



Hvordan beholde ansatte i et selskap i vekst

En rapport for Sweco



UiO : Universitetet i Oslo

Sammendrag

Denne prosjektrapporten er skrevet på oppdrag fra Sweco AS. Formålet med prosjektet er å finne årsaker til den høye turnoveren blant ansatte og komme med konkrete tiltak for å redusere turnover raten. Resultatet kan være relevant for andre konsulentvirksomheter, som gjør at funnene kan være aktuelle for andre selskaper enn Sweco og et bidrag til forskningsfeltet.

I oppgaven har vi tatt utgangspunkt i teori innen turnover, arbeidsmiljø og organisatorisk rammeverk, samt ledelse, kommunikasjon og samarbeid. Vi gjennomførte kvalitative intervjuer i form av dybdeintervju og fokusgruppeintervju med nåværende ansatte, ledere og ansatte som er på vei ut av Sweco. Samt analyse av skriftlige oppsummeringer fra sluttsamtaler med tidligere ansatte gjennomført av Sweco.

Gjennom prosjektet har vi funnet flere faktorer i arbeidsmiljø og arbeidsorganisering som kan forklare den høye turnoveren blant ansatte. Funnene viser til at opplevelsen av et godt arbeidsmiljø med tilhørighet, reell innflytelse og rettferdighet er viktig for at ansatte skal bli værende i et selskap. Videre har vi sett hvor viktig det er med utviklingsmuligheter, og god kommunikasjon med egen leder og ansatte på tvers av selskapet. Samt det å ha gode rutiner på blant annet onboarding- og offboardingsprosessen. I tillegg fant vi en tydelig sammenheng mellom mål- og resultatstyring og samarbeid.

I analysen har vi diskutert funn opp mot teori, og kommet frem til flere mulige tiltak. For eksempel mener vi at Sweco kan bedre balansen mellom mål- og resultatstyring ved å frigjøre tid til annet enn fakturerbart arbeid og gjøre "kakestykket" mindre synlig. I tillegg kan de bedre kommunikasjonsflyten ved å skape en felles kommunikasjonskanal og aktivt bruke medarbeidersamtalene. Vi foreslår at Sweco implementerer tiltakene for å forhåpentligvis redusere turnover blant ansatte. Samt bidra til at Sweco blir en bedre arbeidsplass.

Forord

Dette prosjektet er utarbeidet på oppdrag fra Sweco AS. Prosjektet er en del av emnet Prosjektforum ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitet i Oslo. Prosjektgruppen består av seks studenter med ulik samfunnsvitenskapelig bakgrunn innen økonomi, sosialantropologi, administrasjon, HR, sosiologi og juss.

Formålet med dette prosjektet har vært å gi Sweco bedre innsikt i hvordan de kan beholde ansatte i et selskap i vekst med hovedfokus på hvilke tiltak som kan innføres for å redusere turnover. Vi håper at denne rapporten kan benyttes som et verktøy og bidra til bedre innsikt for Sweco på veien videre som et større selskap.

Vi ønsker å rette en stor takk til Sweco med Linn Amundsen i spissen for en spennende og tidvis utfordrende problemstilling som har gitt oss muligheten til å utforske et høyst aktuelt tema i dagens samfunn. Vi har satt stor pris på støtte, tilrettelegging, tillit og et godt samarbeid gjennom prosjektet. I tillegg er vi takknemlige for både oppdragsgiver og ansattes engasjement for vår prosjektrapport. Uten dette hadde vi ikke fått muligheten til å gjennomføre og få rikt materiale fra intervjuene.

Vi ønsker også å takke Heidi Enehaug, vår veileder fra OsloMet, som har vært svært tilgjengelig for støtte og gode råd underveis i prosessen.

Til slutt takker vi UiO for muligheten til å være med på et lærerikt og interessant prosjekt som har gitt oss praktisk arbeidserfaring og verdifull erfaring fra arbeid i team.

Denne rapporten er utarbeidet av Anine Salvesen, Beate Lund, Johannes Eggebø, Line Marie Skonnord, Martine Hagseth og Victoria Alice Hatløy.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	5
1.1	Kort introduksjon om Sweco.....	5
1.2	Aktualisering av tema	5
1.3	Formål	5
1.4	Problemstilling.....	6
1.5	Avgrensninger	6
1.6	Rapportens struktur.....	7
2	Teori.....	7
2.1	Generelt om turnover.....	7
2.2	Arbeidsmiljø.....	8
2.2.1	Organisasjonsforpliktelse.....	8
2.3	Organisatorisk rammeverk	9
2.3.1	Onboarding og offboarding.....	9
2.3.2	Utvikling	10
2.3.3	Oppfattet likhet og rettferdighet.....	11
2.4	Ledelse, kommunikasjon og samarbeid	11
2.4.1	Ledelse	11
2.4.2	Kommunikasjon, reell innflytelse og medvirkning.....	12
2.4.3	Kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen	14
3	Metode.....	14
3.1	Det kvalitative forskningsintervju.....	14
3.1.1	Utvalg av informanter	15
3.1.2	Gjennomføring av intervjuene	15
3.2	Gjenbruk av foreliggende data	16
3.3	Analyse av datamaterialet.....	16
3.3.1	Transkribering av intervjuene	16
3.3.2	Analyse.....	17
3.4	Validitet og reliabilitet	18
3.5	Forskningsetiske refleksjoner	19
4	Presentasjon av funn	20
4.1	Arbeidsmiljø og opplevelse av tilhørighet i Sweco.....	21
4.1.1	Det psykososiale arbeidsmiljøet.....	21
4.1.2	Tilhørighet og forpliktelse til Sweco.....	23
4.1.3	Utviklingsmuligheter.....	24
4.1.4	Reell innflytelse og medvirkning	25
4.2	Organisasjonsstruktur – mange organisasjonsledd og dårlig informasjonsflyt	25
4.2.1	Ledelse	25
4.2.2	Gruppeledelse i krysspress	26

4.2.3 Kommunikasjon	27
4.3 Lønn, lønnsforhandling og opplevd rettferdighet.....	28
4.4 Onboarding / offboarding	30
4.5 Mål og resultatstyring.....	32
4.5.1 Uttrykte verdier.....	32
4.5.2 Samarbeid.....	33
4.5.3 Inntjening fremfor ansattes trivsel	34
5 Analyse og diskusjon av funn	35
5.1 Arbeidsmiljø.....	35
5.1.1 Utviklingsmuligheter.....	36
5.2 Innflytelse og medvirkning	37
5.2.1 Ledelse	37
5.2.2 Kommunikasjon	38
5.3 Rutiner	40
5.3.1 Onboarding	40
5.3.2 Sluttsamtaler	41
5.3.3 Lønnsforhandlinger	42
5.4 Ringvirkninger av fakturering.....	43
5.4.1 Samarbeid.....	43
5.4.2 Uintenderte konsekvenser ved MRS.....	44
5.5 Oppsummering av tiltak.....	45
6 Konklusjon og videre arbeid	47
6.1 Implikasjoner.....	47
7 Litteraturliste.....	49
Vedlegg 1: Intervjuguide	53
Vedlegg 2: Informanter og sammendrag av intervju	57
Vedlegg 3: Informasjonsskriv	60
Vedlegg 4: Datahåndteringsplan.....	63

1 Innledning

1.1 Kort introduksjon om Sweco

Sweco er Europas største arkitekt- og ingeniørselskap med totalt 17 500 ansatte rundt om i Europa og 1800 ansatte i Norge med en hovedvekt av ingeniører. Sweco har kontorer i 13 ulike land spredt over Nord-Europa. Sweco Norge har over 100 år med historie og består av 28 kontorer spredt over hele landet fra sør til nord. Selskapet ble grunnlagt med ønske om tverrfaglig samarbeid mellom ingeniører og arkitekter for å håndtere klimaendringer, digitalisering og urbanisering. De ansatte er høyt utdannede fagspesialister og har kompetanse innenfor ingeniør-, arkitektur og miljøfag. Sweco Norge arbeider for å ekspandere og ha en årlig vekst på 10% gjennom rekruttering i kombinasjon med oppkjøp.

1.2 Aktualisering av tema

Fastholdelse av menneskelig kapital i form av kunnskap, evner og kvalifikasjoner er et mål for alle selskaper. Det vil medføre sparte kostnader knyttet til turnover blant ansatte som for eksempel rekruttering, opplæring og annonsering. Høy turnover blant ansatte kan være svært kostbart for selskaper, både økonomisk og i form av tapt personale som fører til flere ringvirkninger. For å opprettholde og nå ønsket vekstmål på 10% årlig, så Sweco et behov for å utforske hvordan de kan beholde ansatte slik at veksten fortsetter og kostnadene holdes nede. Sweco Norge har en turnover på over 11% årlig, noe som kan være med på å hemme selskapets utvikling og vekst, med tanke på kostnadene knyttet til turnover blant ansatte.

Sweco har gitt prosjektgruppen i oppgave å undersøke følgende problemstilling: “Hvordan beholde ansatte i et selskap i vekst”. Turnover er en av de viktigste årsakene til fallende produktivitet og sviktende moral, både i offentlig og privat sektor (Abbasi & Hollman, 2000, s. 333). Årsaker til at ansatte velger å forlate en arbeidsplass kan være mange. Å forstå disse årsakene vil derfor være av stor interesse for en arbeidsgiver og selskapet i sin helhet.

1.3 Formål

Formålet med dette prosjektet er å finne årsakene til den høye turnoveren blant ansatte og komme med konkrete tiltak for å redusere turnover raten. Rapporten er basert på mandatet vi har fått fra Sweco. Tiltakene som blir foreslått er tett knyttet sammen med teori og innsamlet empiri. Prosjektet kan forhåpentligvis bidra til å gjøre Sweco til en bedre arbeidsplass og gi oversikt over sentrale faktorer som påvirker turnover blant ansatte. Problemstillingen vil være

aktuell for andre selskaper enn Sweco og casestudiet kan dermed være et bidrag til forskningsfeltet. Vi håper at denne rapporten kan benyttes som et verktøy og bidra til bedre innsikt for Sweco på veien videre som et større selskap.

1.4 Problemstilling

Basert på prosjektmandatet som beskrevet har vi valgt å se nærmere på følgende problemstilling:

Hvordan beholde ansatte i et selskap i vekst?

For å besvare denne problemstillingen på best mulig måte har vi utviklet to forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke faktorer i arbeidsmiljø og arbeidsorganisering kan forklare høy turnover hos Sweco?
- 2) Hvilke konkrete og mulige tiltak kan innføres som en løsning på disse utfordringene?

Vi har hatt en abduktiv tilnærming for å avgrense og finne relevant teori for problemstillingen. Teorien som er inkludert er tett knyttet opp mot funnene fra empirien. Vi har benyttet oss av sekundærdata fra Sweco samt innhentet egen empiri gjennom dybdeintervjuer og fokusgruppeintervju for å besvare problemstillingen.

1.5 Avgrensninger

I prosjektet gjennomførte vi intervjuer med ansatte innenfor tre grupper: medarbeidere, ledere og ansatte som er på vei ut av selskapet. Vi opplevde at utvalget hadde et godt innblikk i tematikken og mye kunnskap som bidro til et bredt spekter av perspektiver på problemstillingen. Vi har ikke gjennomført egne intervjuer med ansatte som har forlatt selskapet grunnet mangel på tid og utfordringer i forhold til GDPR. Vi har i stedet benyttet oss av skriftlige oppsummeringer av sluttsamtaler gjennomført av Sweco, samt intervju med en ansatt som har sagt opp. Vi anerkjenner at prosjektets utfall kunne blitt annerledes dersom vi hadde gjennomført intervjuer med tidligere ansatte. I rapporten tar vi kun for oss spørsmål som er av relevans for problemstillingen.

1.6 Rapportens struktur

Rapporten er inndelt i fem kapitler. Kapittel 1 har tatt for seg en introduksjon, aktualisering av tema, formål med rapporten og problemstillingen. Videre i kapittel 2 ser vi nærmere på relevant teori og litteratur knyttet til turnover blant annet innenfor områdene utvikling, kommunikasjon, autonomi og mål - og resultatstyring. I kapittel 3 redegjør vi for de metodiske valgene knyttet til kvalitativ undersøkelse og tematisk analyse. I kapittel 4 presenterer vi funnene fra datamaterialet og reelle utfordringer knyttet til turnover. I det siste kapittelet gjør vi en analyse av funnene knyttet opp mot teorien for å komme frem til mulige tiltak som løsninger på utfordringene Sweco står overfor i dag. Avslutningsvis vil vi se kort på mulige implikasjoner funnene har for videre forskning samt en oppsummering og konklusjon.

2 Teori

I denne delen av rapporten vil vi redegjøre for det teoretiske rammeverket vi har lagt til grunn for studien. Her vil teori, sammen med tidligere forskning på feltet, danne grunnlaget for analysen av innsamlet data. Vi har avgrenset litteraturen til det vi mener belyser problemstillingen best mulig. I den videre fremstillingen vil vi presentere teori og tidligere forskning knyttet til organisatorisk rammeverk, mål- og resultatstyring, arbeidsmiljø, ledelse, kommunikasjon og samarbeid.

2.1 Generelt om turnover

Turnover er det engelske begrepet for omsetning eller gjennomtrekk av ansatte, og beskriver prosessen der en arbeidstaker flytter fra en jobb til en annen (Olsen, 2016, s. 86). Ledere omtaler ofte turnover som hele prosessen knyttet til å fylle en stilling. Når en arbeidstaker forlater en stilling, frivillig eller ufrivillig, må en ny ansettes og læres opp. Denne erstatningssyklusen er kjent som turnover (Ongori, 2007, s. 049).

Få vil argumentere mot at den mest verdifulle ressursen til en organisasjon er dens menneskelige kapital (Boswell & Hinrichs, 2008, s. 196). Derfor vil det å beholde denne ressursen være en viktig oppgave for ledere og HR-fagfolk. Fastholdelse av ansatte blir ofte omtalt som en av de viktigste utfordringene en arbeidsgiver står overfor. Rekruttering og opplæring av ansatte, arbeidsforstyrrelser og tap av dyktige ansatte er forbundet med høye

kostnader og har stor betydning for organisasjonens konkurransedyktighet (Allen, Bryant & Vardaman, 2010, s. 48).

2.2 Arbeidsmiljø

Trivsel, motivasjon og tilhørighet er noen av de faktorene som spiller inn og er av betydning for et godt arbeidsmiljø (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021, s. 27). Ifølge Allen et al. (2010, s.56) vil høyere grad av tilhørighet og trivsel i arbeid kunne påvirke ansattes ønske om å bli på en arbeidsplass. Arbeidsmiljø som fremmer de nevnte faktorene kan derfor tenkes å hindre intensjonen om turnover. Hvordan organisasjoner legger til rette for slike faktorer vil derfor kunne få betydning for ansattes ønske om å bli.

Fokus på arbeid for å fremme et godt arbeidsmiljø vil ha stor effekt og være en viktig investering for enhver arbeidsplass. Studier har vist at psykologiske og sosiale forhold på en arbeidsplass er av større betydning for arbeidsmiljøet enn sosiale goder og velferdstiltak. Det mest betydningsfulle er hva som fører til indre motivasjon, som autonomi, ros, anerkjennelse, gjennomslag og mulighet for faglig utvikling (Lønnebotn, 2020).

Deling av kunnskap, god dialog mellom ledere og ansatte, anerkjennelse, inkludering og samme kjøreregler er faktorer arbeidstilsynet anser som nødvendig for å skape et godt og inkluderende arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet, u.å.).

Et godt arbeidsmiljø vil logisk kunnes ses i sammenheng med trivsel. I hvilke grad vi trives på jobb bestemmes av faktorer som interessante arbeidsoppgaver, gode relasjoner med kolleger og overordnede, lønn, høy grad av selvbestemmelse og klart definerte utviklingsmuligheter (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021, s. 27). Ifølge Statens arbeidsmiljøinstitutt er jobbtilfredsheten nært knyttet til en opplevelse av organisasjonstilhørighet og motivasjon, som igjen påvirker produktiviteten (2021, s. 27).

2.2.1 Organisasjonsforpliktelse

At organisasjonsforpliktelse har sammenheng med turnover er det vanligste funnet i studier på organisasjonsforpliktelse (Meyer & Allen, 1991). Høy organisasjonsforpliktelse forbindes med lavere sannsynlighet for å slutte. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er jobbforpliktelse en grad av individets tilknytning til, identifikasjon med og engasjement for jobben og organisasjonen (s. 297). Høyere grad av tilhørighet og tilfredshet med arbeidet, vil kunne virke inn på ansattes ønsker om å forbli på en arbeidsplass (Allen et al., 2010, s. 56).

