



Handelshøyskolen BI

MAN 51091 Human Resource Management

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	23-08-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	30-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10108 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Lisbet Vidnes, Cathrine Kravik, Cecilie Munthe

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Sammenhengen mellom New Ways of Working og turnoverintensjon
Navn på veileder *:	Anders Dysvik

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

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

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Sammenhengen mellom New Ways of
Working og turnoverintensjon -

MAN 51091 – Strategisk HRM

Utleveringsdato:
23.08.2022

Innleveringsdato:
30.05.2023

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE.....	I
ABSTRAKT.....	III
INNLEDNING.....	1
FIGUR 1	2
TEORI OG HYPOTESER.....	2
NEW WAYS OF WORKING (NWOW).....	2
TURNOVERINTENSJON.....	5
ULIKE TEORIER BAK TURNOVERINTENSJON.....	8
ØKONOMISKE OG SOSIALE BYTTERELASJONER	9
METODE.....	12
RESPONDENTER OG PROSEDYRE.....	12
MÅLEINSTRUMENTER.....	12
ANALYSE.....	13
RESULTATER.....	13
FAKTORANALYSE.....	13
REGRESJONSANALYSE.....	14
REGRESJONSANALYSE, FULL MODELL.....	14
DISKUSJON.....	15
BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	18
PRAKTISKE KONSEKVENSER OG IMPLIKASJONER.....	21
KONKLUSJON.....	23
LITTERATURLISTE.....	24
VEDLEGG.....	31
VEDLEGG NUMMER 1: MÅLEINSTRUMENT	31
<i>Fordel hjemmekontor</i>	<i>31</i>
<i>Ulempe hjemmekontor.....</i>	<i>32</i>
<i>Turnoverintensjon.....</i>	<i>32</i>
<i>Økonomisk/sosial bytterelasjon.....</i>	<i>33</i>

Abstrakt

Formålet med denne prosjektoppgaven var å utforske om det er noe sammenheng mellom fordeler og ulemper med hjemmekontor og turnoverintensjon. Vi ville også undersøke den medierende effekten sosial eller økonomisk bytterelasjon har på denne sammenhengen.

En spørreundersøkelse med 176 valide respondenter, fra ett bredt spekter av organisasjoner viste ingen sammenheng mellom fordeler og ulemper hjemmekontor og turnoverintensjon.

Vi fant derimot sterke negative sammenhenger (-0,54**) mellom sosial bytterelasjon og turnoverintensjon. Og positiv sammenheng (0,18*) mellom fordeler hjemmekontor og økonomisk bytterelasjon. Dette blir diskutert i artikkelen, sammen med ideer til fremtidig forskning. Praktiske råd til organisasjoner og ledelse vil også bli gitt.

Innledning

Vi valgte å forske på sammenhengen mellom New Ways of Working og turnoverintensjon. Dette er praktisk viktig og veldig relevant for mange organisasjoner, fordi hjemmekontor eller en hybridløsning er blitt den nye normen. Når pandemien kom ble de fleste tvunget på hjemmekontor med kort eller ingen forvarsel, mange oppdaget at dette er løsninger som fungerer godt for dem, andre det er bedre å være samlet på kontoret.

Vi har vært interessert i begrepet “Quiet Quitting”, som har fått fornyet fokus siden pandemien kom. Som egentlig bare er ett annet navn på økonomisk bytterelasjon. Kunne det ha en sammenheng med mye hjemmekontor eller mangel på autonomi? Hvordan påvirker sosiale bytterelasjoner turnoverintensjon, og hvordan påvirker økonomiske bytterelasjoner turnoverintensjon?

I toppen av listen med kilder til turnoverintensjon finner vi det å tenke på å slutte, som naturlig nok er selvforklarende. Håndtering av utfordringer (-0,39), jobbtilfredshet (-0,28), og andre tilfredshetsfaktorer (-0,43) og ulike varianter av organisasjonsforpliktelse er høyt på listen over faktorer som fører til turnoverintensjon - dårlig ledelse påvirker disse faktorene, men er ikke en faktor alene (BI, 2018). Mangel på autonomi er også en årsak til turnover, og ansatte kan føle seg lite sett og verdsatt og dermed miste autonomi dersom de ikke får kontrollere egen arbeidshverdag.

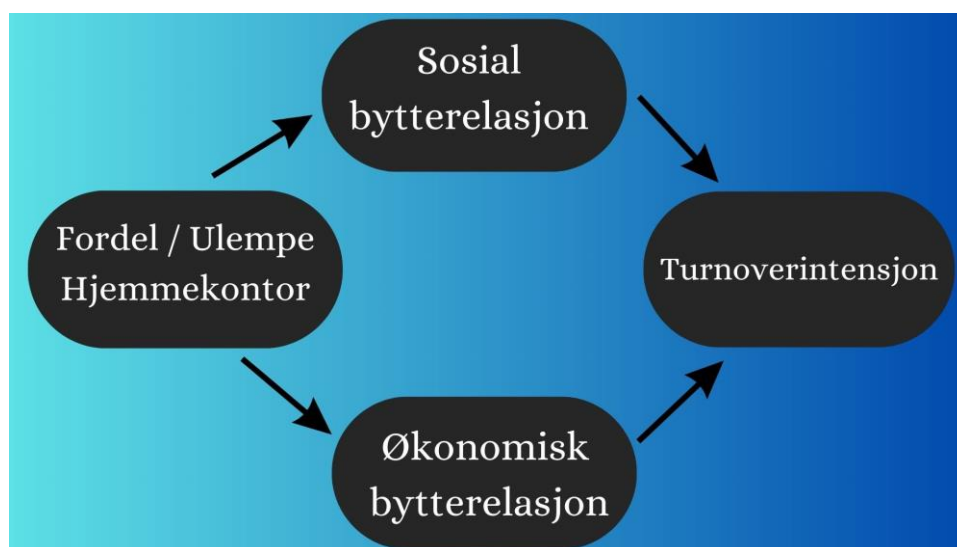
Vi vet ikke så mye om New Ways of Working (heretter NWOW) spesifikt påvirker turnoverintensjon, eller om leder-medarbeider relasjoner har mer å si for “Quiet quitting” konseptet. Det kan derfor være interessant å finne ut mer om et fokus på ansattes helhetlige velvære for eksempel vil gi en større effekt på, og redusere, “Quiet quitting” hos ansatte? Så langt er det kun funnet støtte for at det relasjonelle kan ha noe å si i forhold til dette, så det vil være interessant å se på om det kan være noen andre faktorer som påvirker dette.

Det vi ønsker å bidra med i vår forskning med å belyse nyanser i forhold til turnoverintensjon, og undersøke om det er en sammenheng mellom NWOW og

turnoverintensjon og hvor signifikant den er, hvis det i det hele tatt er en sammenheng. Denne oppgaven går derfor i dybden på dette temaet. Våre bidrag kommer i form av praktiske implikasjoner for organisasjoner, men legger og forslag til føringer for videre forskning på temaet. Det er mye som ikke er forsket på og det er mange variabler som bør testes nærmere.

I denne artikkelen jobber vi videre med følgende arbeidsmodell:

Figur 1



Figur 1: Uavhengig variabel er fordel eller ulempe hjemmekontor, mediatorer er sosial bytterelasjon og økonomisk bytterelasjon, og avhengig variabel er turnoverintensjon.

Teori og hypoteser

New Ways of Working (NWOW)

Pandemien har ført til store og varige endringer i vår arbeidshverdag. Arbeidsgivere har sett at det kan være kostnadsbesparende og mer effektivt at ansatte jobber hjemmefra. Den hybride arbeidsplassen har derfor blitt mer vanlig, som betyr at ansatte veksler mellom å jobbe hjemmefra og å være på kontoret.

Mange organisasjoner har innført hybridløsninger som for eksempel 2 dager hjemme, 3 dager på kontoret. Når de ansatte ikke er så mye fysisk på kontoret, har mange organisasjoner også redusert lokalene sine, slik at det ikke lenger er plass til at alle ansatte er fysisk på jobb. Dette medfører at mange har innført et 'clean

desk' eller 'free seating' prinsipp, som betyr at ansatte ikke har fast kontor plass. Fysisk utforming og utseende på arbeidsplassen har mye å si for trivsel.

