfredshet	3,93	0,68	-0,71***	0,00	0,11	0,08			
6. Opplæring	3,21	0,91	-0,20*	-0,03	-0,20*	-0,18*	0,20*		
7. Kollegastøtte	3,84	0,67	-0,34***	-0,13	-0,18*	-0,13	0,35***	0,41***	
8. Rolleklarhet	3,88	0,59	-0,23*	-0,05	-0,05	-0,02	0,29**	0,55***	0,36***

\*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ . \*\*\*  $p < 0,001$ . + Kjønn er kodet 1 – mann, 2 – kvinne.

Korrelasjonsmatrisen viser at turnover korrelerer signifikant med variablene jobbtilfredshet, opplæring, kollegastøtte og rolleklarhet. Jobbtilfredshet spesielt viser en sterk negativ sammenheng med turnover ( $r = -0,71$ ). Det fremkommer også at flere av de uavhengige variablene korrelerer signifikant med hverandre. Jobbtilfredshet korrelerer signifikant med opplæring ( $r = 0,20$ ), kollegastøtte ( $r = 0,35$ ) og rolleklarhet ( $r = 0,29$ ). Dette tyder på at organisasjoner med fokus på

sosialiseringsprosessen hvor god opplæring, støttende kollegaer og rolleklarhet står i sentrum, vil øke trivselen blant sine ansatte. Videre korrelerer opplæring signifikant med kollegastøtte ( $r = 0,41$ ) og rolleklarhet ( $r = 0,55$ ). Disse resultatene tyder på at kollegastøtte har en vesentlig betydning for hvordan man opplever opplæringen man mottar og hvilken forståelse man ender med å få av sin nye rolle. Rolleklarhet viser seg signifikant på 0,1 prosent nivå ( $p < 0,001$ ) mot kollegastøtte, noe som viser viktigheten av å bli inkludert og å ha erfarne kollegaer man kan henvende seg til.

Det fremkom også signifikante korrelasjoner mellom to av de demografiske variablene og turnover. Variabelen «alder» korrelerer svakt negativt, men signifikant med turnover ( $= -0,19$ ), noe som tyder på at en høyere alder reflekterer en lavere sjanse for turnover. Videre korrelerer variabelen «tid i arbeidslivet» også svakt negativt, men signifikant med turnover ( $r = -0,17$ ). Dette tyder på at ansatte som har vært lenger i arbeidslivet har et lavere ønske om å slutte i sin nåværende jobb.

#### **4.2 Krysstabulering**

Under presenteres sammenhengen mellom turnover og de fire andre variablene i todimensjonale frekvenstabeller, også omtalt som krysstabeller. Dette er gjort for å nærmere illustrere sammenhengene fremstilt i korrelasjonsmatrisen over (kolonne 1, rad 5-8). Tabellene gir en oversikt over variablenes simultane fordeling, og «sporer» mulige sammenhenger mellom dem (Gripsrud, Olsson, & Solkoset, 2016, s. 217). Det ble, som nevnt, brukt en fem-punkts Likert-skala for å måle instrumentene i undersøkelsen, hvor 1 tilsvarte «Sterkt uenig», 3 «Verken enig eller uenig» og 5 «Sterkt enig». Alternativene er under delt inn i tre grupper basert på gjennomsnittet av hver respondents svar innen hvert instrument; lav (1,0-2,4), middels (2,5-3,4) og høy (3,5-5,0). I kolonnene og radene «Lav», «Middels» og «Høy» fremstilles antallet respondenter (i %) som har svart kombinasjoner av disse alternativene simultant, samt hvor mange respondenter dette tilsvarer i parentes. I kolonnene og radene «Totalt» vises det hvor mange av undersøkelsens respondenter (i %) som har svart «Lav», «Middels» eller «Høy» innenfor de ulike instrumentene. Igjen står det hvor mange respondenter dette tilsvarer i parentes.

Korrelasjonsmatrisen (tabell 4.1) viser en sterkt signifikant og negativ sammenheng ( $p < 0,001$ ). Denne sammenhengen er illustrert nærmere i krysstabuleringen under.

Tabell 4.2: Krysstabulering jobbtilfredshet og turnover.

Jobbtilfredshet	Turnover			
	<i>Lav</i>	<i>Middels</i>	<i>Høy</i>	<i>Totalt</i>
<i>Lav</i>	0% (0)	0% (0)	100% (7)	5,43% (7)
<i>Middels</i>	12,5% (1)	37,5% (3)	50% (4)	6,2% (8)
<i>Høy</i>	63,2% (72)	31,6% (36)	5,3% (6)	88,4% (114)
<i>Totalt</i>	56,6% (73)	30,2% (39)	13,2% (17)	100% (129)

100 prosent av de som rapporterte om lav jobbtilfredshet rapporterte også om høy turnoverintensjon. 63,2 prosent av respondentene som meldte om høy jobbtilfredshet meldte også om lav turnoverintensjon. Dette gir en pekepinn på hvor viktig jobbtilfredshet er for turnoverintensjonen.