Trekomponentmodellen beskriver organisasjonsforpliktelse som en psykologisk tilstand med tre komponenter som bidrar til å fastholde ansatte i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). Den første komponenten affektiv forpliktelse er ansattes emosjonelle tilknytning, identifisering, og engasjement i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). En ansatt med sterk affektiv forpliktelse vil bli i organisasjonen fordi de ønsker. Den andre komponenten kalkulerende forpliktelse er en bevissthet over kostnader ved å forlate organisasjonen. Dersom en ansatt har høy kalkulerende forpliktelse vil den fortsette i jobben fordi den må. Den siste komponenten, normativ forpliktelse, er en følelse av forpliktelse til å fortsette å være ansatt. Ansatte med høy normativ forpliktelse blir i organisasjonen fordi de føler de burde. De tre er ikke gjensidig ekskluderende, og kan være til stede i varierende grad (Meyer & Allen, 1991).

Profesjonell forpliktelse vil si at man er forpliktet til yrket sitt (Baugh & Roberts, 1994). Ifølge Baugh og Roberts (1994) passer ikke ingeniørfaget inn i den klassiske definisjonen av profesjon, men det finnes likevel flere ulike elementer av profesjonalitet innenfor feltet. I sin studie av ingeniører argumenterer de for at organisasjonsforpliktelse og profesjonell forpliktelse er komplementære for ingeniørfaget. Dersom man ønsker å øke ytelse og jobbtilfredshet hos sine ansatte, må ledere søke å bygge opp deres ansattes forpliktelse til organisasjonen og til yrket.

2.3 Organisatorisk rammeverk

Viktige faktorer som påvirker fastholdelse er onboarding og offboarding, samt faktorer ved arbeidsmiljøet som karriere- og utviklingsmuligheter, oppfattelse av likhet og rettferdighet i lønn og belønninger. Det vil være viktig å være bevisst på og ha gode rutiner for dette slik at de ansatte trives og ønsker å bli i organisasjonen.

2.3.1 *Onboarding og offboarding*

Det er mer sannsynlig at nyansatte slutter (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, s. 779). Det er kostbart ettersom man har brukt ressurser til blant annet rekruttering og opplæring, uten å få avkastning på investeringen i form av prestasjoner. Holdninger i starten av ansettelsesforholdet har sammenheng med holdninger senere i ansettelsesforholdet. Sosialisering av nyansatte kan ses i sammenheng med "*onboardingprosessen*", hvor man introduseres til organisasjonen, rutiner, og kollegaer. Andre ansatte kan bidra i prosessen som

mentorer eller rollemodeller og sosialisering kan redusere sannsynlighet for turnover (Allen, 2006, s. 253; Allen et al., 2010, s. 56).

I tillegg til onboardingprosessen er også “*offboardingprosessen*” viktig. Sluttsamtaler kan gi verdifull informasjon for å redusere turnover i organisasjonen, samt for å øke organisasjonens effektivitet (Pace & Kisamore, 2017, s. 59). Sluttsamtaler bør ses på som en måte for den som slutter å gi informasjon om eventuelle bekymringer, ubehagelige opplevelser, eller forslag til forbedringer i organisasjonen (Pace & Kisamore, 2017, s. 60). Hvem som utfører sluttsamtalen, kan ha en påvirkning på hvilken informasjon man får av den ansatte. Gjennom dette ser man at sluttsamtaler er en kilde til verdifull informasjon, og det er ikke uten betydning hvem som utfører disse.

2.3.2 Utvikling

Ingeniører har et stort behov for læring og personlig utvikling, samt et ønske om å bli utfordret (Bigliardi, Petroni og Dormio, 2005, s. 425). Utviklings- og karrieremuligheter vil derfor være viktige faktorer å ta hensyn til i fastholdelse av ansatte (Benko & Weisberg, 2007; Igbaria, Greenhaus & Parasuraman, 1991; Lehtonen, Nokelainen, Rintala & Puhakka 2021; Tymon, Stumpf & Smith, 2011). Utviklingsmuligheter er også en viktig del av et godt arbeidsmiljø. Muligheter for å utvikle ferdigheter og kompetanse er noe som skaper mening og motivasjon i jobben (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021, s. 75). At det iverksettes tiltak som bidrar til utvikling av den enkeltes karriere, sammen med en opplevelse av karriere-«suksess» kan bidra til å fastholde ansatte (Tymon, Stumpf & Smith, 2011, s. 303). Flere studier foreslår forskjellige måter ledere kan bidra til å utvikle de ansattes karrierer. Eksempelvis foreslår Igbaria et al. (1991) at det er viktig at ledere diskuterer behov, verdier og karriereorientering med sine ansatte. Da kan lederne gi realistisk feedback, utfordrende oppgaver og sette meningsfulle karrieremål for sine ansatte (Igbaria et al., 1991, s. 165, 166).

Karrieremuligheter henger også sammen med læring og utvikling (Hom & Griffeth, 1995, referert i Allen et al., 2010, s. 57). I bransjer hvor flere konkurrerer om samme arbeidstakere kan man være redd for å miste ansatte ved å gjøre dem mer “attraktive” for andre. Da kan man vurdere om det finnes læringsmuligheter og utvikling som er jobb-spesifikk eller knytte ansiennitet opp mot utviklingsmuligheter. Dette vil kunne bidra til å beholde kompetente

ansatte (Allen et al., 2010, s. 56), samtidig som man dekker behovet for læring og personlig utvikling.

2.3.3 Oppfattet likhet og rettferdighet

Adams equity-theory (1965) handler om rettferdighet (referert i Pritchard, 1969, s. 176). Rettferdighet oppstår når man opplever at forholdet mellom egen innsats og utfall er lik som en annens innsats og utfall (Pritchard, 1969, s. 177). Konsekvensene av oppfattet ulikhet kan være at man opplever et ubehag, og ønsker å redusere denne (Pritchard, 1969, s. 178). Ulike metoder for å redusere eller unngå ulikhet er for eksempel å endre egen innsats. Siste utvei vil være å forlate situasjonen, og kan oppstå dersom man opplever høy grad av ulikhet, og man ikke har noen annen måte å redusere ulikheten på.

En vanlig misforståelse er at folk slutter på grunn av lønn (Allen et al., 2010, s. 52). Lønnsnivå og lønnstilfredshet er svake prediktorer for individuell turnover. Samtidig som det er viktig at lønn er konkurransedyktig for markedet, er en oppfatning av rettferdighet i beslutninger også viktig (Allen et al., 2010, s. 56-57). Dette kan relateres til equity-theory som hevder at opplevd rettferdighet er viktig. I følge teorien vil det å slutte vil være siste utvei etter å ha prøvd å påvirke ens situasjon på ulike måter først. Carraher (2011) fant i sin studie at lønn er viktig for å tiltrekke seg ansatte, mens andre ytelser, eksempelvis bonuser, er viktigere når det kommer til fastholdelse av ansatte.

2.4 Ledelse, kommunikasjon og samarbeid

Andre viktige sider av arbeidsmiljøet er hvordan organisasjonen ledes, innflytelse i egen hverdag, og kommunikasjon og samarbeid i organisasjonen. Det vil derfor være nødvendig for enhver organisasjon å være bevisst på disse forholdene, og sørge for å tilrettelegge for en god praktisering av alle funksjonene for å beholde sine ansatte.

2.4.1 Ledelse

En viktig faktor for å beholde ansatte i en organisasjon er ledelsen og hvordan forholdet mellom ansatte og nærmeste ledere fungerer (Allen et al., 2010, s. 53). Forskning tyder på at væremåten til en leder og hvordan lederen utøver sin rolle har stor påvirkning på medarbeidere. Studier har også vist at gode og konstruktive former for ledelse har sammenheng med gunstige reaksjoner hos medarbeiderne, som igjen kan vise til

organisasjonsmessige effekter (Gerstner og Day, 1997; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Rockstuhl, Dulebohn, Ang, & Shore, 2012, referert i Norsk psykologforening, 2018).

Som leder er det mange ting man kan gjøre for å hindre turnover og legge til rette for at ansatte ønsker å bli værende. Det å sørge for et godt arbeidsmiljø, med positive tilbakemeldinger, tydelige forventningsavklaringer og utviklingsmuligheter har en tendens til å redusere ønsket om å forlate organisasjonen (Allen et al., 2010, s. 57). Nøkkelen til å beholde ansatte er at lederne har innsikt i ansattes holdninger gjennom å forstå deres personlighetstrekk og utviklingsplaner (Abbasi & Hollman, 2000, s. 335).

Organisasjoner kan styres gjennom forskjellige prinsipper. Mål- og resultatstyring (MRS) som styringsverktøy i privat og offentlig sektor ble først definert av Drucker (1954, refert i Johnsen & Larsen, 2015, s. 35), og kjennetegnes av “styring etter mål med fokus på resultatene” (Johnsen & Larsen, 2015, s. 34). Dette innebærer å sette mål, og deretter anvende ulike teknikker for å måle resultatene (Johnsen & Hansen, 2020). Basert på kunnskapsgrunnlaget vurderer man resultater og virkninger, slik at organisasjonen og produktene kan forbedres. Ofte er det tilknyttet finansielle insentiver for resultatoppnåelsen (Johnsen, 2010). MRS er kritisert for å gi uønskede virkninger, men det kan også ha positive virkninger slik som mulighet for medvirkning, åpenhet og læring (Johnsen, 2010; Johnsen & Hansen, 2020).

2.4.2 Kommunikasjon, reell innflytelse og medvirkning

Organisasjonskommunikasjon har to mål ifølge Francis (1989) (referert i Hansma & Elving, 2008). Det ene er kommunikasjon som gir informasjon, og den andre er kommunikasjon som skaper samhold. Kommunikasjon bør skreddersys til gruppen som mottar informasjonen slik at man får frem budskapet (Hansma & Elving, 2008). Ved dårlig kommunikasjon av endringer kan man for eksempel ende med rykter og/eller at man møter motstand til endringene.

Å involvere ansatte i beslutningstaking forutsetter kommunikasjon (Hansma & Elving, 2008). Ansattes forpliktelse til endringer påvirkes negativt ved mangel på deltakelse i beslutningstaking, og forhindrer en vellykket implementering av endringene (Ryan, Williams, Charles & Waterhouse, 2008, s. 40). En «ovenfra-og-ned» tilnærming til endring klarer ikke

å gjennomsyre alle nivåene i organisasjonen, slik at endringer oppnås og opprettholdes i de daglige oppgavene.

For beslutningsmuligheter er det en forskjell mellom å «bli konsultert» og å «bli involvert» (Ryan et al., 2008, s. 37). En «nedenfra-og-opp» tilnærming skaper direkte deltakelse av ansatte, i ulikhet med «ovenfra-og-ned» tilnærminger (Ryan et al., 2008, s. 40). Å bli spurt om innspill til endringer, men deretter oppleve at man har lite innflytelse i beslutningstakingen kan virke skuffende og føre til misnøye. Troverdigheten til endringer kan også påvirkes negativt dersom det er signalisert og forventet en toveis kommunikasjonsflyt, som det deretter oppfattes at ikke er oppnådd eller utnyttet (Olekals et al., 1996, referert i Ryan et al., 2008, s. 40)

Goldhaber (1993) eksemplifiserer kommunikasjonsprosessen som “hviskelek” (referert i Hansma & Elving, 2008). Man bør skape en genuin toveis kommunikasjonsflyt i organisasjonen, og mellomnivå-ledere spiller en viktig rolle ettersom de viderebringer kommunikasjon fra høyere nivå i organisasjonen til de lavere nivåene (Hansma & Elving, 2008).

Kommunikasjon henger sammen med innflytelse i arbeidshverdagen. Lopes, Calapez & Lopes (2017, s.449) hevder arbeidstakeres grad av autonomi i arbeidet og i hvilken grad de deltar i arbeidsrelaterte beslutninger vil være viktige sider ved jobbkvalitet.

Richardsen og Martinussen (2008) har gjennomført en studie hvor de i likhet med Allen et al. (2010) finner at autonomi eller mulighet til medbestemmelse på jobb, støtte fra ledere og medarbeidere, tilfredshet med karriere, og endelig mulighet til avansement innenfor organisasjonen er relatert til høyt jobbengasjement.

Dette støttes av innflytelsesrike teorier som krav-kontroll modellen til Karasek (1979), hvor de ansattes jobbtildfredshet og helse forklares ved to faktorer: jobbkrav og kontroll. Jobbkrav innebærer hvilke krav som stilles til den ansatte i arbeidet, mens kontroll er et uttrykk for beslutningsmuligheter og grad av kontroll man utøver i arbeidet. Høye jobbkrav og liten grad av kontroll assosieres med både psykisk belastning og dårlig helse, samt lav jobbtildfredshet (Lau, Finne & Berthelsen, 2011; Karasek 1979).

2.4.3 Kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen

Organisasjonens kultur påvirker samarbeid og kunnskapsdeling i organisasjonen (Nugroho, 2019, s. 1138). Man er avhengig av å prestere godt for å oppnå fortjeneste og ofte vurderer man organisasjoners suksess basert på om de går i overskudd (Nugroho, 2018, s. 1138). Organisasjoners prestasjon og kunnskapsdeling henger sammen. Dersom man har kunnskapsdeling i en organisasjon, vil det kunne skape muligheter for at kunnskap overføres til ulike deler av organisasjonen. Dette kan skape en mulighet både for at ny kunnskap oppstår, og at organisasjonen kan lære ved hjelp av kunnskapsdeling (Nugroho, 2019, s. 1138-1139). Kunnskapsdeling er avhengig av at de ansatte er villig til å samarbeide, og villighet til å jobbe i et miljø som støtter samarbeid. Å samarbeide bidrar til å øke ekspertisen gjennom delte ideer og kunnskap (Lucas, 2010, s. 433).

3 Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre for prosjekt oppgavens metodiske tilnærming og forskningsdesign. Vi vil beskrive hvordan vi har samlet inn og analysert materiale. Avslutningsvis vil det redegjøres for studiens kvalitet i form av validitet og reliabilitet, samt de etiske avveininger som er gjort i løpet av studien. Hvilken metode som blir benyttet avhenger av forskningsspørsmålet som skal besvares og hvilken type informasjon man ønsker å innhente. For å belyse den aktuelle problemstillingen så vi det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode i form av kvalitative intervju og sekundæranalyse av data fra Sweco.

Intervju kan med fordel benyttes dersom en søker å forstå verden ut fra andres perspektiv. Metoden åpner opp for fyldige, detaljrike beskrivelser fra informantene, og gir rom for spontane meningsutvekslinger (Kvale & Brinkmann, 2015). I dette tilfellet ønsket vi å få utdypende beskrivelser og dialog rundt hvilke tiltak som kan være med på å redusere turnover blant ansatte gjennom dybde – og fokusgruppeintervju.

3.1 Det kvalitative forskningsintervju

De semistrukturerte intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en tematisk intervjuguide¹. De overordnede temaene var:

Utviklingsmuligheter

Motivasjon

¹ Se vedlegg 1

Arbeidsmiljø
Ledelse
Arbeidsfastholdelse
Koronapandemien
Turnover

3.1.1 Utvalg av informanter

Det er gjort et strategisk utvalg i studiet ved valg av informanter. Vi har her brukt både utvalg av selvseleksjon og snøballutvalg/nettverk utvelging for å velge ut våre informanter (Kvale & Brinkmann, 2015; Grønmo, 2016). Utvalget består av nåværende ansatte i selskapet.

For å finne informanter sendte vi ut et påmeldingsskjema med informasjon om studien og inviterte alle ansatte som ønsket til å delta. Vårt utvalg ble derfor basert på de 29 ansatte i Sweco som meldte seg og sa seg villig til å bli med i studiet. Gjennom påmeldingsskjema kunne vi deretter strategisk velge ut de ansatte vi ønsket at skulle være med i studien. Vi så dette som hensiktsmessig da vi ønsket perspektiver fra ansatte på ulike nivåer i selskapet. Informantene ble valgt på bakgrunn av deres stilling i selskapet, tilgjengelighet og om de hadde lederansvar (Gobo, 2007; Grønmo, 2016).

Videre benyttet vi oss av snøballmetoden for å forsøke få tak i ansatte som hadde sluttet i selskapet. Vi forhørte oss med de ansatte vi hadde på intervju om de kunne gi oss kontaktinfo til tidligere ansatte i selskapet. På denne måten kom vi i kontakt med en ansatt som har sagt opp i Sweco.

Vi intervjuet tre ulike grupper: ledere, medarbeidere og en ansatt som har sagt opp², i forbindelse med innhenting av empiri. Problemstillingen til studien gjorde at vi så det hensiktsmessig å intervju de ulike grupper for å få belyst ulike perspektiver. Vi gjennomførte fem dybdeintervjuer og ett fokusgruppeintervju.

3.1.2 Gjennomføring av intervjuene

De kvalitative forskningsintervjuene ble gjennomført med en kombinasjon av individuelle intervjuer og fokusgruppeintervju. Vi gjennomførte alle intervjuene i et tidsrom på to uker. Intervjuene startet med en kort briefing der vi presenterte hvem vi var, samt formålet med

² Se vedlegg 2

intervjuet og studien. Videre informerte vi om de etiske retningslinjene rundt deltakelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 102-106, s. 160).

Intervjuene ble gjennomført av tre personer i prosjektgruppen. Dette ga gode muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål, fokusere på informantenes kroppsspråk og skrive notater (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av lydopptaker.

3.1.2.1 Dybdeintervju

De individuelle intervjuene varte mellom 45-60 minutter. Intervjuene ble gjennomført digitalt via zoom med informantene. Ifølge Jacobsen (2015, s. 148) er ansikt-til-ansikt den best egnede intervjumetoden for å etablere tillit og åpenhet mellom forsker og informant. Informantene som deltok digitalt godtok videooverføring under intervjuet, og intervjusituasjonen ble derfor relativt lik ansikt-til-ansikt metoden.

3.1.2.2 Fokusgruppeintervju

Fokusgruppeintervjuet varte i ca. to timer. Fokusgruppen ble gjennomført fysisk i Sweco sine lokaler med fem informanter i gruppen.

3.2 Gjenbruk av foreliggende data

Ved prosjektets start fikk vi tilgang til flere interne dokumenter fra Sweco. Ettersom vi ønsket å forstå hvorfor ansatte velger å slutte i Sweco, var det hensiktsmessig å gå gjennom skriftlige oppsummeringer fra sluttsamtaler med tidligere ansatte.

Vi gjennomgikk 108 sluttsamtaler fra tidsrommet 2019-2021, og trakk tilfeldig ut 30 av disse for videre tematisk analyse. Det ble valgt ut ti sluttsamtaler for hver av de tre årene.

3.3 Analyse av datamaterialet

3.3.1 Transkribering av intervjuene

Transkriberingen ble gjennomført enten samme dag eller dagen etter intervjuet. Før vi transkriberte ble vi enige om en felles skriveprosedyre. Vi valgte å transkribere uttalelsene ordrett, ord for ord med alle gjentakelser og registrering av alle ordlyder (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 207-208). Dette gjorde at transkriberingen tok lenger tid enn hva vi antok, men vi fikk sikret de mange detaljene som var relevante for vår analyse.

3.3.2 Analyse

Dataanalysen innebærer å avdekke generelle eller typiske mønstre i materialet (Grønmo, 2016, s. 266). I lys av problemstillingen valgte vi å benytte oss av tematisk analyse for å identifisere og beskrive mønstre i datamaterialet. Med mye råmateriale, særlig fra sluttintervjuene, føltes det uoversiktlig og svært omfattende med tanke på hvordan vi kunne benytte informasjonen for å besvare den aktuelle problemstillingen. Tematisk analyse er egnet til å analysere et vidt spekter av materiale, i vårt tilfelle både fokusgruppeintervjuer, dybdeintervjuer og sekundærdata (Terry, Hayfield, Clarke & Braun, 2017, s. 18-22). Vi har derfor benyttet oss av de seks stegene i tematisk analyse både på primær- og sekundærdata.

Vi brukte hovedsakelig en abduktiv tilnærming hvor vi samtidig som vi analyserte materialet så på ulike teoretiske konsepter som var med på å danne grunnlaget for hvordan vi tolket dataene og fant koder som igjen ble til temaer. På en annen side forsøkte vi å se på det empiriske materialet med et åpent blikk uten å la teoriene styre for mye. Analyse av intervjuene foregikk hele tiden parallelt med datainnsamlingen fordi det var nødvendig å tolke data under intervju for å kunne stille oppfølgingsspørsmål og være bevisst på at vi har innhentet data som er nødvendig for vår problemstilling (Grønmo, 2016, s. 265; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205-208).

Først gjorde vi oss kjent med sekundær materialet, og deretter utforsket vi litteratur innenfor temaene vi så i dataene. Etter at vi hadde fått transkribert primærdataene fra intervjuene brukte vi den samme systematiske analysemetoden på dette. Vi noterte ned relevante punkter, markerte tekst og lette etter mønstre. Deretter utviklet vi koder for å skape knagger for oss selv som vi kunne bruke videre i analysen. Underveis i kodingen begynte vi å se temaer som kunne utvikles fra materialet. Vi fokuserte på å kode ferdig alt av materialet før vi begynte å konstruere temaer for å ikke miste viktige koder fra det resterende materialet. Ved å gjennomføre koding før tematiseringen, bidro det til å sette ord på de viktigste poengene i datamaterialet (Johannessen et al., 2018).

Da vi begynte kodingen av materialet satt vi samlet for å skape en felles forståelse av fremgangsmåten. Vi valgte ut noe av råmaterialet som vi gikk gjennom og kodet felles. Kodene var først og fremst åpne og klassifiserte innholdselementene i datamaterialet med et par ord som beskrev utsnitt av materialet (Grønmo, 2016, s. 267-268). Videre forsøkte vi å

finne hovedtemaene fra materialet slik at vi kunne plassere kodene under de ulike temaene (Terry et al., 2017, s. 18-22).

Figur 1. Eksempel koding

Sitat	Kode	Tema
Jeg får en oversikt over min egen faktureringsgrad hver uke. Og det blir fort veldig synlig, når du ser det lille kakestykket oppe i programmet der også visst det er rødt en uke så er ikke det så jævlig hyggelig heller da.	Fokus på fakturering	Mål- og resultatstyring

Deretter revurderte vi temaene som var utledet fra kodene. De danner sammen med empirisk data og problemstilling grunnlag for løpende vurderinger av hvilke temaer som er mest relevante (Grønmo, 2016, s. 268-269). Avslutningsvis knyttet vi hele materialet opp mot hovedtemaene vi hadde dannet, og fant ut at vi nå hadde bedre oversikt og et godt grunnlag for å vurdere datamaterialet opp mot det teoretiske rammeverket. Vi ønsket at temaene skulle representere både primær- og sekundærdata.

De utvalgte temaene var:

Arbeidsmiljø og opplevelse av tilhørighet i Sweco

Organisasjonsstruktur

Lønn, lønnsforhandling og opplevd rettferdighet

Onboarding/ offboarding

Mål- og resultatstyring

3.4 Validitet og reliabilitet

Samfunnsvitenskapelige data kan være av varierende kvalitet, og for å styrke dens kvalitet har vi i forbindelse med innsamling av data etterstrebet å samle inn reliabel og valid empiri. Vi har derfor valgt å se nærmere på studiens reliabilitet og validitet.

Studiens reliabilitet viser til forskningsresultatenes troverdighet, og behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om et resultat kan reproduseres av andre forskere ved hjelp av det samme undersøkelsesopplegget. Dersom det skal være mulig, må forskeren dokumentere alle prosedyrene som blir gjort (Grønmo, 2016). I kvalitativ forskning er det ikke alltid sikkert at andre kan produsere samme resultat. En av fordelene, men også en svakhet ved å benytte kvalitativ metode er fleksibilitet. Dette gav oss mulighet til å endre det metodiske opplegget etter hvert som ny informasjon fremkom i forskningsprosessen, og på denne måten kunne besvare problemstillinger best mulig. Intervjuguiden ble førende for dybdeintervjuene, noe som var med på å styrke reliabiliteten. I fokusgruppen lot vi samtalen flyte mer fritt mellom informantene, som igjen gjør at det kan være vanskelig å reprodusere resultatet for andre.

Validitet refererer til studiens gyldighet og om den undersøker det den skal undersøke (Grønmo, 2016). En redegjørelse av validitet skal inneholde metoder en har brukt ved innsamling av data, intervju og under analyse (Kvale & Brinkmann 2015). Vi valgte å transkribere alle intervjuene ord for ord, dette er med på å styrke validiteten og sitatene i oppgaven. En styrke ved denne studien er at prosjektgruppen har valgt informantene. Dette var med på å styrke anonymiteten til deltakerne noe som igjen kan ha resultert i mer ærlige svar fra informantene, uten at vi kan si dette sikkert. Prosjektgruppen har gått flere runder og sjekket koder og temaer opp mot hverandre som øker den interne validiteten. Sekundærmaterialet er Sweco's notater fra sluttsamtaler med ansatte og det er dermed vanskeligere å si noe om dataenes gyldighet. I tillegg har vi valgt et utvalg av materialet til videre analyse, som gjør at vi kan ha oversett viktig info i de resterende sluttsamtalene.

3.5 Forskningsetiske refleksjoner

Under studiet har vi stått overfor flere etiske problemstillinger. Dette er noe vi må ta særlig hensyn til i intervjuforskning, da det kan prege hele undersøkelsesperioden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). Vi valgte å rekruttere informantene gjennom et påmeldingsskjema uavhengig av Sweco for å sikre informantene anonymitet.

Vi informerte om undersøkelsens overordnede formål og prosedyre³. Her understreket vi hvem som vil få tilgang til intervjuene, deres rett til adgang til transkripsjonen, analysen av de kvalitative data, og konfidensialitet. Vi ga informasjon om mulige risikoer og fordeler ved

³ Se vedlegg 3

å delta i forskningsprosjektet, og forsikret oss om at deltakelsen var frivillig. Vi informerte deltakerne om deres rett til å trekke seg ut av undersøkelsen når de måtte ønske (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104-107; NESH, 2016, s. 13-16).

For å kunne ta lydopptak under intervjuet, brukte vi lydopptak-app på to telefoner. Telefonene ble satt i flymodus før opptak startet. Etter at opptaket var overført til minnepinne, ble lydopptaket slettet fra telefonen. Deretter ble lydfilen overført til UiO Lagringshotell. Fordelen ved å benytte lydopptak ved to enheter, var at vi hadde en reserve dersom det oppsto problemer med et av lydopptakene⁴. Programmene vi benyttet oss av var beskyttet av eget privat brukernavn og passord som kun oss i gruppen hadde tilgang til. Etter vi hadde transkriberte materialet lagret vi dette i lagringshotellet. Deretter slettet vi lydopptak og identifiserbare notater (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 213).

Vi behandlet opplysningene om informantene basert på deres samtykke. NSD har vurdert at behandlingen av personopplysninger i prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Informasjonen om deltakerne er anonymisert, som vil si at vi ikke beholder noe informasjon som kan identifisere deltaker (Kvale & Brinkmann, 2015; NESH, 2016). I oppgaven har vi brukt pseudonymer for respondentenes navn, for å bevare konfidensialitet.

4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal vi presentere funn og resultater av studien. Vi har valgt å tematisk fremstille funnene etter de fem hovedtemaene som ble identifisert:

Arbeidsmiljø og opplevelse av tilhørighet i Sweco

Organisasjonsstruktur

Lønn, lønnsforhandling og opplevd rettferdighet

Onboarding/ offboarding

Mål- og resultatstyring

Gjennom presentasjonen av funnene vil vi besvare forskningsspørsmålet 1) Hvilke faktorer i arbeidsmiljø og arbeidsorganisering kan forklare høy turnover hos Sweco? I analysekapittelet vil vi ta for oss forskningsspørsmål 2) Hvilke konkrete og mulige tiltak kan innføres som en løsning på disse utfordringene?

⁴ Se vedlegg 4

Først vil vi diskutere utfordringene knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet og organisasjonsstruktur, deretter tar vi for oss utfordringene knyttet til likebehandling og opplevd rettferdighet blant ansatte. Til slutt tar vi for oss hvordan mål - og resultatstyring påvirker turnover.

4.1 Arbeidsmiljø og opplevelse av tilhørighet i Sweco

Et godt arbeidsmiljø kan bidra til å forebygge intensjoner om turnover blant ansatte. Vi ser at flere av informantene beskriver arbeidsmiljøet i Sweco gjennomgående som godt. Det trekkes frem faktorer som hyggelige kollegaer, godt kollegialt samarbeid, balanse mellom jobb og fritid samt at venner på jobb bidrar til et godt arbeidsmiljø.

Under intervjuene forteller flere informanter om en nedadgående kurve i forhold til sosiale initiativ i Sweco. Ved spørsmål angående sosiale arrangement i Sweco kommer informantene med kommentarer som at man *“(…) kan ikke belage seg på at noen gidder å ta initiativ utenom arbeidsoppgavene (…) for det sosiale kom jo i tillegg til alt annet vi gjorde”* (Fokusgruppe) og at *“alt det sosiale er avhengig av ildsjeler”* (Fokusgruppe).

4.1.1 Det psykososiale arbeidsmiljøet

Vi ser at ved å være samlet fysisk på kontoret beholder man de uformelle møtene og samlingspunkt på arbeidsplassen, som videre kan føre til en god kunnskapsdeling og samarbeid.

(…) hvis du trenger en dag eller to, eller en dag iblant, at folk ikke stiller spørsmål hvis du vil være hjemme. Men å være her på kontoret, bør jo være hovedregel og bidra til arbeidsmiljøet (Fokusgruppe).

Ved å tilbringe arbeidshverdagen på kontoret kan det være lettere å bli kjent med kollegaene, ivareta skille mellom jobb og fritid, samt å stifte nye vennskap. På bakgrunn av det informanten forteller kan det være en ønsket frihet i arbeidshverdagen å kunne jobbe hjemmefra iblant.

Ved at ansatte deltar i selskapets aktiviteter kan man skape en større organisasjonsforpliktelse blant ansatte. Ifølge Meyer & Allen (1991) har grad av organisasjonsforpliktelse sammenheng med turnover-raten i organisasjonen. Informantene gir uttrykk for at Sweco sine

aktiviteter er hovedgrunnen til at de velger å bli værende i selskapet. Under diskusjon angående hvorfor man velger å bli værende i selskapet, sier en informant *“Hva er det som gjør at jeg ikke sjekker om gresset er grønnere på den andre siden? så er det egentlig (...) to-kaffen med kake”* (Fokusgruppe). Sitatet viser at det er sosiale forhold og sosiale aktiviteter som utgjør en forskjell i selskapet. Informanten forteller videre at en ok lønn og en ok sjef kan man finne hos andre arbeidsgivere, mens det sosiale er det som kan gjøre en arbeidsplass unik. Videre sier informanten at *“det er nødt til å være noe verdifullt på jobb som man ikke vil miste, og det må være venner på jobb”*. Flere av informantene er enige i at det er venner og det sosiale fellesskapet som er mest verdifullt. Vi tror at hvilke aspekter ved arbeidshverdagen som oppleves som mest verdifulle kan variere og være avgjørende for at medarbeidere kjenner tilhørighet til selskapet. Ifølge Allen et al. vil en høyere grad av tilhørighet styrke ansattes ønske om å forbli på en arbeidsplass (2010, s. 56).

En informant forteller at *“(...) nå er det sånn at du sier hei, men du vet ikke om de sier hei tilbake (...) tilhørighet for meg er å bli kjent med alle sammen”* (Informant 4). Videre forteller informanten om erfaringer med å hilse på både kjente og ukjente kolleger.

(...) jeg sier hei til kollegaer selv om jeg ikke kjenner dem, og det jeg opplever i Sweco er at det er ikke sikkert at du får hei tilbake, og ja det er noen kolleger jeg har hatt i 5 år som har bestemt seg for at de aldri skal hilse tilbake til meg, selv om jeg har sagt hei (Informant 4).

Ut fra hva informanten forteller skapes tilhørighet gjennom gode relasjoner til kolleger. Det er flere av informantene som forteller at kolleger ikke hilser til hverandre i gangene. Angående å hilse på hverandre sier en informant at *“(...) man sier jo hei (...) eller det er noen som gjør det. Men det er jo litt sånn nordmannen i oss som ser ned i bakken”* (Fokusgruppe). Vi observerte at flere nikket bekreftende til det informanten fortalte. En forteller at det er lett å rette oppmerksomheten mot telefonen for å unngå å hilse i gangene. En annen informant sammenligner det å gå rundt i kontorlokalene med å *“gå på tur i Nordmarka”* (Fokusgruppe) og at man lar være å hilse fordi folkemengden er så stor. Dette ble møtt med bekreftende nikk hos flere deltagere i fokusgruppen.

4.1.2 Tilhørighet og forpliktelse til Sweco

En informant forteller hvordan vedkommende opplever lunsjen i kantina. Informanten forteller først om en forventning om at man spiser sammen med gruppen sin, og at det kan tolkes som at man ikke liker gruppen sin hvis man setter seg med andre.

(...) resultatet ble det at jeg setter meg alene og hvis det kommer folk kommer det folk, hvis de ikke kommer må jeg tåle å spise lunsj alene, to av tre ganger. (...) jeg synes ikke det er bra, jeg liker det ikke, men okei. Jeg foretrekker heller å være alene og spise alene, enn å være alene sammen med andre folk (Informant 4)

Vi ser at informanten forteller om å føle seg alene blant andre i selskapet fordi man ikke kjenner hverandre godt nok. I tråd med trekomponentmodellen forteller de fleste informantene at sosiale relasjoner til kolleger er viktig for tilhørighet og trivsel (Meyer & Allen, 1991). Dette bidrar til et ønske hos den ansatte til å bli værende i selskapet. En informant forteller at det er viktig med minst én kollega som man har god kjemi med på jobb. Informanten sier at det er relasjonen til kolleger som skaper tilhørighet til arbeidsplassen.

En informant viser til sosiale aktiviteter som en viktig faktor for å fortsette å jobbe i selskapet når vedkommende ikke trivdes med arbeidsoppgavene og sine nærmeste kolleger.

(...) noe som holdt meg litt her også var at (...) det er futsal, det er yoga det er en gjeng som stikker på klatring og det er gruppetimer og du kan leie kajakkene gratis (Fokusgruppe).

Ut fra det informanten forteller kan vi se at forhold utenfor selve arbeidet kan bidra til å fastholde den ansatte i selskapet.

Jeg tror det er litt av det med rådgiver miljøet, det er litt enkelt å hoppe videre og. Fordi du har jo andre rådgiver miljø som gjør litt det samme (Informant 1).

Informanten forteller at det er litt enkelt å bytte jobb i rådgiver miljøet. Ettersom andre rådgiver miljø har de samme arbeidsoppgavene kan dette senke terskelen for å bytte arbeidsgiver. Som vi ser i teorien, kan en høy profesjonell forpliktelse og en lav

organisasjonsforpliktelse senke terskelen for å bytte arbeidsgiver (Baugh & Roberts, 1994). De fleste informantene forteller om at det er flere store selskap i bransjen, at de ligner hverandre og er lokalisert på omtrent samme sted. Baugh og Roberts (1994) presenterer begrepet profesjonell forpliktelse, hvor den ansatte opplever forpliktelse til eget yrke. Enkelte informanter har fortalt om forpliktelse til prosjekt, særlig i tider hvor de har vært leid ut. Den profesjonelle forpliktelsen er høy, mens forpliktelsen overfor organisasjonen ikke nødvendigvis er det. En slik skjevfordeling kan føre til at den ansatte er mer tilbøyelig til å bytte jobb.

4.1.3 Utviklingsmuligheter

Flere av informantene forteller at det er gode karriere og utviklingsmuligheter i Sweco, som i lys av teorien viser seg å være en viktig faktor å ta hensyn til i fastholdelse av ansatte. Informantene forteller blant annet at disse mulighetene skjer gjennom prosjektene de arbeider på.

Sweco er lagt opp til at utvikling skal skje gjennom prosjektene. Sånn at så lenge du har et interessant prosjekt, utvikler du deg (Informant 1).

Når de faglige utviklingsmulighetene er prosjektbetinget opplever vi at noen av informantene er misfornøyde med måten de får utviklet seg på. Informantene forteller at hvis de ikke opplever spennende prosjekter, opplever de heller ingen utviklingsmuligheter. De påpekte også muligheten for å utvikle seg utenfor prosjektene.

(...) jeg er usikker på hvilke utviklingsmuligheter som finnes, utenom å utvikle seg gjennom prosjektene (Informant 1).

Jeg får alltid muligheten til å utvikle meg (...) det er gode kursmuligheter (...) jeg får kurs som gjør at jeg føler jeg kan dekke mitt behov for å lære om faget (Informant 4).

En av informantene forteller at vedkommende ikke vet om de ulike utviklingsmulighetene en har i selskapet, mens andre opplever at kurs mulighetene er gode. Ut i fra det informantene forteller, får vi inntrykk av at det er ulike oppfatninger om hvilke tilbud som er tilgjengelig for å kunne utvikle seg. Utviklingsmuligheter er en viktig forutsetning for et helsefremmende og godt arbeidsmiljø som balanserer krav og kontroll.

4.1.4 Reell innflytelse og medvirkning

Flertallet av informantene forteller at de har mange muligheter til å få mye ansvar i Sweco. Likevel la vi merke til at informantene opplevde mangel på å bli hørt da beslutninger ofte blir gjort uten medvirkning fra de ansatte. I tråd med Karasek (1979) sin “krav-kontroll”-modell fikk vi her inntrykk av hvor viktig det er for informantene å oppleve autonomi, samt å ha følelsen av kontroll i form av innflytelse og medvirkning i arbeidshverdagen.

Flere av informantene mente at arbeidsmengden til tider var stor, som ga dem følelsen av høye krav. Informantene forteller at det var mye å gjøre, og vanskelig å si ifra “*Mye ansvar og tunge oppgaver å håndtere alene*” (Sluttsamtale) og “*Flere sliter med å si ifra om for mange arbeidsoppgaver*” (Sluttsamtale). Flere av informantene føler at de ikke blir hørt.

Jeg tar opp ting, men føler ikke at jeg blir hørt (...) jeg blir ikke hørt av gruppeleder, som skaper uklare roller (Sluttsamtale).

Sweco talk blir medarbeidersamtale som gjøres en gang i året og legges bort (...) og så kommer det tilbake neste år hvor samme prosess skjer (Sluttsamtale).

Noen av informantene opplever at det er for høye krav som blir satt for dem i selskapet, og føler at de har liten kontroll over situasjonen fordi de ikke føler seg hørt. Det var flere av informantene som fortalte at de ikke opplevde muligheten til å påvirke eller komme med forslag dersom de hadde tanker om prosjektene og arbeidsoppgaver. Det informantene forteller er i tråd med Karasek (1979) sin modell hvor høye krav og lite kontroll er en stor påkjenning for personen, noe som over tid fører til helseskadelig stress.

4.2 Organisasjonsstruktur – mange organisasjonsledd og dårlig informasjonsflyt

4.2.1 Ledelse

Flere informanter i intervju og sluttsamtaler forteller om en lite synlig ledergruppe i Sweco. En av informantene illustrerer dette ved å uttale “*Jeg vet ikke en gang hvem divisjonslederen er*”. Dette gjelder ifølge informantene ikke bare toppledelsen, men også en ikke-eksistens av nærmeste leder “*Vår gruppe hadde ofte ikke leder*” (Fokusgruppe) og “*(...) de har slutta alle sammen, så i prinsippet har jeg jo ikke hatt noen leder*” (Informant 4). I tillegg til å oppleve ledelsen som usynlig, nevner flere at mange ledd, hierarki og en toppstyrt ledelse har skyld i

hvorfor de opplever utfordringer i ledelsen. *“Det er litt sånn her i Sweco at det er veldig mange lag. Du har gruppeleder, og avdelingsleder. Så har du regionleder og så har du, nei det er jo enda mer. Det er enda et lag til! Det tar lang tid å sette seg inn i”* (Informant 1). Flere informanter gir uttrykk for at dette fører til mindre tilhørighet og lojalitet, og viser hvordan ledelsen er en viktig faktor for å kunne beholde ansatte.

Aspektet ved prosjektarbeid blir også nevnt som et problem. Flere opplever at man ute på prosjekt får lite tilbakemeldinger fra gruppeleder, og opplever ytterligere avstand til ledergruppen i Sweco. *“Man ledes av oppdragsgiver”* forteller en informant som er enig i at ledergruppen forsvinner i bakgrunnen på prosjekt (Sluttsamtale). En annen informant belyser i tillegg utfordringer i hva som skjer med prosjektarbeid.

Alt skjer gjennom prosjekt, det er der du har lojaliteten din. Mange ganger er det veldig store prosjekter og da er du inne i et prosjekt i årevis kanskje og ser mindre til gruppa da (Informant 1).

4.2.2 Gruppeledelse i krysspress

I tillegg til at ledelsen oppleves som usynlig, forteller flere at de trenger ledere som knytter gruppen mer sammen. Informantene forteller blant annet om gruppeledere i en presset situasjon med mye ansvar, og opplever at de ikke får tid til oppfølging av ansatte verken faglig eller sosialt. En av informantene poengterer under intervjuet hvilket press gruppelederne står overfor *“Men jeg må slå et slag for de stakkars gruppelederne våre fordi jeg tror det er den kjipeste rollen i Sweco. De får så mye press ovenfra og underfra”* (Fokusgruppe). Mange informanter snakker likevel godt om gruppelederne sine og legger de mange gode egenskaper.

Vi har helt fantastiske flinke gruppeledere (...) de jobber vanvittig hardt. Men at det er et eller annet om at liksom forholdene de jobber under som gjør det vanskelig å få til alt det vi har snakket om (...) har aldri skjönt de som orker å sitte som gruppeleder (Fokusgruppe).

(...) på gruppeledernivå er det fortsatt litt....man skal ha en fot i faget, man skal ha noe personalledelse, man skal oversette ovenfra og ned, man skal formidle nedenfra

og opp (...) det har vært litt varierende hvor mye oppfølging og opplæring og onboarding de får da (...) hvor mange de har personalansvar for. Noen av gruppene har vært mener jeg alt for store, og da er det vanskelig å være en god leder. Det er vanskeligere å ha overskudd for å feire tiårsjubileum. I tillegg har du 20 ansatte, det er en bursdag ganske ofte det visst du skal klare å markere alles bursdag (Fokusgruppe).

Det kan virke som at det er to hovedproblemer for gruppelederne som går ut over de ansatte. For store grupper setter gruppelederne i en presset situasjon, og nærmeste leder ikke har tid til de ansatte. Dette virker å bidra negativt i forholdet mellom ansatte og deres ledere, og kan være en faktor når det kommer til å beholde ansatte (Allen et.al., 2010, s.53). *“Vi trenger gruppeledere som har tid til å være ledere”* presiserer en informant under fokusgruppeintervju.

4.2.3 Kommunikasjon

Flertallet av informantene forteller om dårlig kommunikasjon og dårlig informasjonsflyt i selskapet. Flere av informantene nevner blant annet at de får lite informasjon om beslutninger som tas “der oppe” og har opplevd flere tilfeller av utydelig informasjon. En informant påpeker at *“(...) plutselig blir det satt til at noe skal gjøres, også leser du først om det på intranettet”* (Fokusgruppe). En av informantene illustrerer dette gjennom et eksempel hvor gruppen opplevde å få en ny leder, uten at denne informasjonen ble kommunisert til de ansatte. Av funnene ser vi at dårlig kommunikasjon kan ende med rykter og motstand til informasjonen *“når man ikke vet noe så blir det jo til at man spekulerer i ting”* (Fokusgruppe).

Alle informantene gav uttrykk for at kommunikasjonen bærer preg av en ovenfra-og-ned tilnærming, og at beslutningene føles fjernt. En slik kommunikasjon vil ifølge Hansma & Elving (2008) ha begrenset effektivitet. En informant forteller *“(...) det føles langt unna... og at det hadde vært fint å være en del av prosessene som foregår”* (Informant 4). At ansatte opplever mangel på deltakelse i beslutninger vil kunne bidra til at det blir vanskeligere å få støtte for beslutninger (Ryan et al., 2008, s. 40).

Flertallet av informantene påpeker selskapets mange ledd som et av hovedproblemene til dårlig kommunikasjon, og en informant forklarer at det oppleves som at det er *“det er lost in translation i hvert ledd”* (Fokusgruppe).

(...) når det er flere ledd så blir kommunikasjonen litt deretter. I og med at det er så individuelt hvordan informasjonen blir tatt ned i organisasjonen, da blir det jo hviskeleken, da blir det noe annet som kommer ut til slutt da (...) (Fokusgruppe).

I likhet med Goldhaber (1993), beskrives kommunikasjonen som en hviskelek. I tillegg til å beskrive kommunikasjonsprosessen som en hviskelek, forteller flere informanter at den dårlige kommunikasjonen er knyttet til opplevelser av at ansatte får forskjellig informasjon. En av informantene forteller om å flere ganger ha tenkt *“jöss, jobber vi i samme organisasjon?”* (Fokusgruppe).

Flere av informantene uttrykker at hvilken leder du har avgjør hvilken informasjon som deles og hvordan den blir kommunisert. Et av målene i organisasjonskommunikasjon er kommunikasjon som skaper samhold (Francis 2008), det kan virke som at organisasjonen får motsatt effekt hvor den ulike kommunikasjonen skaper mistillit og “uro” som en av informantene beskriver det.

Ovenfor ser vi hvordan kommunikasjonen oppleves som dårlig og mangelfull blant flere av informantene. På en annen side forteller et fåtall informanter om en “god og upåklagelig informasjonsflyt” og hvor de opplever å bli lyttet til av sine ledere. Det er mulig dette henger sammen med hvordan lederne individuelt formidler og kommuniserer informasjonen.

4.3 Lønn, lønnsforhandling og opplevd rettferdighet

Flertallet av informantene forteller at lønn ikke vil være et grunnlag for å slutte i selskapet, dette på bakgrunn av at *“lønnsnivået i Sweco er konkurransedyktig”* (Informant 4). Vi legger imidlertid merke til at informantene reflekterer over hvordan lønnen blir forhandlet i Sweco.

Hvis du bare sitter med sjefen og snakker om lønn, da skjer det kanskje ikke så mye. Han burde motivere deg til å ta en årlig prosess på det (...) (Fokusgruppe).

Det finnes jo en sånn årlig lønnsjustering, og så har man en sånn lønnsglidningshet, utenom. Og noen ledere er gode på å bruke den der det trengs, for å heve folk, mens andre ledere er ordentlig dårlig på det (...) du som ansatt må snakke med din gruppeleder om at du er misfornøyd med lønn (...) du er avhengig av å få med deg en forkjemper i hvert ledd (...) det er ikke snakk om den årlige lønnsjusteringen, det er igjen personavhengig om hvordan din nærmeste leder velger å promotere din sak da videre oppover i systemet (Fokusgruppe).

Sitatene ovenfor vitner om at Sweco mangler gode systemer og rutiner for oppfølging av lønn for sine ansatte. Vår oppfatning er at selskapet har årlige lønnsforhandlinger, men også mulighet for å justere lønn underveis, hvor de ansatte får muligheten til å reforhandle sin lønn. Dette blir først tatt seriøst, hvis deres leder fungerer som en *“forkjemper i hvert ledd”* (Fokusgruppe).

Ut i fra det informantene forteller, opplever de både forskjellsbehandling og urettferdighet knyttet til lønnsforhandlingene. Informantene forteller at de ikke opplever samsvar mellom deres opplevde bidrag til selskapet og belønningen.

(...) jeg hadde en avdelingsleder, han tok meg litt til siden og sa “hei jeg synes du har for lite betalt, så jeg kommer til å sørge for å få økt lønnen din” (Fokusgruppe).

Min lønn er gjennomsnittlig, og jeg mener at jeg bidrar til mer enn gjennomsnittet (Informant 4).

En av informantene opplevde å bli fortalt at den skulle få høyere lønn på bakgrunn av at lederen mente lønnsnivået var for lavt. I kontrast er det en informant som opplever at den ikke får riktig lønn i forhold til hvor mye personen føler den bidrar i Sweco. Sitatene ovenfor vitner til at problemet er ikke i seg selv lønnsgrunnlaget, men at de ansatte sammenligner seg selv med andre. De ansatte kan oppleve en form for urettferdighet, hvis de sammenligner seg med andre og ser at forholdet mellom innsats og utfall er ulikt en annen ansattes innsats (Pritchard, 1969, s. 177). Selv om flertallet av informantene mener at lønnen er konkurransedyktig, er det viktig at beslutningen rundt lønn oppleves rettferdig (Allen et al., 2010, s. 56-57).

4.4 Onboarding / offboarding

Forskning tyder på at nyansatte er mer sannsynlig til å slutte (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, s. 779), noe som tilsvarer at selskapet burde ha fokus på en god onboardingprosess. Flere av informantene forteller om sin oppstart i Sweco.

Jeg merket når jeg starta her (...) jeg spurte om de hadde en plass til meg, og da fikk jeg bare beskjed om at du kan jo sette deg her. Så jeg mener at den onboardingprosessen, der har vi masse å gå på. Det å føle seg ordentlig velkommen (...) gruppa mi visste ikke at jeg skulle komme en gang (Fokusgruppe).

“(...) jeg fikk ikke en sånn bra mottakelse når jeg starta” (Fokusgruppe). Informantene forteller at da de begynte i Sweco var det ikke mye som var planlagt. En av informantene opplevde at gruppen ikke visste at hen skulle starte i selskapet. Sitatene ovenfor viser at informantene ikke opplevde en god velkomst når de først startet i Sweco. Det å oppleve sosialisering i onboardingprosessen innebærer blant annet å føle seg velkommen, få en god mottakelse og bli vist rundt i selskapet, noe informantene opplever som mangelfullt i Sweco (Allen et al., 2010, s. 56). Adams equity-theory påpeker blant annet at opplevelsen av rettferdighet, henger tett sammen med den sosiale sammenligningen. Informant fra fokusgruppen uttaler: *“(...) de hadde ikke tid til å vise meg rundt og hilse på andre, men de andre fikk det”*. På bakgrunn av dette forstår vi det som at Sweco ikke gir den samme onboardingprosessen til alle som blir nyansatt, som igjen kan føre til en følelse av urettferdighet.

I lys av onboardingprosessen er det en informant fra fokusgruppe som uttaler: *“alle skal ha fadder, alle skal ha mentor”*. Vi forstår det som at Sweco har egen ordning om en fadder eller mentor til de nyansatte, men likevel opplever vi uenigheter blant informantene i hvilken grad disse ordningene blir gjennomført.

Jeg husker da jeg fikk beskjed om at jeg skulle være fadder for et par år siden. Så tenkte jeg jaja, hvordan gjør man det. (...) og så ble han jeg var fadder for spurt om det gikk bra med fadderopplegget, og så svarte han “har jeg en fadder?” (...) jeg var tydeligvis verdens verste fadder (Fokusgruppe).

Jeg printet ut sjekklisten og det var greit å forholde seg til, alt var på pulten når hun kom og fikk informasjon (...) jeg skulle være fadder og jeg hadde tid. (Fokusgruppe)

Er da litt dumt at man lager masse hjelpemidler og lager masse ting, men så er alt åpent for tolkning (...) si sånn den sjekklisten for onboarding, den er jo for fadder som er ganske frivillig opplegg (Fokusgruppe).

På bakgrunn av dette kan det virke som at en tydelig og klar retningslinje om hvordan onboardingprosessen for en nyansatt skal fungere, er et savn blant noen av informantene. Vi fikk høre fra en informant at den ikke var klar over at den var fadder, i kontrast til en annen informant som hadde klargjort alt og benyttet seg av sin egen sjekkliste. Som vi ser i både teorien og funn er det viktig for organisasjonen å ha gode rutiner for å inkludere og introdusere nyansatte til organisasjonen (Allen et al., 2010, s. 56).

I likhet med en god onboardingprosess, er offboardingprosessen vel så viktig. Flere av informantene ga uttrykk for at offboardingprosessen var generelt dårlig.

(...) jeg kjenner flere som har slutta uten å få sluttsamtale i det hele tatt, det eneste som ble gjort var å sende ut et spørreskjema (Fokusgruppe).

(...) de jeg kjenner har fått et sånt automatisk generert spørreskjema, altså sånn online multiple choice (...) og i tillegg er avsenderen en HR-direktør som har sluttet for to måneder siden (Fokusgruppe).

Videre påpeker flere av informantene hvor ærlig de tror man er i en sluttsamtale. Det ble her blant annet nevnt *“man har ikke lyst til å brenne noen broer når man slutter”* (Fokusgruppe) og *“avdelingene er små, man vet aldri når man møter på noen igjen”* (Fokusgruppe). Vi merket oss at informantene var misfornøyde med måten sluttsamtalene blir gjennomført, særlig i forhold til hvordan informasjonen blir bearbeidet og hvem de skal snakke med når de først slutter: *“hvis man slutter på grunnlag av sin egen nærmeste leder, sitter man ikke og forteller dette i sluttsamtalen som blir gjennomført med sin nærmeste leder”* (Fokusgruppe).

4.5 Mål og resultatstyring

Et funn som kan ha stor betydning for Sweco's turnover er mål- og resultatstyringen (MRS) i selskapet, eller mer presist faktureringen de ansatte i selskapet gjør. For at selskapet skal tjene penger må de ansatte fakturere timer. De benytter seg av MRS for å ha kontroll over de ansattes fakturerbare timer. Alle informantene fra både intervju og sluttsamtaler hadde mye å si om fokuset på resultater og fakturering. Vi ser en tydelig trend i sluttsamtalene på at flere som forlater Sweco synes fokuset ligger på feil sted. Slik vi har forstått det skal ansatte i selskapet helst fakturere all den tid de bruker på arbeid og sette minst mulig timer på "andre pott" som går ut over prosjektet/avdelingens resultat. Vi fant at samtlige informanter ser på fakturering som en naturlig del av hverdagen når man arbeider i denne bransjen. Samtidig som informantene ser på dette som en selvfølge har det flere negative konsekvenser.

4.5.1 Uttrykte verdier

De uttrykte verdiene fra Sweco som selskap er med på å forme og påvirke de ansatte. Informantene forteller at fakturering fremstår som den viktigste verdien for selskapet. Sweco er avhengig av at de ansatte fakturerer sine timer for å tjene penger. Det interessante er at det virker som problemet ikke er selve faktureringen, men heller måten dette praktiseres og fokuseres på fra ledelsens side.

Jeg får en oversikt over min egen faktureringsgrad hver uke. Og det blir fort veldig synlig, når du ser det lille kakestykket oppe i programmet der også hvis det er rødt en uke så er ikke det så jævlig hyggelig heller da (Informant 2).

Det gjentakende tema i både intervju og sluttsamtaler er at de verdiene som ledergruppen bevisst eller ubevisst fremmer er ulikt fra det de ansatte ser på som viktige verdier på arbeidsplassen. Det blir nevnt i omtrent alle sluttsamtalene at det faglige fokuset er for lite. Det kommer også frem av et flertall av informantene på intervju at det er lite fokus på det faglige på arbeidsplassen, noe som igjen går utover læring og motivasjon. *"Det er jo overvekt av fokus på penger fremfor prosjekt og fag som smitter over på ansatte"* (Sluttsamtale).

En informant forteller om å selv måtte ta initiativ til fagkvarter da regionleder og divisjonsleder ikke viste noen interesse for faget. Lederen var mest opptatt av hvordan kunden oppfattet Sweco og hvordan ansatte leverte på målene. Ledelsen og de ansatte ser altså ut til å vektlegge ulike sider ved arbeidsutøvelsen. De ansatte gir også uttrykk for et

ønske om at ledelsen reorienterer seg og tar en proaktiv rolle i forhold til medarbeidernes faglige utvikling.

En annen ringvirkning den strenge MRS har er et tap av sosiale og relasjonelle dimensjoner på arbeidsplassen. Det kommer frem i intervjuene at ansatte opplever en frykt for å bli sett på som late dersom de bruker tiden på annet enn fakturerbar tid. Informantene forteller om “hvisking” dersom noen sitter lenge ved kaffen. Likevel påpeker flere at de ikke kan vite om kollegaene som tar en lengre kaffepause jobber inn dette senere på kvelden. *“Den sosiale kulturen blir spart bort”* (Fokusgruppe).

Faktureringspress, det er jobben. Jeg opplever ikke at faktureringspress er årsak til turnover, det finnes overalt, men faktureringspresset går ut over samvittighet for å være sosial på jobb. Du blir jo hengt ut dersom du har lengre kaffepause (Fokusgruppe).

En konsekvens av det store fokuset på fakturering ser ut til å være at ansatte ikke føler de har tid til å prate med kollegaer på arbeidsplassen slik de gjerne kunne tenke seg. I tillegg er det flere som nevner at sosiale tiltak som har blitt satt stor pris på gradvis forsvinner fordi de mener selskapet ønsker å spare pengene. Det kan se ut som om de sosiale relasjonene mellom ansatte har blitt svakere med årene. Dette bringer oss videre til neste ringvirkning som MRS har på de ansatte, nemlig samarbeidsvilje.

4.5.2 Samarbeid

Ifølge Nugroho (2018) og Lucas (2010) er kunnskapsdeling en sentral faktor for at organisasjonen skal lære og komme frem til nye praksiser som fungerer bedre. For å oppnå kunnskapsdeling må de ansatte være villige til å samarbeide og arbeide i et miljø som støtter samarbeid. Vi ser samme utfordring som tidligere hvor fokuset på faktureringen er med på å hemme kunnskapsdeling og vekst i selskapet. For eksempel svarer et flertall av informantene at de ikke har tid eller ønsker å prioritere opplæring av nyansatte på grunn av faktureringsgraden. Dette kan over tid føre til at Sweco ikke klarer å utvikle de ansatte på en måte som både påvirker den nyansatte og selskapet negativt.

Som prosjektleder har jeg jo jobbet mye med opplæring i prosjektene av andre. Men ja, det syns jeg ikke alltid er like lett å få til. Fordi når budsjettene strammer seg og

det er på en måte ikke tid. I de små prosjektene er det heller ikke så lett å finne ledige timer til opplæring og utvikling (Informant 3).

Flere av informantene gir uttrykk for at de ønsker å hjelpe eller bidra til opplæring av nye, men at det er lettere å gjøre arbeidet raskt selv samtidig som du da kan fakturere timer. Dette problemet sprer seg videre til samarbeid både på tvers, men også internt på egen avdeling. Flere av informantene sier seg enig i at dette resulterer i mye “enmannsjobbing” hvor det er vanskelig å få hjelp fordi folk er opptatt av egne resultater.

Når det er såpass fokus på timer, så er det jo ofte sånn at man er redd for å bruke tid på andre sine prosjekter fordi, hvor skal du skrive timene. Og det har jeg jo opplevd at det gjør at man deler mindre (Fokusgruppe).

Til tross for dette nevnes det av flere informanter at de har fått god støtte av kolleger og nærmeste leder, men samtidig at det er et problem de har støtt på tidligere. I tillegg nevner en informant at resultatfokuset kan skape interessekonflikter mellom avdelingsresultat og prosjektresultat.

4.5.3 Inntjening fremfor ansattes trivsel

Under intervjuene og i sluttsamtalene har flere av informantene tatt opp problemene som MRS skaper for deres ledere. Informantene gir uttrykk for at de er usikre på hvorfor deres leder måtte gå, men de antok det hadde sammenheng med resultatene de leverte.

(...) det er jo veldig fokus på inntjening for en leder (...) om du ikke leverer godt nok, så kanskje du blir nedgradert, eller du får en ny rolle, men det er ikke alltid så veldig motiverende hvis det eneste du skal jobbe mot er de her tallene (Informant 3).

Lederen vår før hun ble nedgradert, hun hadde god oppfølging. Men jeg tror ikke gruppa vår hadde god nok inntjening, så det var derfor hun ikke kunne være leder mer tror jeg, jeg vet ikke. (...) hun var god leder, det var alle enige om. Flere kollegaer sluttet fordi de endte opp “uten leder” i en periode (Informant 1).

Når ansatte blir stående uten ledelse gir dette nye utfordringer. En av informantene fortalte om at lederen ble nedgradert, selv om gruppen var fornøyd med den tidligere lederen. Informanten fortalte at dette hadde flere ringvirkninger, blant annet at gruppen ble uten leder i en lengre periode. Flere av informantene har opplevd lignende situasjoner hvor lederen ble nedgradert. Det er viktig å nevne at en av informantene også peker på flere fordeler med

utskiftningene, for eksempel i tilfeller hvor lederen ikke har nok faglig kompetanse til å drive prosjektet. Informanten påpeker at det da har vært avgjørende for dens trivsel at lederen skiftes ut. Likevel ser vi en bekymringsverdig trend hvor lederen må forlate sin stilling som igjen medfører at dens ansatte sier opp på grunn av mangel på støtte eller misnøye med avgjørelsen.

5 Analyse og diskusjon av funn

I teorikapittelet belyste vi viktige faktorer for å fastholde ansatte i en organisasjon i vekst. Vår empiri støtter opp om disse momentene og tydeliggjør samtidig en rekke utfordringer som vi mener har betydning for forståelsen av og arbeidet med problemstillingen. Under presentasjon av funn, besvarte vi forskningsspørsmål 1) Hvilke faktorer i arbeidsmiljø og arbeidsorganisering kan forklare høy turnover hos Sweco?. Vi vil nå svare på forskningsspørsmål 2) Hvilke konkrete og mulige tiltak kan innføres som en løsning på disse utfordringene?. For å svare på dette analyseres funnene i lys av teori og tidligere forskning.

5.1 Arbeidsmiljø

Forhold utover arbeidsoppgavene kan også være viktige for å fastholde ansatte i selskapet. I presentasjonen av funnene tydeliggjøres det at flertallet av informantene forteller om et godt psykososialt arbeidsmiljø i Sweco. Studier viser at psykologiske og sosiale forhold på en arbeidsplass har stor betydning for arbeidsmiljøet (Lønnebotn, 2020). Hva man verdsetter ved arbeidsmiljøet kan variere, men flere av informantene peker på at sosiale forhold er noe av det som får dem til å bli. Ved å bytte jobb kan man for eksempel forhandle om en tilsvarende lønn, men det sosiale blir igjen i selskapet man forlater.

Til tross for at mange peker på at arbeidsmiljøet er godt i Sweco, ser vi også muligheter for forbedring. Flere av informantene trekker frem at kulturen for å hilse på kollegaer eksempelvis er “typisk norsk”. Med dette menes det at man ofte lar være å hilse på hverandre i gangen, eller at man kan risikere å ikke få et hei tilbake. Sosiale tiltak i arbeidshverdagen kan tenkes å bidra til at man blir bedre kjent med andre kolleger, slik at man kan skape bedre relasjoner til hverandre også utenfor de sosiale tiltakene.

Tilhørighet til organisasjonen er en viktig faktor ved arbeidsmiljøet og høyere grad av tilhørighet styrker ansattes ønske om å bli på arbeidsplassen (Allen et al., 2010, s. 56). En av

de vanligste funnene er som nevnt at organisasjonsforpliktelse henger sammen med turnover (Meyer & Allen, 1991). Desto viktigere kan det være at organisasjoner iverksetter tiltak som styrker organisasjonsforpliktelse. Som funnene våre viser oppleves det enklere å bytte arbeidsgiver i denne bransjen, som er i tråd med begrepet profesjonell forpliktelse, hvor man er forpliktet til yrket og ikke organisasjonen.

Å opprettholde sosiale initiativ kan tenkes å bidra til et bedre arbeidsmiljø. Når det uttales at “alt er avhengig av ildsjeler” kan dette peke mot at det ikke er noe system, eller mangel på tid, for å iverksette sosiale tiltak. Basert på dette foreslår vi at Sweco kan opprette en “sosial komité” som er ansvarlig for å holde sosiale initiativ i live. Et forslag er at oppgaven kan legges til HR, slik at man ikke vil være avhengig av ildsjeler for å opprettholde tiltakene. Den sosiale komiteen vil da kunne fortsette som en oppgave for HR-avdelingen, og ikke være tilknyttet en enkelt ansatt. Å flytte oppgaven til HR er et forslag, men det kan tenkes at Sweco finner andre måter å organisere denne oppgaven på som fungerer bedre for selskapet. At mange av informantene peker på at en årsak til å bli i Sweco er på grunn av det sosiale, støtter opp under at tiltaket kan være viktig for Sweco sin fastholdelse av ansatte.

5.1.1 Utviklingsmuligheter

Som nevnt i teorien er utviklingsmuligheter en viktig del av et godt arbeidsmiljø, og peker på at karriere- og utviklingsmuligheter er viktig for å fastholde ansatte (Igbaria et al. 1991; Lehtonen et al., 2021; Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021; Tymon et al., 2011). En styrke ved Sweco som kommer frem i funnene er at det er gode muligheter for utvikling, men samtidig oppleves det en mangel på faglige utviklingsmuligheter utenfor prosjektene. En delt oppfatning blant flere av informantene ser ut til å være at lederen ikke viser interesse for faget, men heller vektlegger resultater og hvordan kunden oppfatter Sweco.

Vi har et inntrykk av at det er lite rutiner og oversikt tilknyttet utviklingsmuligheter, og vi ser forbedringspotensialet for bedre rutiner rundt disse. Et forslag er at utviklingsmuligheter og hvordan man gjennomfører dem kan synliggjøres slik at de ansatte blir bevisst på hvilke muligheter som eksisterer i Sweco. Dette vil kunne tenkes å bidra til at man opplever læring, personlig utvikling og utfordring. Ulike forslag til hvordan utviklingsmulighetene kan synliggjøres kan være at man for eksempel publiserer kurs som ansatte kan melde seg opp til på intranett. Det kan også opprettes en utviklingsside på intranett med oversikt over utviklingsmuligheter, eller man kan lage en utviklingsplan. Det virker som at mulighetene

eksisterer, men et forbedringspunkt kan være å synliggjøre og tilrettelegge for faglig utvikling gjennom andre kanaler enn prosjektene.

Under kommunikasjon (punkt 5.2.2) kommer vi med forslag til hvordan man kan bruke medarbeidersamtaler aktivt. Dette vil kunne være relevant også for utviklingsmuligheter. For å kunne tilby utviklingsmuligheter i tråd med karriereveien de ansatte ser for seg kan det diskuteres behov, verdier og karriereorientering under medarbeidersamtalen. Dette er i tråd med teorien hvor man må vite hvilken karriere den ansatte ønsker seg, for å tilby riktige muligheter (Igbaria et al., 1991).

Gjennom de foreslåtte tiltakene for utviklingsmuligheter vil man kunne dekke de ansattes behov for læring og utvikling. Det vil også gagne Sweco ettersom det er viktig for fastholdelse av ansatte, i tillegg til at man får mer kompetente ansatte. Begge disse momentene kan over tid være til Sweco sin fortjeneste.

5.2 Innflytelse og medvirkning

Innflytelse og medvirkning er som nevnt viktige sider ved fastholdelse av ansatte. Ledelse og kommunikasjon spiller en viktig del i å oppnå dette. Videre presenteres det forslag til tiltak knyttet til ledelse og kommunikasjon.

5.2.1 Ledelse

Ledelse, samt forholdet mellom ansatte og nærmeste leder er som nevnt ifølge Allen et al. (2010) en viktig faktor for fastholdelse av ansatte. Vi ser et mønster i Sweco der den samme personen ofte er både avdelingsleder og gruppeleder. Flere informanter forteller at de ønsker gruppeledere med tid til å følge opp lederansvaret. Det kan virke som at forholdet mellom ledere og ansatte påvirkes av at ledere ikke har tilstrekkelig tid til å følge opp lederrollen. "Dobbel-lederfunksjon" kan føre til at lederne får for mye ansvar og høyt press. Ansatte opplever at lederne har liten tid til hver enkelt. Dette kan resultere i mangel på oppfølging av ansatte både faglig og sosialt. Mangel på oppfølging til hver enkelt ansatt kan få negative konsekvenser for forholdet mellom gruppeleder og ansatte. Eksempelvis i form av at de ansatte ikke føler seg sett og hørt av gruppelederen.

Våre funn kan tyde på at utfordringen gjelder tidsbruk og størrelse på gruppene de leder. Dette ser vi eksempel på særlig i forbindelse med prosjekter, hvor det oppleves lite

tilbakemeldinger fra gruppeleder. Dette kan føre til en større opplevd avstand mellom ansatte og gruppeleder.

Basert på våre funn og tidligere forskning foreslår vi at Sweco kan redusere gruppestørrelsen, slik at gruppeledere har mer tid til den enkelte og til å drive personalledelse. De ansatte ønsker mer faglig og relasjonell støtte fra nærmeste leder. Teorien forteller at ved å gi ansatte tilstrekkelig faglig og relasjonell støtte kan ledere bidra til å redusere turnover gjennom positive tilbakemeldinger, tydelige forventningsavklaringer og et godt arbeidsmiljø (Allen et al., 2010, s. 57).

Vi foreslår at Sweco kan tilrettelegge for at lederne innehar kun en av lederfunksjonene, slik at fokuset på hver enkelt ansatt får større plass. Teorien sier at det er viktig at ledere kjenner sine ansatte godt (Abbasi & Hollman, 2000, s. 335) og det kan tenkes at mindre grupper og ledere med tid til personalledelse kan bidra til dette. Tiltakene kan også bidra til at ledere blir mer synlig for sine ansatte.

5.2.2 Kommunikasjon

Informantene opplever dårlig kommunikasjon og dårlig informasjonsflyt mellom ledelsen og de ansatte. Som teorien viser, er det forskjell på å bli konsultert og involvert (Ryan et al., 2008, s. 37). Å bli spurt om innspill til endringer, men deretter oppleve at man har lite innflytelse i beslutningstakingen kan oppleves skuffende og føre til misnøye blant vedkommende. Våre funn tyder på at flere ansatte opplever fravær av innflytelse, noe som vil kunne lede til en opplevelse av mistillit.

Funnene viser til at kommunikasjonen bærer preg av en ovenfra-og-ned tilnærming. Flere av informantene i Sweco forteller at iverksatte endringer oppleves fjerne, og at informasjon om endringer ikke blir kommunisert før beslutningene er tatt. Eksempelvis nevnte en av informantene at gruppen ikke ble informert om at de fikk en ny leder. I tråd med teorien til Hansma og Elving (2008) førte dette til spekulasjoner.

Man kan skille mellom to ulike problemstillinger knyttet til kommunikasjon, den ene er knyttet til informasjon som kommer fra toppledelsen, mens den andre knyttes til nærmeste leder(e). Vi ønsker å gi forslag til tiltak som kan gjennomføres, hvor den ene rettes mot hvordan toppledelsen kan synliggjøres, den andre rettes mot relasjoner til nærmeste leder.

Informantene gir inntrykk av at mange organisasjonsledd er en utfordring knyttet til informasjonsflyten i Sweco. Informantene forteller om at innholdet noen ganger forsvinner på vei nedover eller endrer seg underveis. Dette kommer frem ved at informantene opplever at de jobber i ulike organisasjoner på grunn av ulik informasjon.

Med utgangspunkt i våre funn angående informasjonsflyten i Sweco, foreslår vi at det kan tas en gjennomgang av kommunikasjonskanalene innad i organisasjonen. Det kan for eksempel benyttes en hovedkanal hvor all viktig informasjon blir kommunisert. Hensikten bak tiltaket er å sørge for at viktig informasjon kommuniseres ut til alle ansatte. Kommunikasjonskanalen kan promoteres og nærmeste leder kan ha ansvar for å påminne ansatte om å oppdatere seg der. Dette skal forebygge misforståelser og sikre riktig deling av informasjon. Ved å legge til rette for en kommunikasjonskanal vil man skape en mer genuin toveis kommunikasjonsflyt, noe teorien fremhever som viktig for å forhindre dårlige kommunikasjonsprosesser (Hansma & Elving, 2008). Samtidig vil en kommunikasjonskanal kunne bidra til å forhindre spekulasjoner på bakgrunn av dårlig kommunikasjon.

I teorien ser vi at dersom ansatte tar del i beslutningstakingen kan de få større eierskap til beslutningene (Lopes et al., 2017). Kommunikasjonskanalen kan derfor legge til rette for at ansatte får mulighet til å gi tilbakemeldinger eller komme med innspill direkte til ledelsen. Eksempelvis kan man legge ut et digitalt skjema på kommunikasjonskanalen hvor man oppfordrer til å ytre sin mening. En ulempe ved at man oppfordrer til innspill er knyttet til at det er mange ansatte i Sweco. Samtidig vil det kunne sørge for at man opprettholder en toveis kommunikasjonsflyt, og at de ansatte opplever å ha innflytelse i beslutninger som tas. Bakgrunnen for beslutninger hvor ansatte har blitt inkludert kan kommuniseres ut på lik linje med selve beslutningen. Dette er for å forhindre at ansatte eventuelt blir skuffet i tilfeller hvor deres innspill ikke blir fulgt opp.

Forslagene til tiltak vi har kommet med her har fokusert på kommunikasjon som går ovenfra og ned, men kommunikasjon mellom leder og ansatte i hverdagen er også viktig. Kommunikasjon og medvirkning i arbeidet henger tett sammen. Vi ser at flere av informantene påpeker stor arbeidsmengde, men at det samtidig er vanskelig å si ifra. Ved å ikke føle seg hørt opplever man lite kontroll over situasjonen. I tråd med teorien er dette et

klassisk eksempel på ubalanse mellom “krav og kontroll” i arbeidet, hvor de ansatte opplever høye krav, men lite kontroll (Karasek, 1979).

Aktiv bruk av medarbeidersamtaler kan kanskje bidra til at den enkelte medarbeider opplever større balanse i forholdet mellom krav og kontroll i arbeidet. Vi har ikke oversikt over hva medarbeidersamtalen inneholder i dag, men basert på det informantene forteller er vårt forslag å benytte medarbeidersamtalen til å spørre hvordan den ansatte opplever arbeidsmengden, samt etterspørre om den ansatte har noen forslag til forbedringer i prosjekter eller arbeidsoppgaver. Basert på det som kommer frem i medarbeidersamtalen burde det tas en oppfølgingssamtale. Ved å følge opp det som blir sagt er det mulig at man opplever en større grad av kontroll i arbeidshverdagen, fordi man får sagt ifra og påvirket egen hverdag. Oppfølging av medarbeidersamtaler kan også tenkes å bedre kommunikasjonen mellom nærmeste leder og ansatte, ettersom det kan bidra til at man føler seg hørt. Ettersom forskning viser at høye jobbkrav og liten grad av kontroll assosieres med både psykiske belastninger og dårlig helse, samt lav jobbtildfredshet, kan det være viktig å prøve å forhindre slike situasjoner (Lau, Finne & Berthelsen, 2011; Karasek 1979).

5.3 Rutiner

En tendens i funnene er at de ansatte har ulike opplevelser knyttet til on- og offboarding og lønnsforhandlinger. Basert på funnene, med forankring i tidligere forskning, foreslår vi rutiner som Sweco kan endre. Dette kan ses som et bidrag til at ansatte i Sweco opplever å få like muligheter og forhindre en opplevelse av urettferdighet.

5.3.1 Onboarding

Det er viktig for organisasjoner å ha gode rutiner for å inkludere og introdusere nyansatte (Allen et al., 2010, s. 56). Som nevnt tidligere er størst sannsynlighet for at nyansatte slutter. Dette understreker viktigheten av gode rutiner for onboardingprosessen. Funnene våre tyder på at informantene har ulike opplevelser knyttet til oppstarten i Sweco.

I fokusgruppen ble det uttalt at det er en fadderordning i Sweco, men at dette er et relativt frivillig opplegg. Dersom det blir opp til den enkelte å bestemme hvordan en skal utføre oppgaven som fadder kan man sitte igjen med ulike resultater. Dette eksemplifiseres ved at en informant på den ene siden følte seg som en dårlig fadder fordi vedkommende ikke visste

hva oppgaven innebar. I kontrast hadde en annen informant klare sjekklister og tid til å være en fadder.

Holdninger som formes i starten av ansettelsesforholdet har sammenheng med senere holdninger (Kammeye-Mueller & Wanberg, 2003, s. 779), noe som tilsier at det er viktig å ha en konkret plan for introduksjon og den “første tiden” i selskapet. Informantene har ulike opplevelser knyttet til å starte i Sweco. Dersom man får ulike introduksjoner til selskapet, er det mulig at man opplever urettferdighet eller at man blir ulikt verdsatt. Dette kan som nevnt oppstå dersom man sammenligner seg med andre ifølge Adams “equity-theory” (Pritchard, 1969).

Et tiltak som vi foreslår basert på funn og teori er å lage en konkret plan for hvordan onboardingprosessen skal gjennomføres. Planen kan deretter sendes ut til alle lederne og være obligatorisk. Dersom det er rom for tolkning i gjennomføringen av onboardingsprosessen, kan det være mulig at man ender opp med vilkårlige resultater. Et forslag for å forhindre dette er at sjekklister og hjelpemidler er konkrete, og ikke formidles som anbefalinger. I lys av dette kan det lages en konkret gjennomføringsplan for fadderordningen. Her kan det tydeliggjøres hva fadderoppgavene innebærer, og konkrete retningslinjer. Uavhengig av om man er nyutdannet eller har lang erfaring innenfor bransjen foreslår vi at nyansatte får samme introduksjon til selskapet.

5.3.2 Sluttsamtaler

Rutiner ved avslutning av arbeidsforholdet er også viktig. Teorien understreker at sluttsamtaler er en kilde til verdifull informasjon, og hvilken informasjon man får avhenger av hvem som utfører sluttsamtalene (Pace & Kisamore, 2017). Informantene har gitt uttrykk for at de oppfatter at offboardingprosessen er dårlig. Blant annet har de påpekt at det ikke er alle som får tilbud om sluttsamtale.

Vi foreslår at sluttsamtalene ikke holdes av nærmeste leder, men heller av HR eller et eksternt selskap (Pace & Kisamore, 2017). En fordel ved at det ikke utføres av nærmeste leder er at man kan tenkes å få bedre utbytte av informasjonen som kommer frem i sluttsamtalen. Informantene peker på at det kan være vanskelig å være ærlig i sluttsamtalene dersom nærmeste leder er årsaken til at man slutter, eller at det er en mulighet for at man møtes igjen

og må derfor være forsiktig med hva man sier i slike samtaler. Å tilrettelegge for en situasjon hvor den ansatte føler den kan snakke fritt, vil kunne tenkes å bidra til at man får ærligere svar. Det er mulig at Sweco vil ha stort utbytte av det som kommer frem i sluttsamtalene, og at dette kan veie opp for eventuelle kostnader ved å leie inn et eksternt selskap for å utføre dem.

Sluttsamtalene mener vi er verdifulle ettersom de inneholder mange forslag til konkrete tiltak. For å fremheve disse kan for eksempel den som utfører sluttsamtalen bruke fem minutter etter endt samtale for å oppsummere årsaken til at den ansatte slutter. Tiltakene som kommer frem kan deretter følges opp og iverksettes spesifikt rettet mot å beholde ansatte. Basert på teorien vil dette kunne være effektive tiltak for å få mest mulig ut av sluttsamtalene.

5.3.3 Lønnsforhandlinger

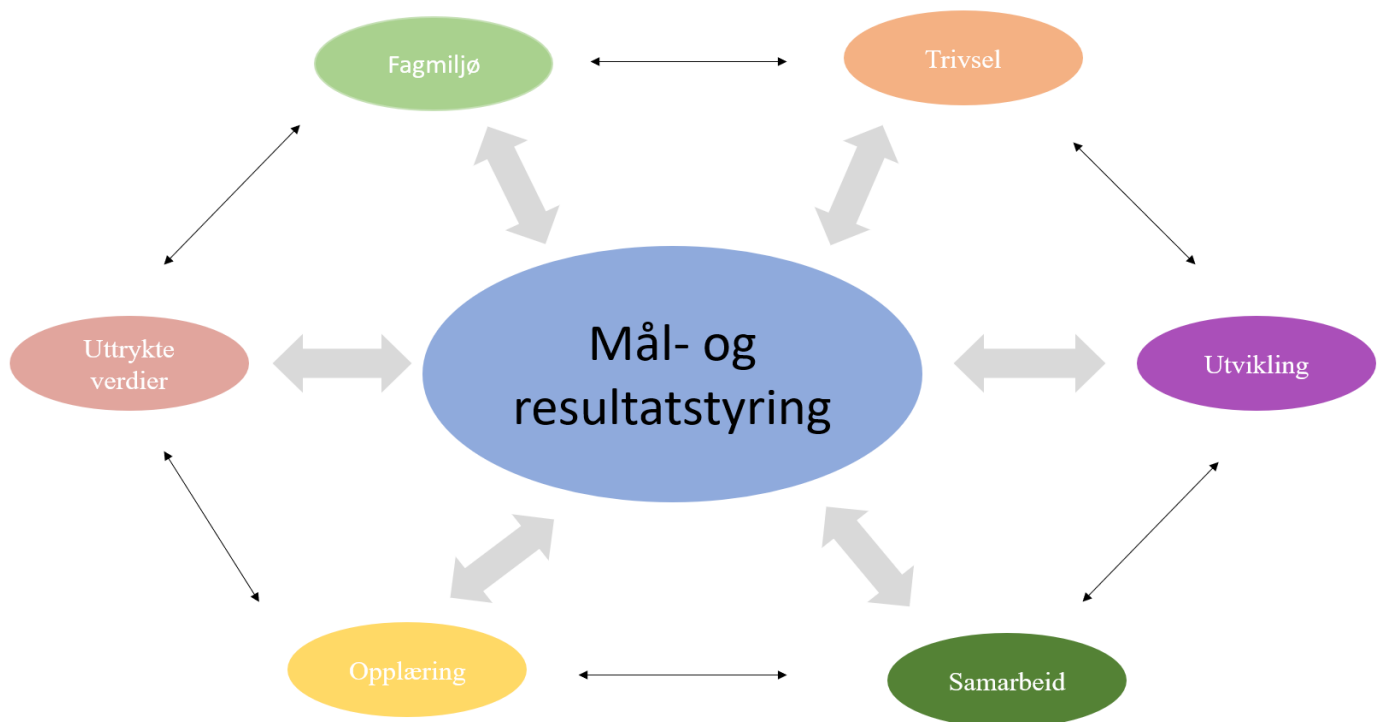
Folk slutter sjelden på grunn av lønn, som støttes av tidligere teori og våre funn. Funnene tyder på at det mangler et system for lønnsforhandlinger. Med lønnsforhandlinger mener vi forhandlinger underveis og ikke den årlige lønnsjusteringen.

Det kan oppstå en følelse av urettferdighet dersom man sammenligner seg med andre og opplever ulikheter tilknyttet innsats og utfall (Pritchard, 1969, s. 177). En siste utvei for å redusere ulikheten kan være å forlate situasjonen dersom man opplever at man ikke har noen andre måter å redusere ulikheten (Pritchard, 1969, s. 178). Dersom man opplever misnøye med lønnen er det mange ledd å gå gjennom i Sweco, og det kommer frem at informantene føler de må ha en forkjemper “i hvert ledd”. Dette kan bidra til at det oppleves som vanskelig å forhandle om lønn.

Gjennom intervjuene trekkes det frem at det oppleves lederbetinget hvorvidt nærmeste leder er en forkjemper i lønnsforhandlinger uavhengig av de årlige lønnsjusteringene. Vårt forslag til en ny rutine er at man for eksempel innfører en årlig samtale med nærmeste leder, som er obligatorisk for alle. Denne samtalen kan eventuelt slås sammen med medarbeidersamtalen. En felles rutine kan bidra til å gi muligheter for å redusere opplevd ulikhet. I sammenheng med dette kan man få tilbakemelding om grunnlaget for lønnsfastsettelsen etter lønnsforhandlingene. Dette kan være en måte å oppnå en opplevelse av rettferdighet ved lønnsbeslutninger (Allen et al., 2010, s. 56-57).

5.4 Ringvirkninger av fakturering

En utfordring i Sweco er balansen mellom MRS og andre elementer som er viktige for selskapets suksess. Figuren nedenfor illustrerer at MRS ser ut til å virke inn på samtlige tema som er av betydning for fastholdelse av ansatte, hvor flere allerede har blitt diskutert. Problemet ser ikke ut til å være selve faktureringen, men derimot fokuset som rettes på faktureringen.



Figur 2. MRS innvirkninger

5.4.1 Samarbeid

Som figuren illustrerer virker en ringvirkning å være at MRS påvirker samarbeid mellom ansatte i Sweco. Som vist i teorien er kunnskapsdeling viktig for at organisasjonen skal lære og komme frem til bedre praksis. Her er samarbeid essensielt (Lucas, 2010; Nugroho, 2019). Vi ser en tendens til at fokuset i Sweco ligger på fakturering fremfor samarbeid. Informantene gir uttrykk for at de ønsker å samarbeide, men at det oppleves vanskelig når det er press på fakturering. På grunn av faktureringspresset forteller informantene at de

nedprioriterer samarbeid både internt og på tvers av avdelingene for å jobbe på eget prosjekt. Videre kan dette tenkes å hemme kunnskapsdeling og vekst i selskapet.

Et forslag til tiltak er å legge til rette for delingsarenaer for å skape en samarbeidskultur. Dette kan gjøres ved at det for eksempel arrangeres fagmøter hvor gruppene kan dele kunnskap, eller at det opprettes tverrfaglige samarbeidsgrupper. Hvis man får muligheten til å samarbeide og dele kunnskap på tvers av avdelinger og prosjekter, vil man kunne se hva som fungerer ett sted, og kunne prøve det et annet sted (Nugroho, 2019, s. 1138). I siste instans kan dette tenkes å føre til at selskapet som helhet presterer bedre, samt at det kan utvikle fagmiljøet i Sweco.

5.4.2 Uintenderte konsekvenser ved MRS

En uintendert konsekvens av MRS kan være at man ikke prioriterer noe som man ikke måles på (Johnsen & Hansen, 2020). Alle temaene som er diskutert over ser ut til å kunne relateres til dette på ulike måter. For eksempel forteller informantene at man ikke bruker tid til opplæring av nyansatte eller tid for å styrke seg faglig, ettersom dette ikke måles slik som fakturerbar tid. På en annen side kan MRS som nevnt være positivt (Johnsen 2010). I Sweco's tilfelle kan en positiv virkning av kartlegging av faktureringsgrad være at man blir oppmerksom på organisasjonens effektivitet. Likevel kan det tenkes at man kan gjøre en avveining mellom effektivitet i dag og på sikt. Mer faglig kompetanse og sterkere organisasjonstilhørighet kan over tid tenkes å kunne bidra til en høyere faktureringsgrad enn det man har per dags dato.

Samtlige informanter ser på fakturering som en naturlig del av hverdagen i bransjen, men at det også bringer med seg negative konsekvenser. Et gjentakende tema i funnene blant informantene er at det fremmes et for stort fokus på fakturering. Mulige konsekvenser av dette kan være at samarbeid, faglige utviklingsmuligheter og det sosiale hemmes. Disse har flere ganger blitt tydeliggjort som viktige faktorer for trivsel, godt arbeidsmiljø og fastholdelse av ansatte.

For å gjøre fakturering mindre synlig og oppnå en bedre balansegang har vi ulike forslag til tiltak for Sweco. Disse er for eksempel: færre møter om faktureringsgrad, at "kakestykket" som informantene nevner ikke er synlig hele tiden, og at oversikt over faktureringsgrad ikke

sendes ut like ofte. For eksempel kan denne oversikten sendes ut månedlig istedenfor ukentlig. Da vil man få en oversikt over hvordan man ligger an i forhold til faktureringsgrad, men det kan oppleves mindre kontrollerende.

En del av tiltakene vi har foreslått, slik som samarbeid, utvikling og opplæring for å nevne noen, innebærer at man trenger mulighet for å sette av tid til annet enn fakturerbart arbeid. Vi tenker at tiltakene vi foreslår kan ha positive virkninger og at det vil være fordelaktig for både ansatte og selskapet som helhet at man tilrettelegger for å sette av tid til faktorer som er viktig for fastholdelse av ansatte.

5.5 Oppsummering av tiltak

Vi har i denne delen av rapporten forsøkt å komme med forslag til tiltak vi tenker kan være til hjelp for Sweco i forbindelse med fastholdelse av ansatte. Vi synes det mest betydningsfulle funnet er mangel på balanse mellom MRS og fakturering som ser ut til å skape ringvirkninger i temaene som er drøftet over. Avslutningsvis har vi laget en tabell med en oppsummering av tiltakene vi foreslår.

Tema	Tiltak
Arbeidsmiljø	• HR ansvarlig for å sikre sosiale initiativ.
Utviklingsmuligheter	• Synliggjøre tilgjengelige utviklingsmuligheter gjennom en utviklingsside på intranett. • Diskutere karriereorientering med ansatte for å tilby bedre utviklingsmuligheter
Ledelse	• Mindre grupper og mer fokus på personalledelse → mer tid til hver enkelt • Ikke dobbel lederfunksjon
Kommunikasjon	• Toppledelse - Hoved kommunikasjonskanal - Mulighet for tilbakemeldinger i denne kanalen • Nærmeste leder

	- Aktiv bruk av medarbeidersamtaler - Oppfølgingssamtaler på det som kommer frem i medarbeidersamtale
Onboarding	• Tydelige og konkrete planer som ikke er åpne for tolkning • Konkret gjennomføringsplan for fadderordning • Lik introduksjon til selskapet
Offboarding	• Sluttsamtaler utføres av HR eller eksterne fremfor nærmeste leder • Aktivt bruke konkrete tiltak som foreslås i sluttsamtaler
Lønnsforhandlinger	• Årlig samtale med nærmeste leder som er obligatorisk • Gi tilbakemelding om lønnsfastsettelse etter lønnsforhandlinger
Samarbeid	• Kunnskapsdeling og samarbeid gjennom delingsarenaer - Fagmøter - Tverrfaglige samarbeidsgrupper
Fakturering	• Mindre fokus på fakturering: - Færre møter om faktureringsgrad - Gjøre “kakestykket” mindre synlig - Oversikt over faktureringsgrad månedlig fremfor ukentlig. - Frigjøre tid til annet enn fakturerbart arbeid • Som konsekvens → større fokus på samarbeid, faglig utvikling og det sosiale.

6 Konklusjon og videre arbeid

I rapporten har vi undersøkt problemstillingen *Hvordan beholde ansatte i et selskap i vekst?*

Problemstillingen ble besvart ved hjelp av to forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke faktorer i arbeidsmiljø og arbeidsorganisering kan forklare høy turnover hos Sweco?
- 2) Hvilke konkrete og mulige tiltak kan innføres som en løsning på disse utfordringene?

Gjennom dybdeintervjuer og fokusgruppeintervju med medarbeidere og ledere i Sweco kombinert med eksisterende sluttsamtaler, har vi samlet data knyttet til problemstillingen.

For å oppnå maksimal avkastning av investeringer i tiltak for å fastholde ansatte er det viktig å forstå årsakene til turnover i den spesifikke konteksten ifølge Allen et al. (2010, s. 57). Derfor har funnene blitt knyttet opp mot teori under analysen, og lagt grunnlaget for de foreslåtte tiltakene for å fastholde ansatte i Sweco. Vi mener at mangelen på balanse mellom MRS og fakturering er det mest betydningsfulle funnet i rapporten basert på ringvirkningene dette ser ut til å skape.

Ved gjennomføringen av tiltakene anbefaler vi å involvere ansatte og etterspørre konkrete forslag til hvordan man kan få en bedre balanse mellom MRS og fakturering. Vi mener Sweco vil kunne skape en bedre- og mer attraktiv arbeidsplass for sine ansatte ved å implementere tiltakene vi foreslår. Dette kan igjen føre til at ansatte i større grad ønsker å bli værende i selskapet slik at Sweco kan oppleve en lavere turnover og større vekst for bedriften.

6.1 Implikasjoner

Videre presenteres det hvilken betydning rapporten kan ha for Sweco. Samtidig argumenteres det for hvordan rapporten bidrar til forskningsfeltet. Til slutt vises det til videre forskning som kan bygge videre på funnene i rapporten.

Rapporten kan få betydning for hvilke tiltak Sweco iverksetter for å redusere turnover i selskapet. Funnene kan fungere som et utgangspunkt for arbeid knyttet til selskapets fastholdelse av ansatte. Selv om dette prosjektet spesifikt er tilknyttet Sweco, tror vi at andre

selskap med et ønske om vekst og lavere turnover kan dra nytte av våre funn og foreslåtte tiltak. De kan være gode utgangspunkt for videre forskning på tematikken både innenfor samme bransje samt på tvers av bransjer.

En av utfordringene vi møtte på, var å finne tidligere forskning på hvordan å beholde ansatte i et ingeniørselskap i vekst. Prosjektet kan sees som en casestudie av et stort ingeniørselskap i vekst. Derfor anser vi prosjektet vårt som et bidrag til å utvide forskningsfeltet. Forskningsprosjektet er begrenset på flere områder. Dette gjelder utvalget av informanter i form av antall og arbeidsrolle i Sweco.

Vi har valgt å besvare problemstillingen i lys av teori om arbeidsmiljø, organisatorisk rammeverk, samt ledelse, kommunikasjon og samarbeid. Det kan være hensiktsmessig i videre forskning å undersøke om andre teoretiske tilnærminger kan gi en større forståelse av hvordan å beholde ansatte i et selskap i vekst. En annen teoretisk tilnærming kan være å gå enda dypere inn i et av temaene rapporten tar for seg. For eksempel fakturering som viser seg å ha stor betydning i ansattes arbeidshverdag.

I videre forskning kan det være interessant å sammenligne kontorer innenfor samme selskap. Ettersom majoriteten av informantene tilhører et større kontor, kan det være nyttig å supplere med meninger og erfaringer fra ansatte på ulike kontor. Sweco konkurrerer på et marked dominert av flere aktører som kjemper om de samme kunder og ansatte. Derfor kan det argumenteres for at funnene kan være relevante i bransjer preget av sterk konkurranse, med små forskjeller i arbeidsoppgaver, på tvers av selskap.

Det kan være spennende å se nærmere på forholdet mellom ønsket turnover og uønsket turnover, og hvilke tiltak som kan rettes spesifikt mot å forebygge uønsket turnover i selskap som ønsker vekst. For å ansette i et voksende selskap kan det samtidig være interessant å undersøke rekrutteringen av nyansatte til selskapet. Samt hvordan rekrutteringsprosessen er utformet, og hvilke kriterier som veier tyngst ved nyansettelser. I tillegg kan det være nyttig å forske på hvilke karaktertrekk hos ansatte man bør se etter for å oppnå en større organisk vekst.

7 Litteraturliste

Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.

Allen, D.G., Bryant, P. C. & Vardaman, J.M . (2010) Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.

Arbeidstilsynet (u.å.). Slik kan du bidra til et godt arbeidsmiljø. Hentet 27.10.2021 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/arbeidstakers-plikter/slik-kan-du-bidra-til-et-godt-arbeidsmiljo/>

Benko, C. & Weisberg, A. (2007). Implementing a corporate career lattice: the Mass Career Customization model. *Strategy & Leadership*, 35(5), 29-36.

Bigliardi, B., Petroni, A. & Dormio, A. I. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441

Boswell, W.R., Ren, L.R. & Hinrichs, A.T. (2008). *The sage handbook of organizational behavior* (1 Utg.). Sage knowledge

Carraher, S. M. (2011). Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 6(1), 25-52.

Gobo, G. (2007). Sampling, Representativeness and Generalizability. I C. Seal, G. Gobo, J.F. Gubrium, & D. Silverman (Red.) *Qualitative Research Practice* (s. 405-426). London: SAGE.

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hansma, L.D. & Elving, W.J.L. (2008). Leading organizational change; The role of top management and supervisors in communication organizational change. I K. Podnar & Z.

Janc̃ić (Red), *Corporate and Marketing Communications as a Strategic Resource: Response to Contemporary Use, Challenges and Criticism*, Faculty of Social Sciences (s. 116-127), Ljubljana.

Igbaria, M., Greenhaus, J. H & Parasuraman, S. (1991). Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis. *MIS Quarterly*, 15(2), 151-169

Jacobsen, D. I.. (2005) *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser?: Innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg). Kristiansand: Høyskoleforl.

Johannessen, L. E. F., Rafoss, T.W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori?: nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Johnsen, Å. (2010). Resultatstyringens mytologi. Hvorfor bruker forvaltningen mål- og resultatstyring når dette er så omstridt? *Nordiske organisasjonsstudier*, 12, 5-28.

Johnsen, Å. & Hansen, T. (sist oppdatert: 7 oktober 2020). Resultatstyring. Hentet 04.11.21 fra <https://snl.no/resultatstyring>

Johnsen, Å. & Larsen, A. C. (2015). Mål- og resultatstyring i norske kommuner: virkninger for produktivitet og effektivitet? *Nordiske organisasjonsstudier*, 17, 31-61.

Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2) 285- 308

Kaufmann, G. & Kaufmann. A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lau, Finne & Berthelsen (2011). Deltakelse i arbeidslivet: Helsefremmende eller en risiko for utvikling av dårlig mental helse? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 48 (8), 745-750.

Lehtonen, E. E., Nokelainen, P., Rintala, & H. Puhakka, I. (2021). Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention? *Journal of Workplace Learning*. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1108/JWL-12-2020-0184>

Lopes, H., Calapez, T. & Lopes, D. (2017). The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 38(3) 448–472

Lucas, L. M. (2010). The role of teams, culture, and capacity in the transfer of organizational practices. *The Learning Organization*, 17(5), 419-436.

Lønnebotn, L. (30.januar 2020). Arbeidsmiljø: Det handler om arbeidet. Hentet fra <https://stami.no/arbeidsmiljo-det-handler-om-arbeidet/>

NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. 4.utgave. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>

Norsk psykologforening (sist endret: 5 februar 2018). Hva er ledelse og hvorfor er ledelse viktig. Hentet fra <https://www.psykologforeningen.no/publikum/anbefalinger-for-lederutvikling/hva-er-ledelse-og-hvorfor-er-ledelse-viktig>

Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1138-1152.

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, s. 049-054.

Pace, V. L. & Kisamore, J. L. (2017). Strategic exit interviewing: encouraging voice enhancing alignment and examining process. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4, 59-75.

Pritchard, R. D. (1969). Equity Theory: A Review and Critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 176-211.

Richardsen, A.M. & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 249-257.

Ryan, N., Williams, T, Charles, M. & Waterhouse, J. (2008). Top-down organizational change in an Australian Government Agency. *International Journal of Public Sector Management*, 21, 26-44.

Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2021). Faktabok om arbeidsmiljø og helse (STAMI-rapport, årgang 22, nr. 4). Hentet fra: <https://noa.stami.no/noa-publikasjoner/faktabok/>

Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Kapittel 2: Thematic Analysis. I C. Willig & W. Stainton-Rogers (Red.) *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology* (2. utg., s.17-38). London: SAGE.

Tymon, W. G., Stumpf, S. A. & Smith, R.R. (2011). Manager support predicts turnover of professionals in India. *Career Development International*, 16(3), 293-312.

Alle kilder som er brukt i oppgaven er oppgitt.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide 1 - dybdeintervju, nåværende ansatte

Introduksjon

- Takke for deltakelse
- Om oss (studiet, prosjektforum)
- Informasjon om formål, anonymitet, bruk av data og lydopptak
- Eventuelle spørsmål fra informanten før oppstart

Generelt

- Hvor lenge har du jobbet i Sweco, og kan du fortelle hvordan du havnet her?
- Hvorfor valgte du akkurat Sweco som arbeidsplass, og hvilke forventninger hadde du til Sweco som arbeidsgiver når du startet her?
- Hvilken rolle/arbeidsoppgaver har du i Sweco, og hvordan trives du med arbeidsoppgavene?

Utviklingsmuligheter

I medarbeiderundersøkelsen Sweco sender ut er det et spørsmål angående utviklingsmuligheter, når du svarer på dette, hva er det du svarer på?

- Hva legger du i begrepet utviklingsmuligheter?
- Kan du fortelle litt om hvilke utviklingsmuligheter du har fått hos Sweco?
- Kan du fortelle litt om hva du kunne tenke deg å utviklet deg mer innenfor eller fått muligheten til?
- Hvordan føler du at du har opplevd arbeidsoppgaver som er med på å utvikle deg/utfordre deg?
- Føler du at du får brukt kunnskapen din?
 - Er de prosjektene du blir satt på i henhold til den kompetansen du har?
- I hvilken grad føler du at kunnskapen din blir ivaretatt?

Motivasjon

- Hva er det som gjør at du ønsker å gå på jobb?
- Kan du gi et eksempel på en situasjon hvor du har hatt lyst til å prestere godt på jobb?

Arbeidsmiljø

- Hva er et godt arbeidsmiljø for deg? Og kan du fortelle hvordan arbeidsmiljøet er her hos dere?
 - Fysisk/Psykisk
 - Tenker du at det er noe Sweco kunne gjort for å bedre arbeidsmiljøet?
 - Korona
- Kan du fortelle om hvordan balansen mellom jobb/fritid fungerer i Sweco?
- Kan du fortelle om hvordan du er med på å påvirke egen arbeidshverdag?
- Kan du fortelle om ditt forhold til de du jobber med?
 - Kollegaer/ledere

- Tillit/samarbeid/vennskap
- Kan du fortelle om tilliten din til Sweco som arbeidsgiver?
 - Hvordan kan tilliten forbedres/bygges/opprettholdes?
- Kan du fortelle om hvilke tilknytning du har til Sweco som arbeidsplass?
 - Hva skal til for at du får en sterkere tilknytning til arbeidsplassen?
 - Hva tenker du er med på å skape lojalitet overfor arbeidsgiver?
- Hvordan måles din prestasjon/hva er det du måles på?
 - Hvordan blir dine mål satt, og hvordan følges disse opp?
 - Hva skjer dersom det er avvik fra disse målene?

Ledelsen

- Kan du fortelle om din relasjon til dine ledere i Sweco?
- Kan du fortelle litt om hvordan støtte/oppfølging du får fra din nærmeste leder?
- Hvordan er din leder med på å påvirke arbeidshverdagen din?
- Hva kreves av din leder for at du skal trives på jobb?

Arbeidsfastholdelse

- Hvor ser du for deg at du er ti år fra i dag jobbmessig?
 - Hvorfor ønsker du å bli værende/ikke værende i Sweco?
 - Hva gjorde at du ble værende?
 - Hva tror du kan bidra til å beholde ansatte i Sweco?
 - Kan du nevne tre ting som kunne fått deg til å revurdere?

Koronapandemien

- Hvordan har det vært å være ansatt i Sweco under korona?

Avslutning

- Ønsker du å tilføye noe vi ikke har snakket om, eller som du anser som relevant i sammenheng med det å beholde ansatte i Sweco?
- Kan vi kontakte deg dersom det blir aktuelt?
- Takke for deltakelse

Intervjuguide 2 - fokusgruppe, nåværende ansatte

Introduksjon

- Takke for deltakelse
- Om oss (studiet, prosjektforum)
- Informasjon om formål, anonymitet, bruk av data og lydopptak
- Informasjon om fokusgruppeintervju
- Eventuelle spørsmål fra informanten før oppstart

Generelt

- Kort presentasjon av deltakerne, og motivasjonen for å delta i denne fokusgruppen.
- Umiddelbare tanker rundt temaet

Arbeidsmiljø

- Noen tanker rundt Sweco som arbeidsplass
- Hva gjør at deres trives i Sweco?
 - Hvilke styrker har organisasjonen sammenlignet med andre?
- Hva tror dere kan være årsaken til at det er høy turnover?
 - Forslag for å gjøre Sweco til en bedre arbeidsplass?
- (Er det noen som vil si noe om utviklingsmuligheter i Sweco?)

Koronapandemien

- Hvordan har det vært å være ansatt i Sweco under pandemien?
- Noen tanker om hvilken betydning covid har hatt for jobbmotivasjon?
- Hva blir viktig for deg mtp jobb nå som hverdagen blir mer normal?
 - Oppfølging ifht jobb/fritid balanse

Avslutning

- Ønsker du å tilføye noe vi ikke har snakket om, eller som du anser som relevant i sammenheng med det å beholde ansatte i Sweco?
- Kan vi kontakte deg dersom det blir aktuelt?
- Takke for deltakelse

Intervjuguide 3 - dybdeintervju, tidligere ansatte

Introduksjon

- Takke for deltakelse
- Om oss (studiet, prosjektforum)
- Informasjon om formål, anonymitet, bruk av data og lydopptak
- Eventuelle spørsmål fra informanten før oppstart

Bakgrunn

- Hvor lenge jobbet du i Sweco, og kan du fortelle hvordan du havnet her?
- Hvorfor valgte du akkurat Sweco arbeidsplass, og hvilke forventninger hadde du til Sweco som arbeidsgiver når du startet her

Generelt

- Hvilken rolle/arbeidsoppgaver hadde du i Sweco, og hvordan trivdes du med arbeidsoppgavene?
 - Hadde du ulike stillinger i tiden du arbeidet for Sweco?
- Hvordan fikk du muligheten til å utvikle deg i Sweco?
- Kan du fortelle litt om din nåværende jobb?
- Hvordan opplever du den nye jobben sammenlignet med Sweco?
 - Hva tiltrakk deg denne nye stillingen?
 - Kan du fortelle litt om mulighetene du har fått i den nye jobben?

Arbeidsmiljø

- Hva er et godt arbeidsmiljø for deg? Og kan du fortelle hvordan du opplevde arbeidsmiljøet i Sweco?
 - Tenker du at det er noe Sweco kunne gjort for å bedre arbeidsmiljøet?
- Kan du fortelle om hvordan du opplevde ledelsen i Sweco?
- Hvordan ble din prestasjon målt/hva ble du målt på?
 - Hvordan ble målene satt, og hvordan ble det fulgt opp?
 - Hva skjedde dersom det var avvik fra disse målene?

Turnover

- Vil du fortelle hvorfor du valgte å si opp din stilling i Sweco?
 - Er det noe som kunne gjort at du ble værende i Sweco og har du noen eksempler?
- Hva tror du generelt kan bidra til å beholde ansatte i Sweco?
- Kunne du tenke deg å komme tilbake til Sweco? Begrunn.

Arbeidsfastholdelse

- Hvor ser du for deg at du er ti år fra i dag jobbmessig?

Avslutning

- Ønsker du å tilføye noe vi ikke har snakket om, eller som du anser som relevant i sammenheng med det å beholde ansatte i Sweco?
- Kan vi kontakte deg dersom det blir aktuelt?
- Takke for deltakelse

Vedlegg 2: Informanter og sammendrag av intervju

Arbeidsmiljø	Informant	1 Ansatt 0-2 år	2 Ansatt 0-2 år	3 Ansatt 2-5 år	4 Ansatt 5-10 år	5 Tidligere ansatt 0-2 år	Fokus - gruppe Ansatt I1: 0-2 I2: 2-5 I3: 2-5 I4: 5-10 I5: <10
	Psykososialt arbeidsmiljø	Godt arbeidsmiljø Kan bruke mer tid på det	Gode kolleger Gjerne mer sosialt på jobb				Lite sosial deltakelse fra ansatte Avhengig av ildsjeler
	Tilhørighet og forpliktelse til Sweco	Lojalitet og tilhørighet ligger i prosjektet Sosiale er ikke avgjørende Føler ikke tilhørighet eller lojalitet Litt enkelt å bytte jobb i rådgiver miljø	Det sosiale er viktig for tilhørighet Føles forpliktelse og lojalitet overfor Sweco		Lite tilhørighet Føler seg alene		Sosiale aktiviteter er viktig
Organisasjonsstruktur	Ledelse	Mange lag, uoversiktlig Mye omorganisering i ledergruppen				Ustrukturert og usynlig ledergruppe Toppstyrt	Usynlig ledelse Toppstyrt Mange ledd
	Gruppeledelse i krysspress	Strukturen fungerer ikke					Avdelingsleder - for mange oppgaver Flere interesser Presset posisjon
	Kommunikasjon	Mange lag Føles ofte fjernt	Upåklagelig	God informasjon	Dårlig Lite informasjon	Lite informasjon og føles langt unna Lite åpenhet Spekulasjoner	Hviskeleik Mange ledd – vanskelig gjør god kommunikasjon

	Reell innflytelse og medvirkning		Blir hørt og får medvirke i egen hverdag				Blir ikke hørt Lite medvirkning og innflytelse
	Utviklingsmuligheter	Gode prosjekter som gir utvikling Ønske mer utvikling internt også	Gode utviklingsmuligheter Kurs, positivt		Får utviklet seg der man vil Får utviklet seg på prosjekt	Masse gode prosjekt, som er bra for utvikling	Gode utviklingsmuligheter i Sweco Bra potensialet
	Lønn		Ikke viktig	Ikke betydning	Ikke det viktigste i et arbeidsforhold	Ikke viktig	Andre ting viktigere enn lønn Åpenhet, rettferdighet og samtaler rundt Lønnsglidning =viktig
On- boarding			Inkluderende og god prosess				Varierende Dårlig opplevelse Ustrukturert ”Visste ikke en gang at jeg skulle komme”
Mål og resultatstyring	Uttrykte verdier	Høyt fokus på fakturering				Pengefokus	Pengefokus
	Samarbeid	Savner faglig samarbeid	Godt samarbeid	Ikke tid	Lite samarbeid. Fungerer 10%		Lite tid til samarbeid Enmannsjobbing

	Inntjening	Bør være mer opptatt av prosess, ikke bare resultat Veldig stort fokus på timer		Stort fokus på resultat	Føles som en pengemaskin	For stort fokus på inntjening	Faktureringspress
--	------------	--	--	-------------------------	--------------------------	-------------------------------	-------------------

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Hvordan beholde ansatte i et selskap i vekst”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan beholde ansatte i et selskap i vekst. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en del av emnet prosjektforum på masterprogrammet organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. På vegne av Sweco har prosjektgruppen på seks studenter fått i oppdrag å undersøke hvordan Sweco kan beholde ansatte i et selskap i vekst.

Prosjektgruppen skal levere en rapport med konkrete tiltak og forslag til hva Sweco som arbeidsgiver kan gjøre for å redusere turnover i organisasjonen med forankring i eksisterende teori og innhentet empiri. Prosjektgruppen vil også se nærmere på om pandemien har påvirket forventningene til ansatte med tanke på hva som er viktig for å bli hos en arbeidsgiver.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for prosjektet er Universitet i Oslo, med Sweco som ekstern oppdragsgiver.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Alle ansatte i Sweco har fått mulighet via nettskjema å melde seg som informant. Videre er det gjort et strategisk utvalg for å sikre bredde og variasjon blant informantene. På bakgrunn av din påmelding via nettskjema får du derfor spørsmål om å delta i denne studien.

Forespørsel om deltakelse for individuelle intervju blir sendt ut til syv ansatte i Sweco.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju digitalt eller fysisk (valgfritt). Intervjuet vil ta ca. til 60-90 minutter, og tar for seg spørsmål som blant annet omhandler motivasjon og arbeidsmiljø. Med formål om å besvare hvordan Sweco skal beholde ansatte. Under intervjuet vil to prosjektmedlemmer være tilstede. For å sikre riktig presentasjon av data og korrekt transkribering vil det bli tatt notater og benyttet båndopptaker under intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Deltakelse som informant vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene om deg vil kun bli brukt til formålet vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun

prosjektgruppen som vil ha tilgang til opplysninger som samles inn. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med fiktive navn og koder, adskilt fra øvrige data.

Oppdragsgiver (Sweco) vil kun ha tilgang til den ferdigstilte rapporten hvor deltakere av undersøkelsen ikke vil kunne gjenkjennes eller identifiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når intervjuet er transkribert. Notater og lydopptak vil bli slettet når transkriberingen av hvert enkelt intervju er fullstendig.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Universitetet i Oslo ved veileder heidi.enehaug@oslomet.no eller student/prosjektleder Line Marie Skonnord linemsko@uio.no

Vårt personvernombud: personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Line Marie Skonnord
Prosjektleder

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ***Hvordan beholde ansatte i et selskap i vekst***, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

(Sett inn avmerkingsboks) å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Datahåndteringsplan

Datahåndteringsplan

1. Hva slags data samles inn?

Prosjektgruppen har samlet inn kvalitativ data gjennom dybdeintervjuer og fokusgruppeintervju hvor informantene var ansatte i Sweco. Vi intervjuet både medarbeidere og ansatte med lederansvar.

Det ble samlet inn informasjon om informantenes rolle, utviklingsmuligheter, arbeidsmotivasjon, opplevelse av arbeidsmiljøet, opplevelse av ledelsen i Sweco, arbeidskarriere og opplevelse av Sweco's håndtering av Covid-19.

Av eksisterende datamateriale benyttet vi oss av sluttsamtaler utført av Sweco i tidsrommet 2019-2021.

2. Koding og analysering av data

Dybdeintervjuene og fokusgruppeintervjuet ble transkribert. Informantene ble aidentifisert under transkriberingen. I de transkriberte intervjuene hentet vi ut koder (korte setninger, stikkord) knyttet til informasjon om følgende overordnede tema:

- Utviklingsmuligheter
- Motivasjon
- Arbeidsmiljø
- Ledelsen
- Arbeidsfastholdelse
- Koronapandemien
- Turnover

I sluttsamtalene kodet vi materialet etter samme oppskrift som i de transkriberte intervjuene. Kodene fra intervjuene og sluttsamtalene ble plassert under ulike tema. I kodingen av dataene ble informantene aidentifisert.

Dataene ble videre analysert gjennom først å presentere relevante funn for problemstillingen underordnet ulike tema. Deretter ble funnene analysert i lys av ulike teoretiske rammeverk.

3. Hvordan data skal gjengis i rapporten

Data skal gjengis i oppgaven ved å referere til enten Informant X (for eksempel Informant 1), Fokusgruppe eller sluttsamtale for å vise hvor dataene er hentet fra. Det skal ikke gjengis data som kan bidra til å identifisere informanten.

4. Sikre god datakvalitet

For å sikre god kvalitet på dataene har de samme personene utført samtlige dybdeintervju. Vi har benyttet gruppens medlemmer med masteremne i kvalitativ metode til å ha hovedansvar for intervjuene, for å sikre best mulig kvalitet. Under intervjuene har det i tillegg til lydopptak blitt tatt notater underveis for å fange opp informantens atferd, stemning og andre faktorer som man ikke får med seg på lydopptak alene.

5. Lagring og arkivering av data

Innsamlet data skal lagres ved UiO Lagringshotell. Dette er en sikker lagringstjeneste som tilbys av UiO. Under intervjuene ble det tatt lydopptak av 2-3 telefoner. Telefonene var i flymodus under opptak og frem til overføring til UiO Lagringshotell. Overføringen ble gjort ved å legge lydfilene over fra telefon til minnepinne, og deretter koble minnepinnen i en datamaskin på UiO. Derfra ble filene overført til UiO Lagringshotell. Etter at lydfilene er overført til minnepinne, og spilt av for å teste at de fungerer, skal lydfilen slettes fra telefon. Deretter kan telefon slå av flymodus. Når en lydfil er ferdig transkribert, skal den slettes.

I UiO Lagringshotell deles data inn i ulike mapper. Rådata inneholder lydfiler, intervjunotater og første transkribering. Rådata skal ikke redigeres, og ved behandling skal filen kopieres og flyttes til mappen 'Bearbeidet datamateriale'. Oppskriften for lagring av rådata og bearbeidet datamateriale er tilgjengelig i en ReadMe-fil i de ulike mappene.

- Tekstbaserte dokumenter lagres som Word-filer.
- Lydfiler lagres som MP3-filer.

6. Sletting av data

Lydfiler slettes etter at de er transkribert. Alle opplysninger om informantene slettes når prosjektet er avsluttet.

7. Offentliggjøring

Rapporten gjøres tilgjengelig for offentligheten etter godkjenning av UiO. Offentliggjøringen vil skje tidligst 8. Desember.