

Skal jeg bli eller skal jeg gå?

”Hva motiverer arbeidstakere til å ville slutte i jobben sin, og hva baserer de den endelige avgjørelsen på?”

En studie av kjerneområdene i StatoilHydros forretningsområde
”Undersøkelse og Produksjon Norge”



Universitetet
i Stavanger

Espen Odland Baird

Mastergradsavhandling i Endringsledelse
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger
2007/2009

MASTERGRADSSTUDIUM I

ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Våren 2009 (Kull 2007 – 2009)

FORFATTER: Espen Odland Baird

VEILEDER: Professor Knud Knudsen, UiS

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Skal jeg bli eller skal jeg gå?

”Hva motiverer arbeidstakere til å ville slutte i jobben sin, og hva baserer de den endelige avgjørelsen på?”

EMNEORD/STIKKORD:

Kjernekompetanse, personellgjennomtrekk, jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, arbeidsmarked, sjokk, fusjon

Sidetall: 81 (utenom litteraturliste og appendiks)

Stavanger, 12. Juni 2009.....

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på noen fantastisk flotte studieår. Selv om veien har vært lang, og til tider tung å gå, overskygges dette av alle de spennende menneskene jeg har møtt og de positive erfaringene jeg har fått med meg. Studiet generelt, og arbeidet med denne oppgaven spesielt, har vært interessant og motiverende å jobbe med. Jeg har mange grunner til å være takknemlig.

I StatoilHydro har jeg bare møtt åpne og imøtekommende mennesker, selv om jeg til tider har beslaglagt mye av deres tid og ressurser. En spesiell takk til Jone Oliversen og Gunnar Todnem som har gitt meg muligheten til å jobbe med dette prosjektet, og har lagt alt til rette for at jeg har kunnet gjennomføre det slik jeg har ønsket. Også en stor takk til Einar Brandsdal som har gitt meg uvurderlig hjelp med undersøkelsen.

Til min veileder professor Knud Knudsen ved UiS, samt seniorforsker Torstein Nesheim ved SNF - Tusen takk for alle gode råd og livreddende førstehjelp. Jeg kunne ikke fått bedre støtte til dette prosjektet.

Og sist, men absolutt ikke minst

En stor takk til min fantastiske kone, Catherine

Jeg er virkelig et privilegert menneske

Sammendrag

De senere årene har arbeidsmarkedet for enkelte yrkesgrupper i Norge vært svært godt, og man har observert større grad av mobilitet blant arbeidstakere enn tidligere. Spesielt i oljeindustrien har dette vært tydelig, hvor en unormalt høy oljepris har fremmet et høyt aktivitetsnivå. Dette har i sin tur ført til et stort behov for nødvendig, men lite tilgjengelig kompetanse. Selskaper har måttet bruke ulike metoder for å tiltrekke seg den kompetansen de trenger, gjerne fra konkurrerende virksomheter. I en slik situasjon oppstår det samtidig et sterkt behov for å holde på den kompetansen man allerede har. Men for å gjøre dette må man vite litt om hva det er som motiverer arbeidstakere til å flytte på seg eller bli værende, samt hvordan de til slutt fatter denne beslutningen. Denne rapporten har som mål å bidra til at dette blir tydeligere.

Fenomenet denne rapporten undersøker er komplisert og uoversiktlig. Man kan ikke bare spørre en tidligere ansatt om hvorfor han eller hun har tatt det bestemte valget. En slik beslutning er basert på en rekke forhold. Selv om to ansatte er misfornøyde med lønnen de mottar, er det godt mulig at mens den ene velger å slutte, vil den andre bli værende – hvorfor det? Målet er å identifisere de mest grunnleggende elementene som påvirker denne beslutningsprosessen.

Basert på nyere teori er det utledet enkelte hypoteser som i hovedsak fokuserer på jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, sjokk (ekstraordinære hendelser som kan føre til at arbeidstakere må slutte i jobben) og det øvrige arbeidsmarkedet. Dette er begreper som tradisjonelt blir brukt for å beskrive ansattes tilknytning til arbeidsgiver. For å belyse problemstillingen er det gjennomført en undersøkelse blant ansatte med kjernekompetanse i det norske energiselskapet StatoilHydro. Et utvalg på 368 personer er trukket ut, bestående både av nåværende og tidligere ansatte. Analysen er i hovedsak kvantitativ – fortrinnsvis anvendes multippel regresjonsanalyse, men det er også inkludert enkelte kvalitative aspekter både før og etter den kvantitative analysen for å støtte oppunder og utdype funnene.

Analysen som er gjennomført indikerer at de faktorer som motiverer ansatte til å tenke på å slutte er ulike faktorene som er relevante når beslutningen faktisk skal tas. Mens enkelte elementer fungerer som motivasjon for både å bli eller slutte, blir den endelige avgjørelsen bestemt gjennom en vurdering av kostnader og gevinster. Her vektlegges i hovedsak de mest grunnleggende behovene til den enkelte, slik som opplevelsen av å bli ivaretatt i integrasjonsprosessen, behovet for økonomisk forutsigbarhet, geografisk lokalisering av jobben i forhold til hjemmet, samt ansvar for barn. Rapportens hovedfunn er presentert i kapittel 6 (s. 76).

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 – Innledende kapittel	5
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	6
1.2 Hvorfor studere dette fenomenet?	7
1.2.1 Problemstillingens faglige begrunnelse.....	7
1.2.2 Problemstillingens praktiske begrunnelse	8
1.3 Rapportens struktur	9
1.4 Kapittelavslutning.....	11
Kapittel 2 - Teoretiske perspektiver	12
2.1 Behov og motivasjon – problemstillingen i en historisk kontekst.....	12
2.2 Griffeth og Homs forklaringsmodell for hvorfor ansatte slutter.....	14
2.2.1 Jobbtilfredshet.....	15
2.2.2 Organisasjonstilhørighet	17
2.2.3 Jobbalternativer	19
2.2.4 Sjokk – Ekstraordinære hendelser som motiverer ansatte til å slutte.....	21
2.3 Kostnader og gevinster ved å slutte - Beslutningsteori.....	23
2.3.1 Begrenset rasjonalitet - beslutningsteori	23
2.3.2 Sjøppelspannmodellen.....	24
2.4 Kapittelavslutning.....	25
Kapittel 3 - Metode og arbeidsform	26
3.1 Studieobjekt - StatoilHydro	26
3.1.1 StatoilHydros situasjon med ansatte som slutter	28
3.2 Forskningsdesign	28
3.2.1 Forskningsstrategier	29
3.3 Valg av metode.....	30
3.3.1 Trinn 1: Litteraturgjennomgang	30
3.3.2 Trinn 2: Intervju og tilpassing til konteksten.....	30
3.3.3 Trinn 3: Kvantitativ undersøkelse.....	31

3.3.4	Trinn 4: Kvalitativ analyse.....	31
3.4	Populasjon og utvelgelse av respondenter	31
3.5	Utforming og utsendelse av spørreskjema	33
3.5.1	Spørsmålsutforming	33
3.5.2	Svaralternativer	34
3.5.3	Utsending	34
3.6	Kvantitativ analyse	34
3.6.1	Faktoranalyse	34
3.6.2	Analyse av relativ fordeling: t og F-test.....	34
3.6.3	Multipel regresjonsanalyse	35
3.7	Datamaterialets og undersøkelsens kvalitet	36
3.7.1	Reliabilitet.....	36
3.7.2	Validitet	37
3.8	Konfidensialitet og anonymitet	37
3.9	Kapittelavslutning.....	38
Kapittel 4	- Presentasjon av resultater	39
4.1	Resultat - faktoranalyse.....	39
4.2	Resultat - reliabilitetstest	40
4.3	Forskningsspørsmål 1 – Hvem er det som slutter og hvem er det som blir?.....	41
4.3.1	Demografiske og private forhold.....	41
4.3.2	Formelle ansattforhold.....	43
4.3.3	Signifikante funn.....	44
4.4	Forskningsspørsmål 2 – Hvor går de som slutter?	45
4.5	Sammenligning av den enkelte variabel for tidligere og nåværende ansatte	46
4.5.1	Jobbtilfredshet.....	46
4.5.2	Organisasjonstilhørighet	48
4.5.3	Interne sjokk og arbeidsmarkedet.....	50
4.5.4	Signifikante funn.....	51
4.6	Forskningsspørsmål 3 - Hva motiverer ansatte til å bli eller slutte?	51
4.6.1	Tanker om å ville bli i jobben eller si opp – en regresjonsbasert modell.....	52

4.6.2	Faktisk beslutningsgrunnlag for oppsigelse – enda en regresjonsbasert modell.....	55
4.7	Resultater av kvalitativ analyse	57
4.8	Konklusjon - Tilbake til hypotesene.....	59
4.9	Kapittelavslutning.....	62
Kapittel 5	– Praktiske konsekvenser og faglig bidrag.....	63
5.1	Praktiske konsekvenser: Tilfredshet og tilhørighet.....	63
5.1.1	Ledelse av kunnskapsrike ansatte som motivasjonsfaktor	64
5.1.2	Belønning og kompensasjon som motivasjonsfaktor.....	65
5.1.3	Sosial tilknytning til kolleger som motivasjonsfaktor.....	66
5.1.4	Tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon som motivasjonsfaktor	67
5.1.5	Identifisering med organisasjonen som motivasjonsfaktor	68
5.1.6	Privatlivet: Geografisk lokalisering og ansvar for barn som beslutningsfaktor.....	69
5.1.7	Økonomisk forutsigbarhet: Risikovurdering som motivasjons- og beslutningsfaktor ..	70
5.2	Sjokk – Endringers relevans: Motivasjons- og beslutningsfaktor.....	71
5.3	Arbeidsmarkedets rolle: Hett arbeidsmarked = høy slutttrate?	73
5.5	En hypotetisk modell for hvorfor ansatte beslutter å si opp	74
5.6	Begrensninger med undersøkelsen og videre studier.....	76
5.7	Kapittelavslutning.....	77
Kapittel 6	- Konklusjon og sammendrag	78
6.1	Forskningsspørsmål 1	78
6.2	Forskningsspørsmål 2	79
6.3	Forskningsspørsmål 3	79
6.4	Forskningsspørsmål 4	80
6.5	Kapittelavslutning.....	81
Referanser	82
Appendiks		

Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Maslows behovspyramide satt i sammenheng med Herzbergs to-faktorteori	13
Figur 2: Hom-Griffeths forklaringsmodell for hvorfor ansatte slutter, forenklet av forfatter	15
Figur 3: Konkrete atferdskonsekvenser knyttet til holdninger for eller mot endring (Lines 2005).	22
Figur 4: Organisasjonskart, StatoilHydro ASA	27
Figur 5: StatoilHydros matrisestruktur med antall ansatte.....	27
Figur 6: Demografiske og private forhold – sluttet / ansatt	41
Figur 7: Tidligere ansettelsesforhold - sluttet/ansatt	43
Figur 8: Kompetansenettverk - sluttet/ansatt	43
Figur 9: Fordeling på stillingsnivå - sluttet/ansatt.....	44
Figur 10: Aktivitet etter oppsigelse	45
Figur 11: Andel av aktiv og passiv motivasjon for oppsigelse	45
Figur 12: Grafisk beskrivelse av jobbtilfredshet	46
Figur 13: Grafisk beskrivelse av organisasjonstilhørighet	48
Figur 14: Grafisk beskrivelse av sjokk og / arbeidsmarked	50
Figur 15: Kvantitativ fremstilling av kvalitativ analyse – ansatte	57
Figur 16: Kvantitativ fremstilling av kvalitativ analyse – tidligere ansatte.....	58
Figur 17: En hypotetisk modell - fra intensjon til handling (modifisert etter Maslow 1977).....	75
Tabell 1: Liste over hypoteser	25
Tabell 2: Regresjonsanalyse med tanker om å slutte som avhengig variabel	54
Tabell 3: Regresjonsanalyse med sluttet eller ansatt som avhengig variabel	56
Tabell 4: Oppsummering av hypotesetesting	62

Kapittel 1 – Innledende kapittel

Mobilitet er et stikkord som kan sies å være dekkende for dagens norske arbeidsmarked (Moland & Egge, 2000, s. 56). At ansatte velger å slutte i jobben sin er ikke til å unngå og kan i mange tilfeller være en positiv aktivitet. Men om for mange av ens ansatte velger å si opp vil arbeidsgiveren stå overfor et potensielt problem. Dette gjelder spesielt i stillinger som krever høyere utdanning og høy kompetanse (Van Dick et al., 2004). Grunner til dette er blant annet at man taper verdifull kunnskap, og at man i enkelte tilfeller mangler den kompetansen og arbeidskraften som kreves for å gjennomføre viktige prosjekter og nå selskapets mål. Samtidig vil virksomheter som opplever liten grad av personellgjennomtrekk potensielt bli mer og mer statiske og innadvendte, noe som kan påvirke forretningsutviklingen i negativ retning (CIPD, 2008).

Det er flere mulige grunner for at det i dag er vanligere å bytte arbeidsplass enn tidligere. Blant annet kan en liberalisering av lovverket for ansatte og demografiske endringer i arbeidsstyrken nevnes (Dommermuth & Kjeldstad, 2008). Arbeidsmarkedet har også de siste årene vært preget av at verden har vært inne i en økonomisk høykonjunktur med stor etterspørsel etter kompetent arbeidskraft (Arbeids- og Velferdsdirektoratet, 2008). En nyere undersøkelse utført av Statistisk Sentralbyrå (Dommermuth & Kjeldstad, 2008) viser at hver fjerde arbeidstaker i Norge ønsker å bytte jobb. Denne situasjonen har ført til at balansen mellom for høy og for lav slutttrate i mange tilfeller har rettet seg mer mot problemer knyttet til førstnevnte – altså for høy slutttrate. Mange næringer og bransjer opplever at konkurransen om de riktige personene fører til store lederutfordringer når det kommer til å beholde verdifulle ansatte. Det er viktig å ha tilstrekkelig med ressurser for å kunne utnytte mulighetene markedet fører med seg.

Spesielt har dette fenomenet gjort seg gjeldende innen den norske oljerelaterte industrien, hvor prisene på olje har vært høyere enn tidligere, og dermed fremmet et høyt aktivitetsnivå. Dette har ført til større utfordringer med å skaffe tilstrekkelig kvalifisert arbeidskraft til å utføre planlagte prosjekter (Olf Oljeindustriens Landsforening, 2007, s. 6). Aktivitetsnivået i denne bransjen er særlig påvirket av økonomiske konjunktursvingninger, samtidig er virksomhetene avhengig av arbeidskraft innen real- og teknologifagene (Olf Oljeindustriens Landsforening, 2008, s. 9). Antallet nyutdannede innen disse fagretningene er lavt i forhold til etterspørselen, og virksomheter innen oljeindustrien rekrutterer i større grad personer som allerede er på arbeidsmarkedet enn nyutdannede (Olf Oljeindustriens Landsforening, 2007, s. 49). Andelen bedrifter som opplever problemer med å få tilstrekkelig mange kompetente ansatte har økt de siste årene, og flere rapporterer at de opererer

med færre ansatte enn de normalt skulle hatt. I 2007 opplyste bedrifter i oljeindustrien at de manglet 88 000 personer, noe som er en økning på 26 000 personer fra 2006. På grunn av dette er mangel på kvalifisert arbeidskraft blitt oppfattet å være en av næringens største utfordringer fremover (Olf Oljeindustriens Landsforening, 2007, s. 45). Det er derfor viktig for arbeidsgivere å kunne holde på de ansatte en allerede har.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne rapporten vil undersøke grunner til at noen personer velger å bytte arbeidsplass, mens andre velger å bli værende hos sin arbeidsgiver. Resultatene av dette vil kunne være interessante for ulike virksomheter som sliter med et uønsket høyt antall som slutter. For å belyse dette temaet er det gjennomført en undersøkelse blant ansatte innen tre av kjernekompetanseområdene i det norske energiselskapet StatoilHydro. Dette er et stort selskap og vil dermed være et godt grunnlag for å kunne trekke generaliserbare konklusjoner til lignende situasjoner i andre selskaper.

Begrepsbruken rundt ordet "kjernekompetanse" er ikke entydig, og det er i litteraturen blitt presentert flere ulike definisjoner (Madsen, 2006, s. 9). En organisasjons spesielle kompetanse er dens særegne mulighet til å oppnå fortjeneste. Dette er en ressurs som de fleste organisasjoner vil skjerme mot tapping på best mulig måte (Nordhaug, 2002, s. 227). Denne særegne kompetansen kan befinne seg på ulike steder i bedriften, men noen steder vil den gjerne være sterkere enn andre (Strand, 2001, s. 170). I følge Porter (1985), slik det blir fremstilt i Madsen (2006, s. 9), er kjernekompetansen *"Den kompetansen som ligger til grunn for de aktivitetene som ut i fra organisasjonens verdikjede i størst grad bidrar til verdiskapningen"*.

Ut i fra denne definisjonen er kjernekompetanse de spesielle kompetansene som definerer bedriftens grunnleggende forretningsområde. I StatoilHydros tilfelle innebærer dette verdiskapningen knyttet til olje- og gassproduksjon. Vi finner denne kompetansen i hovedsak innenfor prosessnettverkene *"Konseptutvikling og Engineering"*, *"Drift, Vedlikehold og Modifikasjoner"*, *"Leting"*, *"Boring og Brønn"* og *"Petroleumsteknologi"*. Fokus for denne rapporten vil være på de tre siste nettverkene, og respondentene vil i hovedsak bestå av geologer, geofysikere, petroleumsteknologer og boreingeniører. Det endelige målet er å bedre forstå hvordan man kan påvirke ansattes individuelle beslutningsprosess for bedre å kunne holde på verdifull kompetanse. Problemstillingen for denne rapporten er:

"Hva motiverer arbeidstakere til å ville slutte i jobben sin, og hva baserer de den endelige beslutningen på?"

På bakgrunn av dette er det formulert fire viktige spørsmål som vil bidra til å besvare problemstillingen. Spørsmål som ønskes besvart med denne rapporten er:¹

1. Hvem er det som velger å bli og hvem velger å slutte innenfor kjernekompetanseområdene i StatoilHydros forretningsområde Undersøkelse og Produksjon Norge?
2. Hvor går de ansatte med kjernekompetanse om de velger å forlate StatoilHydros forretningsområde Undersøkelse og Produksjon Norge; Konkurrerende bedrift, samme bransje, annen bransje, studier, etc.?
3. Hvilke motivasjonsfaktorer er det som får ansatte med kjernekompetanse til å vurdere å slutte eller bli værende i StatoilHydros forretningsområde Undersøkelse og Produksjon Norge, og hva skiller dem som faktisk slutter fra de som blir værende?
4. Hvordan kan arbeidsgivere bruke disse faktorene for å bedre holde på sine verdifulle ansatte?

Det er forskningsspørsmål 3 som er det sentrale i denne rapporten, mens forskningsspørsmål 1 og 2 fungerer som en utdyping av dette. Forskningsspørsmål 4 er ment som et forsøk på å overføre funnene fra en teoretisk til en praktisk kontekst ved å se på hvilke konsekvenser dette har for organisasjoner og ledere.

1.2 Hvorfor studere dette fenomenet?

1.2.1 Problemstillingens faglige begrunnelse

Fra et faglig perspektiv er det flere grunner til at denne oppgavens problemstilling er interessant. At ansatte velger å slutte i sin jobb forklares, og har blitt forklart, ved hjelp av ulike psykologiske konsepter. Til tross for dette er fenomenet langt fra å bli fullt ut forstått. Dette skyldes uklarheter både i forbindelse med ulike metodiske spørsmål, men også i forhold til de underliggende psykologiske prosessene som er ment å forklare hvorfor ansatte slutter eller forblir i organisasjonen. Spesielt er forholdet mellom jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet, to psykologiske faktorer som ofte brukes for å undersøke hvorfor ansatte slutter eller blir, fremdeles ikke fastlagt. Disse

¹ Forskningsspørsmål 1 og 3 er delvis overlappende, men vil bli behandlet separat i den videre undersøkelsen.

prosessene er viktige både fordi de er teoretiske interessante, men også fordi de har grunnleggende betydning for hvordan organisasjoner utformer sine strategier og policyer (Van Dick et al., 2004).

På det metodiske plan er teorier og modeller på at ansatte slutter tradisjonelt kun basert på arbeidstakeres intensjoner om å forlate sin jobb. Modeller basert på slike intensjoner forklarer vanligvis kun mellom 10-15 % av den reelle variasjonen, samtidig som forholdet mellom intensjoner om å slutte og faktisk oppsigelse fremdeles er uklart og komplisert (Allen, 2004, s. 35). Dette prosjektet tar derimot sikte på å samle inn data både fra mennesker som er ansatt i selskapet for å kartlegge motiver for sluttintensjoner, men også fra mennesker som faktisk har sluttet i sin stilling for å undersøke hva som førte til den endelige beslutningen. Dette er en unik mulighet hvor vi kan forvente troverdige og interessante data.

1.2.2 Problemstillingens praktiske begrunnelse

På et overordnet nivå bør man være generelt interessert i at den norske oljeindustrien har tilstrekkelig arbeidskraft med riktig kompetanse til å imøtekomme den høye aktiviteten. Over en tredjedel av den norske stats inntekter og halvparten av landets eksportinntekter kommer fra olje- og gassnæringen. Totalt sett bidrar bransjen direkte og indirekte til mer enn 220 000 arbeidsplasser (Olf Oljeindustriens Landsforening, 2008, s. 6). Dette legger en stor del av Norges velstand i hendene på én industri.

At ansatte slutter er ikke nødvendigvis alltid negativt. For eksempel vil oppsigelser kunne øke forfremmelsesmulighetene for de som blir igjen, eller det kan føre til tilstrømning av nye ideer og teknologi når nye personer erstatter de som har sluttet. Når marginale bidragsyttere eller overbetalte ansatte slutter vil oppsigelser til og med være ønskelig (Griffeth & Hom, 2001, s. 2). Men, til tross for dette viser studier utført av organisasjoner og vitenskapelig forskning at høy sluttprosent generelt forverrer organisatorisk effektivitet og produktivitet (Van Dick et al., 2004).

Ut i fra et økonomisk og ledelsesmessig perspektiv er det derfor nyttig å vite hva ansatte motiveres av for bedre å imøtekomme deres behov og ønsker – som i sin tur fører til at færre slutter (Van Dick et al., 2004). Behovet for denne kunnskapen motiveres gjerne av kostnader knyttet til oppsigelser blant ansatte. I hovedsak kan vi dele disse kostnadene inn i to kategorier; de direkte økonomiske, og de mer indirekte kvalitative kostnadene. Direkte økonomiske kostnader ved at ansatte slutter omfatter *separasjonskostnader* knyttet til selve oppsigelsen, *erstatningskostnader* ved å få inn nye personer for å erstatte de som har sluttet, og til slutt *opplæringskostnadene* som omfatter selskapets kostnader rundt orientering og opplæring av erstatteren til den tidligere ansatte (Griffeth & Hom, 2001, s. 14-20).

Det er også andre kostnader forbundet med det å miste verdifulle medarbeidere som er vanskeligere å forholde seg til enn økonomiske kostnader. Disse kostnadene kan være svært relevante selv om den overordnede sluttraten for en gitt jobb er lav, for eksempel ved tapet av en nøkkelmedarbeider eller leder. I følge Griffeth og Hom (2001, s. 27) inkluderer disse kostnadene følgende:

- Man kan tape verdifull kompetanse og/eller konkurransehjemmeligheter til konkurrenter.
- Ansatte som slutter kan danne konkurrerende selskaper.
- Mangel på personell kan sette på spill produksjonen eller introduksjonen av nye produkter eller prosjekter.
- Frafall av personell forringer kvaliteten på kundeservice og partnersamarbeid.
- At ansatte slutter kan føre til høyere sluttrate blant de som blir igjen i selskapet.
- Systematisk frafall av visse ansattgrupper kan redusere demografisk diversitet.

Med utgangspunkt i dette er det derfor viktig å vite hvordan man kan sørge for at ansatte med verdifull kjernekompetanse forblir i selskapet, slik at virksomheten har tilstrekkelig menneskelige ressurser til å utnytte potensialet for verdiskapning. Et av målene med denne rapporten er at organisasjoner og ledere skal bli bedre rustet til å avgjøre om det er nødvendig å implementere tiltak i organisasjonen for å bedre kunne holde på verdifull kompetanse, samt hvor disse tiltakene skal rettes.

1.3 Rapportens struktur

Kap. 1 – Innledende kapittel

Dette kapitlet gir en innføring i rapportens problemstilling, samt konteksten for undersøkelsene. Hensikten med rapporten er å beskrive hvorfor noen ansatte slutter i jobben sin mens andre velger å bli værende. Problemstillingen kan legitimeres både faglig og praktisk, og det er avledet fire konkrete forskningsspørsmål som skal bidra til å belyse denne. Målet er å finne svar på hvem det er som slutter og hvem som blir, hvor de som slutter går, hvorfor folk velger som de gjør, samt hvordan organisasjonene best kan påvirke disse beslutningene.

Kap. 2 – Teoretisk grunnlag

For å besvare de fire forskningsspørsmålene er problemstillingen satt inn i teoretisk kontekst som både beskriver tidligere relevante teorier om emnet, slik som behovs- og motivasjonsteori, men også

nyere teori som retter seg konkret mot problemstillingen. Spesielt er begrepene jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, sjokk og arbeidsmarked beskrevet, og det er avledet fire generelle hypoteser som siden undersøkes gjennom elleve spesifikke hypoteser.

Kap. 3 – Metode

Utvalget som ligger til grunn for datainnsamlingen er hentet fra det norske energiselskapet StatoilHydro. Utvalget består av 368 personer, og inkluderer både personer som fremdeles jobber i selskapet og tidligere ansatte. Data er hentet inn via en spørreundersøkelse, og metoden som er mest hensiktsmessig for å analysere disse dataene er generelt kvantitativ. Hovedanalysen vil bestå av multipl regresjonsanalyse, men også andre statistiske redskaper vil anvendes. I tillegg er det inkludert enkelte kvalitative aspekter både før og etter den kvantitative analysen.

Kap. 4 – Presentasjon av resultater

I dette kapitlet er forskningsspørsmål 1-3 besvart, og det er blitt tydelig hvilke karakteristika som er mest fremtredende blant de som slutter og de som blir. Det er også tydeliggjort hvor ansatte som slutter går. Hypotesene som ble presentert i kapittel 2 har blitt testet både med intensjoner om å slutte og faktisk slutter/ansatt som avhengige variabler. Dette for å teste hvilke faktorer som kan motivere, og hvilke faktorer som faktisk er relevante når beslutningen om å slutte eller fortsette i jobben skal tas. Analysen viste at det var flere aspekter ved jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, sjokk og arbeidsmarked som fungerte som motivasjonsfaktorer, mens det i all hovedsak kun var grunnleggende behov i forhold til privatlivet, samt sjokk i form av fusjonsprosessen mellom Statoil og Hydro som var relevante når det kom til faktisk atferd.

Kap. 5 – Drøfting av resultater

I kapittel 5 er resultatene knyttet opp mot teorien presentert i kapittel 2, og konsekvensene av funnene er drøftet i lys av denne. Det er også lagt vekt på ledelsesmessige, så vel som faglige, aspekter ved funnene presentert i kapittel 4. Forskningsspørsmål 4 og den grunnleggende problemstillingen vil bli forsøkt belyst i dette kapitlet. Eventuelle feilkilder og svakheter ved undersøkelsen er også diskutert her.

Kap. 6 – Konklusjon og sammenfatning

Kapittel seks er et kort kapittel. Her presenteres rapportens hovedfunn i sammenheng med det enkelte forskningsspørsmål. Dette kapitlet er kun beregnet til å oppsummere og konkludere den øvrige rapporten.

1.4 Kapittelavslutning

I dette kapittelet er det gjort rede for selve problemstillingen og dens kontekst. Begrunnelsen for å studere dette fenomenet er både faglig og praktisk, og hensikten med de fire presenterte forskningsspørsmålene er at de skal kunne gi både et faglig bidrag samtidig som organisasjoner og ledere kan få et bedre grunnlag å fatte beslutninger på for å holde på sine verdifulle ansatte. Gjennom ulike kvantitative og kvalitative analyser vil de fire forskningsspørsmålene besvares, og dette vil i sin tur bidra til å belyse rapportens grunnleggende problemstilling.

Kapittel 2 - Teoretiske perspektiver

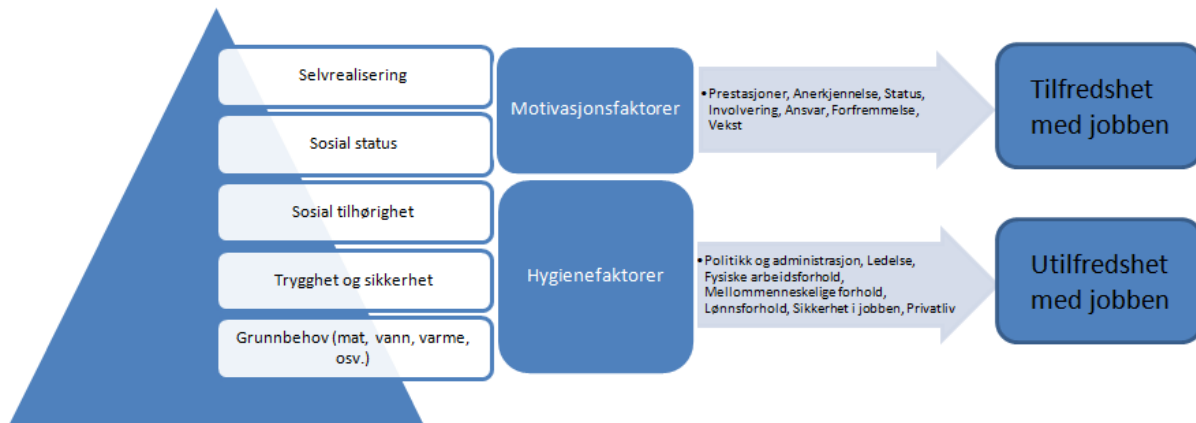
Under er det gitt en oversikt over hvilke teoribidrag som kan være nyttige for å belyse denne rapportens problemstilling. Det er lagt vekt på menneskelige behov og motivasjonsteori ettersom tradisjonell teori på området i stor grad tar utgangspunkt i dette. Det presenteres siden en årsaksmodell for oppsigelser blant arbeidstakere. Denne modellen er hentet fra Griffeth og Homs (Griffeth & Hom, 2001) forskning på sluttendenser. Disse to amerikanske forskerne blir ofte sitert av andre teoretikere og kan derfor være et godt grunnlag å basere denne oppgaven på. Forskning omkring emnet har også lagt vekt på beslutningsteori for å forstå hvordan mennesker vurderer sine omgivelser, og på bakgrunn av dette fattet ulike beslutninger - slik som å slutte eller bli værende i jobben. Disse teoribidragene skal i hovedsak tjene to formål. For det første skal de skal bidra til å identifisere relevante variabler og utforme hypoteser knyttet til forskningsspørsmål 2, og for det andre skal de fungere som verktøy for å analysere det innsamlede datamaterialet.

2.1 Behov og motivasjon – problemstillingen i en historisk kontekst

Etter andre verdenskrig oppstod det en faglig og ledelsesmessig retning som vektla menneskers individuelle behov og motiver, spesielt i forhold til en organisatorisk kontekst. Denne retningen kan vi kalle nyhumanistisk. Den satte lederskapsmessige elementer under lupen for å identifisere faktorer som gjør en bedre i stand til å motivere mennesker på en mest mulig human og effektiv måte (Strand, 2001, s. 62-63). En teoretiker som siteres ofte innen denne tankegangen er Abraham Maslow. Han hevdet at menneskers ulike behov kan presenteres i et hierarkisk system hvor tilfredsstillelse av behov på hvert underliggende nivå er en forutsetning for tilfredsstillelse av neste nivå, med fysiologiske behov som det helt grunnleggende, etterfulgt av sosiale behov. Når disse behovene er tilfredsstilt oppstår behovet for selvrealisering (Maslow, 1970, s. 35-58). Denne motivasjonsteorien er overført til prinsipper om ledelse (Maslow, Stephens, & Heil, 1998), og ligger fremdeles til grunn for mye av dagens nyutviklede teorier for ledelse og organisasjon.

