



Handelshøyskolen BI

MAN 51091 Human Resource Management

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	24-08-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	30-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10056 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Hege Roland Persson, Christin Lauritzen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hva betyr relasjonelle faktorer for stabilisering av ansatte i organisasjoner? En kvantitativ studie av sammenhengen mellom kollegial støtte, lederstøtte, medarbeiderinvestering og turnoverintensjon
Navn på veileder *:	Anders Dysvik

Inneholder besvarelsen Nei **Kan besvarelsen** Ja
konfidensielt **offentliggjøres?:**

materiale?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 15
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

Hva betyr relasjonelle faktorer for stabilisering av ansatte i organisasjoner? En kvantitativ studie av sammenhengen mellom kollegial støtte, lederstøtte, medarbeiderinvestering og turnoverintensjon.

Eksamenskode og navn:

MAN51091 – Human Resource Management

Utleveringsdato:
24.08.2022

Innleveringsdato:
30.05.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Innledning	4
Teori og hypoteser	6
Relasjonelle faktorer som påvirker turnoverintensjon	6
Lederstøtte	7
Kollegastøtte	8
Opplevd medarbeiderinvestering som moderator	9
Metode og dataanalyse	10
Undersøkellesverktøy	10
Avhengig variabel/utfallsvariabel	11
Uavhengig variabler	11
Moderator	11
Kontrollvariabler	12
Andre forklaringsvariabler	12
Dataanalyser	13
Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner	14
Regresjonsanalyse	16
Diskusjon	17
Sammenhengen mellom lederstøtte, kollegastøtte og turnoverintensjon	18
Den modererende effekten av medarbeiderinvestering	19
Andre og forklaringsvariabler av betydning	20
Begrensninger ved studien og videre forskning	21
Praktiske implikasjoner	21
Konklusjon	23
Referanser	24
Vedlegg	27
Vedlegg 1 Spørreundersøkelse	27

Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke hva som er viktig for at ansatte blir værende i sin stilling. Vi ønsket å undersøke betydningen av relasjonelle faktorer som kollega- og lederstøtte, samt om og hvordan opplevd medarbeiderinvestering ville påvirke dette. Vi ville også kontrollere for om andre forklaringsvariabler som autonomi, arbeidsbelastning og privatliv vil ha påvirkning på turnoverintensjon.

Våre data er innhentet fra 525 sykepleiere ved Universitetssykehuset Nord Norge HF (UNN) og Tromsø kommune, Helse- og omsorgstjenesten. Multippel regresjonsanalyse er gjennomført for å teste våre hypoteser.

Vårt hovedfunn er at kollega- og lederstøtte har en negativ påvirkning på turnoverintensjon. Antagelsen om at medarbeiderinvestering ville forsterke den negative sammenhengen mellom leder- og kollegastøtte og turnoverintensjon var ikke signifikant.

Ved å kontrollere for balansen mellom privatliv og arbeidsbelastning, viste det seg at dette hadde en positiv sammenheng med turnoverintensjon.

Medarbeiderinvestering som selvstendig variabel hadde signifikant negativ sammenheng med turnoverintensjon. Det var ingen signifikant sammenheng mellom autonomi og turnoverintensjon.

Videre viser våre funn, i tråd med tidligere forskning, at det er mange faktorer som bidrar til om ansatte blir i sine stillinger. Organisasjoner må derfor arbeide systematisk med konkrete tilpassede tiltak på flere nivå for å utvikle og beholde egne kompetente medarbeidere.

Begrensninger ved studien, forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner er diskutert.

Innledning

I idretten ville man sagt at turnover er *tap av ballen til det laget man spiller mot*. Utsagnet lar seg fint overføre til en organisasjon hvor turnover er ansatte som slutter hos en arbeidsgiver for å starte i jobb hos en annen arbeidsgiver, og nye arbeidstakere må erstatte de som slutter.

Det skilles mellom to typer turnover: ufrivillig og frivillig turnover. Ufrivillig turnover betyr at det er arbeidsgiver som vil avslutte arbeidsforholdet med en ansatt (Parker & Gerbasi, 2016). Frivillig turnover er en prosess når arbeidstaker avslutter arbeidsforholdet etter eget ønske, som regel for å finne en annen jobb (Tett & Meyer, 1993). Forskere skiller mellom flere årsaker, eller intensjoner som fører til frivillig turnover. Turnoverintensjon er ikke en fysisk handling, men beskriver en intensjon om en handling. Det kan være flere grunner til at ansatte ønsker å slutte i en organisasjon. Ønske om nye utfordringer, høyere lønn, at ansatte ikke er fornøyd med hvordan organisasjonen investerer i og/eller verdsetter deres kompetanse. Andre årsaker som ofte blir nevnt er manglende kommunikasjon, dårlig ledelse, dårlige lønnsforhold, og lav entusiasme i forhold til arbeidsoppgaver (Tett & Meyer, 1993; Abbasi & Hollman, 2000).

Høy turnover har store negative konsekvenser for organisasjoner hvor både direkte og indirekte kostnader blir høye. Direkte kostnader som annonsering, rekruttering, ansettelsesprosesser, oppfølging og opplæring til selve rekrutteringen av ny arbeidstaker høy. I tillegg kommer indirekte kostnader som følge av turnover er overtid eller innleide ressurser. Om det er ansatte med høy kompetanse og erfaring som forlater bedriften vil det føre til tapt fortjeneste fordi man ikke klarer å levere de tjenestene/varene man skal levere (Abassi og Hollman, 2000). Ifølge Abbasi og Hollman (2000) er kostnadene estimert til 150 prosent av årsinntekten til en vanlig arbeider og opptil 400 prosent for spesialister. Human Capital Institute (HCI) beregner kostnadene i Norge til den samme kostnaden som Abassi og Hollman (2000). Ufrivillig turnover er derfor den mest kostbare ikke-produktive kostnaden i en organisasjon.

Når organisasjonen opplever hyppig frivillig turnover, er det gunstig for organisasjonens økonomi å sørge for varig ansettelsesforhold og opprettholdelse av ansattes ønske om å bli værende. Det er derfor viktig å forstå hvilke faktorer

som har betydning for turnover og turnoverintensjon (Regts & Molleman, 2013). Mange organisasjoner måler turnover heller enn turnoverintensjon (Kuvaas og Dysvik 2020). I denne oppgaven rettes fokus mot turnoverintensjon, som er en god indikator for fremtidig turnover. Kuvaas og Dysvik (2020 s. 220) påpeker at *«måling av turnoverintensjon gjør det mulig å være i forkant av en uønsket utvikling i faktisk turnover»*.