Korrelasjonsmatrisen viser at opplæring har en svak negativ, men signifikant sammenheng med turnover ( $p < 0,05$ ). Hvordan dette forholdet fordeler seg er vist i tabellen under.

Tabell 4.3: Krysstabulering opplæring og turnover.

Opplæring	Turnover			
	<i>Lav</i>	<i>Middels</i>	<i>Høy</i>	<i>Totalt</i>
<i>Lav</i>	34,3% (12)	42,9% (15)	22,9% (8)	27,1% (35)
<i>Middels</i>	62,5% (25)	35% (14)	2,5% (1)	31% (40)
<i>Høy</i>	66,7% (36)	18,5% (10)	14,8% (8)	41,9% (54)
<i>Totalt</i>	56,6% (73)	30,2% (39)	13,2% (17)	100% (129)

Tabellen viser at 66,7 prosent av respondentene som rapporterte en høy grad av opplæring også rapporterte om lav turnoverintensjon. Samtidig svarer dette kun til 36 respondenter (til sammenligning rapporterte 72 respondenter om en kombinasjon av høy jobbtilfredshet og lav turnover). I tillegg meldte flere respondenter om lav og middels grad av opplevd opplæring, enn hva var tilfellet for jobbtilfredshet. Sammen underbygger dette den relativt svake (dog signifikante) korrelasjonen mellom opplæring og turnover.

Rolleklarhet viser også å ha en svak negativ, men signifikant sammenheng med turnover ( $p < 0,05$ ). Fordelingsresultatet er vist nedenfor i tabell 4.4.

Tabell 4.4: Krysstabulering rolleklarhet og turnover.

Rolleklarhet	Turnover			
	<i>Lav</i>	<i>Middels</i>	<i>Høy</i>	<i>Totalt</i>
<i>Lav</i>	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
<i>Middels</i>	34,6% (9)	38,5% (10)	26,9% (7)	20,2% (26)
<i>Høy</i>	62,1% (64)	28,2% (29)	9,7% (10)	79,8% (103)
<i>Totalt</i>	56,6% (73)	30,2% (39)	13,2% (17)	100% (129)

Det fremkommer av tabellen at 62,1 prosent av respondentene som rapporterte om høy rolleklarhet også rapporterte om lav turnoverintensjon. Ingen har svart at lav rolleklarhet gjør at de ønsker å slutte, noe som bidrar til at den negative korrelasjonen mellom rolleklarhet og turnover ikke er sterkere.

Kollegastøtte har i korrelasjonsmatrisen en negativ og sterkt signifikant sammenheng med turnover ( $p < 0,001$ ). Tabell 4.5 utdyper dette forholdet.

Tabell 4.5: Krysstabulering kollegastøtte og turnover.

Kollegastøtte	Turnover			
	<i>Lav</i>	<i>Middels</i>	<i>Høy</i>	<i>Totalt</i>
<i>Lav</i>	0% (0)	20% (1)	80% (4)	3,9% (5)
<i>Middels</i>	50% (10)	35% (7)	15% (3)	15,5% (20)
<i>Høy</i>	60,6% (63)	29,8% (31)	9,6 (10)	80,6% (104)
<i>Totalt</i>	56,6% (73)	30,2% (39)	13,2% (17)	100% (129)

80 prosent av respondentene som rapporterte om lav grad av kollegastøtte, kunne også informere om høy grad av turnoverintensjon. Ingen rapporterte derimot om lav opplevd kollegastøtte og lav turnoverintensjon. I likhet med jobbtilfredshet, meldte store deler av respondentene (80,6%) om høy grad av kollegastøtte. Av disse hadde 60,6 prosent lav turnoverintensjon. Dette støtter dermed opp under den sterkt signifikante og noe negative sammenhengen mellom de to variablene.

### 4.3 Regresjonsanalyser

Av korrelasjonsanalysen (tabell 4.1) ser vi at korrelasjonskoeffisientene mellom turnover og de fire uavhengige variablene gjør det utfordrende å inkludere disse i

en multipel regresjonsanalyse. Som omtalt innledningsvis i kapittel 4.1, vil en for sterk korrelasjon mellom variabler kunne gi problemer med multikollinearitet. For at variabler skal kunne tas med i en regresjonsanalyse med flere forklaringsvariabler bør de absolutte korrelasjonskoeffisientene, ifølge Pallant (2010) ligge mellom 0,3 og 0,7. Korrelasjonen mellom turnover og rolleklarhet ( $r = -0,23$ ), samt turnover og opplæring ( $r = -0,20$ ) er dermed begge for lave. Korrelasjonen mellom turnover og jobbtildfredshet ( $r = -0,71$ ) er for høy, mens kollegastøtte ( $r = -0,34$ ) vil kunne inkluderes i en multipel regresjon. Videre ble det derfor gjennomført fire separate multiple regresjonsanalyser med turnover definert som avhengig variabel. Dette ble gjort for å se på hver enkelt av de uavhengige variablene (jobbtildfredshet, kollegastøtte, opplæring og rolleklarhet) sin effekt på turnoverintensjonen, og for å redusere sjansen for kollinearitet. Kontrollvariablene «alder» og «tid i arbeidslivet» utgjør prediktorene i alle fire analysene.