Innenfor den nyhumanistiske skolen er Maslows motivasjonsteori konkretisert videre og satt i sammenheng med trivselsfaktoren. Grunntanken var at alle mennesker har behov for å realisere sine evner i en sosial organisatorisk kontekst, og at dette i stor grad var avhengig av ledelse (Strand, 2001, s. 63). Herzberg delte Maslows behovshierarki inn i to hoveddeler; motivasjonsfaktorer som påvirker

tilfredshet knyttet til sosial status og selvrealisering, og hygienefaktorer som påvirker grad av utilfredshet, knyttet til de tre lavere nivåene i behovshierarkiet. I følge teorien er det altså ulike faktorer som førte til trivsel på arbeidsplassen enn de som førte til mistrivsel. På bakgrunn av dette skilte han mellom motivasjonsfaktorer, som skapte trivsel i den grad de var til stede, men ikke mistrivsel om de var fraværende, og hygienefaktorer som kunne skape mistrivsel i den grad de var fraværende, men ikke trivsel om de var til stede (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 88-89). Figur 1 (under) viser disse to teoretikernes modeller satt i sammenheng med hverandre.



Figur 1: Maslows behovspyramide satt i sammenheng med Herzbergs to-faktorteori

I Norge er disse ideene videreført av Einar Thorsrud og Fred Emery (Strand, 2001, s. 63). I følge dem har mennesker andre behov og ønsker enn kun lønn, arbeidstid, sikkerhet på arbeidsplassen og en trygg jobb. Disse ytre elementene er alle nødvendige, men etter et visst nivå ikke i seg selv tilstrekkelige til å skape fornøyde ansatte. Thorsrud og Emery (1970, s. 19) presenterte en liste over psykologiske jobbkrav som henger sammen med innholdet eller selve arbeidet i jobben:

”Behov for et innhold i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben”.

”Behov for å kunne lære noe i jobben og å fortsette å lære noe”.

”Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget”.

”Behov for anseelse, i det minste en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen”.

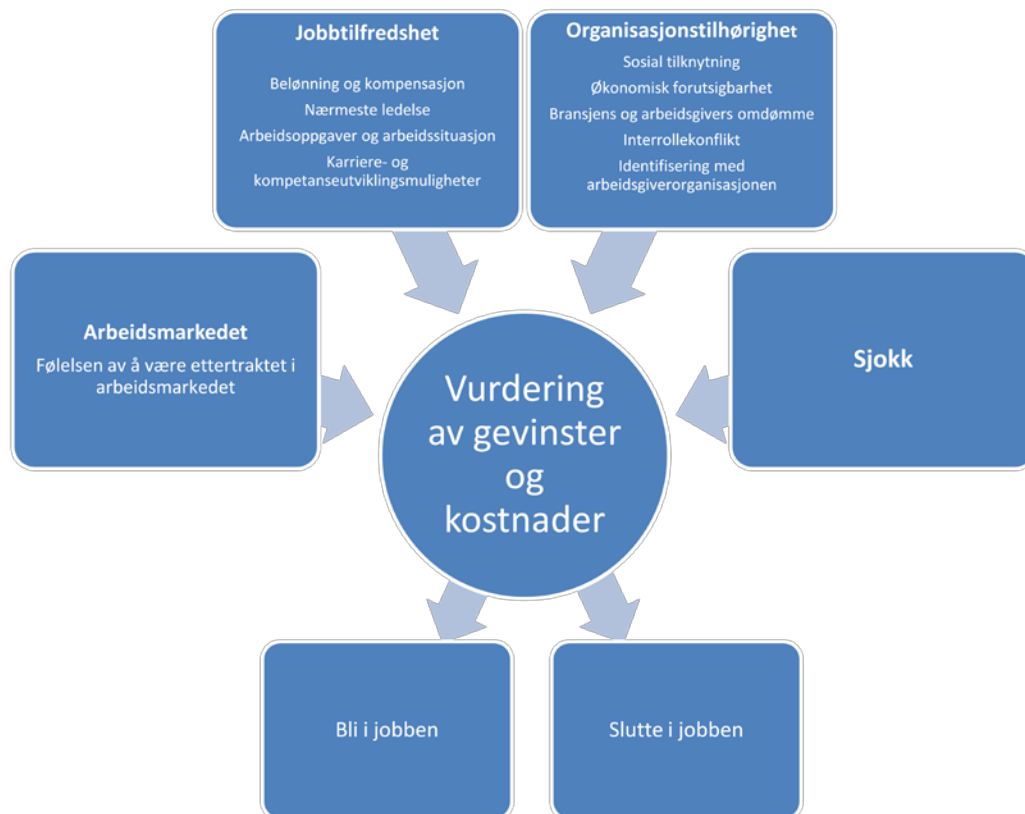
”Behov for å se sammenheng mellom arbeid og omverden, i det minste mellom det man utfører i arbeidet og det som betraktes som nyttig eller verdifullt”.

”Behovet for å se at jobben er forenelig med en ønskverdig fremtid uten at dette nødvendigvis innebærer avansement”.

De fleste forklaringsmodeller for hvorfor ansatte slutter i jobben sin tar utgangspunkt i holdninger om jobben, slik som jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet (Maertz, 2004, s. 106). Jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet inkluderer i hovedsak de seks elementene Thorsrud og Emery har presentert, men er ikke begrenset til kun disse. Forskning relatert til dette emnet har fokusert på å forklare atferden til individer som frivillig beslutter å ende sitt forhold til en organisasjon som tidligere tilbød kompensasjon i bytte mot individets deltakelse i organisasjonen (Hagtvedt, Jones, Gaertner, & Griffeth, 2004, s. 190). Men selv om ansatte i utgangpunktet kan ha temmelig like startpunkter ved ansettelse i selskapet, kan deres karriereveier være svært ulike. Dette gjør at prosessen rundt oppsigelser blant ansatte er kompleks og dynamisk. Tradisjonelle, lineære modeller for sluttendenser klarer normal ikke å forklare mer enn 20 prosent av variansen i den reelle slutttraten. Grunnen til dette er i stor grad denne kompleksiteten (Hagtvedt et al., 2004, s. 189). Nylig har en mer omfattende teori foreslått at tradisjonell tenkning overser ikke-holdningsbaserte grunner – at mennesker slutter selv om de ikke er misfornøyde. Champion (1991), slik det blir fremstilt i Griffeth og Hom (2001, s. 121), kritiserte tradisjonelle holdningsteorier for deres manglende evne til å gjøre rede for oppsigelser som et resultat av ”uunngåelige grunner” (for eksempel fødsel eller sykdom), som organisasjonen ikke kan ”kontrollere”. I tillegg har det eksterne arbeidsmarkedets konkrete funksjon på fratredelsesatferd ikke tilstrekkelig blitt undersøkt. Det er fremdeles usikkert i hvilken grad etterspørsel etter bestemte kompetanser og yrkesgrupper skaper økt mobilitet.

2.2 Griffeth og Homs forklaringsmodell for hvorfor ansatte slutter

Den konkrete teorien som ligger til grunn for denne oppgaven bygger på en nyere versjon av en lineær modell. Griffeth og Hom (2001, s. 120) presenterer sin modell i boken *”Retaining Valued Employees”* fra 2001. Gjennom betegnelsen ”sjokk” tar denne modellen høyde for ikke-holdningsbaserte fratredelsesgrunner, slik forklaringsmodeller tidligere har blitt kritisert for å utelate. Derfor vil denne modellen bidra med å identifisere potensielle relevante variabler for undersøkelsen, samt bidra med forklaringsmodeller for eventuelle analysefunn. Hovedelementene i modellen er, i likhet med tidligere modeller, ”jobbtilfredshet” og ”organisasjonstilhørighet”. I tillegg inkluderer den ”alternativer til jobben” og til slutt ”sjokk”. Nedenfor følger en presentasjon av de fire ulike hovedkomponentene i modellen – *Jobbtilfredshet, Organisasjonstilhørighet, Alternativer i arbeidsmarkedet og Sjokk*.



Figur 2: Hom-Griffeths forklaringsmodell for hvorfor ansatte slutter, forenklet av forfatter

2.2.1 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet kan defineres som *“En positiv emosjonell tilstand som er resultatet av ens bedømmelse av erfaringer med og i jobben”* (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 257). Dette innebærer ikke kun de arbeidsoppgavene man utfører i jobben sin, men også andre aspekter ved arbeidsplassen. Sett i sammenheng med motivasjon for å slutte i jobben sier teorien kort fortalt at om man har et visst nivå av tilfredshet til jobben sin vil man mest sannsynlig forbli i stillingen, men om man er utilfreds søker man andre alternativer (Koslowsky & Marom, 2004, s. 85). Spesielt slår Hom og Griffeth (2001, s. 120-121) fast at forhold knyttet til arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon, kompensasjon, forhold til overordnede samt forventninger som ikke er blitt møtt eller begrensninger på karriere og kompetanseutviklingsmuligheter påvirker jobbtilfredshet.

Arbeidsoppgaver og jobbsituasjon

Hackman og Oldham (1980), slik det blir presentert i Lines (2005, s. 14), utdyper begrepet *tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon* og argumenterer for at en persons følelsesmessige respons på en jobb er påvirket av oppgavekompleksitet, oppgaveidentitet, betydningen av jobben og selvstendighet. Oppgavekompleksitet handler om muligheten til å bruke flere ulike evner og kompetanser i et repertoar for å utføre sitt arbeid. Oppgaveidentitet innebærer på sin side at en

oppgave krever utførelsen av en fullstendig og gjenkjennelig jobb, mens oppgavens betydning måles ut i fra graden en jobb påvirker organisasjonen og/eller andre menneskers liv. Til slutt innebærer oppgaveuavhengighet graden en oppgave gir mulighet for å fungere i jobben individuelt i relasjon til arbeidsprosessen (Lines, 2005, s. 14-15).

Belønning og kompensasjon

Forskning har indikert at lønnstilfredshet er en viktig forutsetning for jobbtilfredshet. Individuer som tror at de blir belønnet mer enn de ville blitt hos andre selskaper vil mest sannsynlig føle seg sterkere knyttet til sin arbeidsgiver for å fortsette å motta høye lønninger. Et begrenset antall empiriske studier har også tatt for seg hvordan frynsegodene påvirker organisasjonstilhørrelse. Noen av de andre fordelene knyttet til kompensasjon, utenom lønn, har vist seg å samvariere med både jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet (West, 2004, s. 241). Grunnen til dette kan være at bruk av slike goder, enten det gjelder barnehage, huslån, forsikring eller spareordninger, etter en viss tid kan knytte ansatte tettere til organisasjonen.

Forhold til nærmeste ledelse

Forholdet mellom nærmeste ledelse og ønsket om å forbli i organisasjonen er også empirisk dokumentert. Flere undersøkelser har dokumentert at tilfredshet med ledelsen reduserte tanker om å slutte i selskapet, samtidig som de indikerer et sterkt forhold mellom forskjellige ledelsesatferder og grader av slutttrater. Tidligere undersøkelser rapporterer også at forholdet til ledere var en av de viktigste grunnene til at ansatte fortsatte å jobbe for sin nåværende arbeidsgiver (West, 2004, s. 245).

Karriere- og kompetanseutviklingsmuligheter

I en undersøkelse gjennomført i 1999 blant senior HR-ledere ved the American Management Association sin årlige HR-konferanse kom det fram at selskaper som aktivt la til rette for kompetanseutviklingsmuligheter og gode interne karrieremuligheter i langt sterkere grad klarte å beholde sine verdifulle ansatte enn selskaper som kun satset på belønning og kompensasjon (Arthur, 2001, s. 259). Mye av grunnen til dette er at ansatte som føler at de stagnerer i en bedrift, både når det kommer til karriere og sin egen kompetanse, i teorien vil føle seg mindre og mindre tilfredse med sin jobb, noe som vil motivere til å slutte.

Man kan måle et overordnet nivå av tilfredshet, eller tilfredshet med spesielle aspekter ved jobben, slik som beskrevet over. Griffeth og Hom (2001, s. 124) anbefaler imidlertid at man måler på nivå med hvert enkelt aspekt for å avgjøre hvilke spesifikke egenskaper ved arbeidet som produserer tilfredshet og utilfredshet. Etter å ha identifisert kildene til tilfredshet og utilfredsheten, kan man implementere tiltak for å fjerne de utilfredsstillende aspektene. Denne oppgaven fokuserer derfor på

å måle de enkelte delaspektene ved jobbtilfredshet, og ikke et generelt overordnet mål. På bakgrunn av dette kan vi fremme følgende generelle hypotese for jobbtilfredshet:

Hypotese: *Følelsen av jobbtilfredshet påvirker sjansen for å slutte i jobben.*

Denne overordnede hypotesen vil testes indirekte gjennom følgende mer spesifikke hypoteser:

Hypotese 1: Tilfredshet med belønning og kompensasjon påvirker sjansen for å slutte.

Hypotese 2: Tilfredshet med nærmeste ledelse påvirker sjansen for å slutte.

Hypotese 3: Tilfredshet med sine arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon påvirker sjansen for å slutte.

Hypotese 4: Tilfredshet med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene påvirker sjansen for å slutte.

2.2.2 Organisasjonstilhørighet

Organisasjonstilhørighet er et begrep som handler om en persons identifisering og involvering i organisasjonen, og defineres ofte som *"De følelsene og tankene man har overfor organisasjonen som helhet"* (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 258,268). Som ansatt i en bedrift er vi knyttet til organisasjonen gjennom en juridisk kontrakt. Behov for stabil inntekt og fast arbeid, i kombinasjon med gode lønnsbetingelser og frynsegoder og et godt sosialt arbeidsmiljø er faktorer som alle kan styrke tilhørigheten og forpliktelsen til organisasjonen (Folgerø, 2000, s. 41-42). Til sammenligning vil konkrete elementer slik som urettferdige prosedyrer for fordeling av goder og belønninger, jobbusikkerhet og konflikt mellom arbeidsroller og private roller (interrollekonflikt) underminere følelsen av forpliktelse og tilhørighet til organisasjonen (Griffeth & Hom, 2001, s. 120-121). I tillegg kommer elementer som bransjens og organisasjonens omdømme, samt i hvilken grad den ansatte føler at han eller hun identifiserer seg med selskapets mål og verdier.

Interrollekonflikt

West (2004, s. 242) definerte interrollekonflikt som *"(...) a conflict in which the general demands of, time devoted to, and strain created by the job interfere with performing family-related responsibilities"*. Om selskapet letter arbeidets påvirkning på familieaktiviteter vil ansatte i større grad føle seg knyttet til en spesifikk arbeidsgiver og på den måten skape en videre tilknytning som ansatt. Flere tidligere undersøkelser indikerer at ansatte var villige til å bytte arbeidsgiver om en

annen arbeidsgiver kunne tilby bedre familievennlige fordeler. I tillegg viste disse undersøkelsene at ansatte som hadde tilgang til familievennlige policyer følte høyere forpliktelse for videre ansettelse (West, 2004, s. 243). Å undersøke forholdet mellom jobben og privatlivet kan dermed være hensiktsmessig for problemstillingen for denne rapporten.

Bransjens og organisasjonens omdømme

Det er antatt at ansatte som opplever sin profesjon og/eller sin arbeidsgiverorganisasjon som belastet, vil søke seg bort til mer positivt rettede bransjer og organisasjoner. I våre dager er det mye fokus på miljø og bærekraftig utvikling, og det kan tenkes at olje- og gassindustrien opplever at den har fått et mer negativt rettet omdømme. Dette kan i sin tur påvirke ansatte i industrien til å vurdere sin stilling. Dette er imidlertid et element som ikke har blitt særlig inkludert i lignende undersøkelser, men selv om det er lite forskningsbevis for dette, er det mye ubekreftet empiri som tyder på at dette i stor grad kan være relevant (Maertz, 2004, s. 131).

Identifisering med organisasjonen

Det er også antatt at personer som har opparbeidet en sterk tro på organisasjonens mål og verdier er villig til å yte mer for sin arbeidsgiver og samtidig har et sterkere ønske om å fortsette som medlem av virksomheten (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 268). Dette handler i stor grad om kompatibilitet mellom den ansattes og selskapets verdier, mål og ambisjoner (Yao, Lee, Mitchell, Burton, & Sablinski, 2004, s. 156). Konsekvensen av høy grad av identifisering med selskapet blir da at den ansatte ønsker å fortsette sitt ansettelsesforhold til sin arbeidsgiver.

Sosial tilknytning

Sosial tilknytning innebærer at ansatte knytter både formelle og uformelle bånd seg i mellom – skaper nettverk. Mange ansatte knytter også tette vennskap seg imellom og omgås gjerne på fritiden. Disse sosiale båndene bidrar til å knytte den enkelte tettere til sin arbeidsgiver ettersom man ikke ønsker å bryte de sosiale båndene en har skapt (Yao et al., 2004, s. 156). I motsatt tilfelle kan ansatte oppleve at de ikke fullt ut klarer å bli et assimilert medlem av organisasjonen, og i et slikt tilfelle vil dette kunne øke sjansen for at den ansatte slutter. Dette er imidlertid gjerne mest fremtredene blant nyansatte (Griffeth & Hom, 2001, s. 66).

Behovet for økonomisk forutsigbarhet

Organisasjonens medlemmer består av en rekke individer, alle med egne behov og ønsker. Sett i forhold til trygghet er det klart at ulike mennesker har forskjellige behov for økonomisk forutsigbarhet avhengig av livssituasjon (Nordhaug, 2002, s. 224). Noen ansatte har ansvar for barn eller de sitter med store lån som krever at de har et visst nivå av forutsigbarhet i hverdagen. Det er derfor naturlig at ansatte som jobber i en organisasjon som de betrakter som trygg og forutsigbar vil

fortsette å jobbe der. Det kan være mye risiko knyttet til det å skifte jobb, og behovet for forutsigbarhet vil til en viss grad kunne bidra til at enkelte føler seg mer knyttet til sin arbeidsgiverorganisasjon enn ansatte som ikke har et slikt behov (Griffeth & Hom, 2001, s. 139).

Mange studier bekrefter at organisasjonstilhørighet er en holdning som skiller seg fra jobbtilfredshet og som separat påvirker ansatte til å slutte i jobben sin. Ansatte kan mislike sine konkrete arbeidsplikter (føle seg utilfreds), men fremdeles forbli lojale om de føler en tilhørighet eller forpliktelse overfor selskapet (Griffeth & Hom, 2001, s. 129). Men som det fremgår av teorien over er ikke alltid skillet mellom tilfredshet og tilhørighet klart definert. Blant annet kan kompensasjon og belønning påvirke både jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet. Men ettersom denne oppgaven beveger seg mellom jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet, på nivå med den enkelte bestanddelene som teoretisk inngår i disse begrepene, vil ikke dette by på noe stort problem. Med utgangspunkt i de fem kategoriene for organisasjonstilknytning presentert over (behov for økonomisk forutsigbarhet, sosialt arbeidsmiljø, interrollekonflikter, omdømme og identifisering med arbeidsgiver – belønning ble behandlet under jobbtilfredshet) kan vi fremme følgende hypotese:

Hypotese: *Følelsen av organisasjonstilhørighet påvirker sjansen for å slutte.*

Denne generelle hypotesen vil testes indirekte gjennom følgende mer spesifikke hypoteser:

Hypotese 5: Sterkere intern sosial tilknytning påvirker sjansen for å slutte.

Hypotese 6: Behovet for økonomisk forutsigbarhet påvirker sjansen for å slutte.

Hypotese 7: Følelse av å jobbe i en bransje og en virksomhet med godt omdømme påvirker sjansen for å slutte.

Hypotese 8: Opplevelsen av konflikter mellom jobbkrav og privatliv påvirker sjansen for å slutte.

Hypotese 9: Opplevelsen av å identifisere seg med selskapets verdier, mål, ambisjoner og øverste ledelse påvirker sjansen for å slutte.

2.2.3 Jobbalternativer

Som beskrevet over har teoretikere på personellgjennomtrekk lenge argumentert for at jobbmuligheter kan inspirere selv tilfredse ansatte til å slutte i sin nåværende jobb. Derfor er det viktig at man forstår og måler ansattes inntrykk av jobbmarkedet. Men det er betydelig debatt rundt hvordan man skal definere og operasjonalisere dette aspektet (Griffeth & Hom, 2001, s. 132-133).

I realiteten vet man svært lite om hvilke mekanismer i samspillet mellom arbeidstaker og arbeidsmarkedet som er relevante for at mennesker velger å forlate en jobb de kjenner til fordel for noe annet (Steel, 2004, s. 74). Sett i relasjon til tradisjonelle modeller anerkjenner disse den effekten arbeidsmarkedet har på motivasjon for å slutte. Dessverre gjøres dette kun ved å inkludere i modellene frittstående mekanismer, gjerne kalt "muligheter", "økonomi og markedsforhold" eller "mulige alternativer". Hvert av disse vil i stor grad være overforenklinger (Steel, 2004, s. 77). Mobley (1977), slik det er fremstilt i West (2004, s. 249), foreslo at om de ansatte er i stand til å identifisere alternativer vil individet videre sammenligne disse ulike mulighetene. Om en så er i stand til å lokalisere et alternativ som blir oppfattet å være bedre enn sin nåværende stilling, vil individet avslutte sitt ansettelsesforhold og bytte arbeidsgiver.

Arbeidsmarkedet er imidlertid ikke en samlet enhet. Vi kan for eksempel dele det inn i et eksternt arbeidsmarked, som er den delen av arbeidsmarkedet hvor ledige stillinger lyses ut for allmennheten, og det interne arbeidsmarkedet som kjennetegnes ved at ledige stillinger fylles gjennom intern rekruttering, enten gjennom horisontale forflyttinger av personell eller opprykk. I tillegg kommer et tredje segment bestående av sosiale nettverk, venner og familie (Nordhaug, 2002, s. 105-106). Snøballeffekten er et fenomen som godt beskriver hvordan oppsigelser kan forekomme i bunter innen en virksomhet. Her foreslås det at ansatte kan påvirkes til å slutte av at andre personer gjør det. Ansatte som slutter kan dermed inspirere andre ansatte til å slutte om de tilhører den samme jobbmessige rollen og deler like kommunikasjonsmønstre (Griffeth & Hom, 2001, s. 29). Det er også funnet at familiemedlemmenes meninger også spiller en viktig rolle i beslutningsprosessen (Allen, 2004, s. 48). Men i perioden denne rapporten fokuserer på har arbeidsmarkedet vært unormalt godt, spesielt for gruppen som undersøkes her. Dette gjelder samtlige tre områder av arbeidsmarkedet. Den generelle hypotesen for arbeidsmarkedet blir da som følger:

Hypotese: *Et godt arbeidsmarked påvirker sjansen for at ansatte slutter.*

Denne generelle hypotesen undersøkes gjennom følgende spesifikke hypotese:

Hypotese 10: Følelsen av å være ettertraktet i arbeidsmarkedet påvirker sjansen for å slutte.

2.2.4 Sjokk – Ekstraordinære hendelser som motiverer ansatte til å slutte

Nyere forskning har vist hvordan sjokk kan forårsake ansatte til å slutte, selv om de er svært fornøyde med jobben (Griffeth & Hom, 2001, s. 141). Et sjokk er en distingvert hendelse som presser mennesker til å ta grunnleggende beslutninger om sin jobb, og kan noen ganger føre til at de slutter i jobben. Et individ kan oppleve sjokk både som noe negativt og noe positivt, forventet eller overraskende, familie- eller jobbsentrert, eller internt eller eksternt personen selv (Yao et al., 2004, s. 172). Eksempler på organisasjonseksterne sjokk kan være graviditet, sykdom, endringer i barnepassmuligheter eller ektefelles jobbsituasjon. Hendelser i livet som er eksternt organisasjonen vil ikke ha noen påvirkning på en persons nivå for jobbtilfredshet, men kan uansett frembringe tanker om å slutte i selskapet eller føre til beslutninger om å si opp. Til sammenligning omfatter organisasjonsinterne sjokk ansettelsen av en ny leder, det å bli forbigått til en forfremmelse, endring i selskapets strategiske misjon eller verdier, eller – en fusjon. Dette er elementer som direkte kan påvirke en persons jobbtilfredshet (West, 2004, s. 234). For å adressere kritikken om ikke-holdningsbaserte grunner for å slutte inkluderer som nevnt modellen til Griffeth og Hom (2001, s. 121) et element kalt "sjokk". I relasjon til denne oppgaven er et sjokk som samtlige personer omfattet i undersøkelsen har vært utsatt for fusjonen mellom Statoil og Hydro (01.10.07), samt den påfølgende integrasjonsprosessen. Fokus for å måle sjokk vil derfor være på interne sjokk, fortrinnsvis i forbindelse med fusjonsprosessen mellom tidligere Statoil og Hydros olje- og gassvirksomhet.

Organisasjonsendringer slik som fusjoner er spesielt stressende på grunn av sin omfattende natur, hurtige endringstakt og all den usikkerheten som er knyttet til endringen. I tillegg kommer det faktum at de ansatte må legge fra seg en organisasjonsidentitet som tidligere var viktig for dem før fusjonen, og så ta til seg en ny identitet i den nye fusjonerte organisasjonen (Amiot, Terry, Jimmieson, & Callan, 2006, s. 553). Fusjonen mellom Statoil og Hydro vil ikke være noe unntak fra denne beskrivelsen. Når to av Norges største industrikonsern fusjonerer er dette en svært omfattende organisasjonsendring som absolutt skjer i en usikker kontekst. I denne oppgaven vil organisasjonsendring bli definert som "... a deliberately planned change in an organization's formal structure, systems, processes, or product-market domain intended to improve the attainment of one or more organizational objectives" (Lines, 2005, s. 10).

Som utgangspunkt for å diskutere de atferdsmessige konsekvensene av holdninger til organisasjonsendringer kan man fokusere på to dimensjoner: holdningenes retning, og holdningenes styrke (Lines, 2005, s. 19). Satt sammen vil vi få figuren under.

		Holdningens styrke	
		Sterk	Svak
Holdningens retning	Positiv	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorisk tilhørighet • Tar ledelse • Pro-endringsatferd 	<ul style="list-style-type: none"> • Ettergivenhet • Muntlig støtte • Organisatorisk taushet
	Negativ	<ul style="list-style-type: none"> • Oppsigelse • Aktiv motstand • Sabotasje • Tydelig muntlig varsling 	<ul style="list-style-type: none"> • Ettergivenhet • Nøling og tidsuthaling • Organisatorisk taushet

Figur 3: Konkrete atferdskonsekvenser knyttet til holdninger for eller mot endring (Lines 2005).

Sterke, positive holdninger mot endring er mest sannsynlig basert på endringsaspekter med høy personlig relevans, noe som fører til positive evalueringfølelser. Slike holdninger blir også antatt å være relativt stabile over tid, motstandsdyktige mot overtalelse, og høyst forutsigbare med tanke på atferd (Lines, 2005, s. 19). Dette er aspekter som vil kunne påvirke ansattes ønske om å fortsette å jobbe i selskapet.

Sterke negative holdninger mot endring er på sin side gjerne en reaksjon på endringer som i innhold eller prosess står i sterkt kontrast til viktige og grunnleggende verdier hos organisasjonens medlemmer. Slike holdninger blir assosiert med enkelte handlinger som reflekterer en generell negativ evaluering av endringen. Eksempler på slik atferd inkluderer sterke muntlige uttalelser mot endringen, latterliggjøring, motarbeiding av endringsprosessen og sabotasje. Ansatte som føler mindre tilhørighet til organisasjonen kan også velge å si opp sin stilling (Lines, 2005, s. 21).

Den generelle hypotesen i forbindelse med sjokk er som følger:

Hypotese: *Opplevd sjokk påvirker sjansen for å slutte.*

Denne overordnede hypotesen skal måles og testes indirekte gjennom analyse av ansattes, og tidligere ansattes opplevelse av fusjonen og integrasjonsprosessen, gjennom følgende hypotese:

Hypotese 11: Opplevelse av å bli godt ivaretatt i integrasjonsprosessen påvirker sjansen for å slutte.

2.3 Kostnader og gevinster ved å slutte - Beslutningsteori

Et aspekt ved fratredelsesatferd som ikke har fått systematisk og utfyllende oppmerksomhet er den risikoen som er forbundet med beslutningen om å si opp sin jobb. Slike avgjørelser er uten tvil risikofylte ettersom feile valg kan få betydelige konsekvenser. Samtidig er det knyttet stor usikkerhet til sannsynligheten for ulike utfall (Allen, 2004, s. 37). For å forstå hvorfor noen arbeidstakere velger å bytte jobb mens andre velger å forbli trofaste til sin arbeidsgiver er det viktig å undersøke dette fenomenet i lys av selve beslutningsprosessen. Hvordan beslutter en ansatt, på bakgrunn av sin motivasjon, å slutte i sin jobb, eller eventuelt om å bli værende til tross for mange andre muligheter i arbeidsmarkedet? Det finnes mange ulike perspektiver på slike beslutningsprosesser. Under presenteres noen av de mest relevante i forbindelse med dette prosjektets problemstilling.

2.3.1 Begrenset rasjonalitet - beslutningsteori

Den rasjonelle beslutningsteorien er en modell basert på økonomiske premisser og en tydelig definert og strukturert prosess som forutsetter at:

1. Beslutningstakeren har all informasjon, både om alternativer og konsekvenser.
2. Prosessen er rasjonell – altså at de ulike handlingsalternativene kan rangeres og at man kan fatte beslutninger på en måte som gjør at målene oppnås på best måte (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 77).

I følge denne teorien søker beslutningstakeren etter alle mulige handlingsalternativer for å imøtekomme problemet, for deretter å vurdere konsekvensene av hver handling (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 78). Dette innebærer at en ansatt må ha oversikt over samtlige alternativer, både stillinger, studier, arbeidsledighet, osv. som kan være aktuelle for denne personen, samtidig som han eller hun må skaffe seg informasjon om alle fordeler og ulemper ved den enkelte nye posisjon. Videre må beslutningen tas ut i fra hvilket alternativ som utgjør det beste tilbudet.

Denne modellen baserer seg på forutsetninger som best kan betegnes som tvilsomme, og innenfor beslutningsteori finner vi store avvik fra idealnormen (rasjonell beslutningsteori). Våre muligheter til å leve opp til den rasjonelle beslutningsmodellen begrenses av en rekke faktorer. Vi har ofte ufullstendig og for lite informasjon, problemene våre er gjerne svært komplekse, vi har begrenset evne til informasjonsbearbeidelse, begrenset tid til å fatte en beslutning, og sist men ikke minst – vi vet ikke alltid hva vi egentlig ønsker og trenger (Hatch, 2001, s. 301).

Beslutninger basert på disse forutsetningene kalles gjerne begrenset rasjonalitet. Dette fordi mennesker gjerne prøver å fatte beslutninger i tråd med idealet om rasjonalitet, men vi begrenses av

de overnevnte elementene. Det forutsettes at mennesker fokuserer på enkelte utsnitt av problemet, og betrakter disse ved å utvikle en forenklet mental modell av problemet. Satisfisering er et nøkkelord innen denne modellen, og innebærer at de beslutningene mennesker tar sjelden er optimale løsninger på utfordringene man står overfor, men at de derimot tilfredsstillende visse behov det enkelte individ har satt som minstekrav for utfallet av beslutningen (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 219).

Selv om en forlater sin jobb for et spesifikt alternativ er det risiko og usikkerhet forbundet med oppsigelsen. En ny jobb vil for eksempel ha enkelte konkrete egenskaper, slik som lønn og kompensasjon, men vil også bestå av en mengde usikre aspekter, slik som forholdet til overordnede og kolleger, ansvar på jobben og muligheter for forfremmelse. Enda mer usikkerhet vil også være knyttet til oppsigelsen, om den nye jobben innebærer en geografisk flytting. Om en slutter for alternativer annet enn ny jobb, slik som videre studier eller for å få mer tid med familien, vil også dette innebære usikkerhet, for eksempel om den nye rollen vil være så tilfredsstillende og spennende som forventet (Allen, 2004, s. 37). Modellen om begrenset rasjonalitet kan være verdifull for den videre analysen av sluttproblematikken når man skal prøve å forstå hvordan mennesker foretar veloverveide beslutninger om å bytte jobb eller forbli i sin stilling.

2.3.2 Sjøppelspanmodellen

Teorien presentert over inkluderer et element kalt "sjokk" – altså ekstraordinære hendelser som fremprovoserer fratredelsesatferd uavhengig av andre emosjonelle eller rasjonelle faktorer. Det er ikke sikkert at de to beslutningsteoriene som er beskrevet til nå kan forklare hvordan valgene som tas i en slik situasjon. En modell som derimot kan være verdifull å inkludere her er sjøppelspanmodellen. Gjennom et sett av både tilfeldigheter og kontrollerte elementer vil disse hendelsene kobles sammen med potensielle handlingsmønstre på ulike tidspunkt. Hovedelementene her er problemer, løsninger, deltakere og valgalternativer (Hatch, 2001, s. 306). Disse utgjør på sin side uavhengige begivenhetsstrømmer som skaper ulike og unike kombinasjoner av problemer og løsninger. Premissene skapt av de ulike kombinasjonene vil vurderes ulikt avhengig av forskjellige aktører i organisasjonen. Det er ingen fastlagte rutiner for hvordan man skal vurdere de enkelte premissene, og individuelle personer vil gjerne tolke den enkelte faktor svært forskjellig. Sluttresultatet blir av den grunn forholdsvis tilfeldig, og er på mange måter avhengig av den enkelte beslutningstakers subjektive opplevelse, erfaring og kompetanse (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 75) - slik som en reaksjon på opplevd sjokk.