Arbeidet med å beholde ansatte handler om hvordan ansatte ivaretas og utvikles. Forskning viser at god praksis innebærer å legge til rette for opplevelser av autonomi, meningsfulle oppgaver, og et godt arbeidsmiljø som sikrer at den enkelte kjenner mestring gjennom arbeidsoppgaver som stimulerer til læring og utvikling. Det handler også om ledelse, oppfølging og ivaretagelse, fagmiljø, kultur, arbeidsgiver og personalpolitikk, samt mulighet for faglig og personlig utvikling (Kuvaas og Dysvik, 2020).

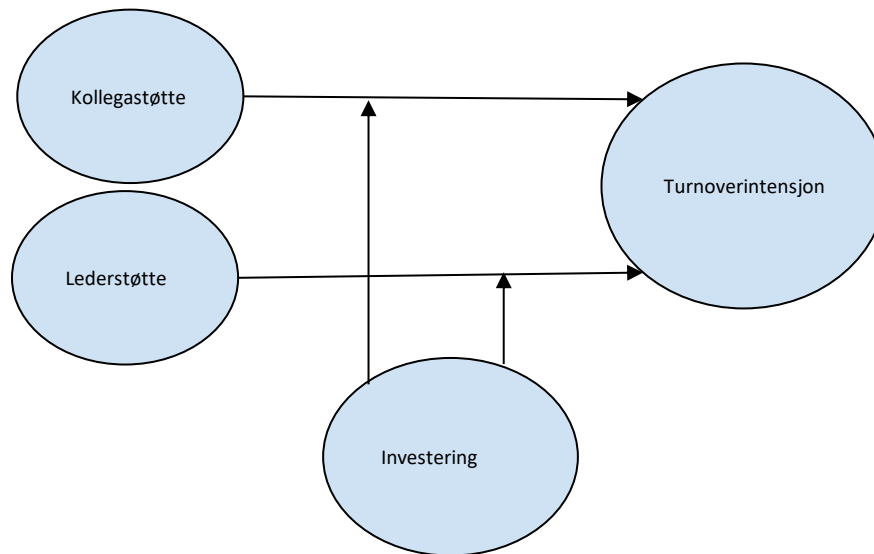
Formålet med denne studien er å undersøke hva som er viktig for at ansatte blir værende i sin stilling. Vi ønsker å undersøke betydningen av relasjonelle faktorer som kollega- og lederstøtte, samt om og hvordan opplevd medarbeiderinvestering påvirker dette. Vi vil også kontrollere for om kjente forklaringsvariabler for turnover og turnoverintensjon som autonomi, arbeidsbelastning og privatliv påvirker ansattes ønske om å bli værende i sin stilling (Kuvaas og Dysvik, 2020)

Denne problemstillingen vil være relevant for mange organisasjoner, og vi mener derfor at resultater fra denne studien kan være bidra til å gi økt forståelse for hva som skal til for å beholde egne ansatte og begrense turnover og turnoverintensjon uavhengig av type organisasjon.

Høy turnover har særlig vært et problem i deler av helse og omsorgssektoren, og yrker innen offentlig omsorg og velferd i USA. Ben-Dror (1994) rapporterte om årlig turnover frekvens på over 50 prosent innen enkelte av disse yrkene. Det medfører store kostnader for organisasjonen og går utover tjenesteleveransene (Mor Barak, Nissly & Levin, 2001, s. 627).

Denne studien er gjennomført i helsetjenesten blant sykepleiere, og hvor deres ledere har rapporteringskrav som er rettet mot turnover heller enn redegjørelse av systematisk og målrettet arbeid med turnoverintensjon for å begrense turnover (Helse- og oppdragsdokument til de regionale helseforetakene 2022).

Utgangspunktet for studien er en antatt sammenheng mellom kollegial støtte, lederstøtte, medarbeiderinvestering og turnoverintensjon, og som kan illustreres i følgende modell:



Figur 1. Forskningsmodell for en antatt sammenheng mellom lederstøtte, kollegastøtte, medarbeiderinvestering og turnoverintensjon

Teori og hypoteser

En metaanalyse utført av Griffeth, Hom og Gaertner (2000) bekrefter forhold som predikerer turnoverintensjon funnet i tidligere metaanalyser og forskning, og omhandler jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, jobbsøking og medarbeiderinvestering. Videre ser man i metaanalysen små til moderate effektstørrelser som indikerer at egenskaper ved arbeidsmiljøet har betydning; eksempelvis jobbinnhold, stress, arbeidsgruppesamhold, autonomi, lederskap og i noe mindre grad opplevelsen av rettferdighet og muligheter for forfremmelse. Det vil også kunne være årsaker utenfor organisasjonen som påvirker turnover og turnoverintensjon som eksempelvis alternative jobbmuligheter. Studien viser få demografiske egenskaper som predikerer turnover og turnoverintensjon.

Relasjonelle faktorer som påvirker turnoverintensjon

Empirisk forskning på jobbdesign (jobbkarakteristikamodellen) viser at *indre motivasjon øker ved opplevelse av mening, ansvar og kunnskap* (Kuvaas og Dysvik 2020 side 70), imidlertid ser en at sosiale faktorer som leder- og

kollegastøtte og samhandling med andre bedre forklarer og trolig predikerer turnoverintensjon.

Lederstøtte

Kuvaas og Dysvik (2010) fant at jo mer støtte medarbeiderne opplever fra sin nærmeste leder, jo mer opplever de at organisasjonen investerer i dem. I henhold til leder-medarbeiderutvekslingsteorien (LMX) utvikler ledere unike personlige relasjoner med hver av sine medarbeidere (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX skiller seg fra andre ledelsesteorier på grunn av fokuset på det dyadiske forholdet mellom leder og medarbeider (Gerstner & Day, 1997). En studie av Gerstner og Day (1997) viste at gode leder-medarbeiderrelasjoner blant annet fører til bedre arbeidsprestasjoner, rolleforståelse, bedre tilfredshet generelt og med ledelsen og lavere turnoverintensjon. I følge LMX utvikler ledere relasjoner av varierende grad av kvalitet med sine medarbeidere (Graen & Uhl-Bien, 1995). Nyere ledelseslitteratur fokuserer på medarbeiderne som den viktigste ressursen i organisasjonen, og en leder som er opptatt av medarbeiderne som den viktigste faktor for å oppnå resultater. Relasjonsledelse bygger på et humanistisk menneskesyn hvor leder er opptatt av å påvirke medarbeiderne gjennom tillitsrelasjoner og dialog (Spurkeland, 2017). Ledelse kan ses fra to perspektiver sier Spurkeland. Enten i relasjonstenkning, som innebærer at en bygger relasjoner til ansatte og gjennom relasjoner skaper et godt og produktivt arbeidsmiljø.