**Hypotese 1:** Jobbtildfredshet vil redusere sjansen for turnover.

Tabell 4.6: Multipel regresjonsanalyse med jobbtildfredshet som uavhengig variabel.

Prediktorer	Turnover
Jobbtildfredshet	-1,005*** (0,09)
Alder	-0,002 (0,016)
Tid i arbeidslivet	-0,008 (0,017)
$R^2$	0,522
Justert $R^2$	0,511
$F$	45,543***

\* $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$ . \*\*\* $p < 0,001$ . (Standardfeil).

*Kommentarer til hypotese 1:* Det fremkommer av analysen at jobbtildfredshet er signifikant på 0,1 prosent nivå ( $p < 0,001$ ), med en standardisert betaverdi på -1,005. Hverken alder eller tid i arbeidslivet ser ut til å være av signifikant betydning. Begge kontrollvariablene har også lave betaverdier. Modellen har høy forklaringskraft med en  $R^2$  på 0,522 og en justert  $R^2$  på 0,511, noe som tilsier at over halvparten av den totale endringen i turnover skyldes de uavhengige variablene.

**Hypotese 2:** En høy grad av opplevd opplæring vil redusere sjansen for turnover.Tabell 4.7: *Multipel regresjonsanalyse med opplæring som uavhengig variabel.*

<b>Prediktorer</b>	<b>Turnover</b>
Opplæring	-0,267** (0,092)
Alder	-0,033 (0,022)
Tid i arbeidslivet	-0,015 (0,023)
$R^2$	0,101
Justert $R^2$	0,079
$F$	4,667**

\* $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$ . \*\*\* $p < 0,001$ . (Standardfeil).

*Kommentarer til hypotese 2:* Analysen viser at opplæring er signifikant på 1 prosent nivå ( $p < 0,01$ ), med en standardisert betaverdi på -0,267. Ingen av kontrollvariablene er av signifikant betydning og begge har lave betaverdier. Modellens forklaringskraft er svak, med en  $R^2$  på 0,101 og en justert  $R^2$  på 0,079, noe som tilsier at modellen kun forklarer 7,9 prosent av variasjonen i turnover.

**Hypotese 3:** Høy grad av rolleklarhet vil redusere sjansen for turnover.Tabell 4.8: *Multipel regresjonsanalyse med rolleklarhet som uavhengig variabel.*

<b>Prediktorer</b>	<b>Turnover</b>
Rolleklarhet	-0,409** (0,141)
Alder	-0,033 (0,022)
Tid i arbeidslivet	0,019 (0,023)
$R^2$	0,101
Justert $R^2$	0,079
$F$	4,683**

\* $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$ . \*\*\* $p < 0,001$ . (Standardfeil).

*Kommentarer til hypotese 3:* Denne analysen viser at rolleklarhet er signifikant på 1 prosent nivå ( $p < 0,01$ ), med en betaverdi på -0,409. Heller ikke her er

kontrollvariablene signifikante. Når det kommer til  $R^2$  og justert  $R^2$  stiller denne analysen seg identisk til modellen for opplæring (tabell 4), med en  $R^2$  på 0,101 og en justert  $R^2$  på 0,079. Modellens forklaringskraft er dermed lav også her.

**Hypotese 4:** Økt opplevd kollegastøtte vil redusere sjansen for turnover.

Tabell 4.9: Multipl regressjonsanalyse med kollegastøtte som uavhengig variabel.

Prediktorer	Turnover
Kollegastøtte	-0,582*** (0,12)
Alder	-0,045* (0,022)
Tid i arbeidslivet	0,027 (0,022)
$R^2$	0,191
Justert $R^2$	0,172
$F$	9,868***

\* $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$ . \*\*\* $p < 0,001$ . (Standardfeil).

*Kommentarer til hypotese 4:* Det fremkommer av analysen at kollegastøtte er signifikant på 0,1 prosent nivå ( $p < 0,001$ ), med en standardisert betaverdi på -0,582. I denne modellen er kontrollvariabelen «alder» signifikant på 5 prosent nivå ( $p < 0,05$ ), med en betaverdi på -0,045. Kontrollvariabelen tid i arbeidslivet viser ingen signifikant sammenheng og har en lav betaverdi. Modellens forklaringskraft er relativt høy, med  $R^2$  på 0,191 og justert  $R^2$  på 0,172, noe som tilsier at modellen forklarer 17,2 prosent av variasjonen i turnover.