2.4 Kapittelavslutning

I dette kapitlet er bakgrunnen for moderne modeller presentert. Relevante teorier som anvendes i denne rapporten er gjennomgått i den hensikt at de skal fungere som utgangspunkt for å forme studiens metode og struktur, i tillegg som de skal fungere som redskaper for å tolke det innsamlede datamaterialet. Det er lagt vekt på generell behovs- og motivasjonsteori samtidig som spesialisert teori knyttet til den konkrete problemstillingen er presentert. Det er derfor inkludert mer dyptgående teori om arbeidsmarked og organisasjonsendringer enn det som vanligvis presenteres i sammenheng med det studerte fenomenet. Med utgangspunkt i de fire overordnede hypotesene om motivasjon for å slutte eller bli sett i sammenheng med jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, arbeidsmarked og sjokk, er det avledet følgende hypoteser som vil bli videre analysert:

Tabell 1: Liste over hypoteser

<i>Hypotese 1:</i>	Tilfredshet med belønning og kompensasjon påvirker sjansen for å slutte.
<i>Hypotese 2:</i>	Tilfredshet med nærmeste ledelse påvirker sjansen for å slutte.
<i>Hypotese 3:</i>	Tilfredshet med sine arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon påvirker sjansen for å slutte.
<i>Hypotese 4:</i>	Tilfredshet med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene påvirker sjansen for å slutte.
<i>Hypotese 5:</i>	Sterkere intern sosial tilknytning påvirker sjansen for å slutte.
<i>Hypotese 6:</i>	Behovet for økonomisk forutsigbarhet påvirker sjansen for å slutte.
<i>Hypotese 7:</i>	Følelsen av å jobbe i en bransje og en virksomhet med godt omdømme påvirker sjansen for å slutte.
<i>Hypotese 8:</i>	Opplevelsen av konflikter mellom jobbkrav og privatliv påvirker sjansen for å slutte.
<i>Hypotese 9:</i>	Opplevelsen av å identifisere seg med selskapets verdier, mål, ambisjoner og øverste ledelse påvirker sjansen for å slutte.
<i>Hypotese 10:</i>	Opplevelsen av å føle seg attraktiv i arbeidsmarkedet påvirker sjansen for å slutte.
<i>Hypotese 11:</i>	Opplevelse av å bli godt ivaretatt i integrasjonsprosessen påvirker sjansen for å slutte.

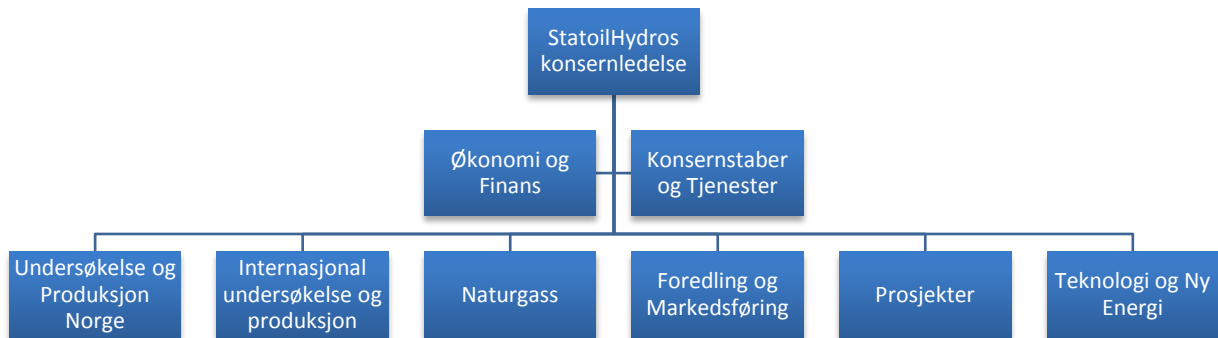
Kapittel 3 - Metode og arbeidsform

Denne rapporten henter data fra det norske energiselskapet StatoilHydro. Organisasjonens situasjon og kontekst gjør den til et godt utgangspunkt for generaliserbarhet, samtidig som det vil være enkelte elementer som kan være mer fremtredende i StatoilHydro sin situasjon enn i andre selskaper. Det gis en kort virksomhetsbeskrivelse for bedre å forstå den konteksten denne undersøkelsen er gjennomført i. Organisasjonsmessig er StatoilHydro en stor og kompleks organisasjon å beskrive. Fokus for dette prosjektet vil være på en begrenset, men vesentlig del av virksomheten. Beskrivelsen vil derfor ta for seg organisasjonen på et generelt nivå, før fokuset blir på de mer relevante elementene av organisasjonen. Hensikten er å få et overordnet inntrykk av hvordan de interne forholdene er og har vært for ansatte som faller inn under denne rapporten. Dette kapittelet presenterer også metoden som blir brukt for å besvare forskningsspørsmålene. I hovedsak vil det bli benyttet en kvantitativ tilnærming, men kvalitative aspekter vil også inkluderes både før og etter den kvantitative analysen.

3.1 Studieobjekt - StatoilHydro

StatoilHydro ble etablert 1. oktober 2007 etter fusjonen mellom Hydros olje og gassaktiviteter og Statoil. Denne fusjonen skapte et selskap som i dag har nærmere 30 000 ansatte i 40 land. Selskapet er verdens største offshore-operatør på havdyp over 100 meter, og er internasjonal operatør for 39 olje- og gassfelt i drift. Med en daglig produksjon på rundt 1,9 millioner fat oljeekvivalenter er StatoilHydro verdens tredje største nettoselger av råolje (StatoilHydro, 2007). Selskapets strategi for 2009 inkluderer en økning i den daglige produksjonen til 1,95 millioner fat oljeekvivalenter (StatoilHydro, 2009), noe som innebærer økt aktivitet og dermed et videre behov for ny kompetent arbeidskraft.

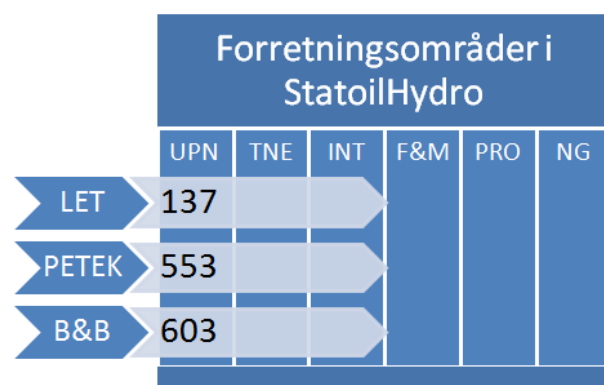
StatoilHydro er organisert etter en såkalt divisjonsstruktur (Mintzberg, 2003, s. 222), med seks ulike divisjoner, kalt forretningsområder. Disse forretningsområdene er *Undersøkelse og Produksjon Norge* (UPN), *Internasjonal Undersøkelse og Produksjon* (INT), *Teknologi og Ny Energi* (TNE), *Naturgass* (NG), *Foredling og markedsføring* (F&M) og *Prosjekter* (PRO). Det største forretningsområdet i StatoilHydro er Undersøkelse og Produksjon Norge (UPN), med omkring 9000 ansatte. Denne rapporten vil fokusere på dette forretningsområdet.



Figur 4: Organisasjonskart, StatoilHydro ASA

I tillegg til de seks forretningsområdene kan man identifisere en rekke funksjoner eller prosessområder i selskapet, slik som de tre prosessområdene denne rapporten fokuserer på; leting (LET), boring og brønn (B&B) og petroleumsteknologi (PETEK). Disse tre funksjonene er organisert i forretningsområdene INT, TNE og UPN. De ansatte innen hver funksjon inngår i et prosessnettverk som fungerer på tvers av de tre forretningsområdene. Disse nettverkene er ansvarlige for å levere kompetanse og ferdigheter, verktøy til oppgaveløsning, samt spre beste praksis av arbeidsprosesser (StatoilHydro, 2008, s. 22). I UPN er det ansatt 137 personer innen LET, 553 innen PETEK og 603 innen B&B.

Denne type organisering betegnes gjerne for en matrisestruktur, og blir ofte fremstilt som et rektangulært nettverk som viser en vertikal flyt av funksjonelle ansvarsområder i kombinasjon med horisontale funksjoner av produktansvarsområder (Jones, 2004, s. 183). En slik organisasjonsstruktur blir spesielt brukt for store, spesialiserte prosjekter som midlertidig krever et større antall mennesker med teknisk kompetanse av ulik art (Røsdal, 2005, s. 29). I figuren til høyre er StatoilHydro's forretningsområder fremstilt i kombinasjon med de tverrgående fagnettverkene som vil være fokus for denne oppgaven. Antall ansatte innen de ulike fagnettverkene som samtidig er ansatt i Undersøkelse og Produksjon Norge er også inkludert.



Figur 5: StatoilHydro's matrisestruktur med antall ansatte

3.1.1 StatoilHydros situasjon med ansatte som slutter

På generelt grunnlag er antallet medarbeidere som slutter i StatoilHydro relativt lav sammenlignet med andre bransjer og virksomheter. Etter fusjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gassvirksomhet 1. oktober 2007, har StatoilHydros forretningsområde "Undersøkelse og Produksjon Norge" imidlertid opplevd unormalt høy gjennomtrekk blant ansatte med kjernekompetanse, relativt i forhold til tidligere i de to selskapene (Gjelsnes, 2008). De konkrete økonomiske aspektene ved tap av kjernekompetanse (som beskrevet i kapittel 1) er i StatoilHydros sammenheng ikke det mest relevante. Verre er det med de indirekte kvalitative aspektene.

Sammen med høy aktivitet i et hardt presset arbeidsmarked, hvor det er vanskelig å finne kvalifiserte erstattere til ansatte som slutter, vil det derfor være viktig å beholde den kompetansen man allerede har. Lav oljepris kan i øyeblikket kreve at man legger enkelte prosjekter på vent (StatoilHydro, 2009). Av den grunn er det ikke sikkert at man vil oppleve et like stort kompetansegap mellom tilgang og behov som tidligere fryktet. Men det vil uansett være viktig å forberede seg på tilsvarende tider en gang i fremtiden.

For å kunne gjøre dette på best mulig måte er det viktig å vite noe om hva som motiverer den enkelte til å slutte i organisasjonen. På bakgrunn av funnene som gjøres kan man implementere nye elementer i organisasjonen og gjennomføre intervensjoner som er direkte rettet mot oppgaven med å hindre at verdifulle ansatte forsvinner. På samme måte vil det være viktig å se helhetsbildet - hva det er som får folk til å forbli i selskapet, til tross for at de ikke ville hatt nevneverdige problemer med å finne seg gode stillinger i andre selskaper. Ved å kartlegge dette vil organisasjonen unngå å rette forbedringstiltak mot elementer i organisasjonen som faktisk er svært gode. Det vil også være vesentlig å vite noe om hvem menneskene som går er, for på den måten å kunne rette konkrete tiltak mot den enkelte gruppens behov.

3.2 Forskningsdesign

For å besvare forskningsspørsmålene presentert over vil det i hovedsak bli benyttet et kvantitativt design, hvor både nåværende og tidligere ansatte innen kjernekompetanseområdene er representert. Målet er å forstå de generelle mekanismene som påvirker mennesker til å slutte, samtidig som en får konkrete lederredskaper en kan anvende under lignende forhold for å bevare verdifull kompetanse i organisasjonen.

Forskningsspørsmålene kan i hovedsak deles inn i hva/hvilke, hvorfor og hvordan. "Hva/Hvilke"-spørsmålene krever et deskriptivt svar. De er rettet mot det å oppdage og beskrive både

karakteristikken til og mønstre i sosiale fenomener. "Hvorfor"- spørsmålene spør etter grunner for tilstedeværelsen av ulike karakteristikk eller regulariteter i det fenomenet som undersøkes i denne rapporten. De er rettet mot å forklare forholdet mellom hendelser, eller mellom sosiale aktiviteter og sosiale prosesser. Rapporten vil prøve å finne ut hvorfor mennesker tenker og handler på bestemte måter, eller hvorfor enkelte handlinger får spesielle utfall. "Hvordan"- spørsmålet handler om hvordan man kan skape forandring med praktiske resultater. Fokus for dette spørsmålet ligger på hvordan karakteristikkene, de sosiale prosessene eller mønstrene kan endres (Blaikie, 2000, s. 61).

Målet med forskningsstrategien er å kunne svare på forskningsspørsmålene. Uansett kan det være nødvendig å bruke ulike strategier for å svare på ulike spørsmål. For eksempel kan den induktive strategien brukes til å svare på "hva" spørsmål, og den deduktive kan brukes til å svare på "hvorfor" spørsmål. Den abduktive strategien har den fordelen at den kan brukes til å svare på både "hva" og "hvorfor", men i tillegg gir den seg ut for å være den eneste strategien som kan besvare "hvordan"-spørsmål (Blaikie, 2000, s. 122). Forskningsspørsmålene for denne rapporten søker å identifisere hvem som sluttet og hvem som fortsetter i selskapet; hvor de som slutter går; hvorfor disse menneskene har valgt som de har gjort; og til slutt hva selskapet kan gjøre for å redusere gjennomtrekket blant sine ansatte med kjernekompetanse. I lys av dette ser man at spørsmålene favner om alle de tre spørsmålskategoriene. Dette innebærer at denne rapportens forskningsdesign må inkludere ulike strategier med forskjellige antagelser, teknikker og strukturer.

3.2.1 Forskningsstrategier

Den *induktive* strategien er nyttig for å svare på "hva" spørsmål (Blaikie, 2000, s. 25), og vil derfor anvendes for å svare på forskningsspørsmål 1 og 2. Det er på bakgrunn av dette ikke formulert noen hypoteser for hvem som velger å slutte og hvor de går, eller hvem som velger å bli. Det er derimot inkludert en del demografiske variabler i undersøkelsen som tidligere har vist seg å være relevante i lignende situasjoner. Disse forskningsspørsmålene er ment å underbygge forståelsen av funnene koblet til forskningsspørsmål 3.

Den *deduktive* forskningsstrategien har et annet utgangspunkt. Hensikten er å finne eller formulere en mulig forklaring, et teoretisk argument for eksistensen av den atferden eller det sosiale fenomenet vi studerer (Blaikie, 2000, s. 25). I kapittel 2 er det presentert relevant teori som vil fungere som grunnlag for det deduktive aspektet ved denne undersøkelsen. Det er trukket ut elleve hypoteser, som på bakgrunn av tidligere undersøkelser har vist seg å være relevante i lignende situasjoner. Denne strategien vil i hovedsak anvendes for å svare på forskningsspørsmål 3.

Den *abduktive* forskningsstrategien skiller seg fra de tre andre ved at dette er den eneste som eksplisitt fokuserer på dypere forståelse. Forståelse handler om den begrunnelsen sosiale aktører gir

for sine handlinger (Blaikie, 2000, s. 77). Etersom denne strategien er den eneste som gir seg ut for å kunne skape virkelig forståelse for hvordan man kan påvirke og endre situasjoner, er dette det eneste reelle alternativet for å besvare forskningsspørsmål 4. Dette krever en annen konkret metode enn de to foregående strategiene.

3.3 Valg av metode

Ved å bruke flere ulike metoder på å analysere samme objekt eller fenomen, vil vi kunne oppdage flere ulike sider ved dette (Blaikie, 2000, s. 263). Den metodiske strukturen i prosjektet vil i hovedsak være firedelt. Trinn 1 består av en grundig litteraturgjennomgang. Trinn 2 innebærer intervjuer med ansatte innfor de faggruppene det fokuseres på i denne undersøkelsen. Hensikten er å tilpasse tidligere teori – variabler og hypoteser, best mulig til den konteksten datainnsamlingen blir gjennomført i. Trinn 3 vil bestå av en kvantitativ undersøkelse og analyse, og vil i stor grad utgjøre hovedvekten i denne undersøkelsen. I forbindelse med, og i etterkant av, den kvantitative undersøkelsen vil det også inkluderes kvalitative elementer for å kunne besvare forskningsspørsmål 4. Denne kvalitative delen vil utgjøre trinn 4 i undersøkelsen. Under følger en grundigere gjennomgang av prosjektets metodiske fundament.

3.3.1 Trinn 1: Litteraturgjennomgang

Hensikten med en litteraturgjennomgang er å danne en bakgrunn for prosjektet og å sette det inn i en kontekst, samt å etablere en forbindelse mellom prosjektet og dagens kunnskapsnivå om emnet (Blaikie, 2000, s. 71). I tillegg fungerer dette som et grunnlag for å utforme hypoteser til den kvantitative delen, samt fremlegge teoretiske redskaper for analysen av det innsamlede datamaterialet. Resultatet av dette er presentert i kapittel 2, og vil derfor ikke bli grundigere gjennomgått i dette kapitlet.

3.3.2 Trinn 2: Intervju og tilpassing til konteksten

En spørreskjemaundersøkelse er valgt som hovedmetode for denne undersøkelsen. Det finnes en rekke standardiserte skalaer som er konstruert for å måle ulike former for jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet. Men slike standardskalaer må tilpasses for å være anvendbare på den enkelte arbeidsplass (Griffeth & Hom, 2001, s. 119). Derfor er det på forhånd av utformingen av spørreskjemaet gjennomført ustrukturerte intervjuer med fem ansatte innen StatoilHydros kjernekompetanseområder. En av disse fem har sagt opp sin stilling hos StatoilHydro i perioden denne undersøkelsen fokuserer på, men siden trukket sin oppsigelse og jobber fremdeles i selskapet. I intervjuene ble det diskutert rundt motivasjon for å jobbe i StatoilHydro eller for å bytte

arbeidsplass, samt mulige tiltak for bedre å kunne holde på verdifulle ansatte. Elementer som kom fram i disse intervjuene har blitt inkludert i spørreskjemaet enten som elementer i skalaer for jobbtilfredshet eller organisasjonstilhørighet, eventuelt som selvstendige variabler.

3.3.3 Trinn 3: Kvantitativ undersøkelse

Griffeth og Hom (2001, s. 152) hevder at spørreskjemaetodologien er den beste tilnærmingen for å identifisere potensielle relevante grunner til at ansatte slutter, altså det som tilsvarer forskningsspørsmålet 3 i denne oppgaven. Ideelt sett vil gruppesammenligninger hvor man identifiserer hvilke attributter som er ulike mellom de som har sluttet i selskapet og de som ønsker å fortsette, vise oss de spesifikke holdningene som driver personellgjennomtrekk. Å kun identifisere hvilke elementer som er minst tilfredsstillende for hele arbeidsstokken er ikke nok, selv om de som har sluttet ofte uttrykker mer utilfredshet med slike jobbegenskaper enn de med intensjoner om å bli. Uansett må man gjennomføre statistiske tester for å avgjøre presist om tilsynelatende forskjeller er vesentlige og / eller statistisk signifikant. Statistiske tester tar med i beregningene ikke bare forskjellene mellom gruppene, men også hvor de overlapper – i den grad svarene fra den ene gruppen samsvarer med svarene fra den andre (Griffeth & Hom, 2001, s. 127). Det vil bli lagt vekt på multippel regresjonsanalyse på dette trinnet i analysen.

3.3.4 Trinn 4: Kvalitativ analyse

Det siste trinnet i analysen bygger videre på de innsamlede dataene fra spørreundersøkelsen. Svarene på det kvalitative elementet som ble inkludert på slutten av spørreskjemaet vil bli analysert i lys av den kvantitative analysen. Hensikten med dette er å bygge opp under de statistiske funnene, men også for å belyse dem fra ulike sider. Respondentene ble bedt om å beskrive, med egne ord, hvorfor de har valg som de har gjort, å slutte eller bli værende i selskapet, og hva de mener kunne vært gjort annerledes for at de skulle ha valgt på en annen måte. Svarene vil bli gruppert og kvantifisert i tråd med de kategoriene som har blitt tydeliggjort i den kvantitative analysen.

3.4 Populasjon og utvelgelse av respondenter

Populasjonen for denne oppgaven er ansatte innen fagnettverkene Petroleumsteknologi (PETEK – 553 personer), Leting (LET – 137 personer) og Boring og Brønn (B&B – 603 personer) i StatoilHydros forretningsområde Undersøkelse og Produksjon Norge (UPN). I tillegg inngår samtlige som har sluttet eller sagt opp fra disse gruppene i perioden 01.10.2007 til 31.12.2008 (81 personer totalt). Til sammen gir dette en populasjon på 1374 personer. Konkrete navnelister både på de som har sluttet i selskapet og de som fremdeles jobber i StatoilHydro har vært tilgjengelig. I tillegg er disse klart

fordelt på de tre ulike kjernekompetanseområdene. Dette gir en fullstendig oversikt over populasjonen. Det gjør det også mulig å gå direkte til den enkelte ansatte, eller tidligere ansatte, og hente inn primærdata. På den måten kan best mulig kvalitet på de innsamlede dataene sikres, ved at man ikke fjerner seg for mye fra studieobjektene (Blaikie, 2000, s. 184). Utvelgelsen av observasjonsheter har tatt utgangspunkt i den avhengige variabelen, altså *sluttet/ikke-sluttet*. Dette er en ganske vanlig prosedyre (Skog, 2004, s. 73). Blant annet ønsker man å finne hvilke elementer som kan være relevante faktorer for å slutte eller å bli i selskapet, og det er derfor besluttet å sammenligne tidligere ansatte med mennesker som fremdeles jobber i organisasjonen.

Som beskrevet over er det et begrenset antall personer som har sluttet (totalt 81), og samtlige av disse inngår i bruttoutvalget. Når det gjelder de gruppene av ansatte som fremdeles jobber i selskapet, er det tatt et stratifisert tilfeldighetsutvalg for å best mulig sikre at resultatene av undersøkelsen er generaliserbare til populasjonen (Blaikie, 2000, s. 200). Grunnen for å bruke nettopp denne utvelgelsesmetoden ligger i fordelingen av de ansatte i de forskjellige faggruppene. Det er store forskjeller på størrelsen blant kompetansenettverkene, og stratifiserte utvalg sikrer at man får et tilstrekkelig stort utvalg som er representativt for de ulike undergruppene (Griffeth & Hom, 2001, s. 148).

Størrelsen på utvalget av de interne gruppene som fremdeles jobber i StatoilHydro er valgt etter en vurdering av behov ut i fra nøyaktighetsgrad – altså prøvefeil, intern variasjon i populasjonen når det gjelder nøkkelkarakteristika, hvilket målenivå og analyse som skal anvendes på de innsamlede dataene, og hvilke undergrupper i prøven som skal analyseres (Blaikie, 2000, s. 208). I tillegg kommer interne praktiske begrensninger med tanke på en øvre utvalgsstørrelse gitt av StatoilHydro.

Det interne utvalget består av 300 personer totalt – 100 personer fra hvert av de tre fagnettverkene. I tillegg kommer de eksterne personene som har sluttet i selskapet, hvor det var mulig å frembringe kontaktinformasjon på 68 av de 81 personene. Nettoutvalget blir da på totalt 368 personer. Når det gjelder de 300 interne ansatte, har utvalgslistene blitt kontrollert opp mot listene over samtlige ansatte innen fagnettverkene for å sjekke representativiteten, spesielt med tanke på kjønn og alder. Etersom tidligere ansatte rapporterer på grunnlag av eldre erfaringer i StatoilHydro er det viktig å ta fenomenet om retrospektiv virkelighetsforståelse med i betraktning når datamaterialet skal analyseres.

3.5 Utforming og utsendelse av spørreskjema

3.5.1 Spørsmålsutforming

Spørsmålene i spørreskjemaet tar i hovedsak utgangspunkt i standardiserte indekser og spørsmål, men er siden blitt modifisert og tilpasset i forhold til den presenterte teorien som ligger til grunn for hypotesene, samt til den konkrete konteksten denne undersøkelsen skal gjennomføres i. Spørsmål for å måle jobbtilfredshet tar utgangspunkt i *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ20)* (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967), mens spørsmål for organisasjonstilhørighet er basert på *The Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* utviklet av Roodt (1997). I tillegg er det inkludert spørsmål basert på elementer som har kommet fram i intervjuer med ansatte i StatoilHydro. Det er også inkludert en rekke kontrollspørsmål som inngår i "*Global People Survey*" (GPS) – StatoilHydro's egen medarbeiderundersøkelse. Hensikten med dette er å kunne kontrollere data i denne undersøkelsen med egne svar for å teste generaliserbarhet og validitet.

Spørreskjemaet bruker spørsmålsform på de kognitive spørsmålene og påstander som respondenten skal si seg mer eller mindre enige i for å måle de evaluative variablene. Spørsmålene/påstandene er i hovedsak lukkede, men spørreskjemaet inkluderer også et åpent kvalitativt element på slutten for å bedre kunne besvare forskningsspørsmål 4. Den første gruppen spørsmål er kognitive spørsmål og dreier seg om faktiske forhold rundt respondentens person, mens de resterende i hovedsak er evaluative påstander som refererer til vurderinger og meninger i forhold til ulike aspekter ved arbeid og organisasjon.

I forhold til spørreskjemaetforming er det også gjort et skille mellom respondenter som har sluttet i StatoilHydro, og respondenter som fremdeles er ansatt i selskapet. Spørsmålene mellom de to gruppene er grunnleggende like, men skiller seg fra hverandre når det gjelder tidsmessig bøyning. Respondenter som fremdeles jobber i StatoilHydro har fått spørsmål med formuleringer som refererer til nåtid, mens tidligere ansatte har fått spørsmålene i en retrospektiv form, med henblikk på da de jobbet i selskapet. Slike retrospektive spørsmål kan være mer utfordrende å svare på enn spørsmål som fokuserer på nåtid, gjerne fordi det kan være vanskelig for respondenten å huske hvordan forholdene var på det konkrete tidspunktet. Dette gjelder spesielt i forhold til spørsmål om meninger, slik som de fleste spørsmålene i denne undersøkelsen. Retrospektiv virkelighetsforståelse er også et element som kan gjøre seg gjeldende. Det er dermed fare for under- og/eller overrapportering (Grønmo, 2004, s. 174).

3.5.2 Svaralternativer

Svaralternativene for de lukkede spørsmålene er gjort så likeverdige og uttømmende som mulig, og det er inkludert en restkategori – ”ikke relevant”/”Annet” – som kan brukes av respondenter som ikke kan plassere sitt svar under noen av de spesifikke svaralternativene. Svaralternativene er gjort verdinøytrale slik at de ikke bidrar til å gjøre spørsmålene ledende (Grønmo, 2004, s. 177).

For de evaluative påstandene er svaralternativene presentert i en skala fra 1-6 der 1 er ”helt uenig” og 6 er ”helt enig”. Bakgrunnen for å velge denne seks-nivås-skalen uten en mellomverdi er delvis for å kunne sammenligne kontrollspørsmålene med GPS-undersøkelsen, som også bruker denne skalaen. Dels fordi dette er svaralternativer som både tidligere og nåværende ansatte i StatoilHydro kjenner og har erfaring med å bruke ved flere anledninger. Ved å bruke en partallsskala kan man også ”tvinge” frem en holdning (enig/uenig) i stedet for at middelveiden i en oddetallsskala fungerer som et alternativ for de som ikke har noen spesielle følelser for det konkrete elementet.

3.5.3 Utsending

Spørreskjemaet ble sendt ut elektronisk via e-post med programmet Conconfirm, og det er StatoilHydros interne tjeneste som har gjennomført det tekniske arbeidet med å sende skjemaet ut. Spørreskjemaet ble sent ut til samtlige i utvalget den 9. mars 2009, og svarfrist ble satt til 23. mars 2009. Mandag 16. mars 2009 ble det sendt ut en påminnelse. Følgelbrev og spørreskjema er vedlagt i appendiks.

3.6 Kvantitativ analyse

3.6.1 Faktoranalyse

Spørreskjemaet som ble brukt i datainnsamlingen bestod av en rekke spørsmål som i tillegg til å undersøke sjokk og arbeidsmarked, tar for seg ulike aspekter ved organisasjonstilørighet og jobbtillfredshet. Disse to begrepene bestod av en rekke teoretiske elementer. For å teste hvorvidt disse faktorene er målt tilstrekkelig i denne undersøkelsen samt å operasjonalisere datamaterialet er det gjennomført en faktoranalyse av de to skalaene som måler jobbtillfredshet og organisasjonstilørighet. Resultatet av faktoranalysen er presentert i kapittel 4.

3.6.2 Analyse av relativ fordeling: t og F-test

For å besvare forskningsspørsmål 1 og 2 vil datamaterialet analyseres ved hjelp av enkle statistiske metoder, slik som sammenligning av de relative fordelingene innad i de ulike demografiske og yrkesformelle gruppene. Funnene vil siden signifikant testes ved hjelp av enkle metoder slik som t-

test og F-test. Dette for å undersøke for eventuelle signifikante tendenser for hvem som slutter og hvem som blir i jobben. På grunn av at enkelte grupper i utvalget gjerne er lite representert er det derfor ikke sikkert at eventuelle funn blir statistisk signifikante. Da er det viktig at konklusjonen om at det ikke er noen statistisk signifikante tendenser ikke forveksles med funn i analysen som viser at det faktisk er en forskjell (Skog, 2004, s. 208).

3.6.3 Multippel regresjonsanalyse

I samfunnsvitenskapen arbeider en ikke med "lover" slik en vanligvis oppfatter ordets betydning. Man opererer i stedet med tendensielle årsakssammenhenger som i beste fall kan gi grunnlag til å formulere sannsynlighetsutsagn, og ikke direkte prediksjoner (Skog, 2004, s. 35). For å teste hypotesene presentert i kapittel 3 er det derfor viktig at en finner den enkelte variabels effekt, mens de andre variablene holdes konstante. Så langt har forskningsspørsmålene gitt klare føringer for hvilke forskningsstrategier som bør anvendes, og videre hvilke metoder som må brukes. I tillegg til å analysere tanker om å slutte ved hjelp av en kvantitativ skala fra 1-6, tar hovedanalysen også utgangspunkt i den avhengige variabelen som er kvalitativ – sluttet /ikke sluttet. Hensikten er å studere variasjoner i denne variabelen i lys av flere forklaringsvariabler (Skog, 2004, s. 352). At man opererer med en dikotom avhengig variabel, fremmer behovet for å anvende multippel logistisk regresjon som statistisk analyseverktøy. Hellevik (2009) har imidlertid presentert interessante funn gjennom sammenligning av lineær og logistisk regresjon, og konkludert med at resultatene fra disse analysene viste seg å være tilnærmet identiske, selv med små utvalg og skeive fordelinger i den avhengige variabelen. Samtidig hevder han at resultatene fra en lineær regresjonsanalyse er langt mer intuitive og forståelige enn resultatene fra logistisk regresjonsanalyse. På bakgrunn av dette vil det av pedagogiske hensyn bli lagt vekt på multivariat regresjon i analysen.² Programmet som har blitt brukt til denne jobben er SPSS versjon 15 (Statistical Package for the Social Sciences).

Multivariat regresjonsanalyse har en rekke fordelsaktige egenskaper som gjør denne analysemetoden hensiktsmessig for å besvare forskningsspørsmål 3. Blant annet kan multivariat regresjonsanalyse vise:

- hvor godt et sett av variabler kan forklare et bestemt utfall,
- hvilken variabel blant flere variabler som best forklarer dette utfallet, og
- om en bestemt forklaringsvariabel fremdeles klarer å forutsi et utfall når man kontrollerer for effekten av andre variabler (Pallant, 2007, s. 147).

² For interesserte er resultatene fra logistisk regresjon lagt ved i appendiks.

Siden hver enkelt variabels forklaringskraft er målbar, også når vi kontrollerer for de andre variablene, kan en slik analyse avdekke eventuelle spuriøse sammenhenger (Grønmo, 2004, s. 318). På denne måten kommer man nærmere de mest grunnleggende motivasjonsfaktorene for å slutte eller bli værende i jobben. Disse motivasjonsfaktorene er beskrevet gjennom teorien som munnet ut i hypotesene presentert i kapittel 2. Det er disse hypotesene som skal testes gjennom denne analysen, via nullhypoteser som sier at det ikke er noen sammenhenger mellom variablene og tendenser i å slutte eller fortsette i selskapet. Hvis analysen viser at tendensene man finner ikke er statistisk signifikant forskjellig fra null, vil de opprinnelige hypotesene forkastes (Skog, 2004, s. 208).