Det andre perspektivet er posisjonstenkning, hvor en leder gir ordre som skal utføres ut fra sin maktposisjon. Spurkeland (2017) bygger sin relasjonsledelsesmodell på de tre bærebjelker: dialog, likeverd og tillit. Det er gjennom dialogen at leder har mulighet til å motivere og påvirke ansatte for å nå fastsatte mål og virksomhetenes visjon.

Innen helsetjenesten er relasjonsledelse et ideal, men som i praksis utfordres av kravene til mål- og resultatstyring (Oppdragsdokument til helseforetakene 2022). Personal-, økonomi- og driftsansvar er i stor grad delegert ledernivået som er mest pasientnært. Det vil si at førstelinjelederne har et stort ansvarsområde de skal ivareta. De skal følge opp den daglige driften, sørge for at personalet har det bra, følge opp sykmeldt, holde budsjettet, sørge for vaktplaner, bemanning, følge

opp rekruttering, opplæring og fagutvikling. Handlingsrommet for utøvelse av relasjonsorientert ledelse er begrenset, og vil trolig kunne ha betydning for turnoverintensjon blant sykepleier.

Studier viser en sterk sammenheng mellom sosial relasjon til leder og indre motivasjon, som igjen har betydning for turnoverintensjon og faktisk turnover (Kuvaas og Dysvik 2020). Studier viser også at ledere som mottar positive 360 graders vurderinger fra sine medarbeidere om forbedringer av ledelse over tid, gir resulterer i form av lavere turnoverintensjon, samt høyere jobbengasjement og jobbtrivsel (Kuvaas og Dysvik 2020)

Forskning innen prestasjonsledelse (mål- og resultatstyring) versus formålsstyring (lærings- og prosessmål eventuelt prestasjonsledelse med vekt på utvikling) viser en sammenheng mellom mål som absolutter og turnoverintensjon (Kuvaas oktober 2021).

McKee et al. (1992) fant at flere studier bekrefter at medarbeidere som opplever mye stress har større tilbøyelighet til å slutte i stillingen. Tepper (2000) fant at destruktiv lederatferd predikerte høyere turnover. For medarbeidere som ble igjen i organisasjonen predikerte destruktiv lederatferd lavere jobbtillfredshet, lavere jobbengasjement og økt psykisk stress (Tepper, 2000, s. 178). Statistiske oversikt analyser viser at jobbtillfredshet og affektiv organisasjonsforpliktelse er negativt relatert til turnover og turnoverintensjon (Kuvaas og Dysvik 2020).

Basert på dette forventer vi:

Hypotese 1: Det vil være en negativ sammenheng mellom opplevd lederstøtte og turnoverintensjon.

Kollegastøtte

I henhold til en Meta-studie av Dan S. Chiaburu og David A. Harrison (2008) har medarbeiderne stor innflytelse på hvordan oppfatninger, holdninger, organisatoriske holdninger og utførelse av oppgavene en medarbeider har. Studien påpeker at medarbeidere har et forhold til hverandre både sosialt og til arbeidsoppgavene som skal gjennomføres i organisasjonen. Studien belyser at det er medarbeiderne som skaper arbeidsplassen, i samspill med ledelsen. Medarbeidernes oppførsel i studien er testet i forhold til om den er positiv eller

negativ. Hva som blir påvirket av positive eller negative handlinger og holdninger i forhold til kollegaer og hvilken betydning den har for den enkelte ansatte og organisasjonen. Studien er kompleks med mange hypoteser og forhold som testes ut, og som underbygger påstanden om at kollegastøtte eller mangelen på kollegastøtte påvirker turnover og turnover intensjon i organisasjoner. Forholdet mellom kollegastøtte er også testet opp mot hvilken type ledelse som har mest negativ påvirkning av turnover og turnoverintensjon.

Strukturert likevektsmodell av Kuvaas og Dysvik (2020 s. 227) viser også at kollegastøtte har negativ påvirkning på turnoverintensjonen. Modellen er utviklet med intensjon om å måle indre motivasjon som mellomliggende indikatorer. Modellen viser blant annet at kollegastøtte har positiv påvirkning på indre motivasjon som vil føre til lavere turnoverintensjon, arbeidsinnsats og ekstrarolleadferd (Kuvaas, Dysvik 2020).

Turnoverintensjon uttrykker altså graden av ønske om å slutte i sin stilling hos en ansatt. Turnoverintensjon kan stamme fra egne personlige preferanser som ikke nødvendigvis henger sammen med organisasjonen, men ofte gjør den det.

Studier har vist at medarbeidere som blir værende i organisasjonen rapporterer signifikant høyere på støtte blant andre medarbeidere. De rapporterer også at lederen opptrer støttende og er til å stole på når ting blir vanskelig i arbeidssituasjonen (Mor Barak et al., 2001, s. 631-632). Basert på dette forventer vi:

Hypotese 2: Det vil være en negativ sammenheng mellom opplevd kollegastøtte og turnoverintensjon.

Opplevd medarbeiderinvestering som moderator

Organisasjoner er opptatt av å beholde medarbeidere fordi investeringene ledelsen gjør i sine medarbeidere, fra rekruttering og opplæring, til kurs og eventuell videreutdanning, vil få høyere avkastning. Men også fordi stabile medarbeidere vil ha mer kunnskap om og bedre forståelse for organisasjonens overordnede filosofi, visjon, mål, verdier, systemer og produkter (Andreassen og Olsen, 2018).

Studier viser at medarbeiderinvestering har negativ sammenheng med turnoverintensjon (Lai, 2013; Kuvaas og Dysvik, 2020). En metaanalyse av over 70 studier viser; jo høyere organisatorisk støtte, jo bedre arbeidsprestasjoner, mer ekstrarolleatferd, lavere turnover, turnoverintensjon og jobbelastninger. Sentrale kilder til organisatorisk støtte er ulike rettferdighetsopplevelser, lederstøtte, autonomi, jobbsikkerhet, fastlønnsnivå og forfremmelser (Kuvaas og Dysvik, 2020). Kuvaas og Dysvik (2020, s. 227) viser i utarbeidet strukturell likevektsmodell at medarbeiderinvestering er viktig på grunn av sammenhengen med indre motivasjon og en direkte negativ sammenheng med turnoverintensjon. Basert på dette forventer vi:

Hypotese 3 a): Medarbeiderinvestering vil påvirke og forsterke den negative sammenhengen mellom opplevd lederstøtte og turnoverintensjon

Hypotese 3 b): Medarbeiderinvestering vil påvirke og forsterke den negative sammenhengen mellom opplevd kollegastøtte og turnoverintensjon

Metode og dataanalyse

Studien bygger på data fra en spørreundersøkelse gjennomført ved Universitetssykehuset Nord Norge HF (UNN) og Tromsø kommune, Helse- og omsorgssektoren vår 2022. Populasjonen for undersøkelsen var alle sykepleiere ansatt ved UNN og Tromsø kommune, Helse og omsorgssektoren som var organisert i Norsk sykepleierforbund (NSF). NSF sende ut undersøkelsen til sine medlemmer. Det vil si at populasjonen er lik utvalget. Utvalget ble justert for respondenter som av ulike årsaker hadde permisjon eller annet fravær i perioden undersøkelsen pågikk, i perioden 1. mars – 20. mars. Samlet besto utvalget av ca. 2101 sykepleiere ved UNN HF og ca. 400 ved Tromsø kommune, Helse- og omsorgstjenesten. 525 svarte på undersøkelsen, og gir en svarprosent på 21% for alle som har svart.

Undersøkelsesverktøy

For å teste våre nevnte hypoteser innhentet vi data ved å bruke et strukturert spørreskjema hvor det ble benyttet en Likert-skala, en skala hvor svaret på hvert

enkelt spørsmål graderes (Bell, Bryman, Harkey 2019). Skalaen er en 5-punkts skala, der 1= svært uenig og 5= svært enig. Spørreundersøkelsen besto av til sammen 32 spørsmål. Spørsmålene som er brukt for å lage undersøkelsen er basert på hefte med *Diverse måleinstrumenter* utarbeidet av Bård Kuvaas, Anders Dysvik og Robert Buch, utlevert på forelesning på BI 22.10.21. Spørreundersøkelsen ble designet i programmet Questback som UNN har lisens på, og distribuert til respondentene via e-post. Via Questback ble det sendt ut 1 påminnelser til respondentene i løpet av perioden undersøkelsen pågikk.

Avhengig variabel/utfallsvariabel

Vi benyttet turnoverintensjon som den avhengig variabel, og målte den ved hjelp av fem påstander som har blitt utarbeidet av Kuvaas & Dysvik 2006. Eksempler på påstander er “Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb”, “Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året” og “Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene”.

Uavhengig variabler

Vi benyttet kollegastøtte som uavhengig variabel. Kollegastøtte ble målt ved hjelp av følgende 4 utsagn opprinnelig utarbeidet av Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001, brukt i (Kuvaas, 2008) og (Kuvaas & Dysvik, 2010a). Eksempler på påstander er “Mine nærmeste kollegaer bryr seg virkelig om mine meninger”, “Mine nærmeste kollegaer viser interesse for at jeg har det bra på jobben” og “Mine nærmeste kollegaer bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg”.

Vi benyttet også lederstøtte som uavhengig variabel. Lederstøtte ble målt ved hjelp av følgende 4 utsagn opprinnelig utarbeidet av Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001, brukt i (Kuvaas, 2008) og (Kuvaas & Dysvik, 2010a). Eksempler på påstander er “Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger”, “Min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobben” og “Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg”.

Moderator

Vi ønsket å undersøke om opplevd medarbeiderinvestering har betydning for turnoverintensjon og vi benyttet oppfatninger om investering i medarbeiderutvikling basert på (C. H. Lee & Bruvold, 2003) og brukt i (Kuvaas &

Dysvik, 2009) eksempler på påstander er “Min organisasjon investerer mye ressurser i utvikling av sine medarbeidere (f.eks. gjennom opplæringstiltak, kurs og karriereutvikling)”, “Min organisasjon fremstår som svært opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner” og “Det er mitt klare inntrykk at min organisasjon satser mer på medarbeiderutvikling enn andre sammenlignbare selskaper”.

Kontrollvariabler

Lønn har blitt negativt relatert til turnoverintensjon. Vi kontrollerte derfor for lønnsnivå med intervaller på lønnsnivå fra 400 000 til 800 000. Vi kontrollerer også for kjønn, alder, utdanningsnivå og stillingskategori. Vi forventer at våre respondenter vil svare forskjellig på påstander om turnoverintensjon avhengig av nevnte kontrollvariabler/bakgrunnsfaktorer (Griffeth, Hom og Gaertner (2000)).

Andre forklaringsvariabler

Vi ønsket også å kontrollere for om autonomi påvirker/forsterker turnoverintensjon, basert på utsagn av (Morgeson & Humphrey, 2006) brukt i (Kuvaas, 2020). Eksempler på utsagn er “Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet” og “Jobben tillater meg å ta egne beslutninger”

Videre ønsket vi å kontrollere for om arbeidsbelastning påvirker turnoverintensjon med utsagn av (House, 1980). Eksempler på utsagn er “Hvor ofte opplever du at mengden av arbeid du utfører kommer i konflikt med hvor godt du utfører arbeidet” og “Hvor ofte opplever du at du ikke har nok støtte og ressurser til å gjøre en god jobb”

I tillegg til arbeidsbelastning ønsket vi å undersøke grad av belastning mellom jobb og familie og turnoverintensjon. Utsagnene ble kontrollert for ved bruk av utsagn utarbeidet av Gutek, Searle, & Klepa, 1991, sitert >800 (e.g. Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006) Scale: strongly agree (1) to strongly disagree (5).

Eksempel på utsagn er “Etter jobb er jeg som regel for trøtt til å gjøre mye av det jeg skulle ønske å gjøre”. Hele spørreundersøkelsen ligger vedlagt som vedlegg.

Dataanalyser

For å analysere innsamlet data har vi benyttet SPSS 28. Etter innførsel av data fra Questback til SPSS ble innsamlet data klargjort og ved å legge inn gyldige verdier for hver variabel. For å få en oversikt og forståelse til den innsamlede dataen foretok vi en deskriptiv analyse med gjennomsnittsverdier og standardavvik. For å sjekke fordelingsegenskapene for hvert spørsmål sjekket vi skewness og kurtosis for alle spørsmål. Alle verdien for skewness og kurtosis var lavere enn 2,52 (1%-nivået), og vi kan derfor benytte vårt datagrunnlag for å analysere data basert på normalfordelingen.

Videre har vi kontrollert om undersøkelsen og variablene våre er valid og reliabel, har vi målt det vi ønsket å måle? Vi tester konvergent validitet, har respondentene svart likt for en og samme variabel. Vi tester også diskriminant validitet, er variablene nok uavhengig av hverandre. Vi foretar en faktoranalyse for å sjekke om faktorene tilfredsstillt krav til egenverdi på 1 eller mer. Analysen viser at våre verdier har en faktorloading som er høyere enn 0,5 foruten om faktorene arbeidsbelastning 1-3 og privatliv 1-3. Arbeidsbelastning og privatliv forklares av hverandre. Disse faktorer/variabler er slått sammen og vil videre i oppgaven omtales som privatliv.