## 5.0 DISKUSJON

Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvilken effekt organisasjons-sosialisering har på turnoverintensjonen, da spesielt blant nyansatte. Sagberg (2017) poengterer at organisasjoner bør ha en god strategi for oppfølging av ansatte for å unngå at gode medarbeidere forsvinner av feil årsaker. Tar man kostnaden av å legge ned tid og ressurser i rekruttering av den beste kandidaten i betraktning, gjør organisasjoner det lurt i å en god sosialiseringssprosess i grunn. Organisasjons-sosialiseringens innvirkning ble undersøkt ved hjelp av variablene jobbtilfredshet, opplæring, rolleklarhet og kollegastøtte. Variablene ble knyttet opp mot turnover-intensjon da forskning viser at nyansatte har størst sjanse for å slutte i den innledende delen av ansettelsesperioden (Farber, 1994; Griffeth & Hom, 2001). Det ble utledet fire hypoteser og deretter benyttet selvrapportert data innhentet fra 129 respondenter for å teste forklaringskraften.

### *Hypotese 1 - jobbtilfredshet og turnover*

I den første hypotesen ønsket jeg å undersøke i hvilken grad jobbtilfredshet påvirker turnoverintensjonen blant ansatte. Det fremkommer av regresjonsanalysen at jobbtilfredshet er negativt signifikant korrelert med turnover, noe som indikerer at høyere grad av opplevd tilfredshet fører til lavere turnoverintensjoner (se tabell 4.6). Etersom ingen av kontrollvariablene var signifikante i denne modellen er det mye som tyder på at sammenhengen er til å stole på da den ikke svekkes av de andre variablene. Betaverdien for jobbtilfredshet ligger på -1,005, noe som tilsier at turnover reduseres når jobbtilfredshet øker. Modellens forklaringskraft er i tillegg høy, da variablene forklarer 51,1 prosent av variasjonen i turnover. Hypotese 1 kan ut fra dette ansees som bekreftet.

### *Hypotese 2 - opplæring og turnover*

I hypotese 2 ønsket jeg å se på hvordan opplæringsprosessen gitt av arbeidsplassen påvirket turnoverintensjonen blant ansatte. Denne modellen viser også en negativ signifikant sammenheng med turnover, med en betaverdi på -0,267. Signifikansen er dog lavere enn for jobbtilfredshet (se tabell 4.7). Dette indikerer at en god opplæringsprosess øker sjansen for at de ansatte skal ønske å bli i organisasjonen. Det ble ikke funnet noen signifikante forhold mellom de to kontrollvariablene og turnover. Variablene i modellen forklarer 7,9 prosent av variasjonen i turnover, som er lavt tross den signifikante sammenhengen mellom opplæring og turnover. Dette

kan muligens skyldes at opplæring i kombinasjon med andre variabler, slik som for eksempel rolleklarhet eller kollegastøtte, har en større påvirkningskraft samlet enn hva opplæring har alene. Det hadde derfor vært ønskelig å gjennomføre en multipl regressjonsanalyse med alle disse variablene. Korrelasjonsanalysen (tabell 4.1) viste derimot at alle variablenes korrelasjonskoeffisienter (med unntak av kollegastøtte) befant seg utenfor det ønskede intervallet på 0,3 til 0,7. Jeg velger på bakgrunn av dette å støtte hypotese 2.

#### *Hypotese 3 - rolleklarhet og turnover*

I hypotese 3 ønsket jeg å se på om ansatte med høyere forståelse for arbeidet (rolleklarhet) hadde mindre ønske om å slutte. Modellen viser at rolleklarhet er negativt og signifikant, korrelert med turnover (se tabell 4.8). Dette var også den eneste signifikante sammenhengen funnet i modellen. Rolleklarhet hadde en betaverdi på -0,409, noe som tyder på at økt rolleklarhet reduserer turnoverintensjonen. Variablene forklarer bare 7,9 prosent av variansen i turnoverintensjonen. Dette kan, i likhet med opplæring, være fordi rolleklarhet må sees i sammenheng med flere variabler for å gjøre utslag på turnoverintensjonen. Til tross for lav forklaringskraft i modellen, viser det seg å være en signifikant sammenheng mellom rolleklarhet og turnover. Jeg velger på bakgrunn av dette å bekrefte denne hypotesen.