Av praktiske organisatoriske hensyn vurderes feil av type II som mest alvorlige (at man ikke finner effekter i datamaterialet som i realiteten er der), ettersom man kan risikere å overse grunner til at viktig kompetanse forsvinner ut av selskapet, uten at man har redskapene til å hindre dette. På grunn av dette velges et signifikansnivå for analysen som ikke er for strengt – 95%. Undersøkelsens utvalg er imidlertid ikke et vanlig tilfeldighetsutvalg, i tradisjonell forstand, ettersom nettoutvalget består av bortimot samtlige som har sluttet og et utvalg av de som fremdeles er ansatt i selskapet. I en slik situasjon er det mulig at standard forutsetninger for statistisk testing ikke lenger er gjeldende. Derfor vil signifikanstesting i all hovedsak gis en veiledende rolle for å vurdere om eventuelle funn er vesentlige.

3.7 Datamaterialets og undersøkelsens kvalitet

3.7.1 Reliabilitet

Undersøkelsens pålitelighet måles gjennom dens reliabilitet, og vurderes på grunnlag av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet, samt hvordan datainnsamlingen er gjennomført. Høy reliabilitet er delvis avhengig av at forskningsdesignet fungerer på en god og entydig måte, og delvis avhengig av grundigheten og systematikken i datainnsamlingen (Grønmo, 2004, s. 221). For å vurdere undersøkelsens reliabilitet ble det blant annet foretatt en versjon av test-retest-metoden (Grønmo, 2004, s. 224). Som beskrevet over ble det i spørreskjemaet inkludert enkelte kontrollspørsmål som var identiske med spørsmål brukt i den interne medarbeiderundersøkelsen (Global People Survey – GPS). Svarene fra denne undersøkelsen ble for disse spørsmålene sammenlignet med tilsvarende svar i GPS, og gjennomsnittsverdien for disse var tilnærmet identiske. Dette viser at både fenomenet som undersøkes samt undersøkelsesopplegget er stabilt over tid.

Spørsmålene som måler organisasjonstilhørighet og jobbtilfredshet tar som nevnt utgangspunkt i to allerede etablerte skalaer. Disse har blitt modifisert og tilpasset den konkrete konteksten som

undersøkes her. Beslutningen om hvilke elementer som skal inngå i undersøkelsen er først og fremst tatt ut i fra teoretiske og begrepsmessige hensyn, men ettersom denne rapporten har som mål å undersøke problemstillingen på nivå med hvert enkelt element som inngår i begrepene (jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet), er det gjennomført en faktoranalyse for samtlige variabler. Dette har ført til en rekke mindre skalaer, og det derfor gjennomført en analyse av den indre konsistensen av disse. En av de vanligste metodene å gjøre dette på er ved å beregne Cronbachs alfabakoeffisient, som kan si noe om hvilken grad de brukte indeksene kan gi et generaliserbart måleresultat (Skog, 2004, s. 97). Resultatet av analysen er presentert i kapittel 4.

3.7.2 Validitet

Selv om reliabiliteten er høy er det ikke sikkert at vi har et datagrunnlag som er passende for å svare på våre forskningsspørsmål. Validiteten til en undersøkelse henger sammen med dens egnethet til å innhente data som er relevante for å besvare problemstillingen (Grønmo, 2004, s. 231). Av flere former for validitet vurderes begrepsvaliditet, altså hvorvidt en har lyktes med å måle det en ønsker med tilfredsstillende grad av presisjon (Skog, 2004, s. 89), som den viktigste formen for validitet å vurdere her. Utgangspunktet er at man har en teoretisk forståelse av sammenhenger mellom ulike begreper knyttet til motivasjon for å slutte eller bli værende i jobben. Det er i tillegg til den kvantitative analysen gjennomført en form for triangulering i form av kvalitativ analyse, både for å bygge opp under og utdype funnene fra den kvantitative analysen. Dette vil i stor grad styrke undersøkelsens validitet.

I tillegg er undersøkelsen forsøkt gjennomført slik at både at både den interne og den eksterne validiteten er forsøkt ivaretatt på best mulig måte. Når det gjelder den interne validiteten, altså i hvilken grad undersøkelsen er gjennomført på en tilfredsstillende måte slik at funnene og konklusjonene kan betraktes som gyldige for populasjonen (Grønmo, 2004, s. 232), er dette forsøkt ivaretatt gjennom rapportens forskningsdesign. For funnenes generaliserbarhet utover populasjonen, altså den eksterne validiteten, vurderes denne som god, i og med størrelsen på utvalget, samt at selskapet som utvalget er hentet fra (StatoilHydro) på mange måter kan betraktes som representativt for andre større selskapet i Norge.

3.8 Konfidensialitet og anonymitet

Det er viktig at man klarer å sikre respondentene konfidensialitet, både av etiske grunner, men også for å øke deltakelse og validitet. Det er klart at ansatte ikke vil svare helt ærlig om de mistenker at arbeidsgiver eller forskeren kan identifisere hvem de er. Det samme gjelder for tidligere ansatte i StatoilHydro som kan avstå fra å svare for ikke å "brenne broer" som vil umuliggjøre en eventuell

retur til sin forrige arbeidsgiver. Derfor spør denne undersøkelsen ikke etter navn, personnummer eller ansattnummer. Alle spørsmål i undersøkelsen er frivillig, bortsett fra to – om man fremdeles jobber i StatoilHydro og hvilket kompetansenettverk man jobber/jobbet innen.

Å spørre etter demografisk bakgrunnsinformasjon utgjør et dilemma. En god demografisk indeks kan gi nyttig informasjon om utvalgets representativitet. Men demografiske spørsmål kan samtidig true deltakerens anonymitet, og redusere responsraten eller validiteten. Dessverre har ikke dette problemet noen enkel løsning (Griffeth & Hom, 2001, s. 146-147). Spørreskjemaet brukt i denne undersøkelsen inkluderer flere ulike bakgrunnsvariabler, men undersøkelsen er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Dette er respondentene informert om. Respondentene er også gjort oppmerksom på hensikten med undersøkelsen og retten til å nekte å delta og muligheten til å trekke seg underveis. Denne informasjonen fremgår av følgebrevet til spørreskjemaet, vedlagt i appendiks.

3.9 Kapittelavslutning

I dette kapitlet er forutsetningene for rapporten beskrevet. Både forskningsstrategi og konkret metode er blitt tydeliggjort, og det er blitt klart at selv om hovedelementet i rapporten bygger på kvantitativ metode – fortrinnsvis multippel regresjonsanalyse, legger formen til de ulike forskningsspørsmålene enkelte føringer som gjør at man må benytte en viss form for triangulering. Kvalitative aspekter er benyttet både før og etter den kvantitative datainnsamlingen og analysen. Hensikten er å få best mulig forståelse for hvordan og hvorfor beslutninger om å slutte eller bli værende hos sin arbeidsgiver tas, og hva man som arbeidsgiver eventuelt kan gjøre for å kontrollere sluttendensene blant verdifulle ansatte. Det er også klargjort rundt rapportens reliabilitet og validitet, og resultatene av de statistiske analysene knyttet til dette vil bli presentert i kapittel 4. Spørsmålet om etikk og anonymitet er også diskutert her.

Kapittel 4 - Presentasjon av resultater

I dette kapitlet presenteres resultatene fra analysen av det innsamlede datamaterialet, hovedsakelig strukturert etter de tre første forskningsspørsmålene som ble presentert i kapittel 1. Som det fremgår av kapittel 3 er det gjennomført en faktoranalyse og en reliabilitetsanalyse. Resultatene av disse presenteres innledningsvis. Siden gis en demografisk og jobbmessig beskrivelse av respondentene med tanke på å svare på hvem det er som velger å slutte og hvem som velger å bli. Etter dette presenteres funnene i forbindelse med forskningsspørsmål 2 - hvor de som slutter går når de sier opp, før resultatene av hypotesetestingen presenteres. Dette knytter seg til forskningsspørsmål 3 og fokuserer på hvilke faktorer som er avgjørende for om medarbeidere ønsker å bli værende i selskapet eller har valgt å slutte. Svarprosenten for undersøkelsen var totalt på 64 prosent. 62 prosent av de utvalgte personene som fremdeles er ansatt i StatoilHydro svarte (PETEK: 59 %, LET: 62 %, B&B: 65 %), mens 73.5 prosent av de 68 personene som har sluttet i selskapet svarte. Dette er en totalt sett tilfredsstillende høy responsrate.

4.1 Resultat - faktoranalyse

For å operasjonalisere og gjøre datamaterialet lettere å arbeide med ble det gjennomført en faktoranalyse for skalaene som måler jobbtilfredshet og organisasjonstilhørrelse. Det ble på forhånd undersøkt hvorvidt variablene i disse to skalaene egnede seg for en slik analyse. En gjennomgang av korrelasjonsmatrisen viste et stort antall koeffisienter på 0.3 eller høyere for begge skalaene. Kaiser-Meyer-Okin verdien for jobbtilfredshet var på 0.88, mens den for organisasjonstilhørrelse var på 0.79. Begge verdiene er godt over den anbefalte minsteverdien på 0.6 (Pallant, 2007, s. 190). Bartlett's Test of Sphericity var statistisk signifikant for begge skalaer.³

For jobbtilfredsskalaen viste analysen fire komponenter med egenverdi over 1, som forklarer 36.1 %, 11.1 %, 7.5 % og 5.6 % av den forklarte variansen – totalt 60.3 %. En analyse av screeploten viste en endring omkring den fjerde komponenten. For å støtte opp under denne løsningen med fire komponenter ble det foretatt en Oblimin Rotering. Den roterte løsningen gjorde det tydeligere at en løsning med fire komponenter virker fornuftig, samtidig som de kan støttes teoretisk. De fire komponentene ble operasjonalisert til: *"Oppgavetilfredshet"* (komp.1) – som består av variabler som

³ Mønster- og strukturtabell for faktoranalyse er vedlagt i appendiks.

måler den ansattes opplevelse av generell arbeidssituasjon, mulighet for å anvende sin kompetanse, opplevelsen av å ha varierte arbeidsoppgaver, muligheter for nytenkning, følelsen av å ha viktige og verdiskapende arbeidsoppgaver, opplevelsen av å selv kunne kontrollere sin arbeidsdag og opplevelsen av å ha klare roller og krav; *"Belønning og kompensasjon"* (komp.2) – som måler respondenten tilfredshet med de interne fordelingsprosedyrene av belønning og kompensasjon, belønning og kompensasjon i forhold til eksterne belønningsnivåer, samt tilfredshet med de øvrige ansattgodene selskapet kan tilby sine ansatte; *"Nærmeste ledelse"* (komp.3) – som måler respondentens opplevelse av at nærmeste leder er faglig dyktig, gir konstruktive tilbakemeldinger, bryr seg om sine ansatte og respondentens sosiale forhold til sin leder; og *"Interne muligheter"* (komp.4) – bestående av variabler som måler respondenten opplevelse av å ha tilfredsstillende karrieremuligheter, kompetanseutviklingsmuligheter, muligheter for jobbrotasjon, og muligheter for å jobbe internasjonalt.

For skalaen som måler organisasjonstilhørighet var det også fire komponenter med egenverdi over 1. Disse forklarte totalt 60.2 % av variansen – fordelt med 30.6 %, 12.42 %, 9.9 % og 7.3 %. Screeploten indikerte en tydelig knekk etter den fjerde komponenten. Mens tre av komponentene kan støttes teoretisk, gjelder dette imidlertid ikke for elementene som inngår i komponent 2. Komponent 2 besto av variabler som målte interrollekonflikt, reisetid til jobben og behovet for økonomisk forutsigbarhet. Det er spesielt det siste elementet som strider mot det teoretiske grunnlaget, og disse tre variablene vil derfor integreres i analysen som selvstendige komponenter. De tre resterende komponentene ble operasjonalisert til: *"Organisasjonsidentitet"* (komp.1) og måler i hvor stor grad respondenten har tro på at StatoilHydro vil nå sine ambisjoner, samt identifiserer seg med selskapets mål, verdier og øverste ledelse; *"Omdømme"* (komp.3) som måler i hvilken grad respondentene føler at bransjen deres og arbeidsgiver har et godt eller dårlig omdømme, og til slutt *"Sosial tilknytning"* (Komp.4) som måler graden av sosial tilknytning til kolleger, sosialt arbeidsmiljø og konfliktnivå til kolleger.

4.2 Resultat - reliabilitetstest

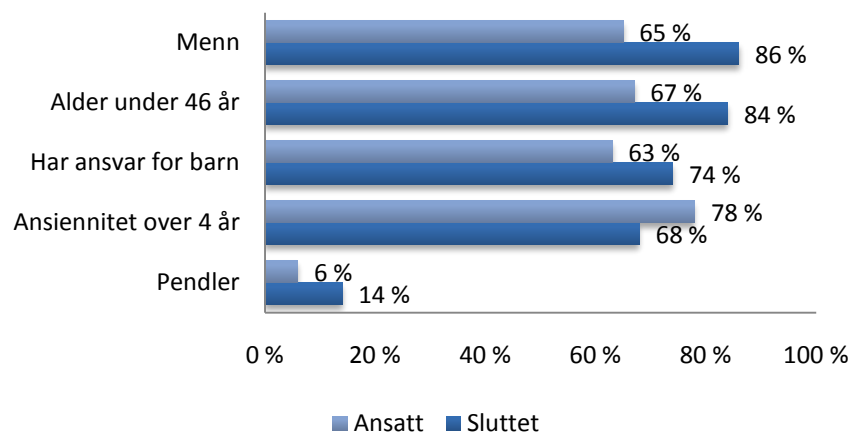
Tidligere har den interne validiteten for *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* for generell jobbtildfredshet blitt målt ved Hoyt reliabilitetskoeffisient og rapportert til 0,90 (Cortina, 1993), mens den interne validiteten for *The Organizational Commitment Questionnaire* som måler organisasjonstilhørelse har blitt beregnet til en Cronbachs alpha på mellom 0,92 – 0,89, avhengig av lokale modifikasjoner utført av ulike forskere (Martin, 2007, s. 252). I denne rapporten er det imidlertid gjennomført en faktoranalyse for å identifisere hovedkomponentene i de to overnevnte

skalaene. For samtlige komponentskalaer bortsett fra skalaen som måler intern sosial tilknytning, ble Cronbachs alpha beregnet til verdier mellom 0.703 – 0.865. Dette er verdier over det aksepterte minstenivået på 0.70. For skalaen som måler intern sosial tilknytning er alphaverdien imidlertid beregnet til 0.49. Dette er lavere enn det aksepterte minstenivået, men Cronbach alphaverdier er sensitive når det gjelder antall elementer som inngår i skalaen. For korte skalaer med få variabler er det ikke uvanlig å finne lave verdier for Cronbachs alfa, for eksempel rundt 0.5 (Pallant, 2007, s. 95). Med utgangspunkt i teorien og de tydelige resultatene fra faktoranalysen vurderes undersøkelsens reliabilitet som tilfredsstillende.

4.3 Forsknings spørsmål 1 – Hvem er det som slutter og hvem er det som blir?

De utvalgte demografiske og jobbformelle variablene som er inkludert i undersøkelsen er analysert i forhold til variabelen sluttet/ikke sluttet, for å avgjøre om det er signifikante tendenser med tanke på hvem som slutter og hvem som blir. I figur 6 (under) blir hver variabel illustrert i forhold til sluttendenser for å avgjøre om det finnes noen typiske egenskaper ved de som slutter i selskapet og de som fortsatt er ansatt.

4.3.1 Demografiske og private forhold



Figur 6: Demografiske og private forhold – sluttet / ansatt

Kjønn

Tradisjonelt sett kan det tenkes at menn og kvinner motiveres av forskjellige elementer, og av den grunn tar beslutninger som fører til ulik atferd når det kommer til jobbbytte. I spørreskjemaet ble respondentene bedt om å rapportere hvilket kjønn de var. Av figur 6 (over) fremgår det en tydelig forskjell i kjønnsfordelingen blant menn og kvinner innen kjernekompetanseområdene i StatoilHydro som har sluttet eller fremdeles jobber i selskapet. Mens det i selskapet er en kjønnsfordeling som

tilsier 65 prosent menn og 35 prosent kvinner, er tilsvarende fordeling blant de som slutter 86 prosent menn og 14 prosent kvinner. Dette indikerer at kvinner har større tilbøyelighet til å bli værende i selskapet, mens menn i større grad slutter.

Alder

Når det gjelder respondentenes aldersfordeling ligger gjennomsnittet innenfor aldersspennet 36-45 år. Av den prosentvise fordelingen ser man av figur 6 at mens 67 prosent av respondentene som fremdeles jobber i StatoilHydro er under 46 år, er tilsvarende aldersgruppe blant de som har sluttet på hele 84 prosent. Dette gir en indikasjon på at alder spiller en vesentlig rolle for å vurdere tendensene for å bli i jobben eller slutte - yngre ansatte har større tendens til å slutte i selskapet, mens de eldre blir værende.

Barn

Dess større ansvar en person har privat, dess mer skulle en anta at det er sannsynlig at jobben kan bli nedprioritert og føre til at man sier opp, om man har mulighet til det. Antakelsen bak vurderingen med å inkludere variabelen som måler antall barn bygger på nettopp dette. Av figur 6 ser vi også at mens 63 prosent av respondentene som fremdeles er ansatt i selskapet rapporterer at de har ansvar for barn, er det 74 prosent av de som har sluttet som opplyser om dette. Dette er en stor forskjell som indikerer at antakelsen om at større ansvar privat, inkludert barn, fører til at man oftere sier opp sin stilling.

Ansiennitet

Figur 6 viser at det er tydelige forskjeller i ansiennitetsfordelingen blant de som slutter og de som fremdeles er ansatt i selskapet. Mens 78 prosent av respondentene som fremdeles er ansatt i StatoilHydro rapporterer om en ansiennitet på over fire år, er det kun 68 prosent av de som har sluttet som opplyser om tilsvarende lengde. Dette indikerer at lengre ansiennitet øker sjansen for å bli værende i jobben, mens ansatte med kortere ansiennitet i større grad slutter. Sett i sammenheng med alder, hvor de med høyere alder blir værende, mens de yngre i større grad slutter, kan man ane en sammenheng mellom lengden på alder og ansiennitet. Det er naturlig at de med lengst ansiennitet gjerne også er de med høyest alder.

Pendling

Figur 6 viser at majoriteten av respondentene besetter eller besatt stillinger som ikke innebar en eller annen form for pendling til jobben i StatoilHydro (ansatte 86% / tidligere ansatte 94%). Samtidig viser dette at andelen pendlere blant respondenter som har sluttet er over dobbelt så stor som blant respondentene som fremdeles er ansatt i selskapet. Det er naturlig å anta at ukomfortabel lang reisetid til jobben, i form av pendling, kan føre til at flere ansatte sier opp sin stilling. Fordelingen

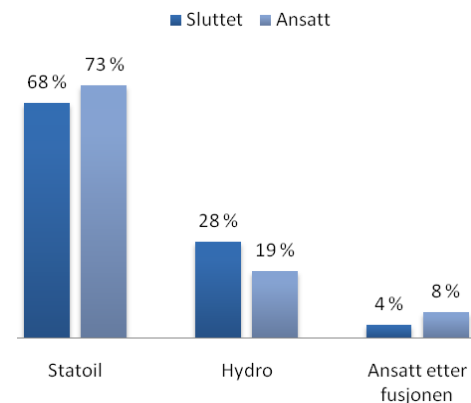
mellom de som har sluttet og de som blir værende indikerer at ansatte som pendler til jobben har større sjans for å slutte enn de som ikke gjør det.

4.3.2 Formelle ansattforhold

Tidligere Statoil- eller Hydroansatt

Før fusjonen bestod StatoilHydro av to selskaper – Statoil og Hydro. Det er interessant å undersøke hvorvidt det er forskjeller mellom tidligere ansatte fra de to selskapene når det gjelder sluttendenser. Eventuelle forskjeller kan tyde på at de ulike gruppene opplever fusjonsprosessen med ulik grad av positivitet/negativitet – som i sin tur kan indikere i hvilken grad integrasjonsprosessen har vært vellykket eller ei. I tillegg kommer en tredje gruppe bestående av

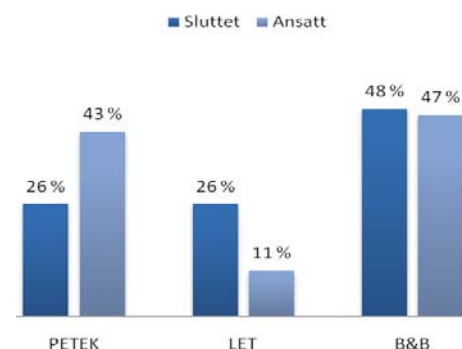
respondenter som har blitt ansatt i selskapet "StatoilHydro", altså etter selve den formelle fusjonen. Av figur 7 ser vi at den prosentvise fordelingen blant de som har sluttet i stor grad tilsvarer andelen som fremdeles jobber i selskapet. Vi kan derfor anta at tidligere ansattforhold ikke har noen vesentlig betydning for sjansene til å slutte eller bli værende i selskapet.



Figur 7: Tidligere ansettelsesforhold - sluttet/ansatt

Prosessnettverk

Gjennom stratifisert utvelgelse ble det sendt ut like mange spørreskjema til ansatte innen de tre forskjellige fagnettverkene – PETEK, LET og B&B. Men om man ser på fordelingen blant de som har sluttet i lys av antallet ansatte innen de enkelte prosessnettverkene (PETEK: 553 personer, LET: 137 personer, B&B: 603 personer) vil vi få grafen til høyre (figur 8). Forskjellene viser at den prosentvise slutttraten innen PETEK-nettverket er langt lavere enn den er i LET-nettverket. I B&B-nettverket er antallet som har sluttet relativt likt andelen B&B-ansatte i UPN. Dette kan indikere at ansatte innen PETEK-nettverket i større grad ønsker å bli værende, mens ansatte fra LET ønsker seg bort.



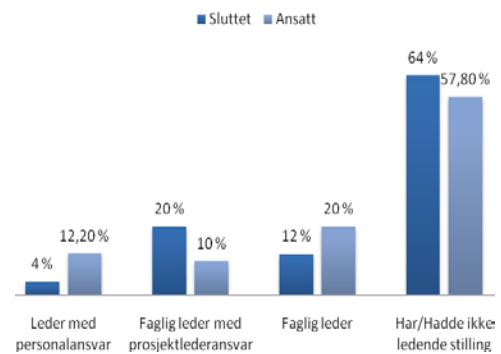
Figur 8: Kompetansenettverk - sluttet/ansatt

Stillingsnivå

De fleste av respondentene hadde ikke noen form for formelt lederansvar i forbindelse med sin stilling i StatoilHydro. De resterende rapporterte at de enten var "Leder med personalansvar", "Faglig leder med prosjektlederansvar" eller "Faglig leder". Av figur 9 (til høyre) ser man klare forskjeller mellom de som blir værende og de som slutter innenfor de ulike kategoriene.

Det er en tendens til at ledere med personalansvar og

faglige ledere i større grad blir værende i organisasjonen, mens ansatte med faglederstillinger med prosjektansvar, samt de som ikke har noen form for ledende stilling, har større tendens til å slutte i selskapet.



Figur 9: Fordeling på stillingsnivå - sluttet/ansatt

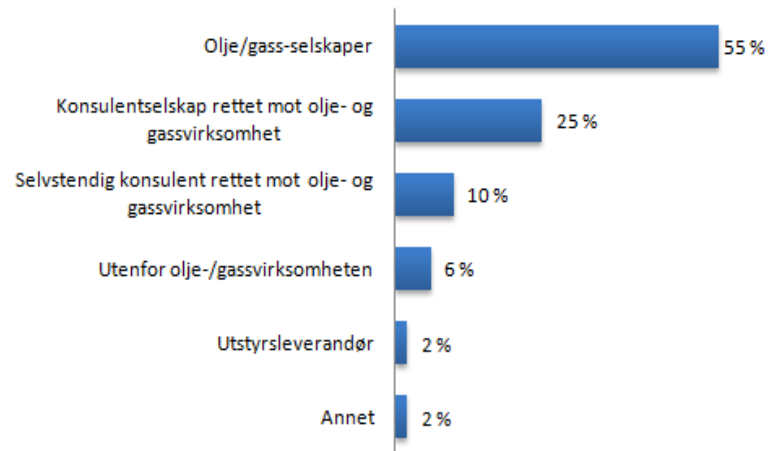
4.3.3 Signifikante funn

Forskjellene i sluttendenser som fremgår av grafene over har blitt analysert ved hjelp av t- og F-test for å undersøke hvorvidt de er statistisk signifikante. Analysen viste at av de demografiske variablene var det kun forskjellene i kjønn og alder som var statistisk signifikante, mens ingen av de observerte forskjellene knyttet til de formelle stillingsforholdene oppnådde statistisk signifikans.⁴ Som nevnt i kapittel 3, punkt 3.6.3, betyr ikke det at funnene ikke er statistisk signifikante nødvendigvis at de observerte forskjellene ikke er reelle, men at man opererer med for få observasjoner til å kunne oppnå statistisk signifikans.

⁴ Utskrift av t-test for signifikante funn er lagt ved i appendiks.

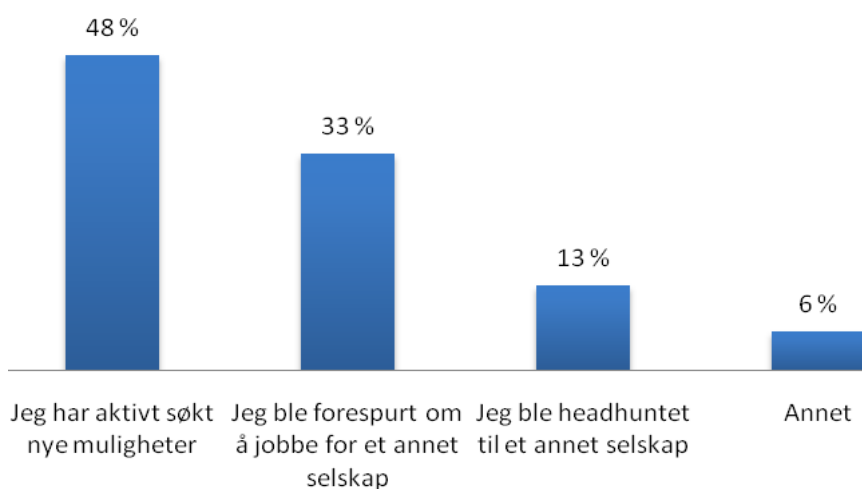
4.4 Forskningsspørsmål 2 – Hvor går de som slutter?

Datamaterialet viste at samtlige av respondentene som har sluttet i StatoilHydro var i ny jobb da de svarte på undersøkelsen. Figur 10 viser at majoriteten (55 prosent) har tatt nye jobber innen andre virksomheter i olje- og gassindustrien, mens 35 prosent nå jobber som konsulenter rettet mot olje- og gassvirksomhet. 10 prosent av disse fungerer som selvstendige konsulenter. De resterende har jobber innen andre bransjer.



Figur 10: Aktivitet etter oppsigelse

Det fremgår også av datamaterialet at blant respondentene som ikke lenger jobber i StatoilHydro hadde 48 prosent selv jobbet aktivt med å finne andre jobbalternativer, mens 46 prosent enten har blitt headhunted til andre selskaper eller fått en direkte forespørsel om å jobbe for et annet selskap. De resterende seks prosentene oppgir annen grunn eller avstår fra å svare. Det høye antallet respondenter som rapporterer at de har blitt tilbudt stilling i andre selskaper kan indikere at arbeidsmarkedet aktivt påvirker ansatte til å slutte.

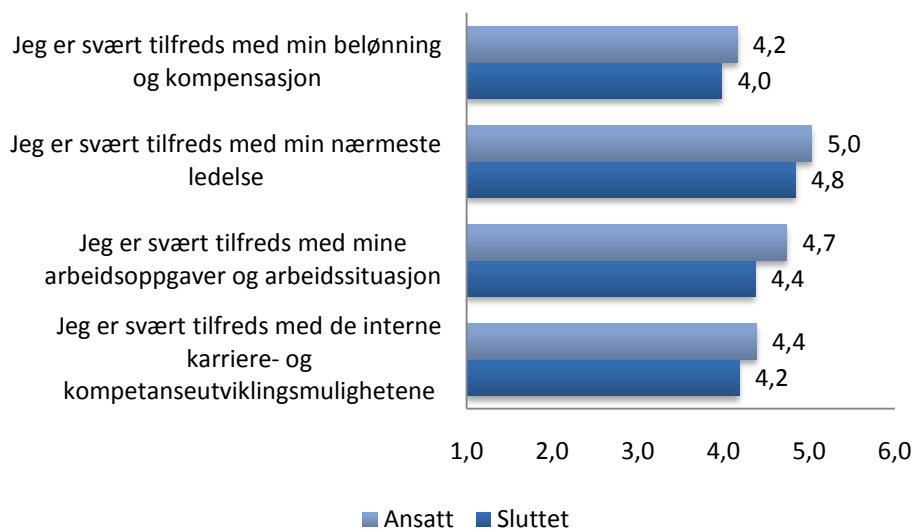


Figur 11: Andel av aktiv og passiv motivasjon for oppsigelse

4.5 Sammenligning av den enkelte variabel for tidligere og nåværende ansatte

Som presentert i kapittel 2 vektlegges tilfredshet som en forutsetning for å forbli i jobben. Det samme gjelder for tilhørighet til arbeidsgiverorganisasjonen. Når det gjelder arbeidsmarkedet eller opplevde sjokk er sammenhengene langt mindre teoretisk forankret. Denne delen av rapporten tar for seg hvordan disse elementene oppleves av respondentene i undersøkelsen, og det vil være interessant å se på hvordan tidligere ansatte og respondenter som fremdeles jobber i selskapet har opplevd situasjonen. Generelt kan man anta at gjennomsnittsverdiene til tidligere ansatte vil være lavere enn snittverdiene til respondenter som fremdeles er ansatt, både fordi grunnene til deres valg kan ligge i nettopp disse variablene, men også fordi det kan tenkes at respondentene gjerne søker å rettferdiggjøre sine valg ved å presentere situasjonen på en sterkere positiv eller negativ måte. Hver variabel vil bli presentert uavhengig av de andre, men med en enkel t-test for å kontrollere signifikansen i eventuelle forskjeller. Samtlige variabler som blir presentert her ble målt gjennom en evaluativ skala fra 1-6 (pluss "ikke relevant") der 1 er "svært uenig" og 6 er "svært enig".

4.5.1 Jobbtfredshet



Figur 12: Grafisk beskrivelse av jobbtfredshet

Tilfredshet med belønning og kompensasjon

Belønning og kompensasjon er viktige teoretiske grunner for at mennesker motiveres til å forbli i jobben sin eller å finne noe nytt. Denne variabelen er også knyttet til både organisasjonstilhørighet og jobbtfredshet, gjennom at den måler opplevelse av å være tilfreds med sin belønning og kompensasjon sett i lys av både eksterne og organisasjonsinterne forhold. Gjennomsnittsverdiene for denne variabelen er lavere enn for de tre andre variablene i figur 12 (over). Verdien begynner å

nærme seg grensen mellom det å være tilfreds og det å være utilfreds. Mans er her at snittet for de som har sluttet er lavere enn for de som fremdeles jobber i selskapet.

Tilfredshet med nærmeste ledelse

Teorien sier at ledelsen er viktig for at ansatte skal trives og dermed ønske å fortsette å jobbe i selskapet. Som det fremgår av faktoranalysen har denne variabelen målt flere ulike aspekter ved respondentenes nærmeste ledelse. Av figur 12 (over) ser vi at også her er det overordnede snittet på et nivå som tilsier generell tilfredshet, og det er en liten forskjell mellom de to gruppene.

Tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon

Man kan anta at om en ansatt ikke føler at arbeidsoppgavene han eller hun jobber med eller at arbeidsforholdene ikke er tilstrekkelig tilfredsstillende, så kan dette motivere til å slutte. Også for denne variabelen ser man at gjennomsnittet for begge gruppene er relativt høyt, altså er begge gruppene generelt tilfredse med sin arbeidssituasjon og arbeidsoppgaver. Imidlertid viser det seg at også for denne variabelen er gjennomsnittet for gruppen som har sluttet lavere enn for de som fremdeles jobber i selskapet.

Tilfredshet med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene

En skulle anta at ansatte som ikke føler at de får tilfredsstillt sine karrieremessige mål eller føler de har kommet så langt de kan innen selvutvikling, vil søke nye utfordringer og muligheter andre steder. Av figur 12 (over) ser man imidlertid at begge gruppene er fornøyde med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene. Samtidig ser man at selv om gjennomsnittet for gruppen som har sluttet er lavere enn for respondentene som fremdeles er ansatt i selskapet, så er ikke denne forskjellen særlig stor.

4.5.2 Organisasjonstilhørighet



Figur 13: Grafisk beskrivelse av organisasjonstilhørighet

Sosial tilknytning

Sosial tilknytning til sine kolleger kan tenkes å spille en viktig rolle i å knytte en person tettere til sin arbeidsgiverorganisasjon. Vennskap og andre sosiale forpliktelser knyttet til jobben kan dermed direkte redusere motivasjonen for å slutte og i motsatt fall styrke ønsket om å bli værende. Av figur 13 (over) ser man at begge grupper rapporterer om høy sosial tilknytning til sine kollegaer. Det er heller ingen forskjell mellom gruppene.

Trygghet og forutsigbarhet

For å undersøke behovet for trygghet i forbindelse med jobben, er forutsigbarhet også et viktig element. Det kan tenkes at mange mennesker forblir i en jobb de helst skulle ha sagt opp, men på grunn av økonomiske forpliktelser privat, er de avhengige av et visst nivå av forutsigbarhet. Det er kanskje boliglån som skal betales, eller omsorgsansvar for barn eller gamle som skaper et slikt behov. Uansett kan et behov for økonomisk forutsigbarhet bidra til å knytte ansatte tettere til organisasjonen enn ansatte som ikke er avhengig av stabil eller forutsigbar inntekt. Av figur 13 (over) ser man tydelig at gjennomsnittet for ansatte som har sluttet er markert lavere enn gjennomsnittet for respondenter som fremdeles er ansatt i selskapet.

Bransje- og organisasjonsomdømme

En ansatt som er stolt av sin profesjon og sin arbeidsgiverorganisasjon vil teoretisk sett ønske å fortsette i sin jobb. I motsatt fall kan en person som opplever å jobbe i en profesjon eller for en organisasjon med dårlig omdømme tenkes å ville søke seg bort fra en slik situasjon. Av figur 13 (over)

ser man, selv om det ligger på grensen, at både ansatte og tidligere ansatte bedømmer olje- og gassbransjen, samt StatoilHydro, til å ha et generelt positivt omdømme. Det er også minimal forskjell mellom de to gruppene.

Arbeid og privatliv

For en person med en jobb som innebærer en arbeidsmengde og arbeidstid som påvirker privatlivets forpliktelser negativt kan det være fristende å bytte til en jobb som krever mindre av ens tid som er satt av til fritid. Variabelen som måler forholdet mellom arbeidspress og privatliv er vektet slik at lav gjennomsnittsverdi er assosiert med liten negativ påvirkning på privatlivet. Av figur 13 (over) ser man at ingen av de to gruppene opplever at arbeidspresset i StatoilHydro påvirket privatlivet i særlig stor grad. Men gruppen respondenter som ikke lenger jobber i selskapet rapporterer imidlertid at deres jobb i StatoilHydro hadde mindre negativ innvirkning på privatlivet enn de respondentene som fremdeles er ansatt i selskapet. Dette er noe overraskende, men kan enten tolkes som at denne gruppen respondenter opplever et enda høyere arbeidspress i sin nye jobb, og av retrospektive grunner dermed husker tiden i StatoilHydro som lettere å kombinere med privatlivet enn den jobben de har i dag, eller at antallet ansatte som slutter i selskapet har ført til økt arbeidsbyrde på de gjenværende ansatte.

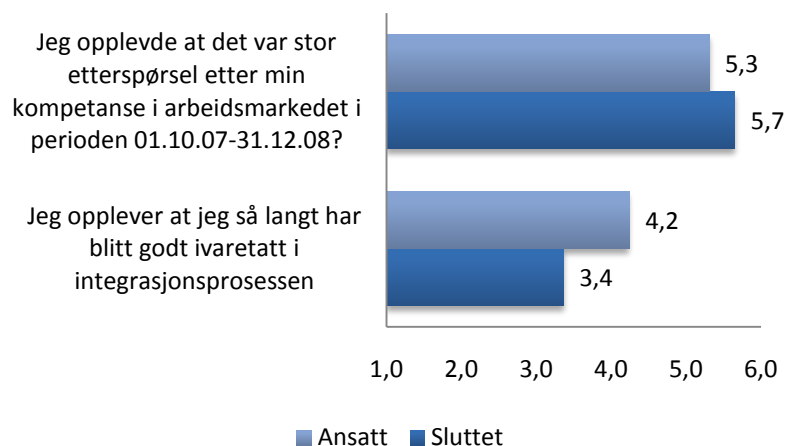
Arbeidsplassens tilgjengelighet

Den daglige arbeidsplassens tilgjengelighet kan også tenkes å være en relevant faktor når det kommer til en eventuell konflikt mellom jobben og privatlivet. Dette kan begrunnes med at ukomfortabel lang reisetid kan motivere til å finne en ny, mer tilgjengelig jobb. Av figur 13 (over) ser man at begge gruppene opplevde at de hadde en komfortabelt lang reisetid til sin daglige jobb i StatoilHydro, men tidligere ansatte rapporterer om mer komfortabel reisetid til jobben enn nåværende ansatte.

Tro på selskapet og identifisering med verdier, mål og øverste ledelse

Teoretisk sett henger graden en ansatt identifiserer seg med sin arbeidsgiverorganisasjons verdier, mål og øverste ledelse, samt tro på selskapets evne til å nå framtidige mål, sammen med personenes vilje til å bytte arbeidsgiver. Av figur 13 (over) ser man at gjennomsnittsverdiene er på den positive enden av skalaen, altså opplever begge gruppene å ha tro på fremtidig måloppnåelse og identifisering med verdier, mål og ledelse, men det er også tydelig at det er forskjeller i gjennomsnittsverdiene for denne variabelen. Nåværende ansatte sier seg imidlertid mer enig i dette utsagnet enn tidligere ansatte.

4.5.3 Interne sjokk og arbeidsmarkedet



Figur 14: Grafisk beskrivelse av sjokk og / arbeidsmarked

Arbeidsmarkedet - Opplevelsen av å føle seg ettertraktet i arbeidsmarkedet

Som beskrevet i kapittel 2 har muligheter i arbeidsmarkedet blitt inkludert i ulike teorier og modeller for oppsigelser, men hvordan denne faktoren i realiteten påvirker beslutninger om å si opp er fremdeles uklart. Det kan tenkes at nye muligheter kan motivere ansatte til å bytte jobb. Men det kan også tenkes at dette ikke har noen som helst motiverende virkning, annet enn at det gjør det mulig for personer som motiveres av andre elementer til faktisk å realisere en intensjon om å si opp sin stilling.

Ettersom oppsigelser i de aller fleste tilfeller er basert på individuelle aspekter, måler denne rapporten arbeidsmarkedet ut i fra hvor ettertraktet den enkelte respondenten føler at hans eller hennes kompetanse var i arbeidsmarkedet i perioden 01.10.2007 til 31.12.2008. Av figur 14 (over) ser man at begge grupper opplever at deres kompetanse var attraktiv i arbeidsmarkedet i tidsperioden denne rapporten fokuserer på, men at de som har sluttet betrakter sin kompetanse som mer etterspurt enn de som blir igjen. Dette indikerer at arbeidsmarkedet spiller en rolle når det gjelder å trekke ansatte ut av bedriften, men hvordan dette fungerer er fremdeles usikkert.

Sjokk - Opplevelse av å bli godt ivaretatt i integrasjonsprosessen

Som beskrevet i kapittel 2 betraktes fusjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gassvirksomhet for et reelt organisasjonsinternt sjokk. Mennesker har måttet tilpasse seg totalt nye omgivelser og strukturer, og de som ikke har klart dette, eller ikke ønsket å være en del av denne prosessen, kan tenkes å være motiverte til å bytte arbeidsgiverorganisasjon. Denne rapporten måler i hvilken grad respondentene opplever å bli ivaretatt i integrasjonsprosessen etter den formelle fusjonen.

Selv om man i utgangspunktet var positivt innstilt til fusjonen mellom de to energiselskapene, kan det tenkes at negative elementer og opplevelser i løpet av selve integrasjonsprosessen kan frembringe motstand mot den nye organisasjonen. Resultatet kan i sin ytterste konsekvens være at ansatte som ikke føler seg ivaretatt beslutter å bytte arbeidsgiver. Som det fremgår av figur 13 (over), rapporterer respondenter som fremdeles er ansatt i selskapet at de generelt opplevde å bli godt ivaretatt i integrasjonsprosessen, mens respondenter som har sluttet i selskapet opplyser at de ikke føler det slik. Dette indikerer at opplevelsen av fusjonsprosessen er relevant for å forklare hvorfor noen ansatte slutter mens andre blir.

4.5.4 Signifikante funn

t-testing viste at av de observerte forskjellene presentert over var følgende statistisk signifikante: Tilfredshet med arbeidsoppgaver og jobbsituasjon; Tro på selskapet og Identifisering med verdier, mål og øverste ledelse; Trygghet og forutsigbarhet; Opplevelse av å bli godt ivaretatt i integrasjonsprosessen; og Opplevelsen av å føle seg ettertraktet i arbeidsmarkedet.⁵ Selv om dette gir gode indikasjoner på hvilke elementer som kan være viktige for å forklare hvorfor noen ansatte slutter mens andre blir, er det først når hver variabel er kontrollert for effekten av de andre variablene i analysen, gjennom en multipl regresjonsanalyse, at en med tilstrekkelig sikkerhet kan avgjøre hvilke hypoteser som kan beholdes og hvilke som kan forkastes.

4.6 Forskningsspørsmål 3 - Hva motiverer ansatte til å bli eller slutte?

I kapittel 4.5 er det identifisert enkelte ulikheter mellom hvordan respondenter som har sluttet i selskapet og nåværende ansatte opplever forholdene som er målt i denne undersøkelsen. Men hensikten med denne rapporten er å identifisere de viktigste og mest grunnleggende faktorene for hva som motiverer ansatte til å ville bytte jobb, og hva som avgjør om noen faktisk velger å slutte. Dette gjøres ved å teste hypotesene som er presentert i kapittel 2. Det er derfor gjennomført en regresjonsanalyse blant respondenter som fremdeles er ansatt i selskapet, med tanker om å slutte som avhengig variabel. Videre er tilsvarende analyse gjennomført, men med sluttet/ansatt som avhengig variabel. Målet er å undersøke forbindelsen mellom intensjon og handling ved å sammenligne funnene i disse to analysene. 71 prosent av respondentene som fremdeles er ansatt i selskapet svarer benektende på om de ofte tenker på å slutte i StatoilHydro, mens 29 prosent svarer bekræftende. Dette svarer godt til SSB's analyse som er beskrevet innledningsvis i kapittel 1

⁵ Utskrift av t-test for signifikante funn er lagt ved i appendiks.

(Dommermuth & Kjeldstad, 2008). Hver enkelt variabels forklaringskraft på de avhengige variablene – ”tanker om må slutte” og ”sluttet/ansatt” – er kontrollert for påvirkningen av de andre variablene beskrevet over. Vi kan derfor forvente at enkelte av de signifikante forskjellene som er identifisert i kapittel 4.5 vil falle bort om de kun fungerer ved hjelp av spuriøse sammenhenger. Som det fremgår av tabell 2 og 3 består hver regresjonsanalyse av to modeller. I modell 1 er kun variablene som er knyttet direkte til hypotesene inkludert, mens modell 2 også inkluderer de demografiske og stillingsmessige variablene presentert i kapittel 4.3 for å få et mer fullstendig inntrykk av fenomenet. Hensikten med å dele inn i to modeller er å klargjøre om enkelte forklaringsvariabler er knyttet opp mot de personlige egenskapene som ble presentert i kapittel 4.3. Datamaterialet ble undersøkt for å sikre at det ikke var noen brudd på forutsetningene om normalitet, linearitet, multikolinearitet og homoskedastisitet, og resultatet var tilfredsstillende.

4.6.1 Tanker om å ville bli i jobben eller si opp – en regresjonsbasert modell

For modell 1 i tabell 2 er de ulike evaluative variablene inkludert. Disse forklarer 49 % av variansen i tanker om å slutte. I denne modellen (1) hadde variablene *Tilfredshet med belønning og kompensasjon*, *Tilfredshet med nærmeste ledelse*, *Opplevelsen av sosial tilknytning til kolleger*, *Reisetiden til den daglige jobben i StatoilHydro* og *Opplevelsen av å bli godt ivaretatt i integrasjonsprosessen* signifikant påvirkningskraft på den avhengige variabelen. Etter at vi kontrollerer for de ulike demografiske og jobbformelle variablene i modell 2 (tabell 2) steg den totale forklarte variansen til 53.7 %, $F(25, 160) = 7.426, p < 0.000$. De 13 bakgrunnsvariablene hadde kun et 4.6 % forklarings tillegg på den avhengige variabelen, $R^2 \text{ change} = 0.046, F \text{ change}(13, 160) = 1.216, p < 0.272$. Denne økningen var altså ikke statistisk signifikant og man kan anta at disse variablene ikke har noen betydning på tanker om å bytte jobb. I den siste modellen hadde følgende variabler signifikant forklaringskraft (95 prosent signifikansnivå) på motivasjonen for å slutte, rangert etter relativ forklaringsverdi (Beta-verdi):

Tilfredshet med belønning og kompensasjon - Dess mer tilfreds respondentene er med tanke på den belønningen og kompensasjonen de mottar, dess mindre tenker de på å bytte arbeidsplass ($B = -0.35, \text{Beta} = -0.25, p < 0.000$).

Følelsen av å identifisere seg med selskapets verdier, mål og ledelse - Dess mer respondentene føler at de kan identifisere seg med selskapets verdier, mål og ledelse, dess mindre tenker de på å bytte arbeidsplass ($B = -0.37, \text{Beta} = -0.20, p = 0.02$).

Alder - Dess høyere aldersgruppe respondentene tilhører dess mindre tenker de på å bytte arbeidsplass ($B = -0.29$, $Beta = -0.19$, $p < 0.01$).

Opplevelse av å bli godt ivaretatt i integrasjonsprosessen – Dess bedre en opplever at en blir ivaretatt i integrasjonsprosessen, dess mindre tenker man på å slutte i jobben ($B = -0.17$, $Beta = -0.19$, $p < 0.00$).

Tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon – Dess mindre tilfredse de ansatte er med sine arbeidsoppgaver og sin arbeidssituasjon, dess oftere tenker de på å slutte i jobben sin ($B = -0.3$, $Beta = -0.18$, $p = 0.05$).

Opplevelsen av sosial tilknytning til kolleger – Dess sterkere tilknyttet en er til sine kolleger, dess mindre tenker man på å slutte i selskapet ($B = -0.29$, $Beta = -0.18$, $p < 0.01$).

Forutsigbarhet i inntektene mine er svært viktig for meg - Dess viktigere stabilitet i inntektene er for respondentene, dess mer tenker de på å bytte arbeidsplass. Dette er en naturlig konsekvens av å konstant vurdere hvordan best mulig stabilitet kan oppnås - hos nåværende arbeidsgiver eller hos andre? ($B = 0.21$, $Beta = 0.17$, $p < 0.00$)

Tilfredshet med nærmeste ledelse – Overraskende nok viser analysen at dess mer tilfreds de ansatte er med sin nærmeste ledelse, dess oftere tenker de på å slutte i jobben ($B = 0.31$, $Beta = 0.15$, $p = 0.03$). Dette kan forklares ved at gode ledere er flinke til å opplyse sine ansatte om muligheter også utenfor organisasjonens rammer.

Tabell 2: Regresjonsanalyse med tanker om å slutte som avhengig variabel

Modell		Unstandardized	Standardized	Sig.
		Coefficients	Coefficients	
		B	Beta	
1	(Constant)	7,63		0,00
	Tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon.	-0,26	-0,15	0,08
	Tilfredshet med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene.	0,04	0,03	0,73
	Tilfredshet med belønning og kompensasjon.	-0,38	-0,28	0,00
	Tilfredshet med nærmeste ledelse.	0,29	0,14	0,04
	Opplevelsen av sosial tilknytning til kolleger.	-0,38	-0,20	0,00
	Arbeidsgivers og bransjens omdømme.	-0,05	-0,04	0,45
	Følelsen av å identifisere seg med selskapets verdier, mål og ledelse.	-0,43	-0,23	0,00
	Min jobb i StatoilHydro har en negativ påvirkning på mitt privatliv.	0,04	0,04	0,59
	Den daglige reisetiden til min jobb i StatoilHydro er komfortabelt lang.	0,12	0,13	0,02
	Forutsigbarhet i inntektene mine er svært viktig for meg.	0,13	0,08	0,15
	Jeg opplever at jeg så langt har blitt godt ivaretatt i integrasjonsprosessen.	-0,19	-0,17	0,02
	Hvordan vurderer du etterspørselen etter din kompetanse i arbeidsmarkedet i perioden 01.10.2007-31.12.2008?	-0,04	-0,02	0,70
	2	(Constant)	7,77	
Tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon.		-0,30	-0,18	0,05
Tilfredshet med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene.		0,03	0,02	0,83
Tilfredshet med belønning og kompensasjon.		-0,35	-0,25	0,00
Tilfredshet med nærmeste ledelse.		0,31	0,15	0,03
Opplevelsen av sosial tilknytning til kolleger.		-0,34	-0,19	0,01
Arbeidsgivers og bransjens omdømme.		-0,05	-0,04	0,48
Følelsen av å identifisere seg med selskapets verdier, mål og ledelse.		-0,37	-0,20	0,02
Min jobb i StatoilHydro har en negativ påvirkning på mitt privatliv.		0,03	0,03	0,70
Den daglige reisetiden til min jobb i StatoilHydro er komfortabelt lang.		0,10	0,11	0,11
Forutsigbarhet i inntektene mine er svært viktig for meg.		0,10	0,07	0,28
Jeg opplever at jeg så langt har blitt godt ivaretatt i integrasjonsprosessen.		-0,23	-0,21	0,01
Hvordan vurderer du etterspørselen etter din kompetanse i arbeidsmarkedet i perioden 01.10.2007-31.12.2008?		-0,11	-0,07	0,24
Kjønn		0,16	0,06	0,37
Barn		0,08	0,04	0,47
Ansiennitet		0,18	0,12	0,16
Leting		0,10	0,04	0,61
Boring og Brønn		0,14	0,05	0,49
Tidligere Statoilansatt		0,02	0,01	0,95
Tidligere Hydroansatt		-0,12	-0,04	0,75
Leder med personalansvar		0,20	0,05	0,43
Faglig leder med prosjektansvar		0,43	0,10	0,13
Faglig leder		0,21	0,07	0,31
Ukependler		0,08	0,01	0,88
Langtidspendler - bor hjemmefra over lengre perioder		0,16	0,03	0,67
Alder		-0,36	-0,22	0,00

*Signifikante funn er uthevet

4.6.2 Faktisk beslutningsgrunnlag for oppsigelse – enda en regresjonsbasert modell

For modell 1 i tabell 3 er kun de ulike evaluative variablene inkludert, som forklarer 17 % av variansen i den avhengige variabelen – sluttet/ikke sluttet. I denne modellen (1) hadde variablene som målte jobbens påvirkning på privatlivet, behovet for økonomisk forutsigbarhet, opplevelsen av integrasjonsprosessen og følelsen av å være ettertraktet i arbeidsmarkedet signifikant påvirkningskraft på den avhengige variabelen. Etter at de demografiske og jobbformelle variablene ble inkludert i modell 2 (tabell 3) steg den totale forklarte variansen til 29.4 %, $F(25, 235) = 3.5$, $p < 0.000$. De 13 bakgrunnsvariablene hadde et 12.3 % forklarings tillegg på den avhengige variabelen, $R^2 \text{ change} = 0.123$, $F \text{ change}(13, 210) = 2.814$, $p = 0.001$. Dette er bortimot lik forklaringskraft som for de andre evaluative variablene. Dette er et interessant funn sett i forhold til tilsvarende forklaringskraft for regresjonsanalysen som målte tanker om å slutte. I den siste modellen hadde følgende variabler signifikant (95 prosents signifikansnivå) forklaringskraft på motivasjonen for å slutte, rangert etter relativ forklaringsverdi (Beta-verdi):

Ukependler – Er man ukependler øker sjansen for å slutte i forhold til om man er bortreist fra hjemmet over lengre tid eller om man ikke pendler i det hele tatt ($B = -0.50$, $Beta = -0.24$, $p < 0.000$).

Opplevelse av å bli godt ivaretatt i integrasjonsprosessen – Dess bedre respondenten føler at han eller hun har blitt ivaretatt i integrasjonsprosessen, dess større er sannsynligheten for å bli værende i selskapet ($B = 0.07$, $Beta = 0.22$, $p < 0.00$).

Barn – Dess flere barn man har, dess større er sjansen for at man slutter ($B = -0.07$, $Beta = -0.13$, $p = 0.04$).

Forutsigbarhet i inntektene er viktige for respondenten – Jo viktigere det er med forutsigbarhet i inntekten dess større er tendensen til å bli værende i selskapet ($B = 0.06$, $Beta = 0.13$, $p = 0.05$).

Tabell 3: Regresjonsanalyse med sluttet eller ansatt som avhengig variabel

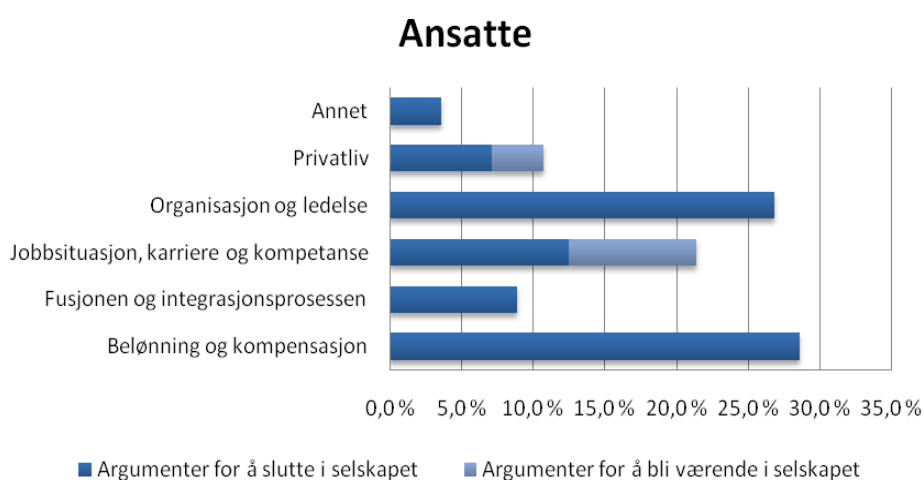
Modell		Unstandardized	Standardized	Sig.
		Coefficients	Coefficients	
		B	Beta	
1	(Constant)	0,20		0,56
	Tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon.	0,03	0,05	0,57
	Tilfredshet med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene.	-0,03	-0,06	0,49
	Tilfredshet med belønning og kompensasjon.	-0,02	-0,05	0,48
	Tilfredshet med nærmeste ledelse.	0,04	0,07	0,37
	Opplevelsen av sosial tilknytning til kolleger.	-0,01	-0,02	0,78
	Arbeidsgivers og bransjens omdømme.	-0,02	-0,04	0,54
	Følelsen av å identifisere seg med selskapets verdier, mål og ledelse.	0,07	0,14	0,12
	Min jobb i StatoilHydro har en negativ påvirkning på mitt privatliv.	0,04	0,14	0,04
	Den daglige reisetiden til min jobb i StatoilHydro er komfortabelt lang.	0,00	0,00	0,96
	Forutsigbarhet i inntektene mine er svært viktig for meg.	0,07	0,16	0,01
	Jeg opplever at jeg så langt har blitt godt ivaretatt i integrasjonsprosessen.	0,07	0,21	0,01
	Hvordan vurderer du etterspørselen etter din kompetanse i arbeidsmarkedet i perioden 01.10.2007-31.12.2008?	-0,09	-0,17	0,01
	2	(Constant)	0,48	
Tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon.		0,03	0,05	0,58
Tilfredshet med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene.		-0,03	-0,06	0,48
Tilfredshet med belønning og kompensasjon.		-0,02	-0,05	0,47
Tilfredshet med nærmeste ledelse.		0,02	0,03	0,63
Opplevelsen av sosial tilknytning til kolleger.		-0,06	-0,09	0,21
Arbeidsgivers og bransjens omdømme..		-0,01	-0,02	0,73
Følelsen av å identifisere seg med selskapets verdier, mål og ledelse.		0,09	0,16	0,07
Min jobb i StatoilHydro har en negativ påvirkning på mitt privatliv.		0,04	0,12	0,07
Den daglige reisetiden til min jobb i StatoilHydro er komfortabelt lang.		0,01	0,02	0,77
Forutsigbarhet i inntektene mine er svært viktig for meg.		0,06	0,13	0,05
Jeg opplever at jeg så langt har blitt godt ivaretatt i integrasjonsprosessen.		0,07	0,22	0,00
Hvordan vurderer du etterspørselen etter din kompetanse i arbeidsmarkedet i perioden 01.10.2007-31.12.2008?		-0,06	-0,11	0,10
Kjønn		-0,06	-0,07	0,30
Barn		-0,07	-0,13	0,04
Ansiennitet		0,03	0,06	0,49
Leting		0,01	0,02	0,83
Boring og Brønn		-0,08	-0,09	0,24
Tidligere Statoilansatt		-0,16	-0,17	0,18
Tidligere Hydroansatt		-0,19	-0,19	0,13
Leder med personalansvar		0,14	0,10	0,12
Faglig leder med prosjektansvar		-0,12	-0,10	0,16
Faglig leder		0,09	0,08	0,21
Ukependler		-0,50	-0,24	0,00
Langtidspendler - bor hjemmefra over lengre perioder		0,16	0,07	0,25
Alder		0,04	0,08	0,32

*Signifikante funn er uthevet

4.7 Resultater av kvalitativ analyse

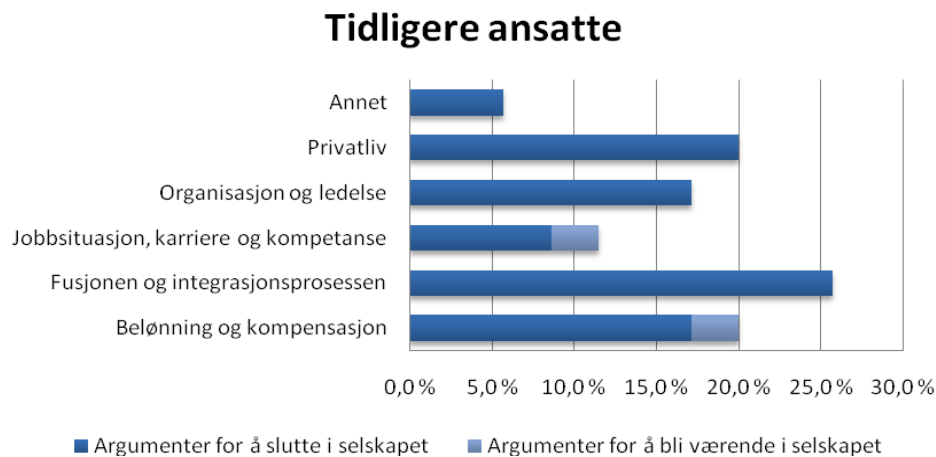
Med utgangspunkt i respondentenes egne beskrivelser av sin motivasjon for å slutte eller bli i selskapet er det gjennomført en kvalitativ analyse. Svarene er kategorisert ut i fra hvilke emner de omtaler og om de er rettet mot å bli værende i jobben eller mot grunner til å bytte arbeidsplass. Det er også gjort et skille mellom svar fra respondenter som ikke lenger jobber i StatoilHydro og respondenter som fremdeles er ansatt i selskapet.

De kvalitative utsagnene ble inndelt og kvantifisert i seks kategorier – *Belønning og kompensasjon*, *Fusjonen og integrasjonsprosessen*, *Jobbsituasjon*, *Karriere og kompetanse*, *Organisasjon og ledelse*, *Privatliv*, og *Annet*. Resultatet av kvantifiseringen av utsagnene fra respondentene som fremdeles er ansatt i selskapet er gjengitt i figuren under (figur 15), der prosentfordelingen indikerer andel av det totale antall utsagn for gruppen – ansatt eller tidligere ansatt. Her er argumentene for å slutte i selskapet i klart flertall, noe som ikke er unaturlig. Det er som oftest lettere å påpeke elementer en er misfornøyd med enn det man er fornøyd med. I tillegg ses også at det de ansatte opplever som de mest motiverende grunnene for å bli værende i selskapet er knyttet til privatlivet, jobbsituasjon, karriere og kompetanse. Når det gjelder argumenter for å slutte i selskapet er andelen klart fordelt slik at elementer knyttet til belønning og kompensasjon, samt organisasjon og ledelse er mest fremtredende. Den siste kategorien inneholder utsagn om organisasjonens og ledelsens situasjon som på mange måter er en direkte eller indirekte følge av fusjonsprosessen. Denne kategorien kan derfor i stor grad knyttes opp mot kategorien som omhandler integrasjonsprosessen i regresjonsanalysen. Disse kategoriene er også de meste fremtredende i den kvantitative analysen (basert på Beta-verdi).



Figur 15: Kvantitativ fremstilling av kvalitativ analyse – ansatte

Når det gjelder tilsvarende analyse for respondenter som ikke lenger er ansatt i selskapet er resultatene noe ulike. Her kan det trekkes frem en større andel av samtlige svar som er rettet mot motivasjon for å bli i selskapet. I tillegg til å fokusere på jobbsituasjon, karriere og kompetanse, knytter mange av disse seg faktisk til belønning og kompensasjon. De to viktigste elementene som her trekkes frem for å slutte i selskapet er knyttet til privatliv og fusjonen/ integrasjonsprosessen. Ved å sammenligne denne grafen (figur 16) med grafen for ansattes utsagn (figur 15), ser man at nesten dobbelt så mange blant respondentene som fremdeles er ansatt i selskapet fokuserer på lønn som viktig motivasjonsfaktor for å slutte, enn de som faktisk har sluttet. Fokuset på elementer knyttet til organisasjon og ledelse er også tonet betydelig ned for denne gruppen i forhold til respondenter som fremdeles er ansatt i selskapet – akkurat slik en sammenligning av regresjonsanalysene indikerer.



Figur 16: Kvantitativ fremstilling av kvalitativ analyse – tidligere ansatte

Resultatene fra den kvalitative analysen samsvarer i stor grad med funnene gjort i den kvantitative analysen. Den viktigste forskjellen er imidlertid at mens regresjonsanalysen viste at høy grad av interrollekonflikt samvarierte med å ville bli værende i selskapet, så viser den kvalitative analysen at en av de mest betydelige grunnene for at folk slutter faktisk er knyttet til forhold rundt privatlivet. Inkludert i denne kategorien er også elementer knyttet til uønsket lang reisetid mellom jobben og hjemmet (pendling). Ved å sammenligne de to regresjonsanalysene – sluttintensjoner og faktisk oppsigelse – ser man at mens belønning og kompensasjon og organisasjon og ledelse faktisk er viktige motivasjonsfaktorer for å slutte blant respondentene som fremdeles er ansatt i selskapet, så betyr de mindre for gruppen respondenter som faktisk har tatt skrittet fra tanke til handling – og sluttet. Dette samsvarer med resultatet av den kvalitative analysen.

4.8 Konklusjon - Tilbake til hypotesene

Det antas at motivasjon er en viktig forutsetning for at ansatte slutter, selv om den endelige beslutningen kan være basert på andre hensyn. Derfor betraktes både funn knyttet til motiverende effekt (*motivasjonsfaktor*) og reell fratredelsesatferd (*beslutningsfaktor*) som grunnlag for å vurdere om hypotesene forkastes eller beholdes.

Hypotese 1 - Tilfredshet med belønning og kompensasjon påvirker sjansen for å slutte

Analysen viste at mens både tidligere og nåværende ansatte generelt var fornøyde med den belønningen og kompensasjonen de mottar var tidligere ansatte generelt utilfreds. Kontrollert for de andre variablene i analysen viste variabelen som målte tilfredshet med belønning og kompensasjon i regresjonsanalysen seg å være signifikant når det gjelder å påvirke ansatte til å tenke på å slutte. Derimot viste den seg ikke å være relevant for å påvirke reell fratredelsesatferd. Variabelen kan derfor regnes som motiverende effekt for å få ansatte til å slutte, men ikke avgjørende påvirkningskraft når beslutningen skal tas. På grunnlag av dette forkastes nullhypotesen knyttet til denne variabelen.