Vi har foretatt en reliabilitetskontroll av faktorene separat for å sjekke om de er stabil nok til at den kan benyttes som en skala. Vi sjekker reliabiliteten ved å sjekke verdien av Cronbach's Alpha av våre faktorgrupper. Alle våre faktorer tilfredsstillt kravet om en høyere verdi enn 0,7. Faktorene våre er stabil nok og vi foretar en datareduksjon for spørsmålene innen samme faktor vi ender opp med de 6 variablene autonomi, privatliv, kollegastøtte, lederstøtte, investering og turnoverintensjon. Vi sjekker fordelingsegenskapene til de nye variable ved å kjøre en ny deskriptiv statistikk. I tillegg til de 6 nevnte variablene har vi kontrollvariablene kjønn, alder, utdanning, nåværende stilling og lønn. I tillegg ønsker vi å se på om lederstøtte og kollegastøtte i sammenheng med investering vil ha negativ påvirkning på turnoverintensjon og vi har derfor laget variablene for kollegaXinvestering og ledeXinvestering tester for gjennomsnitt og standardavvik.

Vi testet videre om det er sammenheng mellom variablene med å kjøre en korrelasjonsanalyse. For å sjekke om hypotesene våre stemmer, er sterk nok har vi kjørt en regresjonsanalyse.

Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner

I tabell 1 fremgår resultatet av deskriptiv statistisk analyse og korrelasjoner mellom variablene.

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjon av studiens variabler

Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Turnoverintensjon	3.38	1.078	1										
2. Kjønn	1.12	.327	.019	1									
3. Alder	2.64	1.250	-.232**	.036	1								
4. Utdanning	1.95	1.125	-.010	.069	.268**	1							
5. Nåværende Stilling	1.92	1.075	-.137**	.035	.303**	.341**	1						
6. Lønn	2.82	1.036	-.140**	.109*	.560**	.386**	.416**	1					
7. Autonomi	3.38	.936	-.344**	-.032	.050	.047	.148**	.098*	1				
8. Privatliv	3.54	.945	.516**	-.082	-.283**	-.116**	-.111*	-.199**	-.345**	1			
9. Investering	2,46	.783	-.486**	-.094*	.047	-.081	.035	-.001	.404**	-.402**	1		
10. Kollegastøtte	4.01	.678	-.255**	-.053	-.065	-.007	.021	-.054	.286**	-.236**	.222**	1	
11. Lederstøtte	3.03	.455	-.330**	-.020	.051	.047	.082	.043	.318**	-.291**	.367**	.251**	1

N= 519-525 *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regresjonsanalyse

For å sjekke hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som er forklart av de uavhengige variablene, kontrollvariablene og moderator foretar vi en regresjonsanalyse. I modell 1 ser vi at 39,1% er forklart av uavhengige variabler og kontrollvariabler med en signifikans på $<.001$. Det indikerer en god forklaringsgrad med en signifikans på 1% nivå. I modell 2 der det er tatt hensyn til moderatorvariablene investering i medarbeiderne og analysen viser at investering i medarbeiderne er forklart med 39,5% noe som er 0,04% høyere en i modell 1 og vi ser at denne økningen ikke er signifikant på 10% nivå.

Tabell 2. Regresjonsanalyse for direkte og modererte sammenhenger med turnoverintensjon

Variabler	Modell 1	Modell 2
Kjønn	.023	.023
Alder	-.131**	-.132**
Utdanning	.064	.055
Nåværende stilling	-.059	-.061
Lønn	-.006	-.001
Autonomi	-.072	-.074
Privatliv	.296***	.295***
Investering	-.265***	-.255***
Kollegastøtte	-.091*	-.102*
Lederstøtte	-.098*	-.115**
KollegaXinvestering		-.031
LederXinvestering		-.070
ΔR^2 for modell	.403***	.409
Modell F	34.27***	2.72
Modell justert R^2	.391***	.395

N=519-525. Standardiserte beta-koeffisienter er rapportert. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Det som er interessant for videre tolking og diskusjon i regresjonsanalysen er de signifikante variablene. Det er ingen signifikant sammenheng mellom autonomi og turnoverintensjon. Variablene privatliv er positiv, og investering er negativ signifikant på 1% nivå til turnoverintensjon. Variabelen kollegastøtte og lederstøtte og alder er negativt signifikant til turnoverintensjon på 10% nivå. Vi ser videre at ved å innføre interaksjonsvariablene $Kollega \times Investering$ og $Leder \times Investering$ har det kun negativ betydning for variabelen lederstøtte som styrkes til et signifikant nivå på 5% nivå.

Vi ser av korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysen at variablene kollega- og lederstøtte har en negativ påvirkning på turnoverintensjon og støtter derfor hypotese 1 og 2. Hypotesen om at kollega- og lederstøtte moderert for investering i medarbeiderne viste en liten forsterkning i påstanden, men var ikke signifikant og vi har derfor ikke støtte i hypotese 3a og 3b. Vi ender derfor opp med å beholde hypotese 1 og 2 om at leder- og kollegastøtte har negativ påvirkning på turnoverintensjon og forkaster hypotesen 3a og 3b om at om investering forsterker hypotese 1 og 2.

Diskusjon

I denne studien ønsker vi å belyse hva som er viktig for at ansatte blir værende i sin stilling. Vi ønsker å undersøke betydningen av relasjonelle faktorer som kollega- og lederstøtte, samt om og hvordan opplevd medarbeiderinvestering påvirker dette. Vi vil også kontrollere for om kjente forklaringsvariabler for turnover og turnoverintensjon som autonomi og arbeidsbelastning og privatliv påvirker ansattes ønske om å bli værende i sin stilling (Kuvaas og Dysvik 2020). Denne problemstillingen vil være relevant for mange organisasjoner, og resultater fra denne studien kan være bidra til å gi økt forståelse for hva som skal til for å beholde egne ansatte og begrense turnover og turnoverintensjon uavhengig av type organisasjon.

Sammenhengen mellom lederstøtte, kollegastøtte og turnoverintensjon

Studiens resultater underbygger vår hypotese om at opplevd lederstøtte fører til lavere turnoverintensjon. Vi har også vist til studier og metaanalyser som viser at lederstøtte har sammenheng med turnover og turnoverintensjon i organisasjoner (Griffeth, Hom og Gaertner, 2000). Vår undersøkelse er gjennomført blant sykepleiere i helsetjenesten, hvor en travel kliniske hverdager gir begrenset handlingsrom for utøvelse av anbefalte ledelsesformer som fremmer opplevd lederstøtte. Vi har redegjort for relasjonsorientert ledelse, hvor leder bygger relasjoner med sine ansatte basert på dialog, likeverd og tillit, og på den måten skaper et godt, støttende og produktivt arbeidsmiljø (Spurkeland 2017). Ifølge LMX teorien utvikler ledere unike personlige relasjoner med hver av sine medarbeidere (Graen & Uhl-Bien, 1995), og gode leder-medarbeiderrelasjoner vil blant annet føre bedre tilfredshet generelt og med ledelsen som fører til lavere turnoverintensjon (Gerstner og Day (1997). I motsetning til fokus på lederstøtte gjennom relasjoner, og som er et ideal innen helsetjenesten, utfordres dette i praksis av kravene til mål og resultatstyring og utøvelse av prestasjonsledelse (Oppdragsdokumentet til helseforetakene 2022). Innen prestasjonsledelse basert på mål- og resultatstyring viser studier en sammenheng mellom mål som absolutter og turnoverintensjon (Kuvaas presentasjon oktober 2021). De fleste av våre respondenter svarer at de opplever lederstøtte i sin arbeidshverdag og våre resultater viser at dette også har betydning for turnoverintensjon.

Studiens resultater underbygger vår hypotese om at opplevd kollegastøtte fører til lavere turnoverintensjon. Vi har også vist til studier og metaanalyser som viser at kollegastøtte har sammenheng med turnover og turnoverintensjon i organisasjoner (Chiaburu og Harrison 2008). Handlingsrommet for utøvelse av kollegastøtte er også utfordrende i helsetjenesten, hvor fokus er på å levere gode helsetjenester i tråd med de mål og resultater som forventes. Og for sykepleierne handler det først og fremst om å få de pasientrelaterte arbeidsoppgavene utført. Relasjonene mellom medarbeiderne har stor innflytelse på hvordan opplevd kollegastøtte påvirker turnoverintensjon. Ovenfor

påpekte vi til utfordringene med utøvelse av lederstøtte i tråd med relasjonsledelse- og LMX teori, begrunnet i fokuset på mål- og resultatstyring i helsetjenesten. Tilnærmet det samme vil trolig gjelde for utøvelse av kollegastøtte i en travel klinisk hverdag. Kollegastøtte eller mangelen på kollegastøtte påvirker turnover og turnoverintensjon i organisasjoner. Hva som blir påvirket av positive eller negative handlinger og holdninger i forhold til kollegaer, og hvilken betydning det har for den enkelte ansatte og organisasjonen vil variere ut ifra de ansattes holdninger og verdier. (Dan S. Chiaburu og David A. Harrison, 2008). De fleste av våre respondenter svarer at de opplever kollegastøtte i sin arbeidshverdag, og våre resultater viser at dette også har betydning for turnoverintensjon.

Den modererende effekten av medarbeiderinvestering

Studiens resultat underbygger ikke våre hypoteser om at kollega- og lederstøtte moderert for investering i medarbeidere vil påvirke turnoverintensjonen negativt. Vi forventet at kollega- og lederstøtte moderert for medarbeiderinvestering skulle ha en forsterket negativ betydning for turnoverintensjonen. Våre forventninger er basert på ovenfornevnte forskning, som viser til flere studier at investering i medarbeidere har en negativ påvirkning på turnoverintensjon, blant annet (Lai, 2013; Kuvaas og Dysvik, 2020). Vi ser i vår studie en liten negativ effekt på turnoverintensjon med interaksjonen mellom leder- og kollegastøtte og investering, men effekten var på 0.04% og er derfor ikke signifikant. Om vi ser videre i modell 2 på variablene kollegastøtte og lederstøtte hver for seg ser vi at lederstøtte har størst negativ påvirkning på turnoverintensjon. Forskjellen ser vi både før og etter at vi har moderert med investering i medarbeiderne. Forskjellen har såpass stor effekt i modell 2 at signifikansnivået endrer seg fra 10% til 5% for lederstøtte. Endringen i signifikansnivået tyder på at lederstøtte og medarbeiderinvestering har en sammenheng, men slik vi har utført vår undersøkelse støtter den ikke våre hypoteser om at kollega- og lederstøtte moderert for investering har en negativ effekt på turnoverintensjonen. Studien vår viser at investering i medarbeiderne i seg selv har en så sterk betydning for turnoverintensjon og fremkommer som signifikant i vår analyse. Resultatet var derfor likevel som vi forventet, og som

tidligere studier viser til at investering i medarbeidere har stor betydning i forhold til turnover og turnoverintensjon (Lai, 2013; Kuvaas og Dysvik, 2020).

Andre og forklaringsvariabler av betydning

I vår undersøkelse fremkommer privatliv (arbeidsbelastning og privatliv) og investering som signifikant på 1% nivå og har derfor stor betydning for turnoverintensjon. At variablene privatliv som er positivt relatert til turnoverintensjon og investering som er negativt relatert til turnoverintensjon kan ha flere forklaringer. En årsak kan være at innsamlet data er fra et utvalg som har stått under press i lang tid både før, under og etter covid pandemien. En annen årsak kan være at det ikke utdannes nok sykepleiere i forhold til etterspørselen. Det kan også tenkes at på grunn av underbemanning og bruk av vikarer på grunn av høyt sykefravær vil arbeidspresset bli for høyt. Det er forventet at variabelen investering er negativ relatert til negativ påvirkning av turnoverintensjon (Lai, 2013; Kuvaas og Dysvik, 2020). En årsak til at den fremtrer så sterkt i vår undersøkelse kan være at utvalget i undersøkelsen ikke har hatt rom for utvikling i sine stillinger på grunn av høyt arbeidspress. En annen årsak kan være at de har hatt og har en lønnskamp som har pågått over tid. Autonomi har negativ sammenheng med turnoverintensjon, men er ikke signifikant i vår undersøkelse, et resultat som vi ikke forventet. Autonomi er en av de variablene som er godt dokumentert i litteraturen til å ha negativ påvirkning til turnover og turnoverintensjon Griffeth, Hom og Gaertner (2000). Det kan være flere grunner til at autonomi ikke er signifikant negativt relatert til turnoverintensjon i vår studie. En årsak kan være at yrkesgruppen vi har brukt i studien opplever høy grad av stress, angst, utbrenthet, rollekonflikter og sykefravær som i følge Kuvaas og Dysvik har sammenheng med opplevelsen autonomi. Det vil også kunne være opplevelsen av investering, kollegastøtte og lederstøtte har påvirkning av på målingen av autonomi, da disse variablene kan ha sterkere påvirkning til turnoverintensjon en variablene som omhandler jobbkarakteristikaene (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Begrensninger ved studien og videre forskning

Studien baserer seg på 2 organisasjoner i offentlig sektor, samt en relativt liten respondentgruppe i en yrkesgruppe. Vi kan derfor ikke generalisere resultatene utover nevnte organisasjoner og yrkesgruppe. I tillegg er svarprosenten også for lav til å generalisere. Studien kan imidlertid gi oss relevant informasjon om turnoverintensjon, og om resultatene står i samsvar med andre studier. I tillegg vil studien kunne være et bidrag til videre forskning.

