

MASTEROPPGAVE

GENERASJON Y –

TURNOVERINTENSJON OG ORGANISATORISK

TILHØRIGHET

- **ET KVANTITATIVT OG KVALITATIVT STUDIE**

“Hva slags forhold har Generasjon Y i Norge til turnoverintensjon, og på hvilken måte kan dette relateres til organisatorisk tilhørighet?”

Abstract

This thesis seeks to empirically explore the type of relationship that Generation Y in Norway have with turnover intention, and in what way this may be related to organizational commitment. This is an interesting subject for study, as research has shown that younger employees, particularly Generation Y, tend to change jobs more frequently than older employees. Furthermore, research indicates a link between organizational commitment and turnover intention. To answer our research question, we have utilized a mixed methods research design by collecting data through a qualitative survey and performing qualitative individual interview. In doing so, our intent was to attain triangulation of the research question.

Results of the analysis indicate that an employee's level of organizational commitment is not necessarily associated with the length of employment, as it does not appear to increase over time. Furthermore, we found that respondents with a high commitment profile had a lower turnover intention than respondents with a low commitment profile. The level of commitment therefore appears to have some impact on turnover intention. This would suggest the importance of strengthening the level of organizational commitment among Generation Y employees. More specifically, businesses could achieve this by offering sufficient development opportunities, a good working environment, and clear values that attract relevant Gen Y employees.

Lastly, this master's thesis seeks to shed light on the challenges of retaining Generation Y employees in the workplace, and whether organizational commitment plays a part in this respect.

Keywords: Turnover intention, organizational commitment, Generation Y, retention.

Forord

Denne avhandlingen har blitt skrevet som en avsluttende del av masterstudiet, Cand.merc. og Cand.soc. i Human Resource Management ved Copenhagen Business School. Å skrive denne masteroppgaven har vært spennende, utfordrende og ikke minst lærerikt.

Først og fremst vil vi takke vår veileder, Henriette Kirkeby, for gode innspill og tilbakemeldinger, spesielt innenfor det metodiske området. Videre vil vi også rette en takk til de personene som tok seg tid til å svare på undersøkelsene vi sendte ut, samt de respondentene som var villige til å bli intervjuet. Uten deres bidrag hadde ikke denne masteroppgaven vært mulig å gjennomføre. Vi vil også takke Copenhagen Business School for å ha gitt oss det faglige grunnlaget for å skrive en slik avhandling. Verdifulle innspill fra familie og venner har også blitt satt uendelig stor pris på. I en tid hvor avstand har vært nødvendig, vil vi også takke teknologien som har gjort det mulig for oss å samarbeide, til tross for den fysiske avstanden mellom oss.

Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et fint samarbeid de siste månedene. Sammen har vi klart å holde motivasjonen oppe, og avslutte denne ambisiøse prosessen med stolthet og glede. Vi ser frem til å presentere masteroppgaven, og ønsker dere en god lesning!

Vilde Bostrøm & Ida Borgenvik

København, Mai 2020

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord.....	3
1.0 Innledning	9
1.1 Bakgrunn	10
1.2 Problemstilling.....	12
1.3 Avgrensninger	12
1.3.1 Norsk kontekst.....	14
1.4 Betydningen av studiet.....	14
1.5 Begrepsavklaring	15
1.6 Leserveiledning	16
2.0 Vitenskapsteori og metode	19
2.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming	19
2.1.1 Kritisk realisme.....	20
2.2 Valg av metode.....	21
2.2.1 Flermetodedesign	21
2.3 Kvantitative undersøkelser.....	23
2.3.1 Formålet med spørreundersøkelsene	23
2.3.2 Utvikling av spørreundersøkelsen	24
2.3.3 Innhold i spørreundersøkelsen	25
2.3.3.1 Spørreundersøkelsens form.....	26
2.3.4 Populasjon og utvalg.....	27
2.3.5 Svarprosent og bortfall	28
2.3.6 Validitet og reliabilitet ved kvantitative undersøkelser.....	30
2.4 Kvalitative undersøkelser	35
2.4.1 Formålet med intervjuene	36
2.4.2 Utvikling av intervjuguiden.....	36
2.4.3 Respondenter	37
2.4.4 Validitet og reliabilitet ved kvalitative undersøkelser	38
2.5 Analysestrategi	39
2.6 Etske vurderinger	40
2.7 Oppsummering	42
3.0 Teori og litteraturgjennomgang	43
3.1 Turnover.....	43

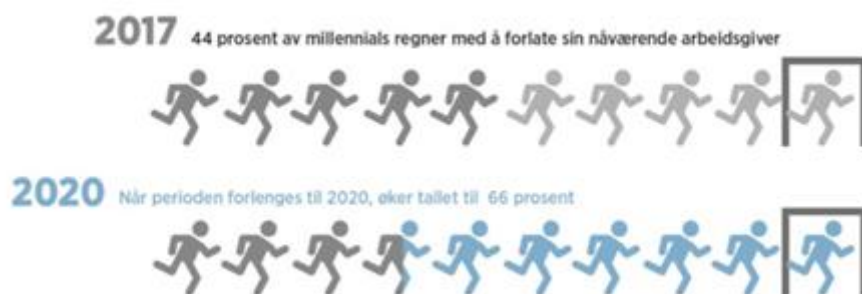
3.2 Organisatorisk tilhørighet	45
3.2.1 Trekomponentmodellen til Meyer og Allen (1991).....	47
3.2.2 Måleinstrumentet for organisatorisk tilhørighet	49
3.2.3 Faktorer som spiller inn på organisatorisk tilhørighet	50
3.3 Psykologisk kontraktteori	51
3.4 Sammenfatning av ovenstående teorier	53
3.5 Generasjoner	55
3.5.1 Generasjon X	56
3.5.2 Generasjon Y	57
3.6 Kritikk av litteraturen	60
3.6.1 Kritikk av litteraturen omkring organisatorisk tilhørighet	60
3.6.2 Kritikk av generasjonslitteraturen	61
4.0 Fremstilling av funn og diskusjon av data	63
4.1 Analyse og diskusjon av kvantitativ data	63
4.1.1 Demografiske variabler.....	64
4.1.2 Hypotese 1	67
4.1.3 Hypotese 2	70
4.1.4 Hypotese 3	73
4.2 Fremstilling av funn og diskusjon av kvalitativ data.....	78
4.2.1 Demografiske variabler.....	79
4.2.2 Turnoverintensjon	79
4.2.3 Affektiv tilhørighet.....	82
4.2.4 Normativ tilhørighet.....	86
4.2.5 Kontinuativ tilhørighet.....	91
5.0 Delkonklusjon	96
6.0 Konklusjon	98
6.1 Anbefalinger	100
7.0 Implikasjoner.....	101
8.0 Perspektivering	102

Figurer

Figur 1 - Oversikt over generasjonene (egenutviklet).....	16
Figur 2 - Metodedesign (egenutviklet)	42
Figur 3 - Trekomponentmodellen (Meyer & Allen, 1991).....	49
Figur 4 - Generasjonsfordeling.....	64
Figur 5 - Respondentenes fødselsår; Generasjon X	64
Figur 6 - Respondentenes fødselsår; Generasjon Y	65
Figur 7 - Bransjeoversikt.....	65
Figur 8 - Organisatorisk nivå.....	66
Figur 9 - Turnoverintensjon.....	66
Figur 10 - Antall år ansatt i nåværende virksomhet	67
Figur 11 - Anbefalinger til virksomheter (egenutviklet).....	100

Tabeller

Tabell 1 - Frekvenstabell	29
Tabell 2 - Cronbach's Alpha, Affektiv tilhørighet.....	31
Tabell 3 - Cronbach's Alpha, Normativ tilhørighet	32
Tabell 4 - Cronbach's Alpha, Kontinuativ tilhørighet.....	33
Tabell 5 - Hypoteser og bakenforliggende teori	63
Tabell 6 - t-test; Hypotese 1	68
Tabell 7 - Krysstabell; Hypotese 2	71
Tabell 8 - Chi-kvadrat test; Hypotese 2.....	72
Tabell 9 - t-test; Hypotese 3	74
Tabell 10 - Deskriptiv data; intervjurespondenter	79



Illustrasjon. Fra "vil skifte jobber oftere", 2016, av Charlotte Hartvigsen Lem.
(<https://www.magma.no/vil-skifte-jobber-oftere>)

1.0 Innledning

Den nye generasjonen som inntreffer arbeidsmarkedet i dag, er svært annerledes enn den som i disse dager forlater arbeidsmarkedet. For at organisasjoner skal oppnå suksess i fremtiden, er fastholdelse av individer fra alle generasjoner helt avgjørende. Dette betyr at Human Resource Development (HRD) må vies økende oppmerksomhet for å hjelpe organisasjoner med å administrere dette skiftet (Eversole, Venneberg & Crowder, 2012).

Innen 2020 vil Millennials, heretter omtalt som Generasjon Y, utgjøre over en tredjedel av den globale arbeidsstyrken (Manpowergroup, 2016). Som følge av at Generasjon Y stadig får en mer fremtredende posisjon i dagens arbeidsmarked, vokser også et nytt territorium innenfor forskningen frem. Mengden forskning som omhandler Generasjon Y har økt betraktelig de siste årene, hvorav mye av fokuset har vært på kjennetegn ved Generasjon Y (Martin, 2005; Alsop, 2008), og forskjellen mellom de ulike generasjonene (Bolland & Lopes, 2014; Berkup, 2014). Kupperschmidt (2000) mener at det å forstå forskjellene mellom generasjonene kan være en kilde til læring for både ledere og medarbeidere, samt bidra til å skape økt arbeidsproduktivitet og innovasjon i virksomheten. Hver av generasjonene på dagens arbeidsmarked har enormt forskjellige forventninger til hva arbeidsplassen bør tilby, hvordan de skal oppføre seg som ansatte, hvordan de skal styres og hvordan de skal styre andre (Johnson & Johnson, 2010). Noen av løsningene for å lykkes med å lede en generasjonsmangfoldig arbeidsstyrke ifølge Lancaster og Stillman (2002) relativt enkel: Gjenkjenne, forstå og respektere styrkene til de forskjellige generasjonene i dagens arbeidsmarked.