Hypotese 2 - Tilfredshet med nærmeste ledelse påvirker sjansen for å slutte

Det var ingen signifikante forskjeller i hvor tilfredse ansatte var med sin nærmeste ledelse i forhold til tidligere ansatte. Begge gruppene var generelt fornøyde. Kontrollert for de andre variablene i analysen viste regresjonsanalysene heller ingen signifikante tendenser for at tilfredshet med den nærmeste ledelsen påvirker motivasjonen eller den reelle beslutningen om å slutte i jobben. På grunnlag av dette beholdes nullhypotesen knyttet til denne variabelen.

Hypotese 3 - Tilfredshet med sine arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon påvirker sjansen for å slutte

Selv om både tidligere og nåværende ansatte generelt var fornøyde med sine arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon i StatoilHydro, var tidligere ansatte signifikant mindre tilfredse. Kontrollert for de andre variablene i analysen viste regresjonsanalysene at mens denne variabelen hadde en motiverende effekt på å få ansatte til å vurdere å slutte i jobben, var den ikke avgjørende for ansatte som faktisk har sluttet. På grunnlag av dette forkastes nullhypotesen knyttet til denne variabelen.

Hypotese 4 - Tilfredshet med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene påvirker sjansen for å slutte

Både nåværende og tidligere ansatte var generelt fornøyd med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene, og det var ingen signifikante forskjeller i gjennomsnittet for disse gruppene. Kontrollert for de andre variablene i undersøkelsen viste regresjonsanalysen heller ingen signifikante tendenser for at tilfredshet med de interne karriere- og kompetanse-

utviklingsmulighetene påvirker motivasjonen for å vurdere å slutte, eller reell fratredelsesatferd. På grunnlag av dette beholdes nullhypotesen knyttet til denne variabelen.

Hypotese 5 - Sterkere intern sosial tilknytning påvirker sjansen for å slutte

Generelt følte både nåværende og tidligere ansatte en sterk sosial tilknytning til sine kolleger, og det var ingen signifikante forskjeller mellom gruppene. Kontrollert for de andre variablene i undersøkelsen viste de to regresjonsanalysene imidlertid at det var signifikante tendenser for at opplevelsen av sterkere sosial tilknytning til kolleger henger negativt sammen med tanken på å slutte i selskapet, men ikke når det gjelder reell fratredelsesatferd. På grunnlag av dette forkastes nullhypotesen knyttet til denne variabelen.

Hypotese 6 - Behovet for økonomisk forutsigbarhet påvirker sjansen for å slutte

Både de som har sluttet i selskapet og de som fremdeles er ansatt rapporterer at økonomisk forutsigbarhet er generelt viktig for dem, men for de som har sluttet er dette signifikant mindre viktig enn for de som blir værende. Kontrollert for de andre variablene i undersøkelsen viste regresjonsanalysen at variabelen som måler behovet for økonomisk forutsigbarhet har signifikant påvirkning både når det gjelder å få mennesker til å vurdere sin arbeidsgiver til fordel for andre arbeidsgivere, men også når det gjelder selve beslutningen om å si opp eller bli værende i sin stilling. På grunnlag av dette forkastes nullhypotesen knyttet til denne variabelen.

Hypotese 7 - Følelse av å jobbe i en bransje og en virksomhet med godt omdømme påvirker sjansen for å slutte

Både nåværende og tidligere ansatte i selskapet vurderer olje- og gassbransjen samt StatoilHydro til å ha generelt godt omdømme. Det var heller ingen signifikante forskjeller mellom gruppene. Kontrollert for de andre variablene i undersøkelsen viste regresjonsanalysene ingen signifikante tendenser for at opplevelsen av olje og gassbransjens, samt arbeidsgivers, omdømme påvirker sjansen for å slutte, verken som motiverende faktor for å vurdere alternativer eller som avgjørende faktor for om man slutter. På grunnlag av dette beholdes nullhypotesen knyttet til denne variabelen.

Hypotese 8 - Opplevelsen av konflikter mellom jobbkrav og privatliv påvirker sjansen for å slutte

Ingen av gruppene følte at jobben påvirket privatlivet i negativ retning, og det var ingen signifikante forskjeller mellom gruppene. Kontrollert for de andre variablene i undersøkelsen viste heller ikke regresjonsanalysene at variabelen som måler opplevelsen av at jobben har negativ innvirkning på privatlivet var direkte signifikant, verken som motiverende faktor eller som avgjørende for om ansatte til slutt velger å bli eller slutte. Den kvalitative analysen viste imidlertid at mange av beslutningene om å si opp sin stilling i StatoilHydro faktisk ble begrunnet med argumenter knyttet til denne variabelen – i form av forhold rundt pendling og familie. Den kvantitative analysen støtter opp

om dette og viser at antall barn og pendlersituasjon påvirker de reelle sluttendensene. Begge kan sies å være knyttet til forholdet mellom jobb og privatliv. På grunnlag av dette forkastes nullhypotesen knyttet til denne variabelen.

Hypotese 9 - Opplevelsen av å identifisere seg med selskapets verdier, mål, ambisjoner og øverste ledelse påvirker sjansen for å slutte

Både nåværende og tidligere ansatte i selskapet rapporterer at de identifiserer seg med selskapet og har tro på dets mål, verdier og øverste ledelse. Tidligere ansatte rapporterer imidlertid et signifikant lavere gjennomsnitt for denne variabelen enn nåværende ansatte. Kontrollert for de andre variablene i undersøkelsen viste regresjonsanalysene at variabelen også var signifikant som motiverende faktor for å få ansatte til å tenke på å bytte jobb. Derimot viste den seg ikke relevant for å forklare den reelle slutttraten. På grunnlag av dette forkastes nullhypotesen knyttet til denne variabelen.

Hypotese 10 - Opplevelsen av å føle seg attraktiv i arbeidsmarkedet påvirker sjansen for å slutte

Både tidligere og nåværende ansatte i selskapet opplever at deres kompetanse var svært etterspurt i arbeidsmarkedet i perioden 01.10.07-31.12.08. Tidligere ansatte følte imidlertid at de var signifikant mer etterspurt enn respondenter som fremdeles var ansatt i selskapet. Kontrollert for de andre variablene i undersøkelsen viste regresjonsanalysene at denne variabelen hadde signifikant påvirkningskraft for å få ansatte til å vurdere sin stilling, men at den imidlertid ikke var direkte relevant for å påvirke den reelle fratredelsesatferden. På bakgrunn av dette forkastes nullhypotesen knyttet til denne variabelen.

Hypotese 11 - Opplevelse av å bli godt ivaretatt i integrasjonsprosessen påvirker sjansen for å slutte

Mens nåværende ansatte følte seg generelt godt ivaretatt i integrasjonsprosessen, følte de tidligere ansatte seg generelt dårlig ivaretatt etter fusjonen. Denne forskjellen var imidlertid ikke statistisk signifikant. Men da det ble kontrollert for de andre variablene i undersøkelsen viste regresjonsanalysene at denne variabelen var signifikant både som motivasjon for å vurdere å bytte jobb og når det gjelder å påvirke direkte fratredelsesatferd. På bakgrunn av dette forkastes nullhypotesen knyttet til denne variabelen.

Tabell 4: Oppsummering av hypotesetesting

	Gjennomsnitt		Signifikant motiverende effekt	Signifikant relevans for reell fratredelsesatferd	Beholdes/forkastes
	Sluttet	Ansatt	Motivasjonsfaktor	Beslutningsfaktor	
Hypotese 1	4	4,2	Ja	Nei	Beholdes
Hypotese 2	4,8	5,0	Ja	Nei	Beholdes
Hypotese 3	4,4	4,7	Ja	Nei	Beholdes
Hypotese 4	4,2	4,4	Nei	Nei	Forkastes
Hypotese 5	4,9	4,9	Ja	Nei	Beholdes
Hypotese 6	4,4	4,9	Nei	Ja	Beholdes
Hypotese 7	4,1	4,0	Nei	Nei	Forkastes
Hypotese 8	2,8	3,0	Ja	Ja	Beholdes
Hypotese 9	4,2	4,6	Ja	Nei	Beholdes
Hypotese 10	5,7	5,3	Nei	Nei	Forkastes
Hypotese 11	3,4	4,2	Ja	Ja	Beholdes

4.9 Kapittelavslutning

I dette kapitlet er det blitt presentert resultater av både den kvantitative og den kvalitative analysen. Disse metodene har vist seg å støtte opp om hverandre gjennom bekreftende og utdypende resultater. Det er identifisert enkelte tydelige elementer innen sluttendensene blant kjernekompetansen i StatoilHydros forretningsområde "Undersøkelse og Produksjon Norge", som har bidratt til å besvare forskningsspørsmål 1, 2 og 3. Enkelte av hypotesene som ble presentert i kapittel 2 har i dette kapitlet blitt forkastet mens andre blir beholdt. Diskusjonen i kapittel 5 bygger videre på resultatene for disse hypotesene for å kunne besvare forskningsspørsmål 4 – "Hvordan kan selskapet best påvirke disse faktorene for å bedre holde på ansatte med kjernekompetanse?". Elementer fra den kvalitative analysen som er gjort i dette kapitlet vil inkluderes ytterligere i kapittel 5 ved konkret å utdype de kvalitative funnene gjort i dette kapitlet.

Kapittel 5 – Praktiske konsekvenser og faglig bidrag

Som beskrevet innledningsvis i denne rapporten kan problemstillingen begrunnes både praktisk og teoretisk. Det er viktig for arbeidsgivere å identifisere elementene som fører til at ansatte slutter i bedriften. Samtidig ligger det et interessant teoretisk aspekt i den videre utforskingen av forholdet mellom intensjoner om å slutte og reell fratredelsesatferd. Basert på de presenterte resultatene i kapittel 4, vil det i dette kapitlet først diskuteres rundt det siste forskningsspørsmålet: *”Hvordan kan arbeidsgivere bruke disse faktorene for bedre å holde på sine verdifulle ansatte?”*. Diskusjonen følger strukturen gitt av modellen presentert i kapittel 2, fordelt på de fire hovedkomponentene - jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, sjokk og arbeidsmarked. Kun faktorer knyttet opp mot hypotesene som ikke er avvist trekkes frem (ref. tabell 4). Videre vil rapportens problemstilling: *”Hva motiverer arbeidstakere til å ville slutte i jobben sin, og hva baserer de den endelige avgjørelsen på?”* bli belyst på bakgrunn av funnene knyttet til forskningsspørsmål 3 samt diskusjonen rundt forskningsspørsmål 4.

5.1 Praktiske konsekvenser: Tilfredshet og tilhørighet

Analysen viste at det var få forskjeller mellom respondenter som har sluttet i StatoilHydro og de som fremdeles jobber i selskapet når det kommer til ulike aspekter ved tilfredshet og tilhørighet. Dette kan indikere at disse overordnede følelses- og holdningskomponentene skygger for enkeltmekanismene som i realiteten fungerer som drivere for at ansatte slutter. Men det er også mulig at denne undersøkelsen har tatt for seg en privilegert gruppe respondenter som jobber under spesielt gode forhold man generelt ikke finner i det øvrige arbeidsmarkedet, og at funnene i denne rapporten derfor blir noe annerledes enn i tidligere undersøkelser. Dette betyr at de motivasjons- og beslutningselementene for å si opp eller bli i stillingen som er identifisert her, vil fungere i kontekster lignende det denne undersøkelsen fokuserer på. Det var imidlertid enkelte konkrete aspekter ved tilfredshet og tilhørighet som hadde signifikant forklaringskraft på motivasjon for å *vurdere* å slutte, og eventuelle tiltak for å beholde flere verdifulle ansatte kan også rettes mot disse. De signifikante funnene blir diskutert under med fokus på å beskrive hvordan de kan være nyttige fra organisasjonens perspektiv.

5.1.1 Ledelse av kunnskapsrike ansatte som motivasjonsfaktor

Analysen viste at tilfredshet med nærmeste ledelse var en viktig motivasjonsfaktor som påvirket ansatte til å tenke på å bytte arbeidsplass, også når de andre variablene i analysen ble kontrollert for. Dette var imidlertid ikke et avgjørende beslutningselement som førte til at noen faktisk sluttet mens andre ble værende. Funnet er noe overraskende ettersom respondentene i enkelte tidligere undersøkelser rapporterte at forholdet til nærmeste leder var en av de viktigste grunnene til at de fortsatte å jobbe for sin nåværende arbeidsgiver (West, 2004, s. 245). I motsatt fall kan dårlige ledere, i kraft av sin makt og autoritet, ofte være grunnen til mange ulike former for utilfredshet på arbeidsplassen. Dette kan i sin tur føre til at utilfredse ansatte slutter (Griffeth & Hom, 2001, s. 90). Funnet kan tolkes slik at gode ledere er flinke til å opplyse sine ansatte om muligheter også utenfor selskapet.

Som beskrevet i de foregående kapitlene består utvalget for denne undersøkelsen av høyt utdannede og kompetente mennesker som jobber med komplekse oppgaver. Vi finner mange likhetstrekk mellom denne konteksten og teori om ledelse i det vi kan kalle kunnskapsorganisasjoner. Dette er organisasjoner som gjennom faglig spesialisering og autonomi arbeider med svært komplekse problemer (Strand, 2001, s. 249). Slike organisasjoner ansetter trente spesialister – profesjonelle – til operasjonskjernen, og gir dem betydelig kontroll over deres eget arbeid (Mintzberg, 2003, s. 372). Disse profesjonelle ansatte er i større grad selvgående med tanke på mål og midler enn de fleste andre yrkesgrupper, og trenger generelt lite instruksjoner fra ledelsen. Rettledning og resultatbedømmelse er noe en i større grad kan få fra kolleger med tilsvarende kompetanse som en selv. Dette innebærer at mange ledelsesoppgaver som tradisjonelt sett er viktige i andre organisasjoner ikke lenger er like fremtredende i denne konteksten (Strand, 2001, s. 250). I stedet blir den viktigste samordningsmekanismen standardisering av kunnskap (Mintzberg, 2003, s. 222).

I en slik situasjon kan man trekke et skille mellom to ledelsesstrukturer - faglig og hierarkisk. Dette henger til en viss grad sammen med matrisestrukturen i StatoilHydro som er beskrevet innledningsvis i kapittel 3. Ledere i den hierarkiske strukturen har kanskje formelt høyere rang enn de profesjonelle, men mangler gjerne den nødvendige faglige kompetansen for å legitimere sin stilling (Strand, 2001, s. 249, 251). I StatoilHydro er forholdet mellom disse lederrollene definert i de styrende dokumentene (StatoilHydro, 2008), men av utsagnene presentert under ser man at det allikevel er knyttet enkelte utfordringer til ledelsesaspektet når det gjelder å holde på verdifull kompetanse:

”For mye overhead. For mange ledere som skal mene for mye om ting de ikke skjønner seg på. For store muligheter for lettvektene som kan manøvrere i organisasjonen.”

Mann, 46-57 år, tidligere ansatt i B&B

”Ledere må være bevisst på hvordan de ivaretar sine medarbeidere mht. oppfølging og tilrettelegging (dvs. istandsetting av medarbeidere) av arbeidsoppgaver. Dette kan alle bli mye bedre på. Men dette er en utfordring med et stort og tungrodd/byråkratisk selskap som StatoilHydro er blitt.”

Kvinne, 36-45 år, ansatt i LET

God ledelse i organisasjoner som dette, med høyt utdannede ansatte og gjerne to atskilte ledelseslinjer, går i hovedsak ut på å gjøre de ansatte gode. Det vil si å legge til rette for at de på best mulig måte kan benytte sin kunnskap og erfaring for å løse organisasjonens utfordringer. Det er imidlertid enkelte dilemmaer en må ta i betraktning om en vil fokusere på ledelsen for å motivere ansatte til å bli værende. For det første er det viktig å finne balansegangen mellom nødvendigheten av å styre, og de profesjonelles behov for uavhengighet i arbeidet sitt. For det andre kommer hensynet til de profesjonelles forventning om at deres leder må være kompetent innen fagområdet han eller hun skal utøve sin ledelse i – altså forholdet mellom autoritet som kommer av kompetanse og autoritet som kommer av posisjon (Strand, 2001, s. 252-253).

Ved å fokusere direkte på ledelsesaspektet som motivasjonsfaktor for å få verdifulle ansatte til å bli værende i virksomheten, vil man indirekte påvirke flere av de andre motivasjonsfaktorene som er identifisert i denne undersøkelsen. Derfor er ledelsen på mange måter et nøkkelaspekt for å kunne jobbe videre med de andre elementene som kan bidra til at verdifulle ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen.

5.1.2 Belønning og kompensasjon som motivasjonsfaktor

Belønning viste seg ikke å være en avgjørende faktor når det kom til forskjeller mellom de som har sluttet i selskapet og de som fremdeles jobber der. Derimot viste det seg at dette var et viktig element for å få nåværende ansatte til å vurdere andre arbeidsgivere. Utsagnene under utdyper denne dimensjonen og viser at ikke bare lønn i forhold til det eksterne kompensasjonsnivået er viktig, men at den interne fordelingen av belønning også spiller en vesentlig rolle:

”Generelt høyere lønnsnivå. De fleste selskapene som er sammenlignbare har lønninger som ligger minst 50-100% over SH samtidig har de minst like gode ”sosiale betingelser” (Pensjon, forsikring, firmahytte, aksjeavtaler, bilordning osv.).”

Mann, 36-45 år, ansatt i LET

”For lite differensiering av lønn basert på personlige resultater.”

25-35 år, tidligere ansatt i LET

Forskere og teoretikere er enige om at konkurransedyktig lønn og belønning er essensielt for å trekke til seg og beholde personell (Griffeth & Hom, 2001, s. 154). Men å konstruere et belønningssystem som fungerer tilfredsstillende for samtlige ansatte i virksomheten er ikke en enkel oppgave. Dette er fordi mennesker har ulike oppfatninger av hvordan man bør fordele lønn og kompensasjon rettferdig, men også fordi arbeidstakere har sterke personlige interesser i den belønningen de mottar. Fordelingen av belønningen blant de ansatte har også sterke symbolske signaleffekter gjennom verdsetting av ulike jobber og personer. Det bør være et minimumskrav at belønningssystemet oppfattes som rettferdig av et flertall av de ansatte, både når det gjelder eksterne og interne forhold. Utfordringen består i å skape en balanse mellom disse to (Nordhaug, 2002, s. 223-225).

En mulighet for å imøtekomme dette problemet, og samtidig oppnå et effektivitetsskapende belønnings- og kompensasjonssystem, er å inkludere faktorer som den enkelte ansatte kan påvirke selv. Samtidig er det viktig å veie dette opp mot behovet for økonomisk forutsigbarhet og trygghet. En bør altså ikke konstruere systemer, kun basert på individuell innsats, som skaper så store forskjeller i inntekten at de ansatte føler seg utrygge. På basis av dette kan man påstå at det er bortimot umulig å konstruere et system som kan tilfredsstillende alle typer krav om intern og ekstern rettferdighet. For mye fokus på ett element vil redusere rettferdigheten et annet sted i systemet. En arbeidsgiver står med andre ord ikke overfor klare løsninger på dette problemet, men dilemmaer som må vurderes ut i fra hvilken type rettferdighet en føler det er viktigst å fremme. Siden kan man konstruere belønnings- og kompensasjonssystemet med utgangspunkt i dette. Samtidig er det viktig at man ikke velger bort hensynet til effektivitet til fordel for intern rettferdighet (Nordhaug, 2002, s. 224-226).

5.1.3 Sosial tilknytning til kolleger som motivasjonsfaktor

Utilfredsstillende sosiale forhold på jobben, slik som høyt konfliktnivå, følelsen av å bli ekskludert eller det å ikke finne sin rolle blant kolleger kan føre til motivasjon for å si opp sin stilling (Arthur, 2001, s. 224). I dag tilbringer mennesker omkring halvparten av sine våkne liv på jobben, mer enn noe annet sted, og man knytter gjerne sterke sosiale bånd til de menneskene en til daglig omgås med på arbeidsplassen. Å ha medlemskap til en sosial gruppe gir identitet, venner og bekjentskaper, samt faste holdepunkter i hverdagen som gir trygghet (Folgerø, 2000, s. 61). Analysen viste at ansatte som følte seg sterkt knyttet til sine sosiale forbindelser i jobben i mindre grad tenkte på å slutte i selskapet enn ansatte som ikke følte en slik tilknytning. Det var få kvalitative utsagn som konkret la vekt på dette elementet som grunnlag for å slutte eller bli i jobben, men den kvantitative analysen var klar på dette punktet.

Dette styrker funn i tidligere undersøkelser som også antyder at individer som har sterk tilknytning til sine medarbeidere kan være mindre interesserte i å forlate organisasjonen. Potensialet for å miste personlige relasjoner kan oppleves som en kostnad ved å forlate selskapet, og medarbeidere kan velge å forbli ansatt i organisasjonen kun for å unngå å bryte de sosiale båndene (West, 2004, s. 245). Derfor kan det være slik at dess flere sosiale forbindelser en har og dess viktigere disse forbindelsene er, dess mer sannsynlig er det at personen vil fortsette å jobbe i selskapet (Yao et al., 2004, s. 156). Sosiale forhold kan lett brytes ned og forsvinne om medlemmer slutter (Folgerø, 2000, s. 62), og i tidligere undersøkelser har ansatte uttrykt bekymring rundt det å måtte skaffe seg nye venner om de byttet arbeidsplass (West, 2004, s. 245).

Sosial tilhørighet på arbeidsplassen har også andre positive effekter som kan gjøre det attraktivt for organisasjoner og ledere å fokusere på denne motivasjonsfaktoren. Sosial tilhørighet kan skape økt trivsel for medlemmene. Om man er misfornøyd med noe på jobben eller opplever ulike vanskeligheter, er dette langt lettere å håndtere om man har et godt sosialt nettverk rundt seg. Det hevdes også at dette kan føre til redusert sykefravær og høyere effektivitet. Vennskap kan altså føre til både bedre informasjonsflyt og færre andre problemer på arbeidsplassen (Folgerø, 2000, s. 67). Sett i lys av funnene i denne rapporten påvirker den sosiale tilhørigheten motivasjonen for å bli værende eller slutte i jobben. Det kan derfor være lurt av organisasjoner og ledelse å legge til rette for, og fremme sosiale aktiviteter som øker tilhørigheten ansatte imellom.

5.1.4 Tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon som motivasjonsfaktor

Sentralt i de fleste perspektiver på oppsigelser ligger det at negative holdninger til arbeidsoppgaver er relevante i mange beslutninger om å slutte (West, 2004, s. 244). Denne undersøkelsen har målt ulike aspekter ved hvordan respondentene opplevde sine arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon, og funnene viser at også denne variabelen er en viktig motivasjonsfaktor for å vurdere om en vil bli eller slutte. Det er, som beskrevet i kapittel 2, enkelte faktorer som er relevante i forbindelse med tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon. Det er viktig at ansatte føler at jobben de gjør er meningsfull og at de får bruke sine evner og talenter på varierte oppgaver. Videre bør jobben ha en viss grad av autonomi eller frihet til å planlegge arbeidet og arbeidsprosedyrer (Griffeth & Hom, 2001, s. 33). Utsagnene under representerer synspunkter fra begge sider – for å bli og for å slutte:

”Det å få jobbe opp mot spennende prosjekter er min største motivasjon til å jobbe i StatoilHydro.”

Mann, 25-35 år, ansatt i B&B

”Selskapet har vist liten vilje til å ta min fulle kompetanse og ønsker i bruk, og la meg få prøve meg i nye stillinger som jeg har søkt.”

Mann, 36-57 år, tidligere ansatt i B&B

Mye av innholdet i denne variabelen har røtter helt tilbake til Thorsrud og Emerys (1970, s. 19) psykologiske jobbkrav for innholdet eller selve arbeidet i jobben, og tradisjonelt har mye av dette utgjort hele innholdet i begrepet "jobbtfredshet". I tidligere undersøkelser rapporterer arbeidstakere om større intern motivasjon, tilfredshet ved vekst og utvikling, tilfredshet med arbeidet i seg selv, økt kvalitet på jobbutførelsen, mindre fravær og lavere slutttrater i organisasjoner som klarer å legge godt til rette for tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon. Om ansatte opplever at arbeidsoppgavene og arbeidssituasjonen ikke tilfredsstillende deres forventninger vil de i mindre grad bidra i arbeidet eller organisasjonen, og motiveres til å finne andre muligheter utenfor selskapet (Griffeth & Hom, 2001, s. 33). Dette elementet kan blant annet påvirkes konkret gjennom økt delegering av oppgaver til den enkelte ansatte slik at han eller hun i større grad kan styre sin egen arbeidssituasjon (Branham, 2005, s. 66), samt ved beriking av jobben hvor ledere kan omstrukturere arbeidsoppgavene. Målet er å gjøre jobben mer meningsfull for de ansatte, bygge inn ansvar i oppgavene og tilrettelegge slik at man får kunnskap om de faktiske resultatene av sine arbeidsaktiviteter (Griffeth & Hom, 2001, s. 33).

5.1.5 Identifisering med organisasjonen som motivasjonsfaktor

I kapittel 2 ble det foreslått at ansatte som har en sterk tro på organisasjonens mål og verdier er villig til å yte mer for bedriften, og samtidig har et sterkere ønske om å fortsette som medlem av organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 268). Dette handler i stor grad om kompatibilitet mellom den ansattes og selskapets verdier, mål og ambisjoner (Yao et al., 2004, s. 156). I tillegg til at man henter ut nødvendig lønn fra sin arbeidsgiver betyr den organisasjonen en jobber for i de fleste tilfeller noe mer. Organisasjonen kan være uttrykk for en identitet, den kan skape trygghet, og den kan på andre måter skape mening for medlemmene (Strand, 2001, s. 185). Utsagnene under viser to ulike eksempler på dette:

"Styre og ledelse bør i større grad relatere til og etterleve SH's verdier og i tilfeller der det er naturlig å ikke følge verdiene bør de si rett ut og motivere hvorfor de velger en annen vei."

Mann, 36-45 år, ansatt i LET

"Selskapets langsiktige planer - stø kurs. Liker ikke endringer som kun ivaretar kortsiktig gevinst ref. innsparinger på upassende steder i kompetanseoppbygging av nøkkelpersonell. Selskapet må være innovativt i forhold til miljø."

Kvinne, 36-45 år, ansatt i PETEK

I teorien finner man ulike begreper på organisasjoner. Blant annet finner vi hos Hatch (2001, s. 376) en organisasjonstype som betegnes som den ideologiske organisasjon. I slike organisasjoner skapes engasjement og tilhørighet gjennom følelsen av å identifisere seg med sin arbeidsgiverorganisasjon. Medlemmene forblir i virksomheten fordi de tror på dens mål og verdier, og opplever en personlig

tilfredshet gjennom å kunne bidra. Selskapet denne undersøkelsen henter datamaterialet fra er i all hovedsak et olje- og gasselskap, noe mange kanskje vil hevde strider mot dagens gjeldende ideologiske normer i forhold til miljøvern og global oppvarming. Budskapet er imidlertid at man ved å få medlemmenes oppslutning om virksomhetens mål og verdier, vil kunne skape økt tilhørighet og engasjement – så får det være opp til hver enkelt å definere hvilke ideologiske aspekter utover disse som knytter en til organisasjonen. I et jobbforhold er ansatte som sagt også interessert i å få noe økonomisk ut av forholdet. Det er derfor liten sannsynlighet for at denne variabelen alene kan avgjøre om ansatte, som er avhengig av en inntekt, blir eller slutter i jobben. Uansett kan det være viktig for organisasjonen og ledelsen å basere seg på verdier og legge mål som er motiverende for medlemmene.

5.1.6 Privatlivet: Geografisk lokalisering og ansvar for barn som beslutningsfaktor

Forskere begynner i større grad å anerkjenne at interrollekonflikter kan påvirke ansatte til å slutte – altså i den grad jobbkrav, reising, og tidskrav kommer i konflikt med deltakelse i aktiviteter utenfor jobben, slik som familieplikter eller utdanning. Faktisk kan opplevelsen av interrollekonflikt i økende grad påvirke ansatte til å slutte etter hvert som stadig flere mødre, enslige foreldre, familier med behov for to inntekter og familier med pleieansvar for eldre kommer inn i arbeidslivet (Griffeth & Hom, 2001, s. 137). Analysen presentert i kapittel 4 viste at variabelen som målte dette forholdet direkte ikke var signifikant, men at pendlersituasjon (geografisk lokalisering) og ansvar for barn imidlertid spilte en signifikant rolle. Begge disse elementene kan betraktes som private anliggender, og faller dermed inn under denne kategorien. Utsagnene under bygger opp om dette funnet:

“Min beslutning for å slutte i SH var pga. ønske om å flytte m/familie fra Stavanger/Vestlandet til Oslo/Østlandet.”

Mann, 36-45 år, tidligere ansatt i B&B

“Mitt valg om å slutte i StatoilHydro hadde ingenting med selskapet å gjøre, det er ein super arbeidsplass, med godt arbeidsmiljø, høye lønner og gode karrieremoglegheiter. Eg slutta fordi eg ville bu i ein del av Norge der StatoilHydro ikkje har kontor, og for langt å pendle!”

Kvinne, 25-35 år, tidligere ansatt i PETEK

Geografisk tilknytning har ikke blitt spesielt inkludert i dagens modeller for fratredelsesatferd, men lokaliseringen av hjemmet og arbeidsplassen har lenge blitt foreslått som elementer som er viktige for valg av jobb og beslutninger om å slutte. Faktisk har forskere funnet at organisasjons- og lokalmiljøforankring sammenlagt kunne forutsi slutttrater også forbi jobbtildfredshet, jobbtilhørighet og opplevde alternativer (Maertz, 2004, s. 139). Dette støttes av funnene i kapittel 4, hvor geografisk lokalisering av hjemmet og jobben hadde den høyeste forklaringskraften av samtlige signifikante variabler målt i reell oppsigelsesatferd.

Men hvordan påvirker lokaliseringstilknytning behovet for og ønsket om å slutte? Flere av utsagnene i det kvalitative materialet er knyttet til relokalisering etter fusjonen. Mye av litteraturen omkring dette temaet fokuserer også på forbindelser til samfunnet, spesielt i forhold til familie, som en determinant for jobbrelaterte avgjørelser. For eksempel er det mulig at relokalisering (at man tar en jobb i en annen by men fremdeles jobber i samme selskap) i stor grad blir vanskelig om ens ektefelle og barn ikke ønsker å flytte (Yao et al., 2004, s. 169). Dette kan forklare hvorfor også "barn" spilte en signifikant rolle med å påvirke ansatte til å slutte. Men i denne forbindelse er mye av sammenhengen avhengig av om relokaliseringene er initiert av organisasjonen eller den ansatte selv. I tilfeller hvor det er selskapet som tar initiativet til forflytting vil høy forankring i lokalmiljøet kunne føre til ulike grader av motstand mot relokaliseringen, og kanskje velger man å slutte i organisasjonen (Maertz, 2004, s. 142).

5.1.7 Økonomisk forutsigbarhet: Risikovurdering som motivasjons- og beslutningsfaktor

I kapittel 4 ble det klart at i tillegg til grunnleggende behov knyttet til privatlivet, er også behovet for økonomisk forutsigbarhet relevant både som motivasjonsfaktor for å vurdere andre jobbalternativer, og som beslutningsfaktor når det kommer til faktisk oppsigelsesatferd. Når det gjelder koblingen mellom behovet for forutsigbarhet og tanken på å bytte arbeidsgiver kan dette forklares med at dess viktigere forutsigbarhet er for en arbeidstaker, dess mer vil han eller hun vurdere andre alternativer som bedre kan tilfredsstille dette behovet. Nå viste imidlertid analysen at det var de ansatte som hadde størst behov for trygghet som ble værende i selskapet, noe som indikerer at de betrakter StatoilHydro som en trygg arbeidsgiver. Dette elementet sier noe hvordan denne kostnadsanalysen foregår – gjennom en beslutningsprosess hvor ulike behov stilles opp mot hverandre, og mulig risiko knyttet til det å bytte jobb blir vurdert i forhold til hvor sterke de ulike behovene er. Dette leder hen til en mer generell risikovurdering av samtlige kostnader og gevinster ved å bli eller slutte.

I kapittel 2 ble det presentert tre ulike teorier på hvordan beslutninger tas – en basert på full rasjonalitet, en på begrenset rasjonalitet, og til slutt en teori av mer slumpmessig karakter. Den første av disse teoriene er tidligere avvist som mer ideell enn deskriptiv. Samtidig er beslutninger om å si opp sin stilling viktige og tungtveiende avgjørelser for den personen dette gjelder (Allen, 2004, s. 38). Selv om man kan trekke linjer mellom sjokk (fusjonen) og søppelspannteorien, er det lite sannsynlig at ansatte velger å si opp en jobb kun basert på sammenfall av elementer i tid og rom. Dette styrker posisjonen til teorien basert på begrenset rasjonalitet.

Mange teoretikere hevder at ansatte – selv de utilfredse – ikke vil forlate selskapet om det koster dem for dyrt i forhold til personlige investeringer (Griffeth & Hom, 2001, s. 139). Det blir samtidig hevdet at om en person tror at kostnadene ved å slutte blir overveid av fordelene, samtidig som

kostnadene ved å søke etter en ny jobb ikke er urimelige, vil personen lete etter nye jobbalternativer (West, 2004, s. 249). Kostnader kan defineres som materielle eller psykologiske fordeler som kan gå tapt om man bytter jobb. Det innbefatter alt det en må gi opp om man skulle bryte forbindelsene sine på jobben og privat som en følge av at man slutter i selskapet eller flytter. Dess større kostnader dess vanskeligere er det å bryte med sine forbindelser. Eksempler på jobbrelaterte kostnader er lønn, kompensasjon og andre fordeler som ikke er umiddelbart mulige å ta med seg. Samfunnsmessige kostnader kan innebære bekvemmeligheter som følger med det spesielle nærsamfunnet en bor i, for eksempel gode transportmuligheter eller barnehager. Det blir hevdet at kostnader knyttet til nærsamfunnet blir viktigere i forbindelse med relokalisering fordi et jobbytte uten relokalisering ikke i like stor grad påvirker forankringen til elementer utenfor jobben (Yao et al., 2004, s. 157).

Kostnadsaspektet er også knyttet til fusjonsprosessen som StatoilHydro har vært gjennom. Organisasjonsendringer skaper ofte et høyt nivå av opplevd usikkerhet (Lines, 2005, s. 23). Sett i forhold til fusjonen vil gjerne den viktigste determinanten på om ansatte vil akseptere eller motsette seg endringer være avhengig av i hvilken grad endringen oppfattes som nyttig eller for kostbar for den enkelte (Oreg, 2006, s. 79). Denne kostnadsvurderingen vil være helt legitim, og ansatte vil ofte i realiteten oppleve at de mister goder av ulik art gjennom en fusjonsprosess. Det er ikke nødvendigvis organisasjonsendringen i seg selv de ansatte vil motsette seg, men de negative følgene dette vil kunne ha for dem. Dette er viktig ettersom troen på at mennesker motsetter seg selve endringen kan hindre organisasjonens muligheter til å ta tak i de virkelige problemene - problemene som kan være reelle motivasjonsfaktorer til at ansatte med kjernekompetanse slutter i selskapet.

5.2 Sjokk – Endringers relevans: Motivasjons- og beslutningsfaktor

Shill og Mackenzie (2005, s. 67) beskriver en situasjon der to store amerikanske selskaper som produserte forbruksvarer slo seg sammen i 1999. Etter fusjonen har nærmere tre fjerdedeler av deres topp-100 stillinger hatt gjennomtrekk, og selskapets aksjeverdier hadde i 2003 fremdeles ikke kommet seg opp på nivået de hadde før sammenslåingen. Selv om mange variabler kan ha spilt inn, virket den høye slutttraten blant lederne til å være et resultat av en fusjon som har slått feil. Som Jeffrey Krug (2003) poengterte i hans *February 2003 Harvard Business Review* analyse av sluttendenser blant ledere i en post-fusjon situasjon, ville tapet av ansatte det første året ofte være tre ganger høyere enn nivået hos lignende selskaper som ikke hadde fusjonert. Det andre året var slutttraten imidlertid sunket til "kun" det dobbelte av det normale. Men det viste seg videre at antallet ansatte som sluttet fremdeles var unormalt høy opp til 9 år etter fusjonen (Shill & Mackenzie, 2005, s. 69). Man kan ikke uten videre trekke klare paralleller mellom situasjonen

beskrevet over og StatoilHydros egen fusjonsprosess, men det gir grunnlag til å anta at ulike elementer som følger med en fusjon vil kunne skape forhold som gjør at ansatte velger å forlate selskapet.

Omstillingsprosesser kan true den personlige tilfredsstillelsen ansatte oppnår gjennom sitt arbeid. Organisasjonsendringer involverer ofte omskiftninger av stillinger og redefinering av oppgaver. For mange kan forventningen om å bli overført til en mindre interessant, mindre selvstendig og mindre utfordrende jobb skape en negativ oppfatning av endringen, sammenlignet med de som ikke forventer endringer, eller til og med forbedringer, i sine stillinger og oppgaver (Oreg, 2006, s. 80).

Fusjoner betyr også drastiske forandringer i ansattes nåværende organisasjonstilhørighet. For de som er sterkt knyttet til organisasjonen kan en stor endringsprosess bety en kollaps av det sosiale nettverket en har bygget seg både på jobben og privat. På dette tidspunktet vil de følelsesmessige, kognitive og atferdsmessige reaksjonene en har i forbindelse med jobbforankring være svært kompliserte. Reaksjonene er ikke bare avhengig av individets tidligere holdninger til sin organisasjonstilhørighet (positiv, negativ eller nøytral) eller omfanget av endringen, men også hans eller hennes personlige tolkning av endringen (Yao et al., 2004, s. 179). Under er det presentert enkelte utsagn knyttet til fusjonsprosessen. Disse bekrefter og utdyper i stor grad opplevelsen av integrasjonsprosessen og hvorfor dette førte til tanker om å slutte eller til reell oppsigelsesatferd:

"I utgangspunktet var jeg positiv til fusjonen! Men ble overrasket - nesten sjokkert - da jeg så den store kulturforskjellen. Hydro: Tillit på lavt nivå kombinert med verdsetting av initiativ + beslutningsvilje => entusiasme og eierskapsfølelse! Gøy på jobben! Statoil: Alt for mye unødvendig byråkrati og proforma(!). Så mange er involvert i beslutninger at eierskap og ansvar smuldrer helt opp, samt manglende samsvar mellom formelt og reelt ansvar. Meget alvorlig! NB: Dette er absolutt ikke en nødvendig følge av størrelse! Utelukker ikke helt å jobbe der igjen, men da må ting ha forandret seg. (Og det tror jeg faktisk vil tvinge seg frem!)."

Mann, 46-57 år, tidligere ansatt i PETEK

"Større fokus på å skape tilhørighet etter fusjonen gjennom lagbygging og informasjonsflyt. I ei periode var den eneste informasjonen som kom ut var når nokon slutta, men ingen informasjon om hva ledelsen ville gjøre for å beholde folk. Ingen gunstig situasjon når ein allerede var tynt bemanna."

Mann, 25-35 år, tidligere ansatt i LET

Det er bred enighet om at en suksessfull implementering av omstillingsprosesser er avhengig av hvordan organisasjonsmedlemmene reagerer på endringen (Lines, 2005, s. 8). Ledere bør være klar over at ansattes følelser kan forutsi hvordan de senere vil kunne oppleve sine jobber. Hvordan ansatte oppfatter sin situasjon etter hvert som nye prosesser blir gjennomført kan hjelpe med å

forutsi de ansattes vilje til å forbli i organisasjonen, og at deres antagelser om gevinster og kostnader ved endringen senere kan oversettes til tilhørighet og forpliktelse til organisasjonen. Fordi motstand mot forandring ofte er basert på reelle bekymringer, bør dette være noe som organisasjonen bruker for å forbedre seg selv og sine beslutninger (Oreg, 2006, s. 97-98).

5.3 Arbeidsmarkedets rolle: Hett arbeidsmarked = høy sluttrate?

Etter flere år med sterk økonomisk vekst var Norge inne i en markert høykonjunktur fra rundt 2001 til høsten 2008. I løpet av denne perioden har det aldri før vært flere mennesker sysselsatt i Norge, og arbeidsledigheten var den laveste på nesten 20 år. Denne situasjonen har inkludert en stor etterspørsel etter norsk råolje, noe som har ført til svært høye snittpriser pr. fat. Dette har gitt den norske oljeindustrien store muligheter, men samtidig lagt enkelte begrensninger i form av mangel på kvalifisert arbeidskraft (Finansdepartementet, 2007). Både som et direkte resultat av den økte aktiviteten en økonomisk høykonjunktur fører med seg, men også som et resultat av den demografiske strukturen i det norske samfunnet, kan man forvente at dette kompetanseunderskuddet kommer til å vedvare. Dagens internasjonale økonomiske krise til tross - hovedgrunnen til dette er at kullene som fullfører sin utdanning blir stadig mindre og mindre enn det de tidligere har vært. Sysselsetting og nyrekruttering for personell med utdanning innen for eksempel økonomi og teknologi er påvirket av konjunktursvingningene i markedet. Ofte faller søkningen i nedgangstider, noe som fører til underskudd på arbeidskraft når konjunktorene har snudd (St.meld. nr 36 (1998-99)). Etter 1972 er det født langt færre i Norge sammenlignet med kullene tidligere i etterkrigstiden. Dette fører til at antallet nyutdannede kan forventes å bli vesentlig redusert de kommende årene. I 2010 vil omtrent 65 prosent av Norges befolkning være over 35 år. Dette er ti prosent flere enn i 1990. For bedrifter, slik som StatoilHydro, hvor det er et stort behov for ansatte med høy kompetanse, vil dette føre til at man gjerne må legge større vekt på langsiktig strategisk planlegging rundt kompetansetilgang og rekruttering. Dette innebærer også fokus på å beholde verdifulle ansatte (Nordhaug, 2002, s. 271).

Manpowers Jobbskiftebarometer for 2000-2006 viser imidlertid en nedadgående trend i antallet arbeidstakere som skiftet jobb i perioden fra 2001 til 2006. Men mot slutten av perioden, fra 2005 til 2006 da økonomien for alvor begynte å ta seg opp, viser samtidig undersøkelsen en klar økning i antall arbeidstakere som stilte seg åpne for å skifte arbeidsplass (Manpower, 2006). Sett i sammenheng med den økonomiske høykonjunktoren på den tiden, kan dette tyde på at viljen til å skifte jobb er påvirket av konjunkturer i markedet. Dette betyr imidlertid ikke at ønsket om å bytte jobb fører til at man faktisk tar skrittet og gjør det. Men, i en situasjon hvor det er flere jobber enn

det er kvalifiserte mennesker til å utføre disse jobbene vil mennesker alltid ha flere valg. Og når mennesker har valg er det liten grunn til å forbli i en organisasjon som passer dårlig med ens egne ønsker (Smith, 2001, s. 2). Selv om analysen viste at bortimot halvparten av respondentene som hadde sluttet i selskapet hadde blitt headhunted eller på annen måte blitt forespurt om de ville bytte jobb, viste resultatene av regresjonsanalysen imidlertid ingen direkte forbindelse mellom arbeidsmarkedet og tendenser i turnover. Derimot kan markedskreftene spille en mer indirekte rolle for å øke mobiliteten blant arbeidstakere. Større etterspørsel fører naturlig nok til økte priser på kompetanse. Dermed oppstår en situasjon hvor ulike arbeidsgivere byr over hverandre for å trekke til seg den rette arbeidskraften. Arbeidsmarkedet gjør seg altså spesielt gjeldende gjennom variabelen lønn og kompensasjon. På grunn av StatoilHydros interne arbeidsmarked kan det også tenkes at effekten av det eksterne arbeidsmarkedet i dette tilfellet blir mindre enn det i realiteten er for andre, mindre arbeidsgivere. Følgende utsagn bygger opp om denne antakelsen:

”Statoil er eit selskap som er så stort at dersom ein treng nye utfordringer er det mogleg å skifte arbeidsoppgåver, arbeidsstad og fagfelt for ein kortare eller lengre periode utan å skifte arbeidsgjevar.”

Mann, 36-45 år, ansatt i PETEK

Budskapet i dette utsagnet kan forklare hvorfor arbeidsmarkedet som en selvstendig enhet har fått så liten oppmerksomhet i datamaterialet denne rapporten bygger på. Få eller ingen har nevnt at muligheter i arbeidsmarkedet er en direkte grunn for at de velger å slutte eller tenker på å gjøre det.

Man må alltid ha et sammenligningsgrunnlag for å kunne vurdere om noe er bra eller dårlig. Det er her arbeidsmarkedet kommer inn i bildet. Kunnskapen om andre muligheter, eller hva andre arbeidstakere i lignende stillinger og selskaper mottar av belønning og kompensasjon kan automatisk føre til at man vurderer sin egen situasjon i forhold til dette.

5.5 En hypotetisk modell for hvorfor ansatte beslutter å si opp

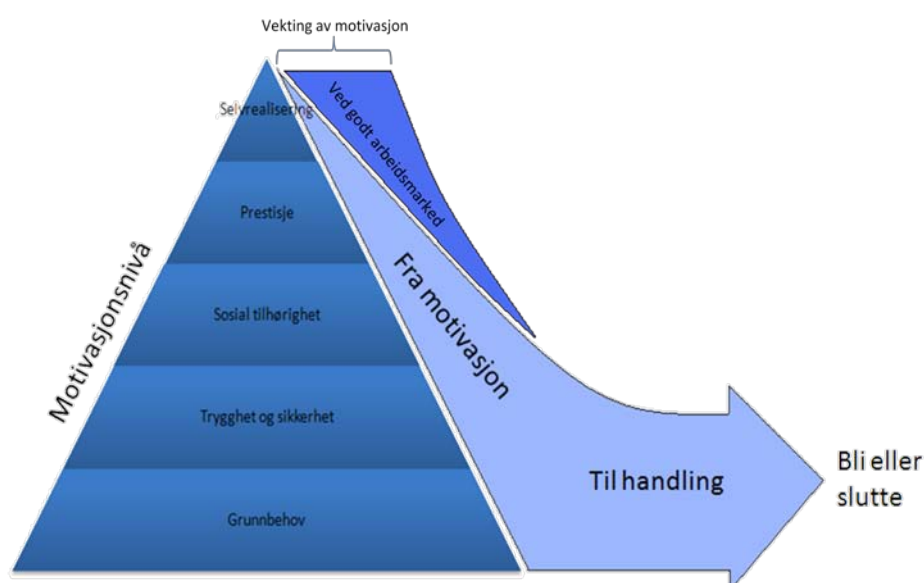
Teorien som ligger til grunn for denne rapporten er i hovedsak basert på undersøkelser om intensjoner om å slutte – ikke reell atferd. Det er derfor ikke så overraskende at funnene i regresjonsmodellen som måler intensjonene i større grad gir tilsvarende resultater som teorien, enn analysen av den reelle atferden. Det er også kommet fram at både ansatte og tidligere ansatte var generelt fornøyd med de aller fleste aspektene ved arbeidsgiver. Dette kan også bidra til at man ser

en forskjell mellom hva som skaper tanker om å slutte og hva som fører til at noen ansatte faktisk gjør det.

Til tross for dens popularitet og teoretiske styrke har det nesten blitt en klisjé å basere seg for mye på Maslows behovshierarki. Mye i denne undersøkelsen tyder imidlertid på at man kan gå tilbake til tradisjonell behovs- og motivasjonsteori for best å beskrive hvordan motivasjon til å slutte eller bli værende får atferdsmessige konsekvenser. Som nevnt identifiserer analysen enkelte elementer som virker motiverende på ansatte for å slutte eller bli værende i sin jobb, men som i seg selv ikke er avgjørende for hvilket valg man tar. Motiverende elementer finner vi i alle de fem nivåene i Maslows behovshierarki. Når det gjelder den faktiske forskjellen mellom tanke og handling viser analysen at beslutningen til slutt er basert på praktiske elementer, og hensyn man ellers finner på de lavere nivåene i Maslows behovshierarki (eller det Herzberg kaller hygiene faktorer), slik som behovet for trygghet og andre grunnbehov.

Ved å se oppsigelsesatferd på denne måten kan man omdefinere elementet kalt sjokk. Dette er fordi det kan erstattes med motivasjon på mer grunnleggende nivåer. Med utgangspunkt i kostnadsvurderingen beskrevet over kan man si at forskjellige motivasjonsfaktorer har ulike beslutningsverdier, det vil si at de vektlegges ulikt i beslutningsprosessen og risikovurderingen. Om en motiveres til å bytte arbeidsgiver på grunn av nye karrieremuligheter, blir det så vurdert om dette er en tilstrekkelig grunn basert på en risikovurdering med utgangspunkt i mer grunnleggende behov.

Med utgangspunkt i funnene i denne rapporten er Maslows behovshierarki modifisert (figur 17) for å illustrere de ulike komponentenes funksjoner i beslutningsprosessen, fra intensjon til handling.



Figur 17: En hypotetisk modell - fra intensjon til handling (modifisert etter Maslow 1977)

Den lyseblå pilen indikerer beslutningsretningen samtidig som den viser hvordan motivasjon på de ulike nivåene vektlegges i risikovurderingen. Behovselementer høyere i pyramiden (*motivasjonsfaktorer*) fører ikke umiddelbart til at man slutter i jobben om mer grunnleggende behov taler imot (*beslutningsfaktorer*). I motsatt fall er ikke tilfredshet med motivasjonsfaktorer på de høyere nivåene tilstrekkelig til å holde ansatte i selskapet om mer dyptgripende behov krever at en slutter. Feltet markert med middels kraftig blåfarge indikerer arbeidsmarkedets påvirkning på hvordan de ulike motivasjonselementene vektlegges. Arbeidsmarkedet antas å fungere slik at dess flere arbeidsgivere som kommer på markedet dess flere er det som tilstrekkelig kan tilfredsstille flere av de grunnleggende behovene til arbeidstakerne. Ettersom de grunnleggende behovene kan tilfredsstilles av samtlige potensielle arbeidsgivere blir elementer som er høyere oppe i pyramiden mer relevante som både motivasjons og beslutningsfaktorer for å slutte. Utfallet av risikovurderingen og beslutningsprosessen varierer i takt med svingninger i arbeidsmarkedet. På den måten vil vektleggingen av behov høyere opp i behovshierarkiet bli sterkere, ettersom arbeidsmarkedet gjør disse til relative størrelser som fungerer i sammenligning med tilbud hos andre arbeidsgivere.

Konsekvensen for organisasjoner blir at man må fokusere spesielt på å tilfredsstille de lavere behovene i tider med dårligere økonomi og arbeidsmarked for å skape sikkerhet og tilfredsstille de grunnleggende behovene. I bedre tider bygger man videre på dette for også å kunne tilby best mulig tilfredsstillelse av de høyere nivåene. Dette er grunnleggende markedsteori, men viser også at motivasjonen for å slutte eller bli værende i jobben varierer i takt med hvilket behov det er viktigst å tilfredsstille på det gitte tidspunktet.

5.6 Begrensninger med undersøkelsen og videre studier

Denne studien har en svakhet i det faktum at spørreskjemadata ble samlet inn på kun ett tidspunkt, i god tid etter at mange ansatte allerede hadde sluttet og etter at integrasjonsprosessen allerede var godt i gang. På grunn av dette har man ikke grunnlag til å komme med påstander om forklaringsforholdet mellom studiens variabler. Ideelt sett ville en longitudinell undersøkelse være å foretrekke. Her kunne man målt ansattes holdninger innenfor de variablene som er inkludert i undersøkelsen på et gitt tidspunkt, for eksempel før fusjonen, for så å gjennomføre undersøkelsen på nytt på et senere tidspunkt, for eksempel etter fusjonen. På denne måten kan det være mulig å trekke mer direkte linjer mellom motivasjonsfaktorer og reell atferd. Men tidligere teori og forskning som eksisterer støtter retningsforholdene som har blitt foreslått i denne studien (Oreg, 2006, s. 96).

Siden spørreundersøkelsen ble gjennomført flere måneder etter at mange ansatte faktisk hadde sagt opp, kan man ikke utelukke muligheten for at datamaterialet er påvirket av en retrospektiv virkelighetsforståelse. Dette gjelder både tidligere ansatte som har jobbet i andre virksomheter en stund, men også ansatte som fremdeles jobber i selskapet. Men ettersom respondentene ikke var klar over studiens hypoteser, er det ingen grunn til å anta at deres retrospektive virkelighetsforståelse fullstendig ville overlape med det rasjonale som ligger til grunn for hypotesene (Oreg, 2006, s. 96). Med andre ord, selv om retrospektive svar noen ganger kan forvrengte de faktiske hendelsene, er det ikke sannsynlig at de vil gjøre dette i den enkelte teoribaserte hypotesen. Likevel har det i denne undersøkelsen oppstått enkelte resultater som man i utgangspunktet ikke hadde ventet. Spesielt gjelder dette variablene som målte graden av konflikt mellom jobb og hjemmet, samt arbeidsplassens geografiske tilgjengelighet. Uansett vil det være nyttig for fremtidige undersøkelser å gjennomføre en longitudinell undersøkelse, som kan bidra med å overkomme disse begrensningene.

Tilfeldighetsaspektet ved undersøkelsens utvalg kan også diskuteres. Som beskrevet i kapittel 3 består utvalget i hovedsak av to grupper - de som har sluttet og de som fremdeles jobber i StatoilHydro. Respondentene i gruppen som har sluttet er valgt på basis av tilgjengelighet. Det var ønskelig å få kontakt med samtlige som har sluttet, men dette var ikke praktisk mulig. Utvalget som til slutt ble brukt i undersøkelsen besto dermed av samtlige personer det var mulig å kontakte av de som hadde sluttet. Representativiteten for denne gruppen kan derfor diskuteres. Dette potensielle problemet vurderes imidlertid som minimalt, ettersom det ikke er snakk om mange personer (10 stk) som er utelatt.

5.7 Kapittelavslutning

I dette kapitlet har funnene i analysen blitt ytterligere diskutert – spesielt med tanke på å knytte dem opp til praktiske organisatoriske og ledelsesmessige situasjoner. Hensikten har vært å gjøre det tydeligere hvordan funnene i rapporten kan gjøre arbeidsgivere bedre i stand til å holde på den verdifulle kompetansen. Selve problemstillingen har også blitt adressert ved at forholdet mellom intensjon og handling har blitt tydeliggjort gjennom diskusjonen rundt beslutningsprosessen. Det har blitt hevdet at ansatte gjennomfører en form for kostnadsanalyse hvor de setter ulike muligheter opp mot hverandre for å avgjøre om de bør bli eller slutte i jobben. På bakgrunn av dette er det foreslått en hypotetisk modell for hvordan ulike motivasjonsfaktorer evalueres når en ansatt er inne i denne beslutningsprosessen.

Kapittel 6 - Konklusjon og sammendrag

Man vet en god del om faktorene som motiverer ansatte til frivillig å forlate jobben sin, men allikevel er evnen til å forklare og forutse individuelle frivillige oppsigelser fremdeles svært begrenset. Noen ansatte som er tilfreds med sin jobb forlater den likevel, mens andre som er svært lite tilfreds forblir. Alternative jobbmuligheter fører noen ganger til at ansatte slutter, men ofte gjør det det ikke. Selv majoriteten av ansatte som opplyser at de har intensjoner om å slutte, gjør gjerne ikke det (Allen, 2004, s. 36). Tidligere modeller og teorier er gjerne basert på målinger av intensjoner med utgangspunkt i tilfredshet og tilhørighet, i stedet for reelle oppsigelser begrunnet med hver enkelt motivasjonsfaktor. Men det finnes også mange undersøkelser som ikke gjør det på denne måten. I denne undersøkelsen er det imidlertid gjennomført en analyse av ansattes intensjoner om å slutte, og det er trukket linjer til mennesker som faktisk har sluttet for å sammenligne motivasjonen for å slutte eller bli værende. Som beskrevet i kapittel 5 er det enkelte aspekter ved denne undersøkelsen som kan diskuteres, og som ideelt sett kunne vært gjort på en annen måte. Det er allikevel identifisert enkelte grunnleggende faktorer som motiverer ansatte til å vurdere om de vil slutte eller ei, samt andre faktorer som avgjør om de virkelig gjør det eller ikke.

Undersøkelsen tar utgangspunkt i problemstillingen:

”Hva motiverer arbeidstakere til å ville slutte i jobben sin, og hva baserer de den endelige avgjørelsen på?”

Dette innebærer man identifiserer de enkelte faktorene som påvirker beslutningen, samt at linken mellom intensjon og handling må undersøkes. Det ble avledet fire forskningsspørsmål som skulle bidra til å belyse denne problemstillingen. Under presenteres kort funnene for hvert enkelt spørsmål.

6.1 Forskningsspørsmål 1

Hvem er det som velger å bli og hvem velger å slutte innenfor kjernekompetanseområdene i StatoilHydros forretningsområde Undersøkelse og Produksjon Norge?

Sett i forhold til de demografiske og yrkesformelle variablene respondentene er bedt om å rapportere på, er det enkelte tydelige tendenser for fratredelsesatferden som skiller de ulike gruppene. På de fleste områder er personene med kjernekompetanse i StatoilHydros forretningsområde ”Undersøkelse og Produksjon Norge” som slutter i all hovedsak et tverrsnitt av den samlede ansattgruppen i utvalget. Det er imidlertid identifisert enkelte signifikante tendenser:

- Det er relativt sett signifikant flere *menn* som slutter enn *kvinner*.
- Respondenter i aldersgruppen *under 46 år* har relativt sett signifikant høyere slutttrate enn respondenter i aldersgruppen *over 46 år*.

I den multiple regresjonsanalysen ble alle demografiske og jobbformelle variabler kontrollert for effekten av hverandre. Resultatet viste da at effekten av både kjønn og alder forsvant, mens det ble tydelig at ansvar for *barn* og hvorvidt man er *ukependler* til jobben er de mest grunnleggende egenskapene ved ansatte som slutter.

6.2 Forskningsspørsmål 2

Hvor går de ansatte med kjernekompetanse om de velger å forlate StatoilHydros forretningsområde Undersøkelse og Produksjon Norge; Konkurrerende bedrift, samme bransje, annen bransje, studier, etc.?

Analysen viste at samtlige av respondentene som har sluttet i StatoilHydro var i ny jobb da de svarte på undersøkelsen. Det ble også funnet at:

- 55 % har tatt nye jobber innen andre virksomheter i olje- og gassindustrien, 35 % jobber som konsulenter rettet mot olje- og gassvirksomhet - 10 % av disse fungerer som selvstendige konsulenter. De resterende 10 prosentene har gått til andre bransjer.
- 48 % av respondentene som ikke lenger jobber i StatoilHydro har selv jobbet aktivt med å finne andre jobbalternativer, mens 46 % enten har blitt headhunted til andre selskaper eller på annen måte fått en direkte forespørsel om å jobbe for et annet selskap. De resterende seks prosentene oppgir annen grunn eller avstår fra å svare.

6.3 Forskningsspørsmål 3

Hvilke motivasjonsfaktorer er det som får medarbeidere med kjernekompetanse til å vurdere å slutte eller bli værende i StatoilHydros forretningsområde Undersøkelse og Produksjon Norge, og hva skiller dem som faktisk slutter fra de som blir værende?

Analysen identifiserte følgende faktorer som motiverer ansatte til å vurdere om de skal slutte:

- Dess mer tilfreds respondentene er med tanke på den belønningen og kompensasjonen de mottar, dess mindre tenker de på å bytte arbeidsplass.

- Dess mer respondentene føler at de kan identifisere seg med selskapets verdier, mål og ledelse, dess mindre tenker de på å bytte arbeidsplass.
- Dess bedre en opplever at en blir ivaretatt i integrasjonsprosessen, dess mindre tenker man på å bytte arbeidsplass.
- Dess mindre tilfredse de ansatte er med sine arbeidsoppgaver og sin arbeidssituasjon, dess oftere tenker de på å bytte arbeidsplass.
- Dess sterkere knyttet en er til sine kolleger, dess mindre tenker man på å bytte arbeidsplass.
- Dess viktigere stabilitet i inntektene er for respondentene, dess oftere tenker de på å bytte arbeidsplass. Dette er en naturlig konsekvens av konstant å vurdere hvordan best mulig stabilitet kan oppnås - hos nåværende arbeidsgiver eller hos andre?
- Overraskende nok viser analysen at dess mer tilfreds de ansatte er med sin nærmeste ledelse, dess oftere tenker de på å slutte i jobben. Dette kan tolkes som at gode ledere er flinke til å opplyse sine ansatte om muligheter også utenfor selskapet.

Respondentene var generelt fornøyde med disse faktorene i StatoilHydro. Det var imidlertid andre faktorer som skilte de som faktisk sluttet og de som ble igjen. Disse var følgende:

- Mange av de som slutter gjør dette fordi de er ukependlere og opplever dette som problematisk.
- Mange av de som slutter gjør dette fordi de opplever at de ikke har blitt tilstrekkelig godt ivaretatt i integrasjonsprosessen.
- Mange av de som slutter gjør dette fordi de har ansvar for barn hjemme.
- Mange av de som blir værende i selskapet gjør dette fordi de har behov for økonomisk forutsigbarhet og betrakter StatoilHydro som et selskap som kan gi dem dette.

6.4 Forskningsspørsmål 4

Hvordan kan selskapet bruke disse faktorene for å bedre holde på sine verdifulle ansatte?

Som det fremgår av funnene som er presentert over, er det mulig for bedriftene å rette tiltak mot samtlige av disse elementene. Analysen viste at selskapet til en viss grad klarte å tilfredsstille sine ansattes behov på disse områdene. Eventuelle tiltak bør derfor rettes mot beslutningsfaktorene der det må fokuseres på individet. I diskusjonen i kapittel 5 fremgår det ulike forhold som kan være relevant for ledere og virksomheter som ønsker å rette intervensjoner mot en eller flere av disse faktorene, og noen grundigere presentasjon vil ikke bli gjennomgått her.

6.5 Kapittelavslutning

Hensikten med denne undersøkelsen var å identifisere grunner for at ansatte ønsker å slutte i jobben og hvorfor enkelte til slutt velger å gjøre det. Med utgangspunkt i tilgjengelig teori har det blitt utformet et spørreskjema som har blitt sent ut til et utvalg av ansatte og tidligere ansatte i det norske energiselskapet StatoilHydro. Funnene tyder på at faktorene som til slutt fører til at ansatte slutter er forskjellig, mer grunnleggende og dyptgripende, enn faktorene som kun får dem til å overveie andre alternativer. Beslutningen tas gjennom en vurdering av kostnader og gevinster, der hensyn til mer grunnleggende behov veier mest, slik som behov for økonomisk forutsigbarhet, ansvar for barn, geografisk plassering av jobben i forhold til hjemmet og opplevelsen av integrasjonsprosessen.

Referanser

- Allen, D. G. (2004). Innovative theory and empirical research on employee turnover. I P. Hom & R. Griffeth (red.), (s. 35-53). Greenwich, Conn.: Information Age.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification. *Journal of Management*, 32 (4), 552-574.
- Arbeids- og Velferdsdirektoratet. (2008). Månedstatistikk om arbeidsmarkedet - Desember 2008. Nr. 11 Lastet ned 10.02.2009, fra <http://www.nav.no/1073748596.cms>
- Arthur, D. (2001). *The Employee Recruitment and Retention Handbook*. New York: AMACOM.
- Beggerud, R., & Ihlen, F. (2008). *Omstilling i arbeidslivet - Teori og praksis*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employee Leave*. New York: AMACOM.
- Campion, M. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76, 199-212.
- CIPD. (2008). *Annual survey report 2008: Recruitment, retention and turnover*. Lastet ned 13.03.2009, fra <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/BE3C57BF-91FF-4AD0-9656-FAC27E5398AA/0/recruitmentretentionturnover2008.pdf>.
- Cortina, J. M. (1993). WHAT IS COEFFICIENT ALPHA - AN EXAMINATION OF THEORY AND APPLICATIONS. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Dommermuth, L., & Kjeldstad, R. (2008). Jobbtrivsel og mobilitet på arbeidsmarkedet. *Samfunnsspeilet*, 1/2009 - 23.årgang, 29-35.
- Finansdepartementet. (2007). Nye hovedtall i det reviderte budsjettet for 2007: Norsk økonomi inne i en sterk høykonjunktur. *Pressemelding Nr.:34/2007* Lastet ned 11.02.2009, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/presesenter/pressemeldinger/2007/Norsk-okonomi-inne-i-en-sterk-hoykonjunk.html?id=466727&epslanguage=NO>
- Folgerø, I. S. (2000). *Samhandling på arbeidsplassen - fornøyde kunder, klienter og kolleger*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gjelsnes, K. L. (2008). *Turnover - Oversikt Over Personer Som Slutter Innenfor Kjernekompetanseområder i UPN*. Stavanger: StatoilHydro.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hagtvedt, R., Jones, G. T., Gaertner, S., & Griffeth, R. (2004). Innovative theory and empirical research on employee turnover. I P. Hom & R. Griffeth (red.), (s. 189-208). Greenwich, Conn.: Information Age.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forl.
- Hellevik, O. (2009). Linear versus logistic regression when the dependent variable is a dichotomy. *Quality & Quantity*, 43(1), 59-74.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational theory, design, and change: text and cases*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Int.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Koslowsky, M., & Marom, M. (2004). Innovative theory and empirical research on employee turnover. I P. Hom & R. Griffeth (red.), (s. 83-101). Greenwich, Conn.: Information Age.
- Krug, J. A. (2003). Why do they keep leaving? *Harvard Business Review*, 81 No. 2, 14-15.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Management Review*, 4, No. 1, 8-32.
- Madsen, E. L. (2006). Research Note: Ressursbasert Teori, Innovasjon og Bedriftsutvikling. *Beta*, Nr. 1.
- Maertz, C. P. J. (2004). Innovative theory and empirical research on employee turnover. I P. Hom & R. Griffeth (red.), (s. 105-151). Greenwich, Conn.: Information Age.
- Manpower. (2006). Jobbskiftebarometeret 2000-2006. Lastet ned 11.02.2009, fra <http://www.manpower.se/Uploaded/A3A1E780792A4EF48EC3FA6CB340E900.ppt#256,1>, Jobbskiftebarometer 2000 - 2006
- Martin, A. (2007). *Employee perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger institution*. Unpublished Master, University of Johannesburg, Johannesburg.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. London: Harper & Row.
- Maslow, A. H., Stephens, D. C., & Heil, G. (1998). *Maslow on management*. New York: Wiley.
- Mintzberg, H. (2003). *The Strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow: Pearson Education.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Moland, L. E., & Egge, M. (2000). *Kommunal sektor - bedre enn sitt rykte?: strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR : ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforl.

- Olf Oljeindustriens Landsforening. (2007). *Konjunkturrapport 2007: Høy aktivitet - økende utfordringer*. Stavanger.
- Olf Oljeindustriens Landsforening. (2008). *Konjunkturrapport 2008: Utfordringer i en kriserammet verdensøkonomi*. Stavanger.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysing using SPSS for Windows*. Maidenhead: McGraw-Hill ; Open University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Roodt, G. (1997). Theoretical and empirical linkages between work-related commitment foci. *Journal of Industrial Psychology*, 23(2), 6-13.
- Røsdal, T. (2005). *Leadership and leadership communication in a matrix structured organization: some critical factors*. Norwegian University of Science and Technology, Faculty of Social Sciences and Technology Management, Department of Education, Trondheim.
- Shill, W. E., & Mackenzie, D. W. (2005). How to build value into a merger. *Outlook (Accenture)*, 3, 66-71.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Smith, G. P. (2001). *Here today, here tomorrow: transforming your workforce from high-turnover to high-retention*. Chicago: Dearborn Financial Pub.
- St.meld. nr 36 (1998-99). *Om Prinsipper for Dimensjonering av Høgre Utdanning*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- StatoilHydro. (2007). Kort om StatoilHydro. Lastet ned 09.02.2009, fra <http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/StatoilHydroInBrief/Pages/default.aspx>
- StatoilHydro. (2008). *StatoilHydro-Boken* (1.1 utg.). Stavanger: Corporate Management Systems (CSO CMS).
- StatoilHydro. (2009). StatoilHydro Opprettholder Vekstambisjon. Lastet ned 09.02.2009, fra <http://www.statoilhydro.com/no/NewsAndMedia/News/2009/Pages/Supdate.aspx>
- Steel, R. P. (2004). Innovative theory and empirical research on employee turnover. I P. Hom & R. Griffeth (red.), (s. 73-82). Greenwich, Conn.: Information Age.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.

- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., m.fl. (2004). Should I Stay og Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management, Vol. 15*, 351-360.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- West, M. S. (2004). Innovative theory and empirical research on employee turnover. I P. Hom & R. Griffeth (red.), (s. 231-256). Greenwich, Conn.: Information Age.
- Yao, X., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2004). Innovative theory and empirical research on employee turnover. I P. Hom & R. Griffeth (red.), (s. 153-187). Greenwich, Conn.: Information Age.

Appendiks

Innhold

1. Mønster- og strukturtabell for PCA med Oblimin Rotering for en fire-faktorsløsning innen Jobbtilfredshet
2. Mønster- og strukturtabell for PCA med Oblimin Rotering for en fire-faktorsløsning innen Organisasjonstilhørighet
3. T-test for forskjeller i sluttendenser - demografiske og private egenskaper
4. T-test for forskjeller i sluttendenser – evaluative variabler
5. Utskrift over logistisk regresjon med sluttet/ansatt som avhengig variabel
6. Kvittering på melding om behandling av personopplysninger fra Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste
7. Prosjektvurdering – Kommentar fra Personvernombudet for Forskning
8. Følgeskriv for spørreundersøkelse – Norsk versjon
9. Papirutgave av spørreskjema – Norsk versjon

Tabell 1: Mønster- og strukturtabell for PCA med Oblimin Rotering for en fire-faktorsløsning innen Jobbtilfredshet

	Pattern coefficients				Structure coefficients				Communalities
	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Q21_3	0,896	0,027	-0,079	0,043	0,848	0,198	0,302	-0,348	0,726
Q21_2	0,830	0,029	-0,029	0,029	0,810	0,194	0,328	-0,345	0,659
Q21_1	0,681	-0,037	0,010	-0,229	0,780	0,187	0,359	-0,523	0,647
Q21_4	0,743	-0,046	0,069	0,015	0,757	0,113	0,386	-0,319	0,579
Q21_6	0,674	0,011	0,119	-0,086	0,766	0,193	0,434	-0,421	0,606
Q21_8	0,596	0,068	0,021	0,037	0,603	0,184	0,276	-0,258	0,368
Q21_5	0,575	-0,051	0,206	-0,119	0,707	0,127	0,481	-0,410	0,548
Q23_7	-0,017	0,833	-0,002	-0,104	0,207	0,865	0,075	-0,380	0,756
Q23_6	-0,034	0,770	0,249	0,064	0,211	0,758	0,273	-0,243	0,629
Q23_8	0,114	0,682	-0,275	-0,102	0,185	0,722	-0,153	-0,318	0,588
Q23_3	-0,097	-0,012	0,842	-0,166	0,341	0,083	0,839	-0,323	0,726
Q23_4	0,098	-0,037	0,749	0,052	0,393	0,019	0,777	-0,162	0,612
Q23_2	0,078	0,105	0,641	0,081	0,343	0,139	0,662	-0,145	0,454
Q23_5	0,115	-0,022	0,585	-0,089	0,404	0,074	0,655	-0,275	0,452
Q22_6	0,083	0,007	-0,001	-0,810	0,447	0,300	0,232	-0,849	0,727
Q22_7	-0,146	0,070	0,029	-0,762	0,223	0,300	0,155	-0,727	0,547
Q22_5	0,224	0,023	-0,014	-0,652	0,516	0,292	0,244	-0,757	0,613
Q22_3	0,277	0,067	0,146	-0,522	0,589	0,314	0,398	-0,704	0,609

*Større ladninger for hvert element er uthevet.

Tabell 2: Mønster- og strukturtabell for PCA med Oblimin Rotering for en fire-faktorsløsning innen Organisasjonstilhørighet

	Pattern coefficients				Structure coefficients				Communalities
	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Q25_3	0,844	-0,033	-0,015	-0,102	0,814	-0,053	0,105	0,124	0,675
Q25_4	0,838	-0,204	-0,026	0,026	0,844	-0,217	0,111	0,239	0,755
Q25_5	0,723	0,048	0,143	0,005	0,747	0,041	0,265	0,232	0,581
Q25_2	0,723	-0,264	0,012	0,102	0,757	-0,269	0,141	0,287	0,649
Q25_6	0,714	0,246	-0,020	-0,041	0,695	0,232	0,099	0,165	0,544
Q25_1	0,666	-0,024	0,062	0,137	0,714	-0,025	0,197	0,329	0,533
Q21_9	0,204	0,597	0,044	0,292	0,281	0,612	0,152	0,390	0,544
Q28_1	0,187	-0,590	0,213	0,025	0,239	-0,584	0,229	0,081	0,440
Q21_11	-0,085	0,512	0,231	-0,051	-0,069	0,519	0,225	-0,002	0,324
Q28_5	-0,018	0,106	0,893	0,015	0,132	0,138	0,897	0,180	0,816
Q28_6	0,127	-0,060	0,867	0,024	0,279	-0,031	0,891	0,215	0,815
Q22_2	-0,212	-0,225	0,122	0,713	0,007	-0,176	0,209	0,664	0,537
Q22_8	0,231	0,164	-0,138	0,701	0,397	0,195	0,034	0,748	0,643
Q23_1	0,122	0,212	0,038	0,665	0,307	0,250	0,187	0,718	0,575

*Større ladninger for hvert element er uthevet.

Tabell 3: T-test for forskjeller i sluttendenser - demografiske og private egenskaper

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df				Lower	Upper	Lower	Upper
		Lower	Upper	Lower	Upper				Lower	Upper	Lower	Upper
Kjønn	Equal variances assumed	55,08	0,00	2,78	232,00	0,01	0,20	0,07	0,06	0,35		
	Equal variances not assumed			3,30	99,40	0,00	0,20	0,06	0,08	0,33		
Barn - Ja/Nei	Equal variances assumed	11,21	0,00	1,41	229,00	0,16	0,11	0,08	-0,04	0,26		
	Equal variances not assumed			1,48	81,25	0,14	0,11	0,07	-0,04	0,25		
Ansiennitet - over/under 4 år	Equal variances assumed	7,40	0,01	-1,54	233,00	0,12	-0,11	0,07	-0,24	0,03		
	Equal variances not assumed			-1,43	68,70	0,16	-0,11	0,07	-0,25	0,04		
Alder - over 46 år	Equal variances assumed	32,96	0,00	-2,31	229,00	0,02	-0,17	0,07	-0,31	-0,02		
	Equal variances not assumed			-2,64	97,08	0,01	-0,17	0,06	-0,29	-0,04		
Pendler - Ja/Nei	Equal variances assumed	13,85	0,00	1,92	234,00	0,06	0,08	0,04	0,00	0,16		
	Equal variances not assumed			1,54	61,49	0,13	0,08	0,05	-0,02	0,19		

*Ref. kapittel 4.

Tabell 4: T-test for forskjeller i sluttendenser – evaluative variabler

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference				
		F	Sig.	t	df				Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
		Lower	Upper	Lower	Upper				Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
Tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon	Equal variances assumed	7,97	0,01	-2,78	227,00	0,01	-0,37	0,13	-0,63	-0,11			
	Equal variances not assumed			-2,45	62,31	0,02	-0,37	0,15	-0,67	-0,07			
Tilfredshet med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene	Equal variances assumed	4,63	0,03	-1,49	224,00	0,14	-0,20	0,13	-0,47	0,06			
	Equal variances not assumed			-1,28	65,76	0,20	-0,20	0,16	-0,51	0,11			
Tilfredshet med nærmeste ledelse	Equal variances assumed	9,98	0,00	-1,69	228,00	0,09	-0,19	0,11	-0,41	0,03			
	Equal variances not assumed			-1,40	63,11	0,17	-0,19	0,14	-0,47	0,08			
Tilfredshet med belønning og kompensasjon	Equal variances assumed	4,67	0,03	-1,09	225,00	0,28	-0,18	0,16	-0,50	0,14			
	Equal variances not assumed			-0,96	63,85	0,34	-0,18	0,19	-0,55	0,19			
Opplevelsen av sosial tilknytning til kolleger	Equal variances assumed	0,98	0,32	-0,53	221,00	0,60	-0,06	0,11	-0,28	0,16			
	Equal variances not assumed			-0,57	85,98	0,57	-0,06	0,10	-0,27	0,15			
Arbeidsgivers og bransjens omdømme	Equal variances assumed	0,00	0,99	0,11	232,00	0,92	0,02	0,17	-0,32	0,35			
	Equal variances not assumed			0,11	75,41	0,92	0,02	0,17	-0,32	0,36			
Følelsen av å identifisere seg med selskapets verdier, mål og ledelse	Equal variances assumed	5,55	0,02	-3,60	228,00	0,00	-0,43	0,12	-0,66	-0,19			
	Equal variances not assumed			-3,15	63,56	0,00	-0,43	0,14	-0,70	-0,16			
Min jobb i StatoilHydro har en negativ påvirkning på mitt privatliv	Equal variances assumed	10,01	0,00	-0,87	232,00	0,38	-0,19	0,22	-0,63	0,24			
	Equal variances not assumed			-0,75	63,58	0,46	-0,19	0,26	-0,71	0,32			
Den daglige reisetiden til min jobb i StatoilHydro er komfortabelt lang	Equal variances assumed	1,33	0,25	0,56	225,00	0,58	0,13	0,23	-0,32	0,58			
	Equal variances not assumed			0,51	66,57	0,61	0,13	0,25	-0,37	0,62			
Forutsigbarhet i inntektene mine er svært viktig for meg	Equal variances assumed	26,74	0,00	-3,76	233,00	0,00	-0,56	0,15	-0,85	-0,27			
	Equal variances not assumed			-2,95	59,11	0,00	-0,56	0,19	-0,94	-0,18			
Jeg opplever at jeg så langt har blitt godt ivaretatt i integrasjonsprosessen	Equal variances assumed	11,62	0,00	-4,23	222,00	0,00	-0,88	0,21	-	-			
	Equal variances not assumed			-3,68	61,76	0,00	-0,88	0,24	-	-			
Hvordan vurderer du etterspørselen etter din kompetanse i arbeidsmarkedet i perioden 01.10.2007-31.12.2008?	Equal variances assumed	3,51	0,06	2,75	226,00	0,01	0,35	0,13	0,10	0,59			
	Equal variances not assumed			3,08	90,87	0,00	0,35	0,11	0,12	0,57			

*Ref. kapittel 4

Tabell 5: Utskrift over logistisk regresjon med sluttet/ansatt som avhengig variabel

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1	Min jobb i StatoilHydro har en negativ påvirkning på mitt privatliv.	0,283	0,150	3,556	1,000	0,059	1,327
	Den daglige reisetiden til min jobb i StatoilHydro er komfortabelt lang.	-0,005	0,130	0,002	1,000	0,968	0,995
	Forutsigbarhet i inntektene mine er svært viktig for meg.	0,394	0,183	4,622	1,000	0,032	1,483
	Tilfredshet med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene.	-0,182	0,271	0,450	1,000	0,502	0,834
	Tilfredshet med belønning og kompensasjon.	-0,108	0,209	0,269	1,000	0,604	0,897
	Tilfredshet med nærmeste ledelse.	0,229	0,278	0,682	1,000	0,409	1,258
	Følelsen av å identifisere seg med selskapets verdier, mål og ledelse.	0,488	0,325	2,249	1,000	0,134	1,628
	Arbeidsgivers og bransjens omdømme.	-0,072	0,183	0,156	1,000	0,693	0,930
	Opplevelsen av sosial tilknytning til kolleger.	-0,134	0,313	0,185	1,000	0,667	0,874
	Tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon.	0,213	0,322	0,439	1,000	0,507	1,238
	Hvordan vurderer du etterspørselen etter din kompetanse i arbeidsmarkedet i perioden 01.10.2007-31.12.2008?	0,384	0,154	6,199	1,000	0,013	1,468
	Jeg opplever at jeg så langt har blitt godt ivaretatt i integrasjonsprosessen.	-0,747	0,297	6,315	1,000	0,012	0,474
	Constant	-0,800	2,532	0,100	1,000	0,752	0,449
	Step 2	Min jobb i StatoilHydro har en negativ påvirkning på mitt privatliv.	0,303	0,177	2,945	1,000	0,086
Den daglige reisetiden til min jobb i StatoilHydro er komfortabelt lang.		-0,020	0,170	0,014	1,000	0,907	0,980
Forutsigbarhet i inntektene mine er svært viktig for meg.		0,419	0,220	3,614	1,000	0,057	1,520
Tilfredshet med de interne karriere- og kompetanseutviklingsmulighetene.		-0,232	0,325	0,510	1,000	0,475	0,793
Tilfredshet med belønning og kompensasjon.		-0,191	0,250	0,586	1,000	0,444	0,826
Tilfredshet med nærmeste ledelse.		0,183	0,316	0,337	1,000	0,562	1,201
Følelsen av å identifisere seg med selskapets verdier, mål og ledelse.		0,716	0,405	3,118	1,000	0,077	2,045
Arbeidsgivers og bransjens omdømme.		-0,040	0,226	0,031	1,000	0,859	0,961
Opplevelsen av sosial tilknytning til kolleger.		-0,597	0,381	2,455	1,000	0,117	0,550
Tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon.		0,271	0,381	0,505	1,000	0,477	1,311
Jeg opplever at jeg så langt har blitt godt ivaretatt i integrasjonsprosessen.		0,525	0,192	7,517	1,000	0,006	1,691
Hvordan vurderer du etterspørselen etter din kompetanse i arbeidsmarkedet i perioden 01.10.2007-31.12.2008?		-0,480	0,332	2,082	1,000	0,149	0,619
Kjønn		-0,676	0,556	1,477	1,000	0,224	0,509
Barn		-0,706	0,301	5,507	1,000	0,019	0,494
ansiennitet		0,202	0,345	0,345	1,000	0,557	1,224
Alder		0,473	0,383	1,523	1,000	0,217	1,605
Ukependler		-3,707	1,120	10,946	1,000	0,001	0,025
Langtidspendler		1,464	1,437	1,038	1,000	0,308	4,322
Leder med personalansvar		1,545	0,976	2,505	1,000	0,114	4,688
Faglig leder med prosjektlederansvar		-0,917	0,693	1,747	1,000	0,186	0,400
Faglig leder		0,967	0,670	2,086	1,000	0,149	2,630
Tidligere Statoilansatt		-1,519	1,249	1,480	1,000	0,224	0,219
Tidligere Hydroansatt		-1,879	1,294	2,108	1,000	0,147	0,153
LET		0,232	0,603	0,148	1,000	0,701	1,261
Boring & Brønn		-0,729	0,552	1,745	1,000	0,187	0,482
Constant		0,847	3,221	0,069	1,000	0,793	2,333

*Ses i sammenheng med multipl regressjonsanalyse med dikotom variabel i kapittel 4.



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Knud Knudsen
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger
Postboks 8002 Postterminalen
4068 STAVANGER

Vår dato: 26.02.2009

Vår ref :21344 / 2 / IBH Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 17.02.09. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 24.02.09. Meldingen gjelder prosjektet:

21344

Behandlingsansvarlig
Daglig ansvarlig
Student

Retensjon av kjernekompetanse i et hardt presset arbeidsmarked - en studie av StatoilHydros forretningsområde Undersøkelse og Produksjon Norge
Universitetet i Stavanger, ved institusjonens øverste leder
Knud Knudsen
Espen Odland Baird

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

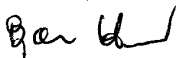
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.09.09, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Bjørn Henrichsen


Ingvild Bergan Hordvik

Kontaktperson: Ingvild Bergan Hordvik tlf: 55 58 32 32

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Espen Odland Baird, Grasholmbryggå 35 B, 4085 HUNDVÅG

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Prosjektvurdering - Kommentar

21344

Formålet med prosjektet er å undersøke årsaker til at ansatte i StatoilHydro ønsker å slutte eller fortsette i bedriften.

Utvalget vil bestå av ca. 380 personer, både nåværende og tidligere ansatte. Data samles i hovedsak inn via en spørreskjemaundersøkelse, som skal gjøres elektronisk, ved hjelp av databehandlerfirmaet Confirmit. Det kan i tillegg bli aktuelt å foreta intervjuer av enkelte ansatte.

Det gis skriftlig informasjon til utvalget, som samtykker ved deltakelse. Informasjonsskrivet er tilfredsstillende utformet slik det foreligger i revidert versjon på norsk per 20. februar 2009. Studenten bekrefter per e-post 20. februar 2009 at tilsvarende endringer vil bli gjort i den engelske oversettelsen av informasjonsskrivet.

Dersom det viser seg å bli aktuelt å foreta intervjuer i tillegg til spørreskjemaundersøkelsen opplyser studenten per e-post 20. februar 2009 at de aktuelle informantene vil bli gitt supplerende informasjon muntlig om deres mulighet til å trekke seg underveis uten å oppgi noen grunn og uten at dette vil få noen konsekvenser.

Personvernombudet finner at behandlingen kan hjemles i de registrertes samtykke, jf. personopplysningsloven (pol) § 8. Det legges til grunn for vurderingen at det ikke samles inn sensitive personopplysninger, jf. pol. § 2 nr. 8.

Ombudet tar høyde for at det kan finnes en koblingsnøkkel hos Confirmit, enten i form av IP-adresser eller e-postadresser.

Datamaterialet skal anonymiseres innen prosjektslutt 15. september 2009. Anonymisering av datamaterialet vil innebære at alle indirekte personidentifiserende opplysninger slettes, grovkategoriseres eller omskrives, slik at det ikke er mulig å kjenne igjen enkeltpersoner. Koblingsnøkkel og lydopptak slettes.



Følgerebrev som sendes til respondentene ved utsending av survey:

Norsk

EPN Retention survey

Dette spørreskjemaet er sendt til deg for å kartlegge motivasjon for å slutte eller bli i StatoilHydro. Undersøkelsen blir gjennomført som en del av en masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, og er et samarbeid med følgeforskningsprogrammet i StatoilHydro. Følgeforskningsprogrammet utføres av tre forskningsmiljøer i fellesskap; Norges Handelshøyskole/SNF, IRIS og FAFO. Torstein Nesheim, seniorforsker ved SNF, er ansvarlig for denne masteroppgaven. Internt ansvarlig for følgeforskningsprogrammet i StatoilHydro er Einar Brandsdal. I tillegg er StatoilHydro UPN HR, representert ved Jone Oliversen, samt prosesseierne innen PETEK, LET og BORING & BRØNN sterkt involvert ettersom resultatene av denne undersøkelsen vil kunne være nyttige for disse.

Grunnen til at det er akkurat du som mottar denne eposten er at du står på listen over ansatte innen fagnettverkene PETEK, LET eller BORING & BRØNN og for tiden jobber i UPN, eller at du rett før du sluttet i StatoilHydro tilhørte en av disse gruppene. Blant de nærmere 1400 menneskene som dette omfatter er det tilfeldig valgt ut 368 personer som vil motta denne undersøkelsen.

Det er frivillig å delta i undersøkelsen. Det vil ta ca 15 minutter å svare på spørsmålene, og vi håper du tar deg tid til dette. Alle opplysninger vi bli behandlet konfidensielt og vi har taushetsplikt. Det vil ikke være mulig å kjenne igjen enkeltpersoner i den ferdige publikasjonen. Prosjektstutt er 15. juni 2009, og undersøkelsen følger de etiske retningslinjene for undersøkelser i StatoilHydro samt Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjenestes retningslinjer for personvern.

Resultatene av denne undersøkelsen vil publiseres i tråd med gjeldende standarder for andre masteroppgaver gjennomført ved norske læresteder, og vil være tilgjengelig etter ønske. I tillegg vil den være tilgjengelig internt i StatoilHydro for interesserte ansatte.

Svarfrist er satt til 23.03.2009

Klikk her for å starte undersøkelsen:

<https://survey.statoil.com/wix/p4948898.aspx?r=^respid^&s=^sid^>

Tusen takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen
Espen Odland Baird

Kontaktinformasjon:

Torstein Nesheim: Torstein.Nesheim@snf.no

Einar Brandsdal: Einar.Brandsdal@statoilhydro.com

Jone Oliversen: Jone.Oliversen@statoilhydro.com

Espen Odland Baird: eo.baird@stud.uis.no

RETENTION OF THE CORE-COMPETENCE IN EPN

Utskrift av det elektroniske spørreskjemaet: Norsk versjon

Enkelte spørsmål er kun beregnet på respondenter som har sluttet, andre igjen til respondenter som fremdeles er ansatt i selskapet.

I - Please select language / Vennligst velg språk

In which language would you like to answer the questionnaire? På hvilket språk ønsker du å besvare undersøkelsen

- English
- Norwegian

i 3 - Velkommen

Dersom du av ulike grunner må avbryte besvarelsen av undersøkelsen, er det mulig å hente den opp igjen på et senere tidspunkt for så å fullføre den. Du kan bare hente opp igjen undersøkelsen dersom den ikke er ferdigstilt. Undersøkelsen er ikke fullstendig besvart før du får opp avslutningsmeldingen "Ferdig! Mange takk for at du tok deg tid til å fylle ut spørreskjemaet.". Dersom du ønsker å ta utskrift av dine besvarelser, må du skrive ut hver side for seg ved å bruke 'File - Print'.

q14 - Jobber du fremdeles i StatoilHydro?

- Ja
- Nei

q19 - Hva er din nåværende yrkesstatus?

- Studier
- I ny jobb
- Jobbsøkende
- Annet

q20 - I hvilken bransje jobber du nå?

- Olje/gass-selskaper
- Utstyrseverandør
- Konsulentselskap rettet mot olje- og gassvirksomhet
- Konsulentselskap rettet mot andre sektorer
- Selvstendig konsulent rettet mot olje- og gassvirksomhet
- Utenfor olje-/gassvirksomheten
- Annet

q5 - Alder

- Under 25
- 25-35 år
- 36-45 år
- 46-57 år
- 58 år og over

q6 - Kjønn

- Mann
- Kvinne

q53 - Antall barn under 20 år som fremdeles bor hjemme

- Ingen
- 1-2
- 3 eller flere

q8 - Hvor lenge har du jobbet i Hydro/ Statoil/ StatoilHydro til sammen?

- Under ett år
- 1-3 år
- 4-10 år
- Mer enn 10 år

q9 - Hvor jobbet du før fusjonen?

- Statoil
- Hydro
- Ansatt etter fusjonen

q13 - Land eller sokkel?

- Land
- Sokkel

q10 - Innenfor hvilket kompetansenettverk i StatoilHydro jobber du i eller jobbet du sist i før du sluttet i selskapet?

- PETEK
- LET
- B&B
- Ingen av de overstående

q11 - Hvilken stilling har du eller hadde du i StatoilHydro før du sluttet i selskapet?

- Leder med personalansvar
- Faglig leder med prosjektlederansvar
- Faglig leder
- Har/Hadde ikke ledende stilling

q12 - Er du pendler, eller var du pendler da du jobbet i StatoilHydro?

- Ja, ukependler
- Ja, bor hjemmefra over en lengre periode
- Nei

q15 - Når fratrådte du din stilling i StatoilHydro?

- Siste kvartal i 2007
- Første kvartal i 2008
- Andre kvartal i 2008
- Tredje kvartal i 2008
- Fjerde kvartal i 2008
- Første kvartal i 2009

q16 - Hvordan foregikk fratredelsen?

- Headhunted til et annet selskap
- Jeg har aktivt søkt nye muligheter
- Jeg ble forespurt om å jobbe for et annet selskap
- Annet

q32 - Vurdering av arbeidsmarkedet*1 = Svært dårlig 6 = Svært god*

	1	2	3	4	5	6	Ikke relevant
Hvordan vurderer du etterspørselen etter din kompetanse i arbeidsmarkedet i perioden 01.10.2007-31.12.2008?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvordan vurderer du etterspørselen etter din kompetanse i dagens arbeidsmarked?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

q33 - Vurdering av arbeidsmarkedet 2

	1 Helt uenig	2 Uenig	3 Litt uenig	4 Litt enig	5 Enig	6 Helt enig	Ikke relevant
Jeg tenker ofte på å slutte i StatoilHydro for å jobbe i andre selskaper.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

q34 - Kryss av for de viktigste (maks 3) kategoriene som best beskriver din begrunnelse for å ville jobbe i StatoilHydro.

- Arbeidsoppgaver i din stilling i StatoilHydro
- Graden av selvstendighet i ditt arbeid i StatoilHydro
- Stress (lavt og høyt nivå) i forbindelse med jobben i StatoilHydro
- Forholdet mellom privatliv og jobb
- Organisasjonsstrukturen og interne systemer
- Karriereplaner og karrieremuligheter
- Kompetanseutvikling
- Dine kolleger
- Din nærmeste leder og/eller hans/hennes evner
- Belønning og kompensasjon
- StatoilHydros mål og verdier
- StatoilHydros konsernledelse
- Kolleger som har sluttet i StatoilHydro
- Oljebransjens og StatoilHydros omdømme
- Fusjonen mellom Statoil og Hydro, og/eller den påfølgende integrasjonsprosessen
- Familiære grunner (barnefødsler, samboers/ektefelles jobb o.l.)
- Muligheter til å jobbe internasjonalt
- Nye muligheter i arbeidsmarkedet
- Behovet for en trygg jobb og/eller stabil inntekt
- Behovet for endring
- Annet

q45 - Jeg kommer til å anbefale StatoilHydro som arbeidsplass for andre.

- Ja
 Nei

q52 - Jeg kan tenke meg å jobbe i StatoilHydro igjen en gang i fremtiden.

- Ja
 Nei

q46 - Integrasjonsprosessens påvirkning

	1 Helt uenig	2 Uenig	3 Litt uenig	4 Litt enig	5 Enig	6 Helt enig	Ikke relevant
Jeg opplevde at fusjonen var positiv ut i fra mine egne interesser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplevde at jeg ble godt ivaretatt i integrasjonsprosessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg var fornøyd med min geografiske plassering av arbeidsplassen etter fusjonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

q47 - Vurdering av arbeidsmarkedet

1 = Svært dårlig 6 = Svært god

	1	2	3	4	5	6	Ikke relevant
Hvordan vurderer du etterspørselen etter din kompetanse i arbeidsmarkedet i perioden 01.10.2007-31.12.2008?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvordan vurderer du etterspørselen etter din kompetanse i dagens arbeidsmarked?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

q49 - Kryss av for de viktigste (maks tre) kategoriene som best beskriver din begrunnelse for at du valgte å slutte i StatoilHydro.

- Arbeidsoppgaver i din stilling i StatoilHydro
- Graden av selvstendighet i ditt arbeid i StatoilHydro
- Stress (lavt og høyt nivå) i forbindelse med jobben i StatoilHydro
- Froholdet mellom arbeid og privatliv
- Organisasjonsstrukturen og interne systemer
- Karriereplaner og karrieremuligheter
- Kompetanseutvikling
- Dine kolleger
- Din nærmeste leder og/eller hans/hennes evner
- Belønning og kompensasjon
- StatoilHydros mål og verdier
- StatoilHydros konsernledelse
- Kolleger som har sluttet i StatoilHydro

- Oljebransjens og StatoilHydros omdømme
- Fusjonen mellom Statoil og Hydro, og/eller den påfølgende integrasjonsprosessen
- Familiære grunner (barnefødsler, samboers/ektefelles jobb o.l.)
- Muligheter til å jobbe internasjonalt
- Nye muligheter i arbeidsmarkedet
- Behovet for en trygg job og/eller stabil inntekt
- Behovet for endring
- Annet

q50 - Kryss av for de viktigste (maks tre) kategoriene som best beskriver din begrunnelse for å ville komme tilbake til StatoilHydro.

- Arbeidsoppgaver i din stilling i StatoilHydro
- Graden av selvstendighet i ditt arbeid i StatoilHydro
- Stress (lavt og høyt nivå) i forbindelse med jobben i StatoilHydro
- Forholdet mellom arbeid og privatliv
- Organisasjonsstrukturen og interne systemer
- Karriereplaner og karrieremuligheter
- Kompetanseutvikling
- Dine kolleger
- Din nærmeste leder og/eller hans/hennes evner
- Belønning og kompensasjon
- StatoilHydros mål og verdier
- StatoilHydros konsernledelse
- Kolleger som har sluttet i StatoilHydro
- Oljebransjens og StatoilHydros omdømme
- Fusjonen mellom Statoil og Hydro, og/eller den påfølgende integrasjonsprosessen
- Familiære grunner (barnefødsler, samboers/ektefelles jobb o.l.)
- Muligheter til å jobbe internasjonalt
- Nye muligheter i arbeidsmarkedet
- Behovet for en trygg job og/eller stabil inntekt
- Behovet for endring
- Annet

q51 - Kommentar

Er det noe du opplever har vært relevant for din motivasjon og beslutning om å slutte i Statoilhydro som ikke blir dekket av spørsmålene over, eller har du forslag til tiltak som selskapet kunne ha gjennomført eller gjort annerledes for at du skulle ha fortsatt i selskapet?

i 4 - Avslutning av undersøkelsen

Er du sikker på at du ønsker å avslutte undersøkelsen? Du kan endre dine svar ved å bruke "Tilbake-knappen". For å fullføre undersøkelsen klikker du på 'Neste-knappen'.