#### *Hypotese 4 - kollegastøtte og turnover*

I hypotese 4 ønsket jeg å se på hvilken påvirkningskraft den opplevde kollegastøtten har på turnoverintensjonen blant ansatte. Det fremkommer i modellen at også kollegastøtte korrelerer negativt og signifikant med turnover (se tabell 4.9). Kollegastøtte har en betaverdi på -0,582, noe som tyder på at økt grad av opplevd kollegastøtte reduserer sjansen for turnover. Med hensyn til kontrollvariablene ble det funnet en negativ signifikant sammenheng mellom alder og turnover, med en betaverdi på -0,045. Dette kan tyde på at arbeidstakere av høyere alder har en noe lavere turnoverintensjoner. Det ble ikke funnet noen signifikant sammenheng mellom tid i arbeidslivet og turnover. Samlet forklarer variablene i modellen 17,2 prosent av variasjonen i turnover. Sett i lys av en relativt høy forklaringskraft og en signifikant korrelasjon mellom kollegastøtte og turnover, velger jeg å anse hypotesen som bekreftet.

## 5.1 Generaliserbarhet

Da utvalget i analysen er noe lavt, kan en spørre seg om hypotesene som her bekreftes vil kunne generaliseres. Kvale og Brinkmann (2015) skriver at dersom resultatene av en undersøkelse vurderes som både rimelig pålitelige og gyldige, gjenstår nettopp dette spørsmålet. Generalisering handler om hvorvidt resultatene kan overføres til flere situasjoner og mennesker utenfor det innsamlede data-materialet, eller om det kun er gjeldene for de som var med i undersøkelsen. Ifølge Kvale og Brinkmann kan man generalisere på tre ulike måter; naturlig, statistisk eller analytisk. Naturlig generalisering baserer seg på personlige erfaringer, mens statistisk generalisering baserer seg på representative intervjupersoner tilfeldig valgt utfra en befolkning. Denne oppgaven baserer seg på analytisk generalisering, som handler om å gi en vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som veiledning for hva som kan komme skje i en annen situasjon. Om resultatene kan generaliseres eller ikke avhenger for eksempel av analysens metodiske svakheter.

## 5.2 Metodiske svakheter

Utvalget i denne oppgaven består av 129 respondenter som er noe lavt i forhold til hva som syntes å bli brukt i bekvemmelighetsutvalg (Gripsrud, Olsson, & Solkoset, 2016, s. 77). Et bekvemmelighetsutvalg gjenspeiler ikke et representativt utvalg fra populasjonen i statistisk forstand da det er en rekke mennesker som i utgangspunktet ikke har noen mulighet til å komme med i utvalget. Ved å benytte meg av Facebook gjelder dette for eksempel alle jeg ikke er venn med på siden, samt de som aldri ser linken. Den statistiske utsagnskraften svekkes også av at kun de som er interesserte svarer, noe som gjør at man mister mulige respondenter som enten ikke tar seg tid eller ikke ønsker å svare. Dette er med på å skape skjevheter i utvalget. En annen metodisk begrensning er at jeg har benyttet meg av selvrapporing. Gjennom selvrapporing karakteriserer respondentene seg selv, og det kan være vanskelig å ha objektive meninger. Respondentene ble i tillegg bedt om å svare ut fra sin egen opplevelse, noe som ikke nødvendigvis reflekterer realiteten da virkelighetsoppfatninger varierer i stor grad. En annen begrensning ved selvrapporing er at det er vanskelig å plukke opp eventuelle misforståelser. Det gir også rom for under- og overrapportering, samt utelating av informasjon. Man vet heller ikke om respondenten har klart å plukke opp på hva man undersøker og dermed svarer etter hva de tror man vil høre. Tilfeldige feil er også en metodisk

svakhet. Dette forekommer for eksempel ved at man har en god eller dårlig dag og svarer deretter.

En annen metodisk begrensning er at jeg fjernet to av leddene i instrumentet «rolleklarhet» for å tilpasse oppgaven. Dette gjør at det er en sjanse for at enkelte aspekter ved rolleklarhet ikke ble fanget opp. Cronbachs alfa for dette instrumentet ble heller ikke like høyt som ønsket (0,67), selv om det er nære nok 0,7 til at det mest sannsynlig kan regnes for å være reliabelt. I tillegg ville det vært ønskelig å kunne gjennomføre én samlet multippel regresjonsanalyse. Ideelt ville denne inkludert både jobbtilfredshet, opplæring, rolleklarhet og kollegastøtte som uavhengige variabler, med turnover som den avhengige variabelen. Respondentenes svar gjorde det imidlertid ikke mulig å gjennomføre en slik analyse. Korrelasjonsanalysen (tabell 4.1) avdekket en for sterk sammenheng mellom turnover og jobbtilfredshet ( $r = -0,71$ ), samt en for svak sammenheng mellom turnover og både opplæring ( $r = -0,20$ ) og rolleklarhet ( $r = -0,23$ ). Kun kollegastøtte ( $r = -0,34$ ) ville vært hensiktsmessig å inkludere i en samlet multippel regresjon. Samtidig viste alle de individuelle regresjonene av turnover mot hver av de uavhengige variablene (inkludert kontrollvariabler) signifikante sammenhenger (dog med varierende grad av forklaringskraft).

Med bakgrunn i de overnevnte metodiske svakheter vil ikke funnene kunne generaliseres med absolutt sikkerhet.

### **5.3 Konklusjon**

Organisasjonssosialisering er viktig for å inkludere nyansatte og gjøre de til fullverdige organisasjonsmedlemmer. Som nyansatt er det mange nye inntrykk og mye som skal læres på kort tid. Det er derfor illevarslende når nyansatte slutter fordi de ikke klarer å tilpasse seg organisasjonens på en suksessfull måte og derfor ikke blir fullkomne medlemmer av organisasjonskulturen. Mer alarmerende blir det dersom man tar de direkte erstatningskostnadene ved at ansatte slutter med i betraktningen. Jobbtilfredshet, opplæring, rolleklarhet, kollegastøtte og intensjonen om å slutte eller bli værende i organisasjonen er fremtredende aspekter ved sosialiseringprosessen og påvirkes i stor grad av det man opplever i startfasen av et arbeidsforhold.

Korrelasjonsanalysen fant signifikante korrelasjoner mellom turnover og alle de fire sosialpsykologiske variablene. Jobbtilfredshet hadde den største påvirkningskraften på turnover av de fire variablene, noe som underbygger viktigheten av trivsel blant ansatte. I tillegg poengterer dette resultatet at jobbtilfredshet er bestemmende for hvorvidt man ønsker å bli værende i jobben. Organisasjons-sosialiseringen (i denne oppgaven behandlet i form av opplæring, rolleklarhet og kollegastøtte) skal, som nevnt, gi nyansatte et bedre bilde av hvordan man passer inn i organisasjonen, slik at de lettere kan gå fullt inn i rollen og oppnå tilfredsstillende jobbprestasjoner. Korrelasjonsmatrisen gjør det tydelig at både opplæring, rolleklarhet og kollegastøtte er viktige aspekter når det kommer til jobbtrivsel.

Alle regresjonsanalysene viser statistisk signifikante sammenhenger mellom de fire sosialpsykologiske variablene og turnover. Dermed bekreftes oppgavens hypoteser. Oppgavens resultater indikerer dermed at alle variablene, hver for seg, er av betydning for ansattes incentiver til å bli værende i jobben, spesielt når det kommer til trivsel på arbeidsplassen. Disse funnene reflekterer at organisasjoner kan tjene godt på å innføre en god sosialiseringsprosess, hvor de hjelper nyansatte å bli fullkomne medlemmer av organisasjonskulturen. En god sosialiseringsprosess med fokus på opplæring, rolleklarhet og kollegastøtte viser å øke tilfredsheten blant ansatte, noe som igjen kan hjelpe organisasjonen med å redusere uønsket gjennomtrekk. Det vil dermed være fordelaktig for organisasjonen å ta seg tid til å opparbeide og implementere en solid sosialiseringsprosess i organisasjonskulturen. Ved å skape en samlet forståelse av hvorfor sosialiseringsprosessen er viktig vil organisasjonsmedlemmene bedre kunne jobbe sammen om å gi nyansatte en god start. Dette vil forhåpentligvis føre til økt trivsel, samt effektive og lojale ansatte som ikke ønsker å forlate organisasjonen.

## REFERANSELISTE

- Allen, D. G. (2008). *Retaining Talent - A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*. Hentet April 3, 2017 fra Society for Human Resource Management (SHRM): <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (Vol. 6). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bang, H. (2011). Organisasjonskultur og medlemmenes adferd. I *Organisasjonskultur* (Vol. 4). Universitetsforlaget.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 3(92), ss. 707-721.
- Bersin, J. (2013, August 16). *Employee Retention Now a Big Issue: Why the Tide has Turned*. Hentet April 3, 2017 fra LinkedIn.com: <https://www.linkedin.com/pulse/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-big-issue-why-the-tide-has-turned/>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse - Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (Vol. 5). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994, Oktober 1). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 5(79), ss. 730-743.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Vol. 2). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dagens Næringsliv. (2014, Juli 2). *Så mye koster en feilansettelse*. Hentet April 3, 2017 fra DN.no: <https://www.dn.no/karriere/2009/12/22/sa-mye-koster-en-feilansettelse>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. .. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Perseus Books Publishing .
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeider*. Fagbokforlaget.

- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2016). *Det gode arbeidsmiljø - Krav og utfordringer* (2. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Farber, H. S. (1994, Oktober 1). The analysis of interfirm worker mobility. *Journal of Labor Economics*, 4(12), ss. 554-593. Hentet fra Journal of Labor Economics.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering: perspektiver og læringsstrategier*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining Valued Employees*. SAGE Publications.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Solkose, R. (2016). *Metode og dataanalyse* (Vol. 3). Cappelen Damm .
- Hurlbert, J. S. (1991). Social networks, social circles, and job satisfaction. *Work & Occupations*, 18(4), ss. 415-430.
- Inceoglu, I. (2002). *Organizational Culture, Team Climate, Workplace Bullying and Team Effectiveness*. München: Herbert Utz Verlag GmbH.
- Jakobsen, C. F. (2003). *Role models in organizational socialization*. Ph.d. avhandling Handelshøjskolen i Århus.
- Kantor, J. (2016, November 2). *High Turnover Costs Way More Than You Think*. Hentet April 3, 2017 fra Huffingtonpost.com:  
[https://www.huffingtonpost.com/julie-kantor/high-turnover-costs-way-more-than-you-think\\_b\\_9197238.html](https://www.huffingtonpost.com/julie-kantor/high-turnover-costs-way-more-than-you-think_b_9197238.html)
- Killén, K. (2017). *Profesjonell utvikling og faglig veiledning - Et fellesfaglig perspektiv for helse-, sosiale og pedagogiske profesjoner* (Vol. 5). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role-conflict and role ambiguity - A critical assesment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 1(197), ss. 48-64.
- Kramer, M. W. (2010). *Organizational Socialization* (Vol. 1). Cambridge: Polity Press.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 3(17), ss. 504-522.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 3). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Li, J., Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Hom, P. W. (2016). The Effects of Proximal Withdrawal States on Job Attitudes, Job Searching, Intent to Leave, and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 10(101), ss. 1436-1456.
- Maanen, J. V., & Shein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*(1), ss. 209-264.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *6*(77), ss. 173-183.
- Morrison, E. W. (1993, Juni 1). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 3(36), ss. 557-589.
- Neese, B. (2016, Oktober 6). *The Hidden Cost of Employee Turnover*. Hentet April 3, 2017 fra Alivernia University Online:  
<https://online.alivernia.edu/cost-employee-turnover/>
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992, Desember 1). Organizational Socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*(45), ss. 849-874. Hentet April 9, 2017
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. Open University Press.
- Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013, Mars 1). Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2(98), ss. 268-309.
- Proffice. (2011, Mai 13). *2200 Bedriftsledere og arbeidstakere om: Feilansettelser, Rekrutteringskanaler og Møtekultur*. Hentet April 3, 2017 fra Proffice Arbeids Markeds Analyse (PAMA):  
<http://docplayer.me/11488455-Proffice-arbeids-markeds-analyse.html>
- Sagberg, I. (2017). *Ny jobb: Hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen* (Vol. 1). Oslo: Universitetsforlaget.
- Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., & Mayer, J. D. (1999). Coping Intelligently: Emotional Intelligence and the Coping Process. I C. R. Snyder, *Coping: The Psychology of What Works* (ss. 141-164). Oxford University Press.
- Store Norske Leksikon. (2018, Februar 15). *Organisasjonskultur*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/organisasjonskultur>



- Taormina, R. J. (1994, Juli). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 3(2).
- Taormina, R. J. (2004). Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization. *The International Journal of Human Resource Management*(15:1), ss. 76-94.
- Thompson, E. R., & Florence, P. T. (2012). A Bried Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 3(37), ss. 275-307.
- van Muijen, J. (1998). Organizational culture. I P. Drenth, H. Thierry, & C. J. Wolff, *Handbook of Work and Organizational Psychology* (Vol. 4, ss. 113-131). Hove, East Sussex, United Kingdom: Psychology Press Ltd.
- Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y., & Li, Y. (2015, Februar 1). Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*(5), ss. 3-25.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, S. K. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. I *Journal of Applied Psychology* (Vol. 77, ss. 288-297). American Psychological Association.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*(77), ss. 910-917.

## APPENDIKS

### Appendiks A. Demografiske variabler utvidet versjon.

Karakteristikk	n	%
<b>Kjønn</b>		
Mann	51	39,53
Kvinne	78	60,47
<b>Alder</b>		
16-24	23	17,83
25-34	29	22,48
35-44	19	14,73
45-54	46	35,66
55-64	11	8,53
65-74	1	0,78
<b>Høyest fullført utdanning</b>		
Grunnskole (1-9 år)	1	0,78
Videregående/gymnas/yrkesskole (10-12 år)	39	30,23
Høyskole/ universitet, lavere grad (13-16 år)	60	46,51
Universitet høyere grad (mer enn 16 år)	28	21,71
Doktorgrad/ PhD	1	0,78
<b>Hva jobber du med (sektor)?</b>		
Administrasjon/ økonomi, kontor og juss	39	30,23
Bygg/ anlegg, håndverk og verkstedarbeid	8	6,20
Handel, salg, kundeservice, restaurant og reiseliv	32	24,81
Helse og omsorg	9	6,98
Industri, fabrikk	2	1,55
Jord/ skogbruk/ fiske (primærnæringer)	0	0
Kultur, religiøst arbeid, idrett	0	0
Media, aviser og TV	3	2,33
Skole, fritid	5	3,88
Transport, logistikk, kommunikasjon og IT	17	13,18
Undervisning (høyere) og forskning	4	3,10
Annet	10	7,75
<b>Lederansvar</b>		
Nei	82	63,57
Formann/Skiftleder/Teamleder	8	6,20
Mellomleder	28	21,71
Høyere plassert leder	8	6,20
Toppleder	3	2,33
<b>Hvor stort er selskapet du arbeider i?</b>		
Liten (under 25 personer)	18	13,95
Mellomstor (25-499 personer)	69	53,49
Større (500 eller flere personer)	42	32,56
<b>Hvor mange ansatte er det i din avdeling?</b>		
1-3	14	10,85
4-19	88	68,22
20-49	15	11,63
50 eller flere	12	9,30