Vi benyttet oss av kvantitativt forskningsdesign som innebærer både fordeler og ulemper for gjennomføring og resultater. En feilkilder kan være om vi har stilt mange nok spørsmål tilknyttet til variablene. En annen kan være at respondentene feiltolker eller misforstår et eller flere av spørsmålene i undersøkelsen. Kvantitativ undersøkelse er videre en objektiv måte å undersøke et fenomen på og det vil være utfordrende å trekke inn den subjektive opplevelsen. Slike undersøkelser tar heller ikke høyde for at mennesker er forskjellige av natur. Når det analyseres kvantitativt, mister forskningen noe av de subjektive synspunktene (Thagaard 2018).

Dataene ble samlet inn på ett tidspunkt. Det er dermed ikke grunnlag for å trekke konklusjoner om kausalitet eller utelukke mulighet for omvendt kausalitet.

Videre forskning vil kunne få mer valide resultater ved å gjennomføre studier over tid, noe som gir muligheter til å utforske utvikling og endring. Et fremtidig forskningsdesign der man kobler kvalitativt intervju med kvantitativ spørreundersøkelse (metodetriangulering) vill få frem mer utdypende kunnskap om turnoverintensjon og hva som skal til for at ansatte blir i sine stillinger.

Praktiske implikasjoner

Vår studie er gjennomført blant sykepleiere i helse- og omsorgstjenesten, og der nasjonale framskrivinger og rapporter viser et stort gap mellom fremtidig behov og tilgang til personell med riktig kompetanse (Helse- og oppdragsdokumentet til helseforetakene 2022). Det vil derfor være viktig å ta vare på den kompetansen som allerede finnes i helse- og omsorgstjenesten. Dette skaper godt omdømme, reduserer behovet for rekruttering på kort sikt og sikrer virksomheten tilgang til nødvendig kompetanse.

Implikasjoner av vår studie viser at det er flere tiltak som kan iverksettes for å redusere uønsket turnover og turnoverintensjon. Generelt handler arbeidet med å «beholde» om hvordan medarbeidere ivaretas og utvikles. God praksis for å beholde medarbeidere innebærer derfor å legge til rette for opplevelser av autonomi, meningsfulle oppgaver, og et godt arbeidsmiljø som sikrer at den enkelte kjenner mestring gjennom arbeidsoppgaver som stimulerer til læring og utvikling.

Mer spesielt så er det noen områder som bør få et sterkere fokus. Utøvelse av ledelse fremkommer som en viktig og medvirkende faktor til at ansatte velger å slutte, og det kan derfor være hensiktsmessig å se på felles aktiviteter og ulike tilnærminger til hvordan helse- og omsorgstjenesten kan utvikle lederne, samt tilrettelegge for nødvendig handlingsrom for utøvelse av ledelse, oppfølging og ivaretagelse av ansatte i en travel klinisk hverdag. Personal-, økonomi- og driftsansvar er i stor grad delegert ledernivået som er mest pasientnært. Det vil si at førstelinjelederne har et stort ansvarsområde de skal ivareta. De skal følge opp den daglige driften, sørge for at personalet har det bra, følge opp sykmeldt, holde budsjettet, sørge for vaktplaner, bemanning, følge opp rekruttering, opplæring og fagutvikling. Handlingsrommet for utøvelse av relasjonsorientert ledelse er begrenset, og vil trolig kunne ha betydning for turnoverintensjon blant sykepleier.

I tillegg vil et arbeidsmiljø som setter kollegastøtte i system i form av eksempelvis teamstrukturer tilpasset fagmiljø og kultur være sentralt i arbeidet med å redusere uønsket turnover.

Opplevd medarbeiderinvestering har betydning for turnoverintensjon, uavhengig av vår hypotese 3 a) og b) som viste seg å ikke være signifikant. Forskning viser at en stor andel nyansatte faktisk slutter før det har gått et år, og at de bestemmer seg for det i løpet av de første tre månedene i ny jobb

(<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/04/hvorfor-skifter-medarbeidere-jobb/>). Et nyansattprogram med systematisk oppfølging i hele prøvetiden, og der medarbeideren opplever å bli satset på og investert i vil derfor kunne redusere risikoen for uønsket turnover og turnoverintensjon. I tillegg vil en systematisk satsning på karriereplanlegging, kompetanseheving og personlig vekst være avgjørende i konkurransen om kompetanse og personell.

Dagens arbeidstakere har flere valgmuligheter mht. jobb enn tidligere og det er derfor viktig at helse- og omsorgstjenesten oppleves som en attraktiv arbeidsgiver. Mangel på utviklingsmuligheter og en opplevelse av at organisasjonen ikke investerer i egne medarbeiderne, vil på sikt gjøre medarbeidere lite motiverte og engasjerte slik de søker seg til andre arbeidsgivere (Sykehusinnkjøp HF, sak 70-2021). Det er videre behov for mer inngående kunnskap og fakta om kilder til turnoverintensjon i organisasjoner, slik at jevnlig informasjonsinnhenting, analyser, framskrivninger og sentrale HR-målinger som kan kobles til arbeidet med å beholde ansatte i sine stillinger for å sikre nok og riktig kompetanse og personell i et fremtidsperspektiv.

Konklusjon

Resultatene viser at kollega- og lederstøtte har en negativ påvirkning på turnoverintensjon, mens kollega- og lederstøtte moderert for medarbeiderinvestering viste en liten men ikke signifikant forsterkning. Medarbeiderinvestering som selvstendig variabel hadde signifikant negativ sammenheng, mens kontrollvariablene privatliv, som i vår undersøkelse omhandler balansen mellom privatliv og arbeidsbelastning, hadde en positiv sammenheng med turnoverintensjon. Det var ingen signifikant sammenheng mellom autonomi og turnoverintensjon.

Videre viser våre funn, i tråd med tidligere forskning, at det er mange faktorer som bidrar til om ansatte blir i sine stillinger. Organisasjoner må derfor arbeide systematisk med konkrete tilpassede tiltak på flere nivå for å utvikle og beholde egne kompetente medarbeidere. For praksis i organisasjoner er det viktig at ledere sikres handlingsrom for utøvelse av ledelse og lederstøtte, tilrettelegging for personlig og faglig utvikling av medarbeidere i et arbeidsmiljø med fokus på å utnytte de gevinster som fokus på kollegastøtte kan ha for turnoverintensjon og turnover.

Referanser

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.

Artikkel i nettside BI: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/04/hvorfor-skifter-medarbeidere-jobb/>

Andreassen, Tor W. og Line Lervik-Olsen (2018). Service og innovasjon. *Fagbokforlaget. Bergen.*

Bell E., Bryman A., & Harley B. (2019) *Business Research Methods* (fifth edition). Oxford university press.

Ben-Dror, R. (1994). Employee turnover in community mental health organization: A developmental stages study. *Community Mental Health Journal*, 30(3), 243–257

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of applied psychology*, 93(5), 1082.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488

Helse- og omsorgsdepartementets oppdragsdokumenter til de regionale helseforetakene (2022). <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/styringsdokumenter1/oppdragsdokument/id535564/>

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). *Fagbokforlaget.*

Kuvaas, B (2021). Forelesning; Prestasjonsledelse. *Executive Master of Management HRM, BI*.

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

Kuvaas, B., & Dysvik, A (2020). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser evidensbasert HRM. 4. Utgave. *Fagbokforlaget*.

Kuvaas, B., Dysvik A. & Buch B., Diverse måleinstrumenter utlevert på forelesning på BI 22.10.21

Lai, L. (2013). Strategisk kompetanseledelse (3. utg.). *Fagbokforlaget*.

McKee, G. H., Markham, S. E., & Scott, K. D. (1992). Job stress and employee withdrawal from work. In J. C. Quick, L. R. Murphy, & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Stress & well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health* (pp. 153–163). *American Psychological Association*

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.

Michàl E. Mor Barak, Jan A. Nissly and Amy Levin (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*. Vol. 75, No. 4 (December 2001), pp. 625-661 (37 pages). *The University of Chicago Press*

Parker, A., & Gerbasi A. (2016). The impact of energizing interactions on voluntary and involuntary turnover. In *M@n@gement Volume 19*, Issue 3, 2016, pages 177 to 202.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.

Regts, G., & Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations*, 66, 193 - 218.

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF. Arbeid med turnover i Sykehusinnkjøp
HF: <https://sykehusinnkjop.no/Documents/Styrem%C3%B8ter/2021/21-22.%20juni/Sak%2070-2021%20Arbeid%20med%20turnover%20i%20Sykehusinnkj%C3%B8p%20HF.pdf>

Sak 70/2021 Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF Arbeid med turnover i Sykehusinnkjøp HF: [Sak 70-2021 Arbeid med turnover i Sykehusinnkjøp HF.pdf \(sykehusinnkjop.no\)](#)

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016

Spurkeland, J. (2017). Om relasjonsledelse. 5. Utgave, *Universitetsbokforlaget*

Thagaard, T (2018) Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder. *Fagbokforlaget*

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190

Vedlegg

Vedlegg 1 Spørreundersøkelse

Hva er viktig for at du skal bli i din jobb som sykepleier? Spørreundersøkelse til sykepleiere i UNN og Tromsø Kommune, Helse- og omsorgstjenesten
Tusen takk for at du vil ta deg tid til å svare på undersøkelsen.

Vi ønsker at du svarer på en ærlig måte og uttrykker dine meninger så nøyaktig du kan. Det er ingen riktige eller gale svar, og du trenger ikke være ekspert for å fylle ut spørreundersøkelsen.

Les spørsmålene nøye og ta stilling til alle spørsmålene i undersøkelsen.

Antall mottakere av denne undersøkelsen er begrenset. Dine svar vil derfor være svært verdifulle bidrag til oppgavens kvalitet og nytteverdi for ledelsen ved UNN HF og Tromsø kommune.

Det tar bare 5 - 10 minutter å besvare undersøkelsen, og dine svar vil være anonyme.

Vi ber om at du svarer **senest torsdag 20 mars** via følgende link:

Husk å trykk **Send** når du er ferdig.

Om deg. De første spørsmålene handler om deg og demografiske forhold knyttet til ditt arbeidsforhold

1) Kjønn

Kvinne

Mann

2) Alder

21-30

31-40

41-50

51-60

61-70

3) Utdanning

Bachelor i sykepleie

Videreutdanning i sykepleier

Master

4) Nåværende stilling

Sykepleier

Spesialsykepleier

Leder

Andre administrative stillinger

5) Lønn

400 000 - 450 000

451 000 - 500 000

501 000 - 600 000

601 000 - 700 000

701 000 - 800 000

De neste fem utsagnene handler om i hvilken grad du tror du kommer til å fortsette å jobbe i din nåværende stilling, eller om du vurderer å skifte arbeidssted.

Svaralternativene går her fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

6) Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

7) Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

8) Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

9) Jeg oppfatter mine framtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

10) Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

De neste fire utsagnene handler om din relasjon til dine kollegaer i din nåværende stilling.

Svaralternativene går her fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

11) Mine nærmeste kollegaer bryr seg virkelig om mine meninger

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

12) Mine nærmeste kollegaer viser interesse for at jeg har det bra på jobben

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

13) Mine nærmeste kollegaer tar hensyn til mine mål og verdier

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

14) Mine nærmeste kollegaer bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

De neste tre utsagnene handler om din relasjon til dine overordnede i din nåværende stilling.

Svaralternativene går her fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

15) Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

16) Min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

17) Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

De neste seks utsagnene handler om investering i medarbeidere og i hvilken grad din organisasjon tilrettelegger og satser på oppfølging, utvikling og læring.

Svaralternativene går her fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

18) Min organisasjon fremstår som svært opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

19) Gjennom tiltak som medarbeidersamtaler, evalueringer, fadder-/counsellor-ordning, kompetanseutvikling og lederutvikling viser min organisasjon på en tydelig og konkret måte at de verdsetter utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

20) Gjennom faktisk avsetning av tid og penger til medarbeiderutvikling viser min organisasjon at den virkelig investerer i sine medarbeidere

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

21) Jeg føler meg trygg på at min organisasjon sørger for nødvendige opplærings- og utviklingstiltak for at jeg skal kunne løse eventuelle nye arbeidsoppgaver i fremtiden

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

22) Det er mitt klare inntrykk at min organisasjon satser mer på medarbeiderutvikling enn andre sammenlignbare selskaper

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

23) Min organisasjon er dyktig til å tilrettelegge for medarbeidere som ønsker å bytte jobb internt

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

De neste tre utsagnene handler om i hvilken grad du vurderer egen autonomi (selvbestemmelse) i din nåværende stilling.

Svaralternativene går her fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

24) Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

25) Jobben tillater meg å ta egne beslutninger

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

26) Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

De neste seks utsagnene handler om hvor stor arbeidsbelastning det er i din nåværende stilling.

Svaralternativene går her fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

27) Hvor ofte opplever du at mengden av arbeid du utfører kommer i konflikt med hvor godt du utfører arbeidet?

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

28) Hvor ofte opplever du at du ikke har nok støtte og ressurser til å gjøre en god jobb?

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

29) Hvor ofte opplever du at du ikke har nok tid til å gjøre en god jobb?

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

30) Etter jobb er jeg som regel for trøtt til å gjøre mye av det jeg skulle ønske å gjøre

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

31) Min jobb opptar tid jeg heller ville ha tilbrakt med familie/venner

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

32) På jobb har jeg så mye å gjøre at det går utover mine personlige interesser

Svært uenig

Uenig

Vet ikke

Enig

Svært enig

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

Trial Essentials for free - [Click here to create your survey today.](#)