Deloitte (2019) kartla personer fra Generasjon Y, hvor de studerte deres forhold til arbeidslivet. Undersøkelsen viste at 49 prosent ville sluttet i nåværende jobb, hvis de hadde hatt muligheten, i løpet av de neste to årene. Dette er en økning fra 2017, hvor det var 38 prosent (rapporten inkluderte 3,009 respondenter fra Generasjon Y fordelt på 10 land). Om lag en fjerdedel av de som oppga i undersøkelsen at de ville forlate

arbeidsplassen innenfor to år, rapporterte senere at de innen 24 måneder etter undersøkelsen faktisk avsluttet arbeidsforholdet. Rapporten beskriver dette som en stor utfordring for virksomheter som søker en stabil arbeidsstokk (Deloitte, 2019). Videre viste en undersøkelse utført av HR- og rekrutteringsselskapet Randstad, at yngre ansatte, og da spesielt Generasjon Y, skifter jobb oftere enn eldre generasjoner (Randstad, 2019). I kontrast til å forbli i én jobb for resten av livet, forstår altså Generasjon Y behovet for kontinuerlig kompetanseutvikling slik at de forblir anvendelige i arbeidsmarkedet (Manpowergroup, 2016). Fastholdelse av medarbeidere er helt essensielt for at en virksomhet skal overleve og oppnå suksess i et langtidsperspektiv (Das & Baruah, 2013). Nettopp dette arbeidet med å beholde de ansatte blir i økende grad omtalt, og ansett, som en av de mest avgjørende fasene i medarbeiderreisen som tar for seg hele ferden fra tiltrekning til separasjon (Cattermole, 2019). Bakgrunnen for denne økende interessen omkring fastholdelse ligger blant annet i forståelsen omkring viktigheten av de ansattes rolle, og deres kunnskap og ferdigheter, i organisasjonens vei mot å lykkes i markedet (Dibble, 1999). Videre mener Dibble (1999) at utfordringene omkring fastholdelse av medarbeidere kun vil bli større i tiden fremover, ettersom etterspørselen etter dyktige medarbeidere vil øke betraktelig.

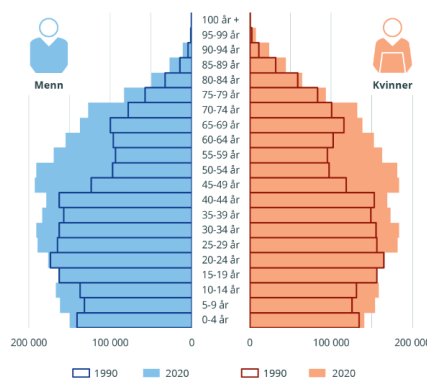
Med bakgrunn i de overstående utfordringene assosiert med Generasjon Y, blir nå spørsmålet omkring grad av tilhørighet overfor virksomheten svært sentralt. Organisatorisk tilhørighet er en viktig organisasjonsvariabel å studere, da forskning viser at den relaterer til den ansattes turnoverintensjon, og andre viktige aspekter på arbeidsplassen (Blau & Boal, 1987).

1.1 Bakgrunn

Det er viktig for oss å levere en avhandling som kan anses som relevant videre i arbeidslivet, og som omhandler noe vi selv synes er interessant. I utgangspunktet var hensikten med denne avhandlingen å skrive om ansattes organisatoriske tilhørighet knyttet til en bestemt internasjonal hotellkjede med høy turnover. Prosessen kom så

langt at vi hadde utført møter med HR-ansvarlig i hotellkjeden og vært delaktige i fokusgruppeintervjuer, og dermed planlagt mye av vår avhandling ut ifra dette. Da datainnsamlingen skulle finne sted, ble verden rammet av COVID-19 pandemien. Dette førte til store konsekvenser for alles helse, økonomi og følgelig arbeidslivet. Dette viruset fikk også naturligvis fatale følger for hotellindustrien, som blant annet opplevde en kraftig nedgang i antall reservasjoner, og følgelig så seg nødt til å permittere flere tusen av sine ansatte (Hopland, 2020). Grunnet denne spesielle situasjonen fikk vi ikke mulighet til å gjennomføre den planlagte undersøkelsen hos hotellvirksomheten, og vi så oss dermed nødt til å undersøke andre muligheter. Det var i denne forbindelse vi fikk ideen om å undersøke turnover og organisatorisk tilhørighet, blant den delen av de sysselsatte som betraktes som Generasjon Y. Det ble i årene 1981 til 2000 født ca. 1 136 198 mennesker i Norge (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2020), som utgjør omtrent 21 prosent av Norges befolkning. Hvor mange av disse som allerede er ute i arbeidslivet eller som skal ut i arbeidslivet er derimot ukjent, men det betyr at gruppen som betegnes som Generasjon Y er relativt stor i Norge.

Hovedgrunnen til at vi valgte å se på Generasjon Y er det faktum at denne generasjonen er blant de vi må forholde oss til når vi skal ut i arbeidslivet og arbeide med ulike HR-tiltak, samt at vi selv tilhører denne generasjonen. I tillegg snakkes det gjerne om at den nyeste generasjonen i jobbmarkedet nå for tiden har en litt annen væremåte, stiller andre krav, og generelt har en litt annen innstilling til arbeidsgiver, og egen utvikling, enn tidligere generasjoner (Manpower, u.å.).



Illustrasjon. Fra «fakta om befolkningen», u.å,
SSB (<https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/befolkningen>)

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av overstående beskrivelse av Generasjon Y og utfordringer med fastholdelse av denne gruppen medarbeidere, vil denne avhandlingen undersøke på hvilken måte organisatorisk tilhørighet knytter seg til turnoverintensjon. Dermed er problemstillingen for denne avhandlingen følgende:

Hva slags forhold har Generasjon Y i Norge til turnoverintensjon, og på hvilken måte kan dette relateres til organisatorisk tilhørighet?

For å besvare problemstillingen har vi med bakgrunn i teori utviklet tre hypoteser som vil være med på å utarbeide en endelig konklusjon:

H1: Det vil være forskjeller i ansettelseslengde hos de med lav tilhørighetsgrad og de med høy tilhørighetsgrad

H2: Det vil være forskjeller i turnoverintensjon hos de som har en høy tilhørighetsprofil (høy på alle tre dimensjoner) i Generasjon Y, og de som ikke har det

H3: Det vil være forskjeller i affektiv-, normativ- og kontinuativ tilhørighet for Generasjon X og Generasjon Y

1.3 Avgrensninger

For å sikre et tilstrekkelig nivå av kvalitet på forskningen som utføres, har det vært nødvendig med noen begrensninger og rammer for avhandlingen. Dette skyldes hovedsakelig en begrenset tilgang på ressurser i perioden hvor forskningen ble utført. I tiden hvor denne avhandlingen ble skrevet stengte- og lukket alle fysiske biblioteker ned, noe som førte til at det kun var netressurser tilgjengelig. Dette har ført til en begrensning innenfor ressurser, og litteratur.

Begrensningene i oppgaven er også gjort med tanke på tid. Slik som Twenge (2010) skriver, er en av de største utfordringene innenfor forskningen på generasjonsforskjeller mangelen på en «brukbar tidsmaskin». Sagt på en annen måte er det meste av forskning som ser på generasjonsforskjeller studier hvor man undersøker personer i samme alder, på forskjellige tidspunkter i livet. Det optimale hadde vært å kunne utføre forskningen på den samme gruppen av mennesker flere ganger i løpet av livet (Twenge, 2010). Grunnet de gitte tidsbegrensningene for denne avhandlingen, har ikke dette vært mulig å utføre.

Videre har det også blitt gjort begrensninger innenfor det teoretiske perspektivet. Det er innenfor forskning på både turnover og generasjoner mange aspekter som kunne blitt inndratt i denne avhandlingen. Eksempelvis; organisatoriske endringer og organisatorisk tilhørighet (Aujla & Mclarney, 2020), jobbinvolvering, organisatorisk tilhørighet og turnover (Blau & Boal, 1987), samt personlige egenskaper og organisatorisk tilhørighet for Generasjon X og Generasjon Y (Agrawal, 2017). Det har derimot blitt gjort et valgt om å kun fokusere på turnoverintensjon og organisatorisk tilhørighet hos Generasjon Y, da dette ble ansett som det mest hensiktsmessige å undersøke, med bakgrunn i de begrensningene som er satt. Avslutningsvis blir avhandlingen begrenset innenfor geografiske rammer, hvorav det kun har blitt fokusert på den norske befolkningen, og dermed kun benyttet et norsk utvalg til datainnsamlingen. Denne beslutningen var hovedsakelig basert på tilgjengelige ressurser, men også med tanke på det faktum at arbeidsmarkedet i forskjellige land kan være svært ulike. Dermed finner vi det mest hensiktsmessig å forholde oss til kun ett arbeidsmarked, nærmere bestemt det norske arbeidsmarkedet.

1.3.1 Norsk kontekst

I Norge har det vært relativt stor politisk enighet om å satse på arbeidsmarkedspolitik (Dale-Olsen, Røed & Schøne, 2006). Videre er det vesentlige forskjeller mellom de nordiske landene, hvorav eksempelvis arbeidsgivere i Danmark blant annet har en friere adgang til å si opp medarbeidere enn i de andre nordiske landene (Store Norske Leksikon, 2018). I Norge styres og reguleres arbeidslivet av arbeidsmiljøloven, hvorav arbeidsmiljølovens formål er å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet (Regjeringen, 2018).

1.4 Betydningen av studiet

Diskusjoner omhandlende Generasjon Y og deres innvirkning på arbeidsplassen har vært et økende tema i Human Resource Management-litteraturen siden begynnelsen av 2000-tallet (Holbeche, 2016). Historisk eksisterte det en gjensidig forståelse mellom ansatte og arbeidsgivere. Det var forventet at den ansatte ville jobbe hardt, forårsake få problemer, og generelt gjøre det virksomheten ønsket. Til gjengjeld forventet arbeidstakeren at arbeidsgiveren ville gi «gode jobber» med «god lønn», tilby mange avanseringsmuligheter, og tilnærmet garantert levetid i virksomheten. Det var en stabil, forutsigbar verden; arbeidstakeren ville være lojal mot arbeidsgiveren, og til gjengjeld ville arbeidsgiveren gi arbeidssikkerhet til den ansatte (DeMeuse, Berman & Lester, 2001). Sett i lys av dette kan det videre sies at dagens arbeidsmarked ikke gir like stor sikkerhet for arbeidsgivere og arbeidstakere som tidligere, som følge av blant annet både omstruktureringer og nedskaleringsstrategier hos virksomheter (DeMeuse et al., 2001). Det er dette området innenfor arbeidslivet denne avhandlingen har til hensikt å utforske.

Etter å ha søkt rundt på ulike databaser fant vi begrenset med forskning som så på organisatorisk tilhørighet i forbindelse med turnoverintensjon og Generasjon Y. En av få tilgjengelige artikler som tar for seg nevnte temaer er Nizam, Ruzainy, Sarah og Idayu (2016), hvorav de konkluderte med at det ikke var noen relasjon mellom

organisatorisk tilhørighet og turnoverintensjon hos Generasjon Y. Videre fant Agrawal (2017) en høy signifikant forskjell i sitt studie mellom Generasjon X og Generasjon Y innenfor alle tre domener av organisatorisk tilhørighet. Studiene ble imidlertid gjennomført i henholdsvis Malaysia og India, og vi fant ikke på nåværende tidspunkt noen studier lignende dette utført i Norge. Denne avhandlingen søker dermed å skape en ny innsikt på et område som etter vår kjennskap ikke tidligere har blitt studert i Norge.