## Appendiks B. Spørreundersøkelse

Hei,

Jeg gjennomfører for tiden et bachelorprogram i markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI, og skal i forbindelse med dette utføre en spørreundersøkelse.

På de neste sidene finner du en rekke spørsmål og utsagn som jeg ber deg ta stilling til. Her finnes det få ”riktige” eller ”gale svar”. Det er dine observasjoner og opplevelser som er riktige. Dersom ingen av svaralternativene passer helt for deg, krysser du av for det alternativet som du syntes passer best.

Dine svar vil bli anonymisert, og ingen svar vil kunne føres tilbake til deg verken direkte eller indirekte.

Undersøkelsen tar ca. 3-5 minutter å gjennomføre.

Trykk på pilen for å begynne.



Kjønn

Mann

Kvinne

Vennligst fyll inn din alder

Kryss av for høyest fullførte utdanning

Grunnskole (1-9 år)

Videregående/gymnas/yrkesskole (10-12 år)

Høyskole/universitet, lavere grad (13-16 år)

Universitet høyere grad (mer enn 16 år)

Doktorgrad/PhD

Hva jobber du med (sektor)?

Administrasjon/økonomi, kontor og juss

Bygg/anlegg, håndverk og verkstedsarbeid

Handel, salg, kundeservice, restaurant, og reiseliv

Helse og omsorg

Industri, fabrikk

Jordbruk/skogbruk/fiske (primærnæringer)

Kultur, religiøst arbeid, idrett

Media, aviser og TV

Skole, fritid

Transport, logistikk, kommunikasjon og IT

Undervisning (høyere) og forskning

Annet

Hvor lenge har du vært i din nåværende jobb (år)?

Hvor lenge har du vært i arbeidslivet (år)?

Har du lederansvar?

Nei

Formann/Skiftleder/Teamleder

Mellomleder

Høyere plassert leder

Toppleder

Hvor stort er selskapet du arbeider i?

Liten virksomhet (under 25 personer)

Mellomstor virksomhet (25-499 personer)

Større virksomhet (500 eller flere personer)

Hvor mange ansatte er det i din avdeling/enhet?

1-3 ansatte

4-19 ansatte

20-49 ansatte

50 eller flere ansatte

Tenk på din nåværende jobb. Er du enig i følgende (marker grad av enighet):

	Sterkt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Sterkt enig
Jeg finner stor glede i min jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker jobben min bedre enn gjennomsnittspersonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De fleste dager er jeg entusiastisk i forhold til min jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg ganske tilfreds med jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenk tilbake til da du startet i din nåværende jobb. Er du enig i følgende (marker grad av enighet):

	Sterkt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Sterkt enig
Da jeg begynte i denne bedriften gjennomførte jeg et formelt opplæringsprogram vedrørende min jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I denne bedriften får alle nyansatte den samme opplæringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplæringen ga meg en grundig skoloring i forhold til jobbferdigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med den opplæringen organisasjonen har gitt meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine ledere har gitt meg utmerket veiledning og instruksjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvor godt stemmer utsagnene under med hva du opplevde da du var ny på arbeidsplassen?

	Sterkt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Sterk enig
Mine kollegaer har hjulpet meg å forstå hva som kreves av meg i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mottok mye veiledning fra erfarne personer i organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesten alle mine kollegaer har gitt meg personlig eller moralsk støtte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesten alle mine kollegaer har hjulpet meg å finne til rette i organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kryss av for svaralternativet som best beskriver din arbeidssituasjon:

	Sterkt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Sterkt enig
Jeg vet når jeg har prioritert tiden min på jobb riktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vet hva mine ansvarsområder er	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vet nøyaktig hva som forventes av meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir forklart hva jeg trenger å gjøre på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De 5 utsagnene under handler om i hvilken grad du tror du kommer til å fortsette å jobbe i din nåværende organisasjon, eller om du vurderer å skifte arbeidssted:

	Sterkt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Sterkt enig
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>