Brunia (et al., 2016) har i "Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases" sett på utforming av fysiske arbeidsplasser og selve prosessene med endring. Definisjonen er aktivitetsbasert utforming, og/eller en hybrid løsning med både hjemmekontor og vanlig kontor. Aktivitetsbasert utforming er et designkonsept basert på at ansatt-engasjement varierer i løpet av arbeidsdagen. Her vil det ofte også være en 'free seating'/'clean desk' løsning, slik at det ikke er fysiske kontor plasser til alle ansatte. Beskrivelse av åpent landskap/aktivitetsbasert utforming og klager ansatte fremsatte som følge av det. De fant ut at NWOW er forventet å ha en positiv innvirkning på både organisasjon/business (effektivitet og produktivitet) og ansatte (støtte i jobbprosesser og geografisk autonomi). Noen av de vanligste klagen på NWOW var; mangel på personvern, dårlig konsentrasjon og for lite lagringsplass. Ansatte ønsket å tilpasse arbeidsplassen sin til sine egne behov, noe som var umulig med free seating/clean desk. De trekker også frem litt psykologi med tanke på suksessfaktorer i kommunikasjonen når man skal gjøre slike endringer, d.v.s. hva som er nødvendig for at man skal ha størst sjanse for å lykkes i å gå over til NWOW: Informer om endringer (hva), informer om årsak til endringer (hvorfor), organiser møter for å svare på ansattes spørsmål om endringen og la ansatte diskutere hvordan endringen vil påvirke dem og deres arbeidshverdag. Dersom de ansatte ikke føler at de har vært en del av prosessen og ikke blir hørt, så vil man ikke lykkes i å gjennomføre store endringer. NWOW kan blant annet føre til at man ikke ser kollegaene sine så mye fysisk. Relasjoner er derfor vanskeligere å vedlikeholde, og kommunikasjon endrer seg både i form og frekvens. Digitale møterom har en mer formell form, man må snakke etter tur, og det har annen dynamikk enn fysiske møter (dialog). Terskelen blir også høyere for å ta kontakt med kolleger og ledere. Hjemmekontor kan føre til mer asynkron kommunikasjon, og mindre samarbeid og innovasjon mellom ansatte.

I 'The Effects of Remote Work on Collaboration Among Information Workers' skriver Yang (et al., 2022) om en enorm studie de gjennomførte i Microsoft. Tilgangen til 61.000+ informanter i denne studien gjorde at de hadde ekstremt mye data, og de skulle undersøke hvordan/om samarbeid mellom ansatte endret

seg som følge av at de fleste måtte jobbe hjemmefra under pandemien. De fant at kommunikasjonsmønstre endret seg fra synkron til asynkron, at det var vanskeligere å tilegne seg og dele ny informasjon, ansikt-til-ansikt kommunikasjon oversettes ikke til video/telefon kommunikasjon, men gled over i epost/meldinger i stedet. De fant også at det var vanskeligere å formidle meningen av kompleks informasjon, man samarbeidet mer/lettere med de kolleger man allerede hadde sterke bånd til, mønstre av mer isolasjon og mindre stabil kommunikasjon ble etablert, det ble brukt mindre tid på å håndtere kilder til ny informasjon og at ansatte jobbet i flere timer enn normalt. Dette kan være relevant med tanke på sosial tilhørighet og sosial bytterelasjon, sett i sammenheng med NWO. Det viser også at det ikke er like lett å bygge relasjoner på nett (hjemmekontor), som i person (på kontoret), noe som igjen vil påvirke sosiale relasjoner og samarbeid. Når ansatte føler at de har en positiv relasjon med ledelsen og føler seg verdsatt av organisasjonen, så er det mer sannsynlig at de blir i organisasjonen. Det er derimot mer sannsynlig at de vil slutte, dersom de ikke føler seg rettferdig behandlet eller verdsatt av arbeidsgiver. Forskning har vist at flere faktorer har innvirkning på ansattes sosiale og økonomiske bytterelasjoner med ledelse og organisasjon, inkludert kommunikasjon, ledelse, lønn og frynsegoder, jobbsikkerhet, og muligheter for utvikling (Yang et al., 2022).

I 'Positive Affects Predicts Turnover Intention mediated by Online Work Engagement', bruker Hong (et al., 2021) 'trait activation' teori i denne studien, d.v.s. en indikasjon på at ens positive disposisjon kan ha en effekt på ens turnoverintensjon, mediert av jobbengasjement. Positiv affekt her er graden som et individ subjektivt opplever positive sinnsstemninger, som glede, interesse, klarhet, nysgjerrighet, o.l., og hvordan disse påvirker oss til å handle og ta avgjørelser. De fant at positiv affekt kan positivt forutsi tre typer av jobbengasjement i forhold til hjemmekontor; kognitivt, emosjonelt, og atferdsmessige. Alle tre faktorer kan negativt forutsi turnoverintensjon. De foreslår at HR burde jobbe for å øke ansattes jobbengasjement på hjemmekontor, ved å rekruttere ansatte med et høyt nivå av positiv affekt. Ansatte som føler at de har et godt forhold til leder og kolleger, får passende økonomisk kompensasjon, og har gode muligheter for karriereutvikling, vil mer sannsynlig være positivt innstilt til organisasjonen og dermed er det mindre sannsynlighet for at de slutter.

Det er verdt å merke seg at turnoverintensjon også kan påvirkes av eksterne faktorer, som f.eks. livssituasjon og endringer i arbeidsmarkedet. I tillegg kan ansattes avgjørelse om å slutte bli påvirket av flere individuelle faktorer og situasjoner, og turnoverintensjon oversettes ikke nødvendigvis til faktisk turnover. Fordel med hjemmekontor er fleksibilitet og opplevelsen av autonomi, ulempen er at det er vanskelig å bygge kultur.

Renard (et al., 2021) skriver i artikkelen 'The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature', at NWOW er et fagfelt/konsept med opprinnelse Nederland, hvor praksis helt klart har gått forut for teori. Og selv om enkelte HR praksiser som for eksempel flexitid ble tidlig implementert (70-tallet), så ble konseptet hovedsakelig brukt på 90-tallet og frem til i dag. I denne artikkelen har Renard (et al., 2021) i hovedsak vurdert litteratur fra 2000-tallet og nyere, men de har valgt å ta med et par tre artikler fra ganske langt tilbake, hva gjelder andre fagfelt. De har valgt å både se på teori og empiri. Den tydeliggjør effektene på HR og organisasjon og at forskning så langt ikke er konvergent og ikke er tilstrekkelig forankret i teori. Det påpekes at det er nødvendig med ytterligere undersøkelser for å kunne forstå NWOW sin positive og negative effekter på organisasjon og ansatte.

Turnoverintensjon

Det er naturlig å tro at NWOW påvirker turnoverintensjon, og spørsmålet blir derfor - gjør det virkelig det? Dersom man opplever tvang kan det absolutt påvirke turnoverintensjon, men ville vi opplevd mulighet for hjemmekontor og kontordesign som negativt? Antakeligvis ville man ikke det, men man kan oppleve det motsatte – tvunget tilstedeværelse på kontoret og dårlig kontordesign – som negativt. Og dermed ville det påvirke turnoverintensjon. Det viser Brunia (et al., 2016) til i sin studie med dypdykk i fire av studiene.

Turnoverintensjon brukes i litteraturen for å beskrive sannsynligheten for at en ansatt vil slutte i jobben, i nær fremtid (Ngo-Henha, 2017, s. 2760).

Ifølge Grotto (et al., 2017) har ledere, HR-profesjonelle og organisasjonsforskere i flere tiår forsøkt å forstå hva som gjør at ansatte slutter i jobben sin. Turnover er både dyrt og forstyrrende for en organisasjon. Den første turnovermodellen ble

fremstilt av March og Simon (1957): når en ansatt tror at hans eller hennes bidrag til organisasjonen er større enn belønninger og fordeler man får, blir forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ubalansert. Dette fører til at arbeidstaker vurderer å forlate organisasjonen. De starter også å vurdere hvor lett det er å starte i en annen organisasjon. Mobley (1977) identifiserte jobbtilfredshet som en indikator på hvor ønskelig det er for en å flytte på seg. Mens Price (1977) og Price og Mueller (1981) nevner at hvor tilgjengelige jobbene er, vil være en indikator på hvor lett det vil være for en å flytte på seg. Hvis man er sterkt misfornøyd, og andre jobber er tilgjengelig, predikerer modellen at den ansatte vil slutte. Forskere har sett på andre emosjonelle og kognitive tilstander som en konsekvens av utilfredshet med jobben. Dette inkluderer stress (Sheridan & Abelson, 1983), utbrenthet (Swider & Zimmerman, 2010), opplevd organisatorisk støtte (bl.a. Maertz et al., 2007) og oppfatning av rettferdighet (bl.a. García et al., 2014).

Annen oppførsel, hvor man trekker seg unna, inkluderer jobbsøk, evaluering av jobbalternativer, lathet og fravær, frakobling fra arbeidsplassen og at man unngår jobben, er alle koblet til turnover (Griffeth et al., 2000). Muchinsky og Morrow (1980) foreslo at jobbmarkedet indirekte påvirker turnover gjennom individuell oppfatninger av jobbalternativer (Blau, 1993; Griffeth et al., 2005; Kopelman et al., 1992). Når arbeidsledigheten er høy, er det forventet at arbeidstakere anser jobbmulighetene som få - og tankene om å slutte avtar. Price og Muller (Price, 1977; Price & Muller, 1981, 1986) inkorporerte hendelser forut for turnover, ved å foreslå en rekke jobb- og organisatoriske karakteristikk som former den ansattes holdninger. Organisatorisk forpliktelse ble foreslått som mediator mellom jobbtilfredshet og intensjoner om å slutte. Positiv oppfattelse av jobben (slik som myndiggjøring og høy lønn) og arbeidsmiljøet (slik som organisatorisk støtte) har blitt assosiert med høyere jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse (bl.a. Allen et al., 2003). Dette reduserer intensjon om å trekke seg unna (slutte), og tilhørende oppførsel (bl.a. Allen et al., 2003). Organisatorisk forpliktelse har også blitt sett på som en hendelse forut for turnover (bl.a. Culpepper, 2011), og er en mediator mellom jobbtilfredshet og intensjon om å slutte (bl.a. Griffeth et al., 2000). Ifølge holdningsteori (Fishbein, 1967; Fishbein & Ajzen, 1975; Pratkanis et al., 1989) vil ansattes holdninger og oppfatninger, bli mer negativ over tid som svar til gradvise endringer i arbeidsmiljø og forholdet mellom arbeidstaker og

arbeidsgiver. Disse negative holdningene kan føre til tanker om å trekke seg unna og tilhørende oppførsel, og tilslutt ende i turnover.

Lee og Mitchell (1994) utviklet en turnover modell som anerkjenner at noen ansatte presses til å forlate organisasjonen mens andre trekkes ut av organisasjonen grunnet markedskrefter. Basert på intervju og data fra spørreskjema fant Lee et al., (1996) at noen individer bruker ulike og distinkte psykologiske prosesser når de bestemmer seg for å slutte. Turnover blir dermed sett på som en mer dynamisk og ikke-lineær prosess som utfolder seg over tid, som svar på sjokk. Basert på bildeteori (Bach, 1990) vil et sjokk kunne endre målene og verdiene til en organisasjon, slik at dette forårsaker at individet evaluerer om det er *fit* mellom egne og organisasjonens verdier. Et slikt brudd kan få dem til å vurdere å slutte. Sjokk kommer i mange former. F.eks. inkluderer dette organisatoriske endringer (sammenslåinger, nye retningslinjer), psykologiske kontraktsbrudd (f.eks. en jobbmulighet man mistet) og introduksjonen av en ny HR praksis (f.eks. nye kompensasjonsordninger). Den emosjonelle verdien til dette sjokket er avhengig av hvordan det oppfattes av den ansatte som opplever det. Det som anses som positivt for noen, kan sees på som negativt for andre. Karrieresjokk defineres videre av Akkermans (et al., 2018) som en disruptiv og ekstraordinær hendelse som til en viss grad forårsakes av ytre faktorer utenfor ens kontroll, og som trigger gjennomtenkte tankeprosesser rundt egen karriere.

Ifølge Hom (et al., 2017) er det ulike stadier i turnoverprosessen: jobbsøk/leting etter jobb, oppsigelse, avgang og likegyldighet. Faktorer som predikerer turnover inkluderer utilfredshet med jobben, organisasjonskultur, stress på jobben og kompensasjoner (belønninger). Individuelle preferanser som predikerer turnover, inkluderer både personlighetstrekk, holdninger og verdier. Organisatoriske faktorer som predikerer turnover, inkluderer lederstil, organisasjonskultur og HR praksiser.

Griffeth (et al., 2000) nevner hendelser forut for turnover. Disse inkluderer jobbtilfredshet, organisatorisk forpliktelse, jobbsøk, sammenligning av (jobb)alternativer, turnover (withdrawal cognitions) og intensjoner om å slutte. Andre fjerne, avgjørende faktorer inkluderer trekk ved arbeidsmiljø, innhold i

arbeidet, samhold i arbeidsgruppe, autonomi og ledelse. Annen oppførsel, slik som lathet, fravær og jobbprestasjon kan være et forvarsel på turnover. Flere resultater her krever mer diskusjon. Det ble oppdaget at jobbsøk metoder kan predikere avgang i jobben, i tillegg til intensjon om å slutte og turnover (withdrawal cognitions). Turnover (withdrawal cognitions) fører til intensjon om oppsigelse og korresponderende oppførsel slik som valg om å søke og valg av spesifikke jobb tilbud (Sager et al., 1998; Tubbs & Ekeberg, 1991). En generell avgjørelse om å slutte er initiert av utilfredshet med jobben. Dette fører til at den ansatte ser etter “grønnere marker” (Blau, 1993, s. 316). Deretter vil de vurdere hvor tilgjengelige disse er. Når de finner disse overlegne alternativene, vil de velge å ta imot jobbtilbud.

Griffeth (et al., 2000) forklarer videre at turnoverraten er lik mellom kvinner og menn. Rollen til betinget belønning, hjelper å forklare relasjonen mellom prestasjon og turnover, og illustrerer dessuten viktigheten av meritbasert belønningssystem for å beholde de som presterer mest. Videre nevnes det at sivile ansatte muligens adopterer en ansettelseskontrakt lik det militære, hvor man forplikter seg til en spesifikk ansettelsesperiode. Det er fordeler med denne tilnærmingen da den kan gjøre turnover mer forutsigbar. Big-5 ble ikke tatt i betraktning her, hvorav flere kan predikere turnover (for eksempel planmessighet, medmenneskelighet og åpenhet. Barrick & Mount (1996) nevner spesifikt at lastebilsjåførere som skårer høyt på planmessighet og er emosjonelt stabile (skårer lav nevrotisme) vil i mindre grad slutte i jobben sin.

Ulike teorier bak turnoverintensjon

Ifølge Ngo-Henha (2017) finnes det ulike teorier bak turnoverintensjoner. The Theory of Organizational Equilibrium blir av mange anerkjent som den første formelle teorien på turnoverintensjon. Turnover blir et valg etter man har veid egen oppfattelse av eget bidrag til organisasjonen, opp mot oppfattelsen av bidraget organisasjonen har i eget liv. Videre tilsier Herzberg's Two-Factor Motivation-Hygiene Theory at det finnes to sett med faktorer i organisasjoner: 1) “motivation factors” (eller motivasjonsfaktorer, f.eks. det å oppnå prestasjoner, anerkjennelse, interessante oppgaver, økt ansvar, forfremmelse og læring), dvs. de som bidrar til jobbtilfredshet og 2) såkalte “hygiene factors” (dvs. urettferdige policies i bedriften, inkompetente eller urettferdige ledere, ubehagelige

arbeidsforhold, urettferdig lønn, trusler mot status og jobbusikkerhet), dvs. de som bidrar til utilfredshet med jobben. The Equity Theory antar at mennesker er motivert hvis de har en følelse av rettferdighet, og det er en balanse mellom det de bidrar med og det de får utav det. Vurderingen her sammenlignes med en referansegruppe, som bl.a. kan inkludere andre kollegaer. Denne teorien antar også at mennesker har en tendens til å arbeide mot gjenopprettelse av balanse, hvis de føler på en ubalanse her. Utdannelse, opplæring og utvikling har en positiv innvirkning på bl.a. produktivitet. The Human Capital Theory (heretter HCT) antar at utdannelse er kritisk for å øke produktivetskapaleten blant ansatte. Det er derfor essensielt for organisasjoner å investere i utviklingen av sine ansatte for å øke deres produktivitet. Ifølge HCT kan utdannelse og opplæring øke ansattes verdi på markedet (mer “ansattbar”) og dermed framkalle turnover til fordel for bedre jobber. Fra HCT sitt perspektiv kan ledelsens innsats når det gjelder å investere i utdanning, opplæring og utvikling bli betraktet som en viktig faktor i turnoverintensjon.

Basert på denne teorien om NWOW, og turnoverintensjon, foreslår vi følgende hypoteser:

Hypotese 1) Det er positiv sammenheng mellom fordel med å jobbe hjemmefra og turnoverintensjon.

Hypotese 2) Det er negativ sammenheng mellom fordel å jobbe hjemmefra og turnoverintensjon.

Økonomiske og sosiale bytterelasjoner

The Social Exchange Theory blir også nevnt av Ngo-Henha (2017). Sosial bytteteori hevder at de sosiale reglene og normene som er tilhørende det å bytte, omfatter regelen om gjensidighet. Regelen om gjensidighet er en forkjemper for at man skal bli behandlet, ut fra måten man behandler andre på. Turnoverintensjon er her en konsekvens av implisitte eller eksplisitte brudd fra ledelse eller andre kollegaer. Dette betyr at en ansatt kan bestemme seg for å slutte i organisasjonen, hvis det forekommer brudd på tidligere avtaler.

Økonomiske og sosiale utvekslinger ble sammenlignet av Blau (1964). Han hevdet at sosiale utvekslinger skaper varige sosiale mønstre og skaper følelser av personlige forpliktelser, takknemlighet og tillit. Gouldner (1960) gikk gjennom ulike former for resiprositet.

Både sosial og økonomisk bytterelasjon innebærer utveksling av økonomiske ressurser, men sosial bytterelasjon innebærer også sosialemosjonelle bytteforhold, for eksempel gi og ta, bli tatt vare på, som indikerer en bredere investering i forholdet. Så for sosiale relasjoner er personlig tillit basis, og investering i relasjonen er avgjørende. Det kreves langsiktig orientering siden relasjonen er vedvarende og basert på åpne og uspesifiserte bytteforhold. Økonomiske bytterelasjoner er derimot upersonlige, og investering i forhold er ikke viktig. Det gjelder ikke åpne og uspesifiserte bytteforhold, men avgrensede (økonomiske) transaksjoner. Det er fokus på finansielle bytteforhold, som for eksempel lønn og andre goder og avansementsmuligheter (Shore et al., 2006).

Kuvaas og Dysvik (2009) studerte sosiale og økonomiske bytterelasjoner av ansatte i vikarbyråer utleid midlertidig til klientorganisasjoner. Der fant de en sammenheng mellom vikarer som er ansatt i ett vikarbyrå, og som midlertidig jobber for klientorganisasjoner der det investeres mye i fast ansatte, hadde en sterkere sosial bytterelasjon til klientorganisasjonen, enn de som ikke hadde det. Jo mindre klientorganisasjonen investerte i de fast ansatte, desto sterkere økonomisk bytterelasjon hadde vikarene til klientorganisasjonen og derav dårligere arbeidsprestasjoner.

I en senere studie kontrollerte de også for vikarenes opplevelse av hvilken grad de selv ble investert i, fant de at klientorganisasjoner som investerer mest i fast ansatte, også investerer mest i sine vikarer. Ellers fant de at desto sterkere sosial bytterelasjon, desto høyere arbeidskvalitet, arbeidsinnsats og mer ekstrarolleatferd. Jo sterkere økonomisk bytterelasjon, jo lavere arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd. (Kuvaas og Dysvik, 2011)

Kuvaas og Dysvik (2010) fant også en sammenheng mellom det å ikke bli investert i av vikarbyrået og dårligere arbeidsprestasjon, til tross for at de

opplevde at klientorganisasjonen investerte i dem. Dette kan dog skyldes andre faktorer som dårlig opplæring, dårlig rekruttering o.l.

En gjennomgang av empirisk forskning på sosial og økonomisk bytterelasjon (Shore et. al, 2018), finner de at medarbeidere som opplever at bytterelasjonen er sosial, utelukkende er assosiert med fordelaktige utfall. De opplever større organisatorisk støtte, tillit og har høyere organisasjons-forpliktelse, de leverer bedre arbeidsprestasjoner og mer ekstrarolleatferd, samt at de har lavere turnoverintensjon. Medarbeidere som opplever at bytterelasjonen derimot er økonomisk, opplever mindre organisatorisk støtte, tillit og har lavere organisasjonsforpliktelse. Leverer dårligere arbeidsprestasjoner og mindre ekstrarolleatferd og har høyere turnoverintensjon.

Faktorer som er med på å skape bytterelasjoner er psykologiske kontraktsbrudd, lav kvalitet på leder-medarbeider-relasjon, manglende investeringer i medarbeiderutvikling og fravær på samarbeid og klima. Alt som oppleves som rigid og lite fleksibelt kan i teorien føre til at medarbeiderne utvikler økonomiske bytterelasjoner, som overdreven kontroll over hvor medarbeiderne er, samt hva de gjør og hvor de er til enhver tid (Kuvaas og Dysvik, 2022).

Turnoverintensjon kan som tidligere nevnt påvirkes av flere ting. Vi har på bakgrunn av teorien beskrevet ovenfor valgt å legge inn sosial og økonomisk bytterelasjon som mediatorer.

Vi legger derfor til følgende medierende hypoteser:

Hypotese 3) Sammenheng mellom fordel med å jobbe hjemmefra og turnoverintensjon, medieres av sosial bytterelasjon til organisasjonen.

Hypotese 4) Sammenhengen mellom ulemper å jobbe hjemmefra og turnoverintensjon medieres av økonomisk bytterelasjon til organisasjonen.

Metode

Respondenter og prosedyre

Vi har brukt kvantitativ metode i vår undersøkelse, hvor vi kombinerte flere allerede eksisterende spørrebatterier til ett. Spørreskjema ble laget i et web-basert verktøy (Qualtrics), det var et engelsk spørreskjema og et norsk, og vi endte opp med 176 komplette, valide respondenter, fra forskjellige organisasjoner.

Potensialet for svar var mange tusen, men vi har ikke grunnlag for å regne ut responsraten. Disse kommer fra en rekke forskjellige bransjer og bedrifter, da vi gikk ut med anonym link på LinkedIn og Facebook, og oppfordret til fri distribusjon av linken. Det ble også gjort et forsøk på distribusjon til et Amerikansk HR-nettverk, men linken kunne dessverre ikke sendes ut der fordi det kom fra en utenlands institusjon og distributør jobbet i et forma med strenge sikkerhetskrav. Det ble i tillegg distribuert til ulike organisasjoner vi hadde en tilknytning til og delt med ulike selskap innenfor IT, skolesektoren, helsesektoren samt forskning og utdanning.

Måleinstrumenter

Måleinstrument for turnoverintensjon er hentet fra Kuvaas (2006).

Måleinstrument for sosial og økonomisk bytterelasjon er hentet fra Shore (et al., 2006) og Kuvaas og Dysvik (2010). Måleinstrument for NWOW er hentet fra Gerards (et al., 2020).

Først spurte vi om hva respondentenes nåværende situasjon var. Jobbet de kun på kontor, kun hjemmefra eller en hybrid løsning, hvorfor er deres arbeidssituasjon slik, hvordan de vil beskrive egen situasjon, og hvor enige de var i flere påstander om hvor utfordrende de opplevde situasjonen. Likert skala med uenig til enig, fem alternativ, ble brukt på alle unntatt tre spørsmål. Spørsmålene er hentet fra flere tidligere artikler og er satt sammen for å se på om vi kunne se noen sammenheng med andre mediatorer.

Fordel hjemmekontor ble målt med 11 påstander. Ulempe hjemmekontor ble målt med 13 påstander. I tillegg kan to påstander indikere både fordel og ulempe, avhengig av hva respondenten valgte.

Økonomisk og sosial bytterelasjon ble målt med 16 påstander om relasjoner og hvordan respondenten ser på sin arbeidsgiver, hvor de igjen skulle indikere hvor enige de var på en Likert-skala med fem alternativ.

Analyse

For å teste hypotesene har vi brukt SPSS 29.0.

Regresjonsanalyse ble brukt til å teste hypotesene. Først testet vi uavhengig variabel og mediatorene. Tilslutt testet vi full modell med uavhengig variabel, mediatorene og avhengig variabel.

Resultater

Resultatene av regresjonsanalysen er presentert i tabell 2 og 3.

Faktoranalyse

Tabell 1)

Tabell 1: Beskrivende statistikk, korrelasjoner og CA i parentes bakerst

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 NA Nåværende arbeidssituasjon	9,08	1,11	-							
2 NA Nåværende arbeidssituasjon	2,17	0,86	-0,15*	-						
3 AN Arbeid mer enn normalen	2,88	1,00	0,17*	-0,04	-					
4 fordelhjemme	3,96	0,69	-0,34**	0,71	-0,18*	(0,81)				
5 ulempehjemme	2,39	0,75	0,17*	0,02	0,22**	-0,37**	(0,82)			
6 EE	5,37	0,97	-0,04	0,01	-0,05	0,15*	0,00	(0,87)		
7 SE	6,63	0,8	-0,03	0,00	-0,06	0,01	0,00	-0,47**	(0,83)	
-8 turnoverintensjon	5,04	1,29	-0,11	0,00	0,02	0,11	0,03	0,46**	-0,64**	(0,89)

Notat: Coefficient alphas, vises diagonalt i parentes. Antall valide respondenter; $n = 176$

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0,001$

I tabell 1 finner vi faktoranalysen, med beskrivende statistikk, korrelasjoner og Cronbachs alfa.

Regresjonsanalyse

Tabell 2)

<i>Tabell 2: Regresjonsanalyse</i>		
	EE	SE
NA Nåværende arbeidssituasjon	0,084	-0,27
NA Nåværende arbeidssituasjon fordelhjemme	0,044	-0,01
ulempehjemme	0,18*	0,00
	0,044	0,00
R2	0,28	0,00
F	1,23	0,03

Antall valide respondenter, $n=176$

* $p < 0,05$.

** $p < 0,01$.

*** $p < 0,001$.

Regresjonsanalyse i tabell to, viser sammenhengen mellom uavhengig variabel og mediator. Her er det en svak sammenheng mellom økonomisk bytterelasjon og fordel hjemmekontor ($\beta = 0,034$, $*p < 0,05$).

Regresjonsanalyse, full modell

Tabell 3)

<i>Tabell 3</i> <i>Regresjonsanalyse</i>	Turnoverintensjon	
	1	2
NA Nåværende arbeidssituasjon	-0,05	-0,08
NA Nåværende arbeidssituasjon fordelhjemme	-0,02	-0,03
ulempehjemme	0,11	0,08
	0,97	0,09
EE		0,20**
SE		-0,54***
ΔR^2	0,02	0,44
R2	0,02	0,43
F	0,77	0,44

Antall valide respondenter, $n=176$

* $p < 0,05$.

** $p < 0,01$.

*** $p < 0,001$.

Tilslutt i tabell 3, så har vi lagt inn uavhengig variabel og mediatorer i samme tabell som avhengig variabel.

Vi fant ingen direkte sammenheng mellom fordel og ulempe hjemmekontor og turnoverintensjon.

Det var derimot en sammenheng mellom mediatorene og turnoverintensjon. Det er signifikant sammenheng mellom økonomisk relasjon til organisasjonen ($\beta = 0,003$, $**p < 0,01$). Og det var en sterk signifikant sammenheng mellom sosial bytterelasjon og turnoverintensjon ($\beta = < 0,001$, $***p < 0,001$).

Hypotese 1, at det er positiv sammenheng mellom fordel med å jobbe hjemmefra og turnoverintensjon, ble *ikke* støttet.

Hypotese 2, at det er negativ sammenheng mellom fordel med å jobbe hjemmefra og turnoverintensjon, ble *ikke* støttet.

Hypotese 3, som forutsier at sammenhengen mellom fordel med å jobbe hjemmefra og turnoverintensjon, mediert av sosial bytterelasjon til organisasjonen, ble *ikke* støttet.

Hypotese 4, som forutsier at sammenheng mellom ulempe å jobbe hjemmefra og turnoverintensjon mediert av økonomisk bytterelasjon til organisasjonen, ble *ikke* støttet.

Diskusjon

Hovedformålet med denne studien var å utforske sammenhengen mellom fordeler og ulemper med hjemmekontor og turnoverintensjon. Her var det for oss noe overraskende, ingen funn. Vi hadde også lagt inn økonomiske og sosiale bytterelasjoner som mediatorer, grunnet at turnoverintensjon kan påvirkes av flere ting.

Det vi fant derimot, var at det var en sterk sammenheng mellom sosial bytterelasjon og turnoverintensjon. Og en sammenheng mellom økonomisk bytterelasjon og fordel hjemmekontor.

Mange organisasjoner tror kanskje at det å jobbe hjemmefra er viktig for å beholde folk og tiltrekke seg folk, og noen ønsker at man helst skal være på

kontoret, for å bygge kultur o.l. Våre funn indikerer at det som virkelig betyr noe er hvilken tilknytningsform man har til organisasjonen sin, og at dette kan bety mer enn hvor/hvordan fysisk lokasjon man har på arbeidsplassen. Dette var i tråd med tidligere forskning på sosial bytteteori, som sier at positive sosiale bytterelasjoner til leder/organisasjon gir lavere turnoverintensjon (Shore et al., 2018). Dette er også i tråd med March & Simon (1958) som sier at når en ansatt tror at hans/hennes bidrag til organisasjonen er større enn belønninger og fordeler man får, blir forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ubalansert. Dette fører til at arbeidstaker vurderer å forlate organisasjonen. Dette samsvarer også med The Equity Theory (Ngo-Henha, 2017).

For å bygge gode sosiale bytterelasjoner i organisasjonen, kan god LMR bidra til dette. Metaanalyser av denne forskningen viser at jo mer medarbeiderne har sosial bytterelasjon til sin leder, jo bedre arbeidsprestasjoner og jo mer ekstrarolleatferd, og dessuten positive sammenhenger med en rekke andre utfall (Duhlebohn, et al., 2012; Gerstner og Day, 1997; Ilies et al., 2007; Martin et al., 2015; Rockstuhl, et al., 2012). Dette støttes også av Andersen (et. al., 2020). De fant kun positive sammenhenger for sosiale leder-medarbeider relasjoner (LMR): bedre arbeidsprestasjoner, arbeidsinnsats, arbeidskvalitet, ekstrarolleatferd, kunnskapsdeling, indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse, kreativitet med mer. I tillegg er turnoverintensjonen lavere. Til sammenligning fant de kun negative sammenhenger for transaksjonell LMR; svakere arbeidsprestasjoner, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd, indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse, kreativitet med mer. I tillegg er ytre motivasjon og turnoverintensjon høyere. Xie (et al., 2020) fant at organisasjoner som styrker leders relasjonelle evner, også evner å oppmuntre til kreativitet. Resultatene de fant indikerer også at de psykologiske ressursene som promoterer kreativitet, inkluderer indre motivasjon. Men medarbeidere med høy indre motivasjon er ikke bare kreative. De leverer også bedre arbeidsprestasjoner, har høyere organisasjonsforpliktelse, har lavere turnoverintensjon og leverer mer ekstrarolleatferd. De opplever også mindre jobbstress og sykefravær (Kuvaas og Dysvik, 2016). En kilde til indre motivasjon er selvbestemmelse/autonomi.

Seibert et al., (2011) utførte en metaanalyse av 103 utvalg med nesten 40,000 respondenter. Denne viste at jo mer medarbeidere opplever psykologisk

‘empowerment’ (bl.a. autonomi, men også mening, kompetanse og oppgavebetydning), jo høyere jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse føler de, jo bedre arbeidsprestasjoner utfører de, og jo mer ekstrarolleatferd utøver de. Dette bidrar dessuten til mer innovativ atferd, samt mindre turnoverintensjon og jobbelastninger. Det kan derfor være lurt for organisasjoner å investere i å bygge autonome medarbeidere. Det er også mye å tjene for organisasjoner hvis de styrker sine leders relasjonelle evner, også utover det å redusere turnoverintensjon. Dette er særlig viktig å tenke på når en ansatt er mindre indre motivert, ifølge Buch (et al., 2014), som mener at det er viktigere å ha en sterk sosial relasjon til lederen da. De høyt indre motiverte ansatte derimot leverte gode arbeidsprestasjoner uavhengig den sosiale leder-medarbeider-relasjonen (Buch et al., 2014). Er lederen derimot fraværende, blir relasjonen til lederen mer transaksjonell og arbeidsprestasjonene svakere (Buch et al., 2015).

Mens hovedkilden til indre motivasjon er selve jobben og egenskaper ved den, stammer prososial motivasjon fra relasjoner til andre mennesker eller institusjoner. Prososial motivasjon referer til et ønske om å gjøre en innsats til fordel for andre eller en opplevelse av en forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger. Mye av forskningen på prososial motivasjon bygger på sosial bytteteori (Blau, 1964) og ulike normer for resiprositet eller tilbakebetaling (Gouldner, 1960).

En annen tilknytningsform organisasjoner kan arbeide med og utvikle er opplevelsen av støtte. Kuvaas (et al., 2014) fant at brukervennlig HR gir muligheten til å bli opplevd som støttende. Dette igjen fører til høyere indre motivasjon og mer affektiv organisasjonsforpliktelse, og mindre turnoverintensjon. Dette støttes av Rhoades og Eisenberger (2002) som gjennomførte en metaanalyse av over 70 studier, som viser mye av det samme som for affektiv organisasjonsforpliktelse: jo høyere organisatorisk støtte, jo bedre arbeidsprestasjoner og jo mer ekstrarolleatferd. I tillegg er det lavere turnover, turnoverintensjon og jobbelastninger. Dette støttes også av Allen (et al., 2016) som sier at oppfattelse av støttende HR praksiser (for eksempel deltakelse i avgjørelser, rettferdig belønning og vekstmuligheter) kan bidra til utvikling av POS (Perceived Organizational Support, heretter: opplevd organisatorisk støtte). Denne opplevde organisatoriske støtten er negativt relatert til tilbaketrekning (fra

jobb), men dette forholdet er mediert. Dette kan derfor være noe å tenke over for organisasjoner: å investere i en tilknytningsform til sine ansatte som oppleves som støttende, kan redusere risikoen for turnoverintensjon.

Videre har Nishii (et al., 2008) funnet at medarbeidernes opplevelse av HR systemer er avgjørende for om HR bidrar til mer lojale og motiverte medarbeidere i form av høyere indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse og lavere turnoverintensjon. Det samme gjelder når flere HR tiltak er samlet (Kuvaas, 2008) og HR tiltak enkeltvis (for eksempel Kuvaas, 2006). Dette har igjen betydning for individuell effektivitet. Organisasjoner kan derfor ha mye å tjene på å arbeide strukturert, konkret og målrettet med sin HR. Ikke bare er det viktig at HR støtter virksomhetens strategi, det kan også betydning for turnoverintensjon – noe som er å anse som en kostnad for mange.

Ifølge Abbasi og Hollman (2000) er de skjulte og synlige kostnadene til frivillig og ufrivillig turnover i organisasjoner i amerikansk industri noenlunde lik 11 milliarder dollar årlig. Men her inkluderes f.eks. *ikke* ansatte med lav moral, som på en eller annen måte velger å bli værende i organisasjonen (såkalte “quiet quitters”). Det er også blitt estimert til å koste det dobbelte av medarbeiderens årslønn, når en medarbeider slutter (BI, 2018).

Begrensninger og forslag til videre forskning

Vi målte kun ett tverrutsnitt, flere valide resultater oppnås ved longitudinell design. I en longitudinell studie, dvs. test-retest, vil man kunne teste sammenhengene på ulike tidspunkt T1 (tid 1) og T2 (tid 2). Grunnet oppgavens karakter og tidsbegrensning, rakk vi ikke dette.

En muligens forklaring på nullfunn er mangel på bredde i vårt studie. Hom (et al., 2017) nevner videre forskning på turnover, hvor man ser et behov for tverrkulturelle studier og studier som forsker, på tvers, nasjonalt. Dette kan også være av interesse når man skal forske på turnoverintensjon, slik vi gjorde. Vi hadde informanter fra to organisasjoner i Trondheim, som begge har en stor base med internasjonale ansatte. Dette vil likevel ikke gi samme funn sammenlignet med hvis studiet hadde blitt distribuert til selskaper, i flere land, på ulike kontinenter. Noen av disse ansatte har også bodd og arbeidet i Norge i over 20 år,

og det kan ha vært mange andre forklaringer ift. deres svar. Det er også viktig å huske på ulike subkulturer i organisasjoner. Spørreskjemaet ble bl.a. distribuert til en organisasjon som har 2200 ansatte, hvor de ansatte også er fordelt på 6 ulike institutt. I dette selskapet er det også ulik policy rundt hjemmekontor, hvor noen ledere er åpen for en hybrid løsning mens andre har forbud mot hjemmekontor. Ulike svar vil derfor være en selvfølge her, og det anbefales derfor å gå bredere ut i videre forskning (ulikheter blant ulike avdelinger, ulikheter nasjonalt, ulikheter internasjonalt).

En svakhet med denne forskningen er også at vi fikk litt få respondenter. Vi anbefaler for videre forskning å få innhentet data fra flere respondenter, for flere valide resultater og et mye større datagrunnlag. Det ble heller ikke spurt om alder, kjønn, utdanningsnivå eller stilling.

Som nevnt tidligere fant vi ikke støtte til hypotesene våre. Det kan være mange grunner til dette, ikke bare få respondenter. Brymer og Sirmon (2018) nevner viktigheten av å se til andre faktorer, som ikke er organisasjonsspesifikke. De forsket dog hovedsakelig på kollektiv turnover og dets påvirkning på organisasjonens prestasjoner. For fremtidig forskning kan det være interessant å inkludere faktorene de nevner og også se på industri, arbeidsmarkedet, bedriftssyklus, type ansatte som slutter, timing til turnover og hvor de ansatte ender opp med på arbeide. Vi inkluderte for eksempel ikke alder i vårt studie. Greenhaus (et al., 2010) har utviklet en modell som viser karriereutvikling vis-à-vis ulike livsstadier. De mellom 25-40 er på et tidlig karrierestadiet, og kan ha et ønske om å nå karrieremål. Dette er selvfølgelig ikke ekvivalent med turnoverintensjon. Men hvis ikke organisasjonen bidrar med en plan for den ansattes utvikling, kan det føles som liten investering i dem som ansatt. Liten investering kan oppleves negativt, og føre til at man som ansatt vil gi mindre. Dette kan ende opp med at de blir værende i organisasjonen, som "quiet quitters" eller at de går rundt med planer om å slutte (men ikke sier noe). Det er likevel viktig her å ikke dra alle over en kam; det er også mange som trives på det tidlige karrierestadiet.

Brymer og Sirmon (2018) nevner videre viktigheten av å fokusere på andre industrier i sitt studie (de forsket hovedsakelig på amerikanske advokatfirma, som

opplever intens rivalisering). Bransje ble heller ikke målt i vårt studie. Man kunne kanskje sett flere mønster utfra type bransje. Kreative yrker, sykehus og universitet er bransjer som kan ha mer konflikter enn andre, uten at man skal generalisere for mye. Konflikter kan sees på som en mulighet for utvikling, men kan også være en forløper til turnoverintensjon.

Brymer og Sirmon (2018) studerte spesifikt hvordan valg av “bundling” (heretter: bunting) av menneskelig kapital, i forkant av turnover, påvirket relasjonen mellom tap av ansatte og organisasjonens prestasjoner. De fant at valgene leder tok ift. bunting kan endre hvordan tap av ansatte påvirker organisasjonens prestasjoner. Når organisasjonen samler den menneskelige kapitalen slik at den støtter færre typer tjenester, vil effekten av tap av ansatte minskes. Rutinene og kollektiv kunnskap er mer universelt delt mellom de gjenværende ansatte i organisasjonen, som dermed er bedre rustet mot profesjonelle tap. I tillegg vil flere nyansatte som inkluderes i bunten, mildne effekten av profesjonelt tap. Dette er noe ledere kan ta med seg, for eksempel når de setter sammen teams. Hvilken kompetanse utfyller hverandre? Er det eldre i teamet med mer erfaring? Er det yngre nyutdannede som sitter på ny forskning? Hvordan kan man dele kunnskap og lære av hverandre? Her kan det for ledere også være viktig å se på nivå av indre motivasjon i teamet. Når ansatte er indre motiverte, vil innsatsen de bruker ofte baseres på interesse, nysgjerrighet og et ønske om å lære (Ryan & Deci, 2000).

Minst like viktig er det å se på det sosiale, og ikke bare det akademiske klimaet, i teamet. Det er vist at positive sosiale bytterelasjoner, resulterer i fordeler for både organisasjonen og arbeidsstyrken (Gould-Williams & Davies, 2005). En følelse av å være i et team hvor man utvikler seg, og hvor man trives, kan studeres nøyere ift. hvordan denne muligens kan motvirke turnoverintensjon.

Edmondson (2018) har funnet at psykologisk trygghet er viktig for både team, produktivitet og prestasjoner. Ulusoy (et al., 2016) sine resultater viser at effekten av immigrasjons bakgrunn på mental helse, engasjement for arbeidet og turnover, gjennom affektiv forpliktelse er avhengig av nivåene av opplevd psykologisk trygghet på arbeidsplassen – og da særlig i form av et åpent og inkluderende arbeidsmiljø. Organisasjoner kan ha mye å vinne på å ha psykologisk trygge rammer, da det vil bygge opp om god organisasjonskultur, noe som igjen kan være til hjelp for å forebygge turnoverintensjon.

Vi startet denne studien med en interesse for å forske på begrepet Quiet quitting, som egentlig er økonomisk bytterelasjon. Det kunne også vært interessant å forske videre på de skjulte/ekstra kostnadene for bedrifter pga. "Quiet Quitting", men denne tilstanden er noe vanskeligere å måle - da den også tidligere har vært kjent som "det å gjøre jobben sin". En oppmerksomhet rundt kostnadene kunne muligens motivert organisasjoner til å investere i sosiale (bytte)relasjoner, da det kun skaper fordeler for dem. Det ville kanskje også gjort dem oppmerksom på viktigheten av å utvikle en evidensbasert HR i egen organisasjon. Vi vil understreke viktigheten av at ledere og organisasjoner tar tak i dette i egen organisasjon, og tar avgjørelser basert på evidens, og ikke bare det som trender - eller noe som selges som "quick fix" av konsulentselskap. Ifølge Roos (et al., 2020, s. 133) kan man "med utgangspunkt i det ressursbaserte perspektivet forklare forskjeller i bedrifters konkurransevne ut fra deres ressurser... strategiske ressurser kan være immaterielle så som medarbeiderne og kunnskapen de har...". Det er derfor viktig å anerkjenne at menneskelige ressursene er viktige ressurser, og kan være med på å skape konkurransefortrinn for organisasjoner. Turnoverintensjon, og muligens påfølgende turnover, medfører ikke bare tap av penger – men kan også føre til tap av konkurransefortrinn, samt tap av kunnskap (både eksplisitt og taus kunnskap) for en organisasjon.

Praktiske konsekvenser og implikasjoner

Våre funn indikerer at man ikke skal være så bekymret for om de ansatte er på hjemmekontor eller ikke. Det er viktigere å fokusere på det relasjonelle, som for eksempel prososial motivasjon, leder-medarbeider-relasjon og sosial bytterelasjon. Samtidig ser det ut som at det ikke er noen umiddelbar grunn til å være bekymret for turnoverintensjon, dersom man må jobbe på kontor, spesielt ikke om man har gode kontorlokaler som ansatte vil trives i. Opplevelsen av autonomi har mer å si enn selve den geografiske lokasjonen.

Vi anbefaler at organisasjoner investerer i å bygge gode sosiale bytterelasjoner; når en medarbeider opplever lederen som fraværende og kontakten for det meste skjer i formelle former, som f. eks. medarbeidersamtaler, vil fraværet av tillitsbasert sosial relasjon til lederen medføre at medarbeideren blir mer forhandlingsorientert og mer opptatt av egne interesser. Man kan også se på om dette også gjelder når leder er fysisk fraværende, men tilstede og tilgjengelig på

telefon og andre media. For å bygge ett godt arbeidsklima bør man ha høy psykologisk trygghet på arbeidsplassen.

Generelt kan man si at gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere, gjør at man gir det “lille ekstra” som skal til for å nå virkelig gode resultater, og om medarbeideren kan konsentrere seg om jobben i stedet for konflikter og uro. Man bør lede de ansatte gjennom å sørge for indre motiverende jobbdesign og gjennom å styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom medarbeidere og ledelse som gjør at medarbeidere ønsker å gjære en ekstra innsats, såkalt prososial motivasjon.

Mange organisasjoner har potensiale til å spare mye penger på å ha fokus på å bedre relasjonen, hvis medarbeiderne har økonomisk bytterelasjon til organisasjonen. Osbourne og Hammoud estimerte i 2017 at lavt medarbeiderengasjement koster amerikanske bedrifter opp mot 350 milliarder dollar per år. Grunnet høye rekrutteringskostnader, lav produktivitet, lav kundetilfredshet osv. De kommer også inn på, som så mange andre, viktigheten av god organisasjonskultur og psykologisk trygghet (Osbourne og Hammoud, 2017). Det viser viktigheten av å tilstrebe positive sosiale relasjoner i organisasjonen, mellom ledere og medarbeidere, for å skape psykologisk trygghet, som igjen reduserer risiko for “Quiet quitting” og dermed risikoen for økte kostnader.

Organisasjoner bør også være oppmerksomme på at hvis ansatte har en økonomisk bytterelasjon, trives de bedre på hjemmekontor, som da vil oppleves som en fordel, men som da kanskje ikke er det beste for organisasjonen.

Har man høy turnover bør man tilstrebe at det er så høyt nivå av åpenhet som mulig i exit-intervjuene. Man må med andre ord forsøke å kartlegge hvorfor ansatte slutter på best mulig måte. Det burde kanskje være anonymiserte spørreskjema, men det burde også alltid gjennomføres exit-intervju - så langt den psykologiske tryggheten er på plass. Om den psykologiske tryggheten mangler og man ikke har en god tilbakemeldingskultur, så vil ikke exit-intervjuer være særlig verdifulle. Her bør målet være å få best mulig innsikt i hvordan organisasjonen, ledelsen, prosessene og kulturen oppleves av ansatte. Får man til det, så kan man

få innsikt i hva man konkret bør jobbe med og endre negative trender. (Ford 2018).

Konklusjon

Våre data viste ikke signifikante funn, kun en bekreftelse av at sosiale relasjoner er viktig, spesielt i sammenheng til lederes forhold til ansatte. Vi må derfor konkludere med at det ikke var funn til å støtte våre hypoteser. Fokuset fremover, både for videre forskning og praktisk for ledelse og organisasjoner, bør heller være rettet mot relasjonelle faktorer (for eksempel LMR, prososial motivasjon og sosial bytterelasjon).

Litteraturliste

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

Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A literature review of social and economic leader–member exchange. *Frontiers in psychology*, 11, 1474.

Akkermans, J., Seibert, S.E. & Moi, S.T. (2018) Tales of the Unexpected: Integrating Career Shocks in the Contemporary Careers Literature. *SA Journal of Industrial Psychology*. 44 (1).

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of applied psychology*, 81(3), 261.

Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of management Journal*, 54(4), 695-717.

BI (2018). *Hvorfor skifter medarbeidere jobb?*

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

Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. *Personnel psychology*, 46(2), 313-330.

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206.

Brunia, S., De Been, I., & van der Voordt, T. J. (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of corporate real estate*, 18(1), 30-47.

Brymer, R. A., & Sirmon, D. G. (2018). Pre-exit bundling, turnover of professionals, and firm performance. *Journal of Management Studies*, 55(1), 146-173.

Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A., & Schyns, B. (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort: The moderating role of work motivation. *Leadership & Organization Development Journal*.

Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader-member exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115-124.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and development*, 12(3), 138-157.

Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures-different results. *Personnel review*.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Ford, L. R. (2018). Exit Interviews: The Impact of Perceived Sensitivity and Perceived Threat on Individuals' Willingness to Disclose. *Journal of Organizational Psychology Vol*, 18(5), 85.

Gerards, R., van Wetten, S. & van Sambeek, C. (2020) New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*. 15, 2075–2110.

Gould-Williams, J & Davies, F (2005). Using Social Exchange Theory to predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes. *Public Management Review*. 7 (1).

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M. (2010). Career management (4th ed.). Sage Publications Inc.

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).

Grotto, A. R., Hyland, P. K., Caputo, A. W., & Semedo, C. (2017). Employee turnover and strategies for retention. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, selection and employee retention*, 443-472.

Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 41(2), 291-314.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530.

Hong, J. C., Petsangsri, S., & Cui, Y. (2021). Positive Affect Predicts Turnover Intention Mediated by Online Work Engagement: A Perspective of R&D Professionals in the Information and Communication Technology Industry. *Frontiers in Psychology*, 12, 764953.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 41, 118-132.

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. (2011). Permanent employee investment and social exchange and psychological cooperative climate among temporary employees. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 261-283.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2022). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser (4. Utgave, 2. opplag). *Bergen: Fagbokforlaget*, s. 82, 75.

Kuvaas, B., Dysvik, A., & Buch, R. (2014). Antecedents and employee outcomes of line managers' perceptions of enabling HR practices. *Journal of Management Studies*, 51(6), 845-868.

Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 771-792.

Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.

- Muse, L. A., & Stamper, C. L.** (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 517-535.
- Ngo-Henha, P.E.** (2017). A Review of Existing Turnover Intention Theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*. 11 (11), 2751-2758.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B.** (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S.** (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4.
- Pfeffer, J.** (1996). When it comes to “best practices”—Why do smart organizations occasionally do dumb things?. *Organizational Dynamics*, 25(1), 33-44.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A.** (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.
- Pugh, S. D., & Dietz, J.** (2008). Employee engagement at the organizational level of analysis. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 44-47.
- Rahman, W., & Nas, Z.** (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564–579.
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D.** (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.

Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L. (2020). Strategi – en innføring. Fagbokforlaget. 6. Utgave. 4. Opplag.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55: 68–78.

Sager, J. K., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1998). A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of vocational behavior*, 53(2), 254-273.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5), 981.

Simon, H., & March, J. (1957). *Administrative Behavior and Organizations*.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of applied social psychology*, 36(4), 837-867.

Shore, L.M., Coyle-Shapiro, J.A.M. og Chang, C (2018). Exchange in the employee-organization relationship. I D.S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran og H.K. Sinangil (red.). *The Sage Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Organizational Psychology* (s.499-536). Vol. 2, 2. utg. London: Sage Reference.

Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271–282.

Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(2), 259-276.

Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. (1991). The role of intentions in work motivation: Implications for goal-setting theory and research. *Academy of management Review*, 16(1), 180-199.

Ulusoy, N., Mölders, C., Fischer, S., Bayur, H., Deveci, S., Demiral, Y & Rössler, W., (2016). A Matter of Psychological Safety: Commitment and Mental Health in Turkish Immigrant Employees in Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(4), 626-645.

van der Heijden, J. A., van Engen, M. L., & Paauwe, J. (2009). Expatriate career support: Predicting expatriate turnover and performance. *The international Journal of Human Resource Management*, 20(4), 831-845.

Xie, Z., Wu, N., Yue, T. & Jie, Jing. (2020). An Examination From the Perspective of Self-Determination Theory. *Frontiers in Psychology*, 11, 573-793

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6(1), 43-54.

Vedlegg

Vedlegg nummer 1: Måleinstrument

Hva er din nåværende arbeidssituasjon?

- Jeg jobber kun hjemmefra
- Jeg jobber både hjemmefra og på kontor
- Jeg jobber kun på kontor

Hvorfor er jobbsituasjonen din slik den er nå?

- Fordi arbeidsgiver krever det
- Fordi jeg foretrekker det
- Fordi jeg trenger tilrettelegging
- Fordi mine kolleger gjør det samme (hjemmekontor/hybrid/kontor)

Samlet sett, med tanke på din nåværende arbeids- og livssituasjon, hvordan vil du beskrive den?

- Mye mindre utfordrende enn normalt
- Noe mindre utfordrende enn normalt
- Normalt utfordrende
- Noe mer utfordrende enn normalt
- Mye mer utfordrende enn normalt

Med tanke på din nåværende arbeidssituasjon: Hvor enig er du i følgende utsagn.

- Jeg jobber flere timer enn normalt
- Jeg får gjort mindre arbeid enn normalt
- Arbeidet mitt er mer krevende enn normalt
- Informasjonen jeg får fra arbeidsgiver gjør meg godt forberedt på å jobbe hjemmefra
- Jeg kan opprettholde et godt forhold til mine kolleger når jeg jobber hjemmefra

Fordel hjemmekontor

Jeg får tid til å fokusere på arbeidsoppgavene mine uten forstyrrelser fra andre.

Jeg slipper å bruke tid på lange møter.

Jeg kan ta pause når jeg vil.

Jeg kan være nær familie og venner.

Jeg liker atmosfæren hjemme bedre enn på kontoret.

Jeg kan spise lunsj når det passer meg.

Jeg har ingen som følger med på meg mens jeg jobber.

Jeg sparer reisetid når jeg jobber hjemmefra.

Jeg utsetter meg ikke for smittefare.

Jeg får sjansen til å bryte gamle vaner og endre rutiner. Det er enklere å komme i kontakt med folk enn tidligere.

Ulempe hjemmekontor

Jeg får ikke sett så mye til kollegene mine eller andre personer som jeg skulle ønsket.

Jeg trenger fysisk utstyr for å utføre arbeidet mitt som jeg ikke har tilgang til hjemme.

Jeg trenger data eller dokumenter som jeg ikke har tilgang til hjemme, for å utføre arbeidet mitt.

Jeg får ikke beveget meg nok når jeg ikke er på kontoret.

De fysiske arbeidsforholdene i hjemmet mitt tilfredsstillende ikke kravene til et godt arbeidsmiljø.

Jeg føler meg bundet til datamaskinen i større grad enn når jeg er på arbeidsplassen min.

Jeg er bekymret for at det er oppgaver jeg har lyst til å gjøre, men som jeg ikke får gjort hjemmefra.

Arbeidet jeg gjør hjemmefra er ikke like interessant som arbeidet jeg gjør på arbeidsplassen.

Jeg synes det er vanskelig å fokusere på arbeidet når jeg er alene.

Jeg blir forstyrret av andre personer i husstanden. Jeg savner maten og andre goder som vi har på arbeidsplassen.

Jeg vet ikke hva slags arbeidsoppgaver jeg skal gjøre.

Jeg har mulighet til å bestemme min egen arbeidstid.

Jeg har mulighet til å bestemme hvor jeg skal jobbe.

Turnoverintensjon

Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb.

Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb ila. året.

Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter ny jobb det neste året.

Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige.

Jeg vil trolig lete aktivt etter ny jobb ila. de neste tre årene.

Økonomisk/sosial bytterelasjon

Den beste beskrivelsen av min arbeidssituasjon er at jeg gjør det jeg får betalt for. Mitt forhold til organisasjonen er upersonlig - jeg er lite følelsesmessig involvert i jobben min.

Jeg gjør kun en ekstrainsats for organisasjonen dersom jeg vet den vil gjøre noe ekstra for meg.

Jeg gjør det som kreves av meg, hovedsaklig fordi jeg får betalt for det.

Jeg bryr meg lite om hva organisasjonen kan gjøre for meg på lengre sikt og er mest opptatt av hvordan den stiller opp akkurat nå.

Jeg er veldig nøye med at det er samsvar mellom hva jeg gjør og hva jeg får tilbake i mitt arbeidsforhold.

Mitt forhold til organisasjonen er hovedsaklig økonomisk basert, jeg jobber og de betaler.

Det eneste jeg egentlig forventer av organisasjonen er at jeg blir betalt for den innsatsen jeg legger ned i jobben.

Jeg jobber gjerne ekstra hardt i dag, for jeg er temmelig sikker på at organisasjonen kommer til å gjengjelde innsatsen etter hvert.

Jeg er bekymret for at alt det jeg har gjort for denne organisasjonen aldri vil bli gjengjeldt.

Min relasjon til organisasjonen handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får, og andre ganger får jeg mer enn jeg gir.

Selv om organisasjonen kanskje ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener, velger jeg allikevel å se stort på det fordi jeg på sikt får noe tilbake.

Mitt forhold til organisasjonen er basert på gjensidig tillit.

Organisasjonen min har investert mye i meg.

Jeg forsøker å bidra til å ivareta organisasjonens interesser fordi jeg stoler på at den vil ta godt vare på meg.

Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min posisjon i organisasjonen på sikt.