1.5 Begrepsavklaring

I følgende avsnitt vil det bli redegjort for de viktigste begrepene i denne avhandlingen, som det er essensielt at leseren forstår. Hensikten med følgende avsnitt er å tydeliggjøre hvordan vi italesetter og forstår de ulike begrepene, da det ikke er gitt at vi i denne avhandlingen vil bruke ethvert begrep slik de vanligvis forstås eller tolkes. Det er viktig at vi avklarer meningen bak begrepene, ettersom det kan være avgjørende for å forstå oppgavens analyse- og diskusjonskapitler på den måten det er intendert.

Turnoverintensjon - I denne avhandlingen vil turnoverintensjon defineres som; En persons tanker omkring det å slutte i sin nåværende virksomhet (Tett & Meyer, 1993).

Turnover - Vi har valgt å benytte oss av det engelske begrepet «turnover», til tross for at begreper som «medarbeidergjennomtrekk» og «medarbeideromsetning» også blir mye brukt i det norske språket.

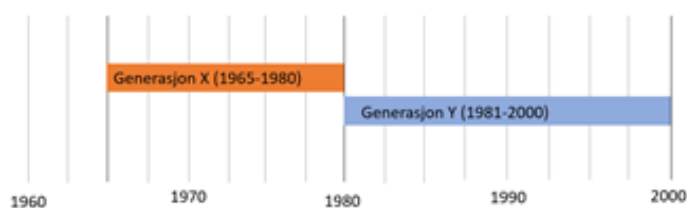
Organisatorisk tilhørighet - Blir i litteraturen betegnet som «organizational commitment», men blir i avhandlingen oversatt til «organisatorisk tilhørighet». Innunder organisatorisk tilhørighet vil begrepene; «affective commitment», «normative commitment» og «continuance commitment» bli oversatt til henholdsvis «affektiv tilhørighet», «normativ tilhørighet» og «kontinuativ tilhørighet».

Virksomhet - Det vil i avhandlingen ikke bli skilt mellom ordene "virksomhet" og "organisasjon", da vi betrakter disse begrepene som jamførbare.

Lojalitet - Det å være lojal overfor virksomheten, i form av å ikke skifte arbeidsplass (tolkning av ordlyden brukt i Allen og Meyer, 1990).

Generasjon X - Viser til individer født mellom 1965 og 1980 (DeVaney, 2015; Jena, 2016; Lancaster & Stillman, 2002).

Generasjon Y - Viser til individer født mellom 1981 og 2000 (DeVaney, 2015; Jena, 2016; Lancaster & Stillman, 2002).



Figur 1 - Oversikt over generasjonene (egenutviklet)

1.6 Leserveiledning

Følgende avsnitt søker å gi en forklaring på avhandlingens samlede struktur. Målet som sådan er å tydeliggjøre innholdet i, og forbindelsen mellom, de forskjellige kapitlene, og dermed gi en bedre opplevelse for leseren.

I *kapittel en* presenteres en innledning som har til hensikt å belyse bakgrunnen for den valgte problemstillingen. Videre inneholder kapittelet et avsnitt som tar for seg bakgrunnshistorien for vårt valgte problemområde, før problemstillingen og tilhørende hypoteser blir fremlagt. Kapittelet inneholder også et avsnitt hvor oppgavens avgrensninger blir diskutert, samt en vurdering av studiets betydning. En oversikt over begrepsavklaringer vil videre bli presentert. Dette blir gjort med den hensikt at leseren kan få en bedre forståelse av analysen, og omstendighetene rundt dette. Til slutt inneholder kapittelet det nåværende avsnittet, hvor det presenteres en leserveiledning.

Kapittel to består av oppgavens vitenskapelige forankring og metode, hvor kritisk realisme blir presentert før vi går nærmere inn på valget av metode. Nærmere bestemt flermetodedesign, også kalt triangulering. Videre vil kapittelet ta for seg de kvantitative undersøkelsene som er gjort. Her vil det legges frem formål, utvikling og innhold ved spørreundersøkelsen. Utover dette vil det også bli lagt frem spørreundersøkelsens svarprosent og bortfall, før vi går videre inn på reliabilitet og validitet ved våre kvantitative undersøkelser. Kapittelet inneholder også en presentasjon av avhandlingens kvalitative undersøkelser, hvor blant annet formålet med intervjuene blir gjennomgått. Etterfølgende blir utviklingen av intervjuguiden, utvalget av respondenter lagt frem, validitet og reliabilitet, samt koding ved kvalitative undersøkelser presentert. Avslutningsvis blir våre etiske vurderinger omkring både de kvantitative- og kvalitative metodene gjennomgått.

Kapittel tre tar for seg de teoretiske områdene, og en litteraturgjennomgang av temaer som anses som relevante for problemstillingen. Det vil først bli gjennomgått litteratur omkring turnover-fenomenet, og de aspekter som vurderes som aktuelle. Deretter vil organisatorisk tilhørighet som teori bli presentert, herunder trekomponentmodellen, «Organizational Commitment Questionnaire» og faktorer som spiller inn på organisatorisk tilhørighet.

Videre blir den psykologiske kontraktteorien presentert, før vi foretar en sammenfatning av de tidligere nevnte teoriene, og en vurdering av hvordan disse henger sammen. Det siste temaet vi tar for oss er generasjoner, hvor vi videre vil gå nærmere inn på Generasjon X og Generasjon Y. Avslutningsvis vil kapittelet presentere kritikk av litteraturen omhandlende henholdsvis organisatorisk tilhørighet og generasjoner.

Kapittel fire omhandler fremstilling av våre funn og diskusjon av den data som er brukt i avhandlingen. Kapittelet vil starte med å ta for seg de kvantitative dataene, hvor det innledningsvis vil bli gjennomgått en deskriptiv fremstilling av de demografiske variablene; generasjonsfordeling, fødselsår, bransjeoversikt, organisatorisk nivå og intensjon om å slutte på nåværende arbeidsplass, samt antall år ansatt i nåværende

virksomhet. Videre vil avhandlingens fremstilte hypoteser presenteres, hvorav hvert underavsnitt vil inneholde analytiske funn fremstilt i SPSS, etterfulgt av en diskusjon opp mot teori og tidligere forskning. Deretter vil kapittelet ta for seg de kvalitative dataene, hvor de demografiske variablene omhandlende intervjurespondentene vil introduseres. Etterfølgende vil de kvalitative funnene bli inndelt etter turnoverintensjon, og deretter affektiv-, normativ- og kontinuativ tilhørighet, hvor hvert avsnitt vil ta for seg de aktuelle intervju spørsmålene, og en tilhørende diskusjon av funnene opp mot teori og tidligere forskning.

Kapittel fem har til formål å knytte de foregående diskusjonene opp mot hverandre, for å oppnå en mer helhetlig fremstilling av det vi søker å undersøke i avhandlingen. Det vil i kapittelet bli diskutert funn i de kvantitative og kvalitative diskusjonene som enten er i overenstemmelse, eller står i motsetning til hverandre. Målet med kapittelet er at diskusjonen, som fungerer som en delkonklusjon, skal legge til rette for en endelig konklusjon. *Kapittel seks* presenterer avhandlingens konklusjon, etterfulgt av en anbefaling til virksomheter. *Kapittel syv* fremstiller implikasjonene ved avhandlingen, hvorav *kapittel åtte* representerer avhandlingens avsluttende kapittel som omhandler perspektivering av videre forskning.

2.0 Vitenskapsteori og metode

Følgende kapittel tar sikte på å utdype forskningsmetodene som er anvendt gjennom hele oppgaven, og som til slutt skal bidra til svar på den nevnte problemstillingen. Dette vil for det første omfatte en forklaring omkring oppgavens vitenskapelige forankring, inkludert metoder og metodikk som er anvendt deretter. Videre vil tilnærmingen til forskningsdesign bli forklart, hvor våre metodiske valg vil bli beskrevet, samt utforminger innenfor både kvantitative og kvalitative data. Avslutningsvis vil etikken rundt våre valg og utførelser diskuteres.

I vitenskapelig terminologi skilles det gjerne mellom metode og metodologi. Begrepet *metode* referer til de konkrete fremgangsmåtene for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier. Begrepet *metodologi* brukes om de mer prinsipielle og fundamentale tenkemåtene eller forståelsesformene som legges til grunn for utviklingen og utnyttningen av ulike metoder (Grønmo, 2004). Samlet sett er metoden grunnlaget for oppgaven, som søker å besvare følgende problemstilling:

Hva slags forhold har Generasjon Y i Norge til turnoverintensjon, og på hvilken måte kan dette relateres til organisatorisk tilhørighet?

2.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

I følgende avsnitt vil det bli gått nærmere inn på avhandlingens vitenskapsteoretiske posisjon. Vitenskap kan overordnet sett defineres som systematiske studier av fysiske eller sosiale fenomener. De fleste vitenskapene er empiriske eller erfaringsbaserte, der vitenskapelig kunnskap skapes i et samspill mellom teori og observasjoner av virkeligheten (Ringdal, 2001). Vårt valg av kritisk realisme som vitenskapsteoretisk posisjon legger grunnlaget for hele avhandlingen, inkludert hvordan datainnsamlingen foretas, samt hvordan data tolkes. Neste avsnitt vil derfor inneholde en nærmere forklaring av kritisk realisme.

2.1.1 Kritisk realisme

Den kritiske realisme oppstod på 1970-tallet som en kritikk av både positivismen og hermeneutikken (Egholm, 2016). Kritiske realister besitter den oppfattelse at det eksisterer en objektiv virkelighet uavhengig av menneskers oppfattelse og fortolkning av den. Samtidig anerkjenner de at denne objektive verden består av subjektive tolkninger, som har innvirkning på vår opplevelse og forståelse av verden (O'Mahoney & Vincent, 2014). Det grunnleggende standpunktet omkring realisme-spørsmålet er at virkeligheten eksisterer uavhengig av våre diskurser og kunnskap om den. Kritisk realisme fastholder videre at virkeligheten også har et dybdenivå som ikke er direkte tilgjengelig for sansene (Buch-Hansen & Nielsen, 2005).

Kritisk realisme skiller seg fra andre former for realisme ved tesen om at virkeligheten inneholder tre nivåer. Det første nivået er det virkelige nivået, som består av de ikke-direkte observerbare strukturer og mekanismer som skaper muligheter for handling og fenomener. Det andre nivået er det faktiske nivået, og består av fenomener som eksisterer og de begivenhetene som finner sted, uavhengig av om de blir erfart eller ikke. I motsetning til positivismen, mener kritiske realister at det ikke finnes et kausalt forhold mellom det virkelige og det faktiske nivået. Det vil si at relasjonen ikke kan brukes til å forutse fremtidige hendelser. Det tredje nivået er det empiriske nivået, som består av våre erfaringer og observasjoner, og hvor vi kan utvikle teorier og vitenskapelige analyser. Dette vil alltid være påvirket av forskerens ståsted og oppfattelse av verden. Kritiske realister mener at vi aldri kan være helt sikre på hvorvidt de vitenskapelige resultatene faktisk representerer virkeligheten, selv om de er en del av den virkeligheten forskeren opplever og beskriver. De to første nivåene inngår i det som kalles den intransitive dimensjonen, det vil si verden som den rent faktisk er, også når forskeren ikke snakker om den - altså den ontologiske del. Det tredje nivået er den transitive dimensjonen - den epistemologiske del (Buch-Hansen & Nielsen, 2005; Egholm, 2016).

2.2 Valg av metode

Innenfor kritisk realisme blir induksjon og deduksjon sett på som en samlet bevegelse, og kalt retroduksjon som kan sidestilles med abduksjon. Det vil si at bevegelsen fra det abstrakte/teoretiske til det spesifikke, og motsatt, ikke innebærer et skille, ettersom de dyptliggende strukturene ikke kan observeres. Retroduksjon innebærer at man først antar at den dyptliggende strukturen finnes, deretter oppstiller hypoteser på bakgrunn av sammenhenger liknende det man vil studere, og til slutt tester hypotesenes brukbarhet på den innsamlede empirien (Egholm, 2016). Avhandlingens hypoteser ble fremstilt i avsnitt 1.2.

2.2.1 Flermetodedesign

I hovedsak skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder innenfor forskning (Ringdal, 2001). Denne avhandlingen tar utgangspunkt i kvantitativ metode ved bruk av spørreundersøkelser, i tillegg til et kvalitativt design i form av intervjuer, som supplement til spørreundersøkelsen. Det å kombinere kvalitativ og kvantitativ data kalles ofte for triangulering, og kan skje ved at den ene metoden er overordnet, eller ved at metodene er likestilte (Ringdal, 2001). Mer spesifikt kalles den typen av triangulering hvor man kombinerer kvantitative og kvalitative metoder for "between-method triangulation" (Flick, 2002). De to tilnærmingene kan fungere som kritiske tester av hverandre, men man må være svært oppmerksomme på at dersom man kommer frem til veldig forskjellige konklusjoner ved å studere samme fenomen, vil ikke trianguleringen være til hensikt (Jacobsen, 2015). Ingemann, Kjeldsen, Nørup og Rasmussen (2018) påpeker viktigheten av å foreta en samlet vurdering av hvorvidt inndragelse av ytterligere en metode kompenserer for de svake sidene ved den andre metoden, uten at den førstnevnte metodens svakheter overdøyer resultatet. Hvis dette er tilfellet vil det naturligvis ikke alltid være fordelaktig å anvende flere ulike metoder i samme forskningsprosjekt, og denne vurderingen er dermed viktig å ta (Ingemann et al., 2018).

En av de sekvensielle kombinasjonsmulighetene innenfor triangulering omhandler den kvantitative forundersøkelsen, typisk en survey-undersøkelse, etterfulgt av en mer dybdegående og kontekstualiserende intervjuundersøkelse. Da disse fordelene og ulempene i stor grad overlapper hverandre, kan det være en god idé å kombinere dem (Karpatschhof, 2006). Denne formen for kombinasjon av kvantitativ og kvalitative metoder blir brukt i avhandlingen, og metodene vil bli beskrevet nærmere i avsnitt 2.3 og 2.4. Ved å anvende en blandet metode er målet å utnytte styrkene til både den kvantitative og den kvalitative metoden, i tillegg til å redusere svakhetene ved begge. Det viktigste er dog å bruke et design som vil bidra til å svare på problemstillingen på den mest mulig effektive og riktige måten (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Valget av kritisk realisme understøtter dette da kritiske realister mener at tall har betydning, men at det også kreves en dypere og bredere forklaring for at de skal gi mening innenfor en vitenskapelig slutning (O'Mahoney & Vincent, 2014).

Det har ifølge Grenness (2001) blitt mer og mer akseptert at det faktisk å kombinere en spørreundersøkelse med mer kvalitative undersøkelsesopplegg, vil kunne føre til en endring i hvordan vi beskriver verden. Man vil i større grad kunne bevege seg bort fra å kun beskrive verden i de ytre sammenhenger, altså slik den fremstår basert på svarene fra spørreundersøkelsen. Kombineringen fører til at man i økende grad kan forstå intensjonene bak svarene som blir avgitt av respondentene i spørreundersøkelsen (Grenness, 2001). Grønmo (2004) mener at samfunnsforholdene er komplekse og mangeartede, og tilsier ut ifra dette, at det ikke bare er fruktbart å kombinere ulike teoretiske perspektiver, men at det også er hensiktsmessig å kombinere forskjellige metoder. Til sammen kan kombinasjonen av metoder gi grunnlag for en mer allsidig belysning av de fenomener som skal studeres, sammenliknet med hva de enkelte metodene er i stand til hver for seg (Grønmo, 2004). Dette sammenfaller godt med valget av kritisk realisme som vitenskapsteoretisk tilnærming, da det innenfor kritisk realisme er svært fleksibelt ved valg av forskningsmetode. Kritisk realisme anerkjenner bruken av flere ulike metodiske tilnærminger i samme forskningsprosjekt, da teknikkene blir brukt for å få tilgang til informasjon som er viktig i videre utvikling av forskerens forståelse. Teknikkene blir ikke sett på som slutninger i seg selv (Martin, 2016).

2.3 Kvantitative undersøkelser

Spørreundersøkelse som metode for datainnsamling innebærer naturligvis både fordeler og ulemper. Kvantitative metoder har den fordel at det er mulig å samle inn data fra en stor andel mennesker, og muliggjør dermed i større grad en form for generalisering sammenliknet med de kvalitative metoder. Selv om fullstendig generalisering ikke vil være mulig i de fleste tilfeller, kan man ved bruk av kvantitativ metode i større grad generalisere hva som er typisk for en bestemt gruppe, eller kategori, av mennesker (Karpatschof, 2006).

En utfordring med den kvantitative spørreundersøkelsen er derimot at svarene som respondenten oppgir i undersøkelsen ikke nødvendigvis alltid korresponderer med det han eller hun faktisk mener eller gir uttrykk for til sin omgangskrets. Ettersom respondenten er klar over at han/hun deltar i en undersøkelse, er det forholdsvis enkelt å manipulere informasjonen man oppgir, og på denne måten bidra til at resultatet ikke gjenspeiler virkeligheten (Buckingham & Saunders, 2004). Et annet viktig aspekt ved spørreundersøkelser som er viktig å være klar over er det faktum at man ikke kan trekke konklusjoner om årsakssammenhenger på bakgrunn av den innsamlede dataen (Bordens & Abbott, 2002). Med andre ord kan det ikke i denne avhandlingen konkluderes med at en ting fører til en annen, på bakgrunn av våre kvantitative spørreundersøkelser, da det kun er korrelasjonen mellom variabler som kan betraktes i dette tilfellet.

2.3.1 Formålet med spørreundersøkelsene

Formålet med spørreundersøkelsene er å bidra med data som kan føre til et svar på problemstillingen som er utledet tidligere i avhandlingen. Da denne avhandlingen ikke fokuserer på en enkelt bedrift, ble det sett på som mest hensiktsmessig å sende ut spørreundersøkelser for å samle inn mest mulig data. Det ble i forbindelse med den kvantitative datainnsamlingen sendt ut to spørreundersøkelser; en til personer er født mellom 1965 og 1980, og en til personer født mellom 1981 og 2000. Grunnen til

hvorfor akkurat disse intervallene ble benyttet forklares nærmere i avsnitt 3.5. Vårt hovedfokus i denne avhandlingen er Generasjon Y, men det ble også sendt ut en spørreundersøkelse til individer i Generasjon X, da vi anså det som nødvendig og fordelaktig med et sammenlikningsgrunnlag til analysen.

2.3.2 Utvikling av spørreundersøkelsen

I utformingen av spørreundersøkelsen er det ifølge Bordens og Abbott (2002) viktig å starte med å tydelig definere emnet på det studiet som skal utføres. Dette arbeidet vil bidra til at resultatet av studiet vil tolkes mer entydig og det vil følgelig forekomme mindre forvirring omkring tolkningen av dataen, og den endelige konklusjonen (Bordens & Abbott, 2002). I denne avhandlingen er emnet begrenset til både turnoverintensjon og organisatorisk tilhørighet, hvorav hovedfokus i spørreundersøkelsen er organisatorisk tilhørighet. Mer spesifikt omhandler undersøkelsen de tre komponentene av organisatorisk tilhørighet, presentert av Meyer og Allen (1991). Det er dog også inkludert et spørsmål omkring hvorvidt personen har vurdert å skifte arbeidsplass den siste tiden eller ikke, da det anses som svært relevant for problemstillingen å avdekke respondentenes turnoverintensjon. Dette til tross for at spørsmålet ikke inngår direkte i de tre komponentene av organisatorisk tilhørighet.

I prosessen med å konstruere spørreundersøkelsen ble det Karpatschof (2006) kaller for pilotfasen inkludert, hvor man operasjonaliserer problemstillingen til et bestemt undersøkelsesdesign som testes i mindre skala enn den påtenkte hovedundersøkelsen. Hensikten med pilotfasen var å styrke spørreundersøkelsens innholdsvaliditet, som omhandler hvorvidt spørsmålene dekker de komponentene som anses å være en del av den dimensjonen vi analyserer (Bordens & Abbott, 2002). Innholdsvaliditeten i spørreundersøkelsene ble forsøkt styrket ettersom respondentene i pilotfasen blant annet ble bedt om å gi tilbakemeldinger omkring relevansen av hvert enkelt item sett opp imot domenet vi ønsket å forklare, og hvorvidt det var tydelig hva hvert item betydde.

Domenene vi ønsket tilbakemelding på var henholdsvis affektiv-, normativ- og kontinuativ tilhørighet. Videre omhandlet tilbakemeldingene også ordlyden av hvert spørsmål, med den hensikt å avdekke hvorvidt eventuelle ord eller uttrykk kunne misforstås. På denne måten fikk vi et innblikk i hva som var tydelig og mindre tydelig, og hva som ble vurdert som relevant og ikke fullt så relevant av et tilfeldig utvalg personer. Etterfølgende ble utsagnene endret og tilpasset, og det ble luket ut spørsmål som ble vurdert som de minst relevante, noe som dermed styrket innholdsvaliditeten til spørreundersøkelsen før den ble tatt i bruk.

En faktor som derimot kan svekke validiteten til den kvantitative undersøkelsen er at personer kan misforstå utsagnene og dermed svare basert på et feilaktig grunnlag. Det er viktig å anerkjenne at slike tilfeller kan forekomme, selv om vi gjennomførte en test på forhånd som avdekket enkelte misforståelser og uklarheter. Underveis i prosessen med utforming av undersøkelsen sørget vi for å være oppmerksomme omkring fristelsen av å inndra for mye forskjellig i en og samme undersøkelse. Ved å styre unna dette kan vi unngå en lang og forvirrende spørreundersøkelse for respondentene, i tillegg til en redusert sannsynlighet for vanskeligheter omkring analysering av data (Bordens & Abbott, 2002).

2.3.3 Innhold i spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsens items er basert på "Organizational Commitment Questionnaire" (OCQ) utviklet av Allen og Meyer (1990), samt den reviderte utgaven utviklet av Meyer, Allen og Smith (1993). Det er derimot blitt gjort endringer i ordlyden på noen av itemsene, samt at det ikke ble inkludert reverserte items, men noen av disse ble heller utformet slik at ordlyden ikke var negativt ladet. Eksempelvis har «*I do not feel like part of the family at my organization*» blitt gjort om til "Jeg føler meg som en del av familien i virksomheten".

Videre supplerte vi spørreundersøkelsen med egenproduserte utsagn som vurderes som dekkende for variablene vi ønsket å undersøke. Undersøkelsen består dermed av 28 items innenfor følgende tre områder: affektiv tilhørighet, normativ tilhørighet og kontinuativ tilhørighet. Det er henholdsvis 10 items til førstnevnte område, og 9 items til normativ- og kontinuativ tilhørighet. Her er et par eksempler: *«jeg kunne aldri ha drømt om å jobbe et annet sted enn på min nåværende arbeidsplass»*, *«jeg hadde følt skyld dersom jeg forlot virksomheten nå»* og *«jeg har investert for mye av mine egne ressurser i virksomheten til å vurdere å arbeide i en annen organisasjon»*. Innledningsvis spørres det inn til følgende demografiske variabler: fødselsår, bransje, stilling, organisatorisk nivå, antall år ansatt i nåværende virksomhet, og hvorvidt vedkommende har vurdert å forlate nåværende arbeidsplass den siste tiden eller ikke. Se vedlegg 1 og vedlegg 2 for de fullstendige spørreundersøkelsene.

2.3.3.1 Spørreundersøkelsens form

Respondentene i undersøkelsen vurderte utsagnene ut ifra en 5 punkts Likert skala; 1=helt uenig, 2=uenig, 3=nøytral, 4=enig, 5=helt enig. En slik skala er spesielt hensiktsmessig i studer hvor det er aktuelt å måle personers holdninger og ståsteder (Bordens & Abbott, 2002). Spørreundersøkelsen har som beskrevet tidligere hovedsakelig til hensikt å avdekke personers grad av tilhørighet til nåværende arbeidsplass, som naturligvis innebærer deres holdninger til arbeidsgiver og arbeidslivet forøvrig. På bakgrunn av dette ble dermed bruken av Likert skala vurdert som godt egnet til spørreundersøkelsen.

Det ble videre gjort et bevisst valg om å anvende færrest mulig åpne spørsmål, da dette krever mer av respondenten, og sannsynligheten for at respondenten vil minste interessen av slike tidskrevende spørsmål øker (Buckingham & Saunders, 2004). I tillegg kan respondenten i større grad misforstå hva det egentlig spørres etter i de åpne spørsmålene, og dermed oppgi feilaktig og irrelevant informasjon. En ytterligere utfordring ved bruk av åpne spørsmål er arbeidet omkring sammenfatning av dataen, da det i større grad kreves tolkning av respondentenes svar og man risikerer følgelig

å feilklassifisere svarene (Bordens & Abbott, 2002). Ved å utelukke bruk av åpne spørsmål mister man derimot muligheten for at respondentene kan spesifisere og utdype svaret sitt og tankene omkring spørsmålet som er stilt (Bordens & Abbott, 2002). Bordens og Abbott (2002) påpeker videre at det er viktig å ta seg tid til å utvikle spørsmål som er presise, tydelige og relevante for målet med undersøkelsen. Items som er velkonstruerte vil være lettere å analysere og tolke enn dårlig konstruerte utsagn, og nettopp dette bidro den tidligere forklarte pilotfasen med.

2.3.4 Populasjon og utvalg

Spørreundersøkelsene ble distribuert på Facebook og LinkedIn, samt i en personlig melding til enkelte personer vi visste var innenfor målgruppene; Generasjon X og Generasjon Y (Vedlegg 3). En klar fordel ved bruk av internett som distribusjonskanal til å gjennomføre spørreundersøkelser, er det faktum at man på denne måten kan nå ut til en stor andel potensielle respondenter relativt enkelt. På denne måten kan datainnsamlingen foregå både raskt og enkelt, og resultere i et forholdsvis stort datasett (Bordens & Abbott, 2002). Da vår opprinnelige plan om å sende ut spørreundersøkelsen til ansatte i en spesifikk virksomhet ble endret grunnet COVID-19, bestemte vi oss som forklart tidligere å undersøke Generasjon Y, og anså dermed sosiale medier som mest hensiktsmessig for denne datainnsamlingen. Det ble skrevet tydelig i innlegget på Facebook og LinkedIn hvem det var ønskelig å motta svar fra i spørreundersøkelsene, slik at det i størst mulig grad ble unngått at personer født i andre generasjoner svarte på undersøkelsen. Videre ble det spesifisert at respondentene skulle arbeide i Norge (jf. vår geografiske grense). Det kan imidlertid ikke utelukkes at det har forekommet innsamling av data fra mennesker utenfor populasjonen, men vi mener at vårt forsøk på å begrense dette er tilstrekkelig.

2.3.5 Svarprosent og bortfall

Da datainnsamlingen til avhandlingen skulle foretas, var det stor usikkerhet omkring hvor mange respondenter som ville svare på spørreundersøkelsene grunnet omstendighetene rundt COVID-19 pandemien. Dette resulterte i at datainnsamlingen ikke hadde noen fastsatt grense for antall respondenter, samt ingen tidsfrist for når innsamlingen skulle avsluttes. Når det gjelder datainnsamlingen som omfattet Generasjon Y, ble det imidlertid fort klart at det ville komme inn mange responser på kort tid, da det etter kun en uke hadde blitt innsamlet 249 responser. Datainnsamlingen av respondenter til spørreundersøkelsen som omfattet Generasjon X gikk derimot litt tregere, og det ble grunnet tidsmessige årsaker gjort et valg om å avslutte innsamlingen etter å ha mottatt 97 responser. Det er dermed ikke klart hvor stor datamengden ville vært hvis det i forkant hadde blitt fastsatt en sluttdato. Det er dette som er bakgrunnen for at svarprosenten og bortfallet blir regnet ut fra de respondentene vi fikk inn, minus de som måtte velges vekk, og ikke ut ifra det eventuelle fastsatte utvalget.

Etter endt datainnsamling var det nødvendig å fjerne de respondentene som ikke oppfylte våre satte krav for brukbarhet, hvorav våre eksklusjonskriterier for fravalg var følgende:

- Alle respondenter som ikke hadde fullført undersøkelsene 100 prosent (Generasjon Y = 85 stykker, Generasjon X = 23 stykker), da det ikke er hensiktsmessig å ha med ufullstendig data.
- Tidsforbruk på under 4 minutter (Generasjon Y = 51 stykker, Generasjon X = 8 stykker), noe som begrunnes i det faktum at testgjennomgangene som ble foretatt ga en høyere gjennomsnittstid. Det blir dermed ansett som usannsynlig at respondenter med et tidsforbruk på under 4 minutter har tatt seg tid nok til å svare seriøst, og faktisk tenkt seg godt om på hvert spørsmål.

Til slutt ble det oppdaget at respondenter fra fødselsåret 1980 inngikk i begge spørreundersøkelsene, og dermed ble tre respondenter fra Generasjon Y, med fødselsår 1980, flyttet over til Generasjon X. Dette ble gjort for å unngå overlapp mellom generasjonsintervallene.

Eksklusjonskriteriene førte til følgende svarprosent:

Generasjon Y: $110 \text{ brukbare respondenter} / 249 \text{ innsamlede respondenter} * 100 = 44,17\%$

Generasjon X: $69 \text{ brukbare respondenter} / 97 \text{ innsamlede respondenter} * 100 = 71,13\%$

Generasjon					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Generation Y	110	61,5	61,5	61,5
	Generation X	69	38,5	38,5	100,0
	Total	179	100,0	100,0	

Tabell 1 - Frekvenstabell

Karpatschof påpeker at en av utfordringene ved bruk av spørreskjema er den relativt store sannsynligheten for å ende opp med en lav svarprosent (Karpatschof, 2006). En lav nok svarprosent medfører at utvalget ikke blir ansett som representativt for populasjonen, og resultatene risikerer følgelig å ikke bli tatt på alvor og besitte lite tyngde (Buckingham & Saunders, 2004). Etter å ha fjernet responser som ikke ble ansett som tilfredsstillende, argumenteres det stadig for at antallet respondenter er akseptabelt både i forhold til tidsmessige rammer, og avhandlingens formål. Målet med avhandlingen er ikke å generalisere populasjonen, men å få et innblikk i hva som er karakteristisk ved denne gruppen mennesker. Videre mener Baruch og Richardson (2005, sitert i Jacobsen, 2015) at det ikke er uvanlig å operere med tommelfingerregelen: Over 50 prosent = tilfredsstillende, over 60 prosent = godt, over 70 prosent = meget godt.

2.3.6 Validitet og reliabilitet ved kvantitative undersøkelser

Kvalitetskriteriene reliabilitet og validitet er helt essensielle i enhver undersøkelsesprosess, da det sier noe om hvorvidt resultatene og datainnsamlingen er av god kvalitet, og er til å stole på. Mer spesifikt handler validitet om «*hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle*» (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 61), hvorav graden av reliabilitet avhenger av hvorvidt resultatene fra en undersøkelse er pålitelige eller ikke (Gripsrud et al., 2016). Følgende ligning kan i denne forbindelse utledes:

$$X_o = X_t + X_s + X_r$$

Her er X_o den observerte verdien, X_t er den sanne verdien, X_s representerer den systematiske feilen, hvorav X_r står for mengden tilfeldige feil. Systematiske feil er de feilene som inntreffer når man ikke lykkes i å måle det man tok sikte på å måle, men fortsatt utfører en måling med høy nøyaktighet og uforanderlige, stabile resultater. Tilfeldige feil kan derimot forekomme under undersøkelsesprosessen, og kan skyldes en hvilken som helst faktor som tilfeldig påvirker målingen av variabelen. Dersom resultatene er fullstendig pålitelige, vil den samme undersøkelsen gi identisk resultat, både med anvendelse av den samme metoden eller en ny metode. I ligningen illustreres dette ved at $X_r = 0$, altså at det ikke foreligger noen tilfeldige feil i målingen. I realiteten vil en måling dog aldri være fullstendig feilfri, og man uttrykker det dermed som *grad* av validitet og reliabilitet (Gripsrud et al., 2016).

Videre vil avsnittet først vise vår utregning av spørreundersøkelsens interne konsistens, skalaens reliabilitet, ved bruk av Cronbach's Alpha. En indeks har tilfredsstillende reliabilitet hvis Alpha har en høy verdi, helst over 0,70 (Ringdal, 2001). Formelen basert på standardiserte indikatorer er:

$$\alpha = \frac{k \cdot \bar{r}}{1 + \bar{r}(k-1)}$$

Hvorav kun to størrelser påvirker α ; antall indikatorer (k) og den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom indikatorene (r). Reliabiliteten øker med antall indikatorer og med den gjennomsnittlige korrelasjonen (Ringdal, 2001). Det vil videre ikke være et skille mellom spørreundersøkelsen til Generasjon Y og Generasjon X, da disse inneholder de

samme utsagnene, og blir sammenslått i deler av analysen. Se vedlegg 4 for en oversikt over hvilke utsagn som går inn under hvilke items.

For å måle Cronbach's Alpha for affektiv tilhørighet har følgende items blitt benyttet; A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10.

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
,846	,856	10		

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	34,80	40,959	,543	,833
A2	34,47	46,622	,253	,860
A3	33,50	42,442	,605	,826
A4	33,44	43,719	,636	,825
A5	33,63	43,123	,609	,826
A6	33,58	40,864	,764	,812
A7	33,42	44,852	,461	,839
A8	33,73	42,413	,496	,837
A9	33,44	43,247	,535	,832
A10	33,03	43,516	,688	,822

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,373	,041	,656	,615	16,008	,020	10

Tabell 2 - Cronbach's Alpha, Affektiv tilhørighet

Utrekningene i SPSS av itemsene tilhørende affektiv tilhørighet viser $\alpha = ,849$. Dette indikerer at den interne konsistensen (reliabiliteten) innad i domenet «affektiv tilhørighet» kan betraktes som tilfredsstillende. Grunnet det lave antallet av items innenfor domenet, er det nødvendig å se på "mean inter-item" korrelasjonen som her viser et gjennomsnitt på ,373. Briggs og Cheek (1986, sitert i Pallant, 2011) anbefaler å ha en gjennomsnittsverdi på mellom ,2 og ,4, noe som innebærer at ,373 anses som en tilfredsstillende verdi.

Videre ble items; N1, N2, N3, N4, N5, N6, N7, N8 og N9 benyttet for å måle Cronbach's Alpha for det normative domenet.

Reliability Statistics					
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
	,840	,842	9		

Item - Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
N1	25,02	45,606	,557	,344	,823
N2	24,64	44,660	,525	,347	,827
N3	24,31	45,034	,597	,421	,819
N4	24,45	43,788	,712	,561	,808
N5	24,78	44,958	,536	,355	,826
N6	24,92	44,477	,547	,389	,825
N7	24,82	45,620	,560	,384	,823
N8	24,89	44,673	,608	,496	,818
N9	24,52	48,386	,357	,242	,844

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,373	,144	,589	,444	4,077	,011	9

Tabell 3 - Cronbach's Alpha, Normativ tilhørighet

Utrekningene i SPSS av itemsene innenfor normativ tilhørighet viser $\alpha = ,840$. Dette indikerer at den interne konsistensen (reliabiliteten) innad i domenet «normativ tilhørighet», i likhet med «affektiv tilhørighet», kan betraktes som tilfredsstillende. Tabell 3 viser at det normative domenet også har en tilfredsstillende gjennomsnittsverdi på ,373.

Til slutt ble items; K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8 og K9 benyttet for å utregne Cronbach's Alpha for det kontinuerative domenet. Ved første utregning av Cronbach's Alpha for kontinuerativ tilhørighet fikk vi verdien ,591. Grunnet denne ikke-tilfredsstillende alphaverdien ble dermed item K3 (En av de viktigste grunnene til at jeg blir værende i virksomheten er mangel på tilgjengelige jobbalternativer andre steder) tatt bort, da fjerning av dette itemet ga en betraktelig høyere samlet Cronbach's Alpha ("Cronbach's Alpha if Item Deleted").

Etter dette fravalget fikk vi understående resultat:

Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		N of Items		
,647	,649		8		

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	19,54	27,868	,261	,240	,637
K2	19,92	27,178	,318	,259	,622
K4	20,21	27,839	,286	,203	,630
K5	20,54	25,767	,482	,278	,580
K6	19,66	26,381	,392	,187	,602
K7	19,78	26,812	,351	,263	,613
K8	20,12	25,599	,413	,279	,595
K9	20,06	28,519	,227	,082	,645

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,187	,020	,448	,428	22,442	,014	8

Tabell 4 - Cronbach's Alpha, Kontinuativ tilhørighet

I motsetning til Cronbach's Alpha-verdiene for «affektiv tilhørighet» og «normativ tilhørighet», viste derimot kontinuativ tilhørighet; $\alpha = ,647$. Dette indikerer en lavere intern konsistens (reliabilitet) innad i domenet «kontinuativ tilhørighet». Som forklart tidligere blir det grunnet et lavt antall items også sett på «mean inter-items»-korrelasjonen. Innenfor domenet for kontinuativ tilhørighet viser dette en gjennomsnittsverdi på ,137 som ikke kan karakteriseres som tilfredsstillende. Videre i avhandlingen, spesielt i analysen og diskusjonen, er det dermed viktig å være klar over at datainnsamlingen tilhørende kontinuativ tilhørighet har en lav grad av reliabilitet. Dette kan ha påvirket spørreundersøkelsens validitet, som det også er viktig å bemerke seg videre i prosessen.

Reliabiliteten til en spørreundersøkelse omhandler altså grad av konsekventhet ved respondentenes svar ved gjentatte forsøk. Evaluering av undersøkelsens reliabilitet kan gjøres på flere ulike måter, men spesielt to fremgangsmåter blir ansett som hovedmetoder for nettopp dette.

Den ene metoden innebærer gjentatt testing av det samme spørreskjemaet til de samme respondentene, hvorav den andre metoden tar for seg kun én enkelt test (Bordens & Abbott, 2002). På grunn av tidsmessige årsaker var det ikke mulig å utføre testing av det samme spørreskjemaet to ganger, på det samme utvalget, men det ble dermed beregnet reliabilitet ved bruk av Cronbach's Alpha, som forklart tidligere. Videre vil avsnittet ta for seg de kvantitative metodenes validitet. Som forklart innledningsvis omhandler validitet *«hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle»* (Gripsrud et al., 2016, s. 61). Validitet er også et gradsspørsmål, men det kan ikke like enkelt uttrykkes i tall slik som reliabilitet (Ringdal, 2001). Begrepsvaliditet handler om hvorvidt testen totalt sett måler det man søker å måle. Dette er ofte vurdert i forbindelse med variabler eller begreper som er vanskelige å definere operasjonelt, og dermed vesentlig å reflektere over at scoren faktisk måler det den skal måle (Walsh & Betz, 2001).

Spørreundersøkelsens begrepsvaliditet ble vurdert ved å utføre en eksplorerende faktoranalyse (se vedlegg 5). Den endelige faktoranalysen viste at faktorladningene, med et minstekrav på 0,40 (Ringdal, 2001) for items innenfor normativ- og kontinuativ tilhørighet hadde liten grad av korrelasjon innenfor kun én faktor. Items innenfor affektiv tilhørighet hadde derimot en litt høyere korrelasjon innenfor kun én faktor.

Begrunnelsen til at faktoranalysen viste en svak begrepsvaliditet kan blant annet være at det i utformingen av spørreundersøkelsen ble benyttet items fra Allen og Meyer (1990), hvorav det ble valgt å oversette itemsene fra engelsk til norsk, samt endring av ordlyden på enkelte items. Videre ble det i utformingen tilføyd egenutviklede items. Denne prosessen kan ha ført til at vår begrepsvaliditet svekkes. Alternativt kunne vi utelukkende ha brukt items fra Allen og Meyer (1990) for å få en faktoranalyse som muligens hadde vist en tilnærmet god begrepsvaliditet, men valgte å ikke gjøre dette, da det ikke passet til avhandlingens formål.

Det ble i analysen oppdaget at item K7; *«Utviklingsmulighetene i virksomheten er en av de viktigste grunnene til at jeg blir værende, og jeg anser det som vanskelig å finne en virksomhet som tilbyr det samme»* inneholdt det Karpatschof (2006) beskriver som dobbelt-løpende utsagn. Det at itemet består av to utsagn i ett, kan også ha påvirket begrepsvaliditeten. Videre ble spørreundersøkelsens innholdsvaliditet nærmere beskrevet i avsnitt 2.3.2.

2.4 Kvalitative undersøkelser

Et kvalitativt intervju kan beskrives som en samtale med det bestemte formål å innsamle kunnskap om det temaet man ønsker å undersøke (Ingemann et al., 2018). Når man intervjuer mennesker gjør man det typisk for å få tilgang til deres opplevelser av forskjellige fenomener i deres livsverden (Brinkmann & Tanggard, 2015). Ved å anvende det kvalitative intervjuet kan man oppnå flere nyanser enn ved bruk av kvantitative metoder, og oppnå en større dybde (Ingemann et al., 2018). En vesentlig ulempe er derimot at man ved kvalitative undersøkelser ikke kan generalisere funnene, samt at respondentene kan finne det vanskeligere å være fullstendig ærlig når intervjueren sitter overfor dem, sammenliknet med når de svarer på en spørreundersøkelse (Larsen, 2010). Denne avhandlingen har som forklart tidligere ikke til hensikt å generalisere, men heller å få et innblikk i hvordan Generasjon Y forholder seg til turnoverintensjon og organisatorisk tilhørighet, så denne ulempen blir dermed ikke ansett som vesentlig for hensikten. Videre motvirkes den sistnevnte ulempen ved at de kvantitative intervjuene blir vurdert sammen med de kvalitative undersøkelsene.

2.4.1 Formålet med intervjuene

Formålet med intervjuene i denne avhandlingen er å gå mer i dybden på de dataene som kommer frem av de kvantitative spørreundersøkelsene, for dermed å undersøke nærmere de aspekter som er interessante og relevante for den overordnede problemstillingen. Videre har man ved bruk av intervju muligheten til å be intervjuobjektet utdype spesifikke svar, eller spørre inn til ting som blir presentert, som vi intervjuere ikke nødvendigvis hadde tenkt over på forhånd (Ingemann et al., 2018). På denne måten kan vi tilegne oss en form for utdypning eller videreførelse av det som fremgikk av spørreundersøkelsene, og dermed oppnå et bedre bilde av hvordan Generasjon Y forholder seg til turnoverintensjon, samt grad av tilhørighet til sine respektive arbeidsplasser. Det er gjort et valg ved å kun intervju respondenter tilhørende Generasjon Y, da det er denne generasjonen som avhandlingens problemstilling tar for seg og som skal undersøkes dypere.

2.4.2 Utvikling av intervjuguiden

Et intervju kan struktureres på ulike måter, blant annet som semistrukturert og strukturert. En av fordelene med standardisering, altså strukturert intervju, er at det er lettere å sammenlikne svarene fra respondentene. En ulempe som imidlertid er verdt å merke seg omkring det strukturerte intervjuet, er at denne strukturen begrenser fleksibiliteten i selve intervjuet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Etter å ha overveiet fordeler og ulemper ved de forskjellige intervjuformene, kom vi frem til at det er mest hensiktsmessig å utføre semistrukturerte intervjuer. Det er naturligvis forbundet større utfordringer med hensyn til arbeidet omkring kategorisering og sammenlikning av svarene i analysen ved anvendelse av semistrukturert intervju, sammenliknet med strukturert intervju. Til tross for vår bevissthet omkring dette, mener vi likevel at det vil være fordelaktig å anvende det semistrukturerte intervjuet for å muliggjøre en viss fleksibilitet. Det semistrukturerte, eller delvis strukturerte, intervjuet har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. I et semistrukturert intervju kan spørsmål, temaer og rekkefølge variere, og intervjueren har muligheten til å bevege seg frem og tilbake etter intervjuguiden (Johannessen et al., 2016). Intervjuguiden beskriver i grove trekk

hvordan intervjuet skal gjennomføres, med hovedvekt på hvilke temaer som skal tas opp med respondenten. Den skal være tilstrekkelig omfattende og spesifikk, slik at forskeren får den type av informasjon som er relevant for studiet, men den skal samtidig være så enkel og generell at hvert enkelt intervju kan gjennomføres på en fleksibel måte (Grønmo, 2004). Intervjuguiden ble utviklet ved at det ble undersøkt hvilke to items innenfor hvert domene i spørreundersøkelsen som scoret høyest, innad i Generasjon Y. Dette ble gjort med den hensikt at formålet med intervjuene er å utdype bakenforliggende forklaringer. Dermed baserer intervjuguiden seg på følgende items: A9, A12, N3, N4 og K1, K7 (se vedlegg 4 for beskrivelse).

Innledningsvis i intervjuguiden (se vedlegg 6) spørres det inn til fødselsår, organisatorisk nivå, ansettelseslengde, hvorvidt vedkommende har vurdert å skifte arbeidsplass, eventuelt hvor ofte dette vurderes og om personen jevnlig følger med på eventuelle jobbalternativer. Videre stilles det spørsmål vedrørende de tre domene; affektiv-, normativ- og kontinuativ tilhørighet, med den hensikt å oppnå en større forståelse for hva respondentene legger i disse begrepene.

I tillegg til dette fant vi det fordelaktig å stille generelle spørsmål omkring hva de tre formene for tilhørighet betyr for vedkommende i forhold til deres nåværende arbeidsplass. Avslutningsvis returneres det til de tre formene for tilhørighet, hvor det søkes svar på hvilken av de tre formene som er sterkest til stede for vedkommende i det nåværende ansettelsesforholdet.

2.4.3 Respondenter

Grunnet situasjonen omkring COVID-19, ble det nødvendig å utføre alle intervjuene per telefon, da det ikke var mulig å møte respondentene ansikt-til-ansikt. Et telefonintervju har både sterke og svake sider, hvorav de sterke sidene innebærer en god flyt i samtalen, samt at det er lettere å få tilgang til personer som er geografisk- eller sosialt isolert. Videre har denne formen for intervju enkelte svake sider, ved at det kan være vanskeligere å etablere tillit og åpenhet (Jacobsen, 2015).

Da det ikke fantes andre valgmuligheter enn å utføre intervjuene per telefon, ble det forsøkt å skape en så god tillit som mulig i intervjusituasjonene.

Det er kun foretatt intervjuer av individer som faller innenfor Generasjon Y, da det er denne gruppen som problemstillingen søker å belyse. Respondentene som ble valgt ut til den kvalitative undersøkelsen er alle født innenfor årene 1981 og 2000, og tilhører derfor Generasjon Y slik vi har definert det. Deskriptive data vedrørende de ulike respondentene vil bli presentert i avsnitt 4.2.

2.4.4 Validitet og reliabilitet ved kvalitative undersøkelser

Innenfor kvalitative metoder er det delte meninger om hvorvidt nøyaktigheten av intervju og observasjon kan evalueres ved bruk av de klassiske kriteriene for reliabilitet og validitet i forskningen (Eriksson & Kovalainen, 2008). Validitet gir en indikasjon på hvorvidt empirien som samles inn faktisk gir svar på det spørsmålet eller de spørsmålene som er stilt. Intern validitet går ut på om vi har dekning i vår data eller empiri for å kunne trekke de konklusjonene vi gjør (Jacobsen, 2015).

Den kvalitative undersøkelsens interne validitet blir forsøkt styrket ved at intervjuguiden tar utgangspunkt i funn fra de kvantitative undersøkelsene, som forklart i avsnitt 2.4.2. Det er dog viktig at vi er bevisste omkring det faktum at respondentenes svar ikke nødvendigvis er sanne sammenliknet med de faktiske forholdene, men at respondentene kan uttrykke det de selv oppfatter som sannheten (Kvale & Brinkmann, 2015). Ekstern validitet og relevans omhandler hvorvidt resultatet fra et avgrenset område er gyldig i andre sammenhenger, altså om funnene kan overføres fra én sammenheng til en annen (Jacobsen, 2015). Det antas at våre resultater ikke vil være generaliserbare i andre sammenhenger, og dette er derfor heller ikke et mål ved det kvalitative studiet som er utført.

Reliabilitet måler graden av pålitelighet og relevans rundt undersøkelsen, og hvorvidt en annen forsker kan oppnå det samme resultatet ved et annet tidspunkt. I forbindelse med det kvalitative intervjuet er det dermed relevant å vurdere hvorvidt respondentene ville endret sine svar i et senere intervju med den nye forskeren (Jacobsen, 2015; Kvale & Brinkmann, 2015). Det er naturlig å anta at det kan forekomme endringer i meninger og synspunkter hos respondentene over tid, og at forskeren og omstendighetene kan ha innvirkning på de fremlagte svarene. Vi har følgelig ingen måte å sikre at dette ikke forekommer, og reliabiliteten vil dermed svekkes til en viss grad.

Ettersom ledende spørsmål ifølge Kvale & Brinkmann (2015) kan være med på å påvirke intervjuets reliabilitet av den grunn at det kan påvirke svarene til respondentene, er dette noe vi var svært bevisste på. Under utvikling av intervjuguiden prøvde vi etter beste evne å fjerne ledende spørsmål, men vi kan derimot ikke forsikre oss om at dette ikke har forekommet under det semistrukturerte intervjuet. Videre handler reliabilitet i forbindelse med kvalitativ metode om transparens, åpenhet og i hvilken grad man evner å unngå forvrengning av personers ytringer og uttalelser. I tillegg omhandler det hvorvidt fortolkningen gjenspeiler den meningen som var intendert i ytringen til personen (Ingemann et al., 2018). I et forsøk på å forhindre forvrenginger av respondentenes uttalelser, har vi hørt igjennom opptakene av intervjuene flere ganger (også de utført av den andre parten), for å sikre færrest mulig misforståelser. Videre er transkribering av intervjuene også utført med den hensikt å sikre reliabiliteten til de kvalitative dataene (se vedlegg 7).

2.5 Analysestrategi

Legitimiteten omkring kvalitativ forskning, og problemet angående hvordan kvalitativ data bør vurderes og håndteres, er områder som til stadighet diskuteres (Flick, 2002). Følgende avsnitt har som mål å belyse de betraktningene som er gjort når det gjelder dataanalyse av de kvalitative dataene som har blitt innsamlet gjennom intervjuer. I denne avhandlingen har det blitt anvendt en tematisk analyse, som ifølge

Boyatzis (1998) er en prosess som kan tas i bruk i forbindelse med koding av kvalitativ informasjon. En slik analyseform gir oss anledning til å bruke en rekke forskjellige typer av informasjon på en systematisk måte som følgelig øker deres nøyaktighet når det gjelder å forstå og tolke observasjoner om mennesker, hendelser, situasjoner og organisasjoner (Boyatzis, 1998).

Kodingsprosessen i denne avhandlingen startet med at alle intervjuene ble transkribert, for deretter å kategorisere kodene etter intervjuguiden. Kategorisering innebærer at vi «brekker opp» temaet i mindre enheter, og dernest at vi samler ulike deler av teksten (dataen) i disse enhetene. Intervjuguiden kan brukes som en form for kategorisering i dataanalysen (Jacobsen, 2015). Videre kategoriserte vi dataen i fargekoder etter turnoverintensjon, samt affektiv-, normativ- og kontinuativ tilhørighet. Dette ble gjort med bakgrunn i et ønske om å undersøke den overstående problemstillingen, som vår intervjuguide er utviklet etter (se avsnitt 2.4.2). Vedrørende spørsmålet som omhandler hvilken form for organisatorisk tilhørighet som er sterkest til stede i nåværende arbeidsforhold, er respondentenes svar kodet i henhold til hvilken komponent de anser som mest fremtredende. Dette ble sett på som mest hensiktsmessig, da svarene passet godt inn under øvrige diskusjonsområder. Ifølge Clarke, Braun og Hayfield (2015) kan kodingen utføres på mange mulige måter, eksempelvis ved bruk av en programvare, eller manuelt. For denne avhandlingen ble manuell koding gjennomført ved bruk av Microsoft Word og fargekoder som kategoriserte innholdet fra transkriberingen (vedlegg 8).

2.6 Etiske vurderinger

Etikk er læren om moral, og hva som er rett og galt, hvorav det innenfor forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2001). De som skal forskes på, informanter og respondenter, skal informeres om prosjektet. Dette omfatter prosjektets formål og metoder, samt eventuelle negative konsekvenser ved deltagelse. Informasjonen skal gis på en nøytral måte, og det skal opplyses at det er frivillig å delta (Ringdal, 2001).

I starten av undersøkelsen informerte vi respondentene om hva undersøkelsen skulle brukes til, slik at det ikke var noen usikkerheter rundt dette. Ifølge Ringdal (2001) gjør en gjerne respondentene ved kvantitative undersøkelser oppmerksomme på at data kun skal bli brukt til statistiske fremstillinger. Det faktum at respondentene forblir anonyme er essensielt, da de muligens oppgir sensitiv informasjon når de svarer på undersøkelsen. I denne forbindelse er det svært viktig å opplyse respondentene om at svarene og informasjonen de oppgir er konfidensiell, og at det ikke vil være mulig å spore informasjonen tilbake til respondenten. Derfor er det også avgjørende at det ikke stilles spørsmål som utelukker en stor andel respondenter, og som derav muliggjør tilbakesporing (Buckingham & Saunders, 2004). Vi valgte å ikke inkludere spørsmål i undersøkelsen som gjorde det mulig å spore tilbake hvem respondentene var, som eksempelvis hvilken virksomhet de arbeider i. Videre sørget verktøyet Qualtrics for at alle som trykket på linken til spørreundersøkelsen forble anonyme, og at ingen personlig informasjon ble lagret.

For å sikre at respondentene forblir anonyme i den kvalitative delen, ble det ikke inndratt elementer i intervjuguiden som muliggjør sporing av respondentene. Det vil si at det ikke spørres inn til hvor de kommer fra, og i hvilken virksomhet de arbeider. Videre er det gjort et valg om å kalle respondentene for eksempelvis "respondent 1" og "respondent 2", slik at respondentenes navn ikke er med i analysen. Avslutningsvis signerte alle respondentene på et samtykkeskjema hvor det ble opplyst hva informasjonen skulle brukes til, og det faktum at de når som helst kunne endre på det de hadde uttalt seg om (Vedlegg 9).

2.7 Oppsummering

Oppsummerende tar denne avhandlingen utgangspunkt i den vitenskapsteoretiske forankringen kritisk realisme, noe vi mener passer godt ved bruken av triangulering som metode. Nedenstående analyser vil baseres på datainnsamlingen fra de to spørreundersøkelsene (Generasjon X og Generasjon Y), samt intervjuer fra individer i Generasjon Y.

Problem	Teknikk	Ontologi	Epistemologi	Vitenskapsteoretisk posisjon	Metode
Problemstilling	Kvantitative spørreundersøkelser og kvalitative intervjuer (triangulering)	Intransitive dimensjon	Transitive dimensjon	Kritisk realisme	Retroduksjon
Hva slags forhold har Generasjon Y i Norge til turnoverintensjon, og på hvilken måte kan dette relateres til organisatorisk tilhørighet?	Spørreundersøkelser rettet mot Generasjon X og Generasjon Y, samt intervjuer av representanter innenfor Generasjon Y	Virkeligheten består av ikke-direkte observerbare strukturer og mekanismer som skaper mulighet for handling og fenomener. Samt fenomener eksisterer, og begivenheter finner sted uavhengig av om de blir erfart eller ikke	Våre erfaringer og observasjoner, hvor vi kan utvikle teorier og vitenskapelige analyser. Er alltid påvirket av forskerens ståsted og oppfattelse av verden	Virkeligheten eksisterer uavhengig av våre diskurser og kunnskap om den. Kritisk realisme fastholder videre at virkeligheten også har et dybdenivå som ikke er direkte tilgjengelig for sansene	Bevegelsen fra det abstrakte/teoretiske til det spesifikke, og motsatt innebærer ikke et skille, ettersom de dyptliggende strukturene ikke kan observeres

Figur 2 - Metodedesign (egenutviklet)

3.0 Teori og litteraturgjennomgang

Følgende kapittel vil ta for seg avhandlingens teoretiske områder, samt en litteraturgjennomgang av temaer som er hensiktsmessig å presentere for å kunne besvare den gitte problemstillingen. Mer spesifikt er områdene organisatorisk tilhørighet og psykologisk kontrakt betraktet som teorier, hvorav turnover og generasjoner blir presentert ved en litteraturgjennomgang. Kapittelet vil bli delt inn slik at det først vil bli gjennomgått aspekter omkring fenomenet turnover, etterfulgt av aspekter ved organisatorisk tilhørighet, før psykologisk kontraktteori vil forklares nærmere. Videre vil det bli presentert en sammenfatning av de tre overnevnte områdene, før kapittelet tar for seg generasjonsfenomenet og henholdsvis Generasjon X og Generasjon Y. Avslutningsvis vil det bli gjennomgått kritikk rettet mot litteraturen omhandlende organisatorisk tilhørighet, samt kritikk av generasjonslitteraturen.

3.1 Turnover

Det skilles gjerne i litteraturen mellom to typer turnover; frivillig og ufrivillig. En forekomst av frivillig turnover, altså at en ansatt velger å slutte, gjenspeiler en ansatt sin beslutning om å forlate organisasjonen. En forekomst av ufrivillig turnover gjenspeiler derimot arbeidsgivers beslutning om å avslutte arbeidsforholdet (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). I denne avhandlingen vil det kun være fokus på frivillig turnover, som heretter vil bli omtalt som turnover. Videre skilles det også i litteraturen mellom faktisk turnover og turnoverintensjon, hvorav turnoverintensjon er definert som en ansattes bevissthet omkring lysten, og planen, til å forlate virksomheten, eksempelvis om arbeidstakeren har intensjoner om å forlate jobben sin innenfor en viss tidsramme (Tett & Meyer, 1993).

Turnover fører med seg mange kostnader, både for organisasjonen og for individet. Mange organisasjoner er derimot uvitende om de faktiske kostnadene forbundet med turnover av sine ansatte. Dersom ledelsen ikke er klar over kostnadene dette fører med seg, er det lite sannsynlig at de forstår behovet for handlingskraft, og følgelig implementeres det heller ikke tiltak for å redusere den delen av turnover som anses som kontrollerbar (Cascio, 1991).

Mer spesifikt er det tre kategorier omkring kostnader som organisasjonen bør vurdere i forbindelse med turnover: separasjonskostnader, erstatningskostnader og treningskostnader. Separasjonskostnader innebærer blant annet sluttintervju, administrativt arbeid omkring avslutningen og en eventuell separasjonslønn (Cascio, 1991). Erstatningskostnader blir beregnet ut ifra en organisasjons samlede kostnader forbundet med å erstatte den tidligere ansatte. Treningskostnader representerer derimot kostnadene som inntreffer da den nye ansatte må trenes opp til et visst nivå for å kunne levere sine oppgaver i stillingen (Cascio, 1991).

Videre vil begge parter, altså organisasjonen og den tidligere ansatte, ved turnover miste verdien av eventuell jobbspesifikk kunnskap og ferdigheter som individet har opparbeidet seg i organisasjonen (Lazear & Gibbs, 2007). Tapet av en verdsatt ansatt vil kun være organisatorisk dysfunksjonelt dersom det forringer den generelle organisatoriske effekten, målt i forhold til langsiktig økonomisk ytelse og organisasjonsoverlevelse. På den andre siden er den optimale organisasjonsturnoverraten den graden som minimerer summen av organisasjonskostnadene, pluss kostnadene forbundet med å redusere den (Abelson & Baysinger, 1984). Sagt på en annen måte er funksjonell turnover når lavt presterende ansatte erstattes av høyt presterende, og dysfunksjonell turnover representerer det motsatte, noe som resulterer i at de resterende ansatte må arbeide mer (Wallace & Gaylor, 2012).

I 2017 utførte HR Norge en undersøkelse i samarbeid med Ennova, hvor de blant annet så på konsekvenser av oppsigelser hos virksomheter. I undersøkelsen spurte de ledere hvilke konsekvenser det ville hatt om de mistet sine beste medarbeidere

(undersøkelsen er basert på 40.000 svar fra medarbeidere og ledere fordelt på 41 land, hvorav 5.500 svar var fra Norge). Over halvparten av lederne svarte at det ville gi de gjenværende medarbeiderne en tyngre eller større arbeidsbelastning. For mer enn fire av ti ledere ville det også bety at de selv må bidra med oppgaver i større grad enn tidligere (Ennova & HR Norge, 2017).

De aller fleste anser turnover som noe negativt, og som forklart tidligere, kan turnover i flere tilfeller medføre en betraktelig mengde negative konsekvenser. Turnover vil derimot ikke alltid være negativt, da det i visse tilfeller vil gagne organisasjonen. Eksempelvis kan turnover ifølge Staw (1980) føre til økt og forbedret ytelse, da den nye ansatte eksempelvis kan være mer motivert enn den forrige, besitte flere- eller større ferdigheter og evner enn den tidligere ansatte. En annen positiv virkning kan være at eksisterende konflikter mellom medlemmer av organisasjonen blir løst som følge av turnover. Turnover kan også generere flere forfremmelsesmuligheter, og på denne måten bidra til et positivt forhold mellom turnover og organisatorisk moral. Organisatorisk innovasjon og tilpasning til omgivelsene er en annen essensiell mulighet som åpner seg for organisasjoner når turnover inntreffer (Staw, 1980).

3.2 Organisatorisk tilhørighet

For formålet med denne avhandlingen blir organisatorisk tilhørighet definert som: «*the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*» (Mowday, Steers & Porter 1979, s. 226). Konseptuelt kan tilhørighet bli karakterisert ved minst tre faktorer: (a) en sterk tro på, og aksept av, organisasjonens mål og verdier; (b) vilje til å utøve en betydelig innsats på vegne av organisasjonen; og (c) et sterkt ønske om å forbli et medlem i organisasjonen (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Organisatorisk tilhørighet skiller seg fra jobbtilfredshet (job satisfaction) (for mer detaljer omkring teorier innenfor jobbtilfredshet, se Locke, 1969) på flere måter.

Blant annet er tilhørighet som konstruksjon mer globalt, noe som gjenspeiler den generelle affektive responsen til organisasjonen som helhet. Jobbtilfredshet gjenspeiler derimot en persons respons enten på egen jobb eller til visse aspekter av ens jobb. Det vil si at organisatorisk tilhørighet legger vekt på tilknytningen som den ansatte har til virksomheten, inkludert dens mål og verdier, hvorav jobbtilfredshet understreker det spesifikke miljøet hvor en ansatt utfører sine oppgaver (Mowday et al., 1979). Videre kan organisatorisk tilhørighet bli sett på som noe så spesifikt som å bli værende som et medlem i organisasjonen, eller så bredt som å arbeide mot suksess for organisasjonen (Meyer & Herscovitch, 2001).

Tilhørighet til arbeidsplassen kan ta mangeartede former, og kan uten tvil ha potensiale til å påvirke organisatorisk effektivitet, og de ansattes velvære (Meyer & Herscovitch, 2001). Et individ kan føle seg alt fra «noe bundet» til «ubetinget bundet» til organisasjonen, noe som vil si at tilhørighet kan variere i styrke. Faktorene som angir styrken av tilhørighet avhenger av hvilket tankesett det er snakk om, og kan inkludere sentraliteten til de delte verdiene, størrelsen på kostnaden som vil pådras, eller styrken i behovet for gjensidighet (Meyer & Herscovitch, 2001). Tilhørighet ser ut til, ifølge Mowday et al. (1982) å utvikle seg sakte, men konsekvent over tid, når enkeltpersoner tenker på forholdet mellom seg selv og arbeidsgiveren.

En av grunnene til at organisatorisk tilhørighet har fått mye oppmerksomhet innenfor organisasjonsforskning er at den underliggende teorien tilsier at organisatorisk tilhørighet blant annet kan forutse medarbeideroppførsel, spesielt turnover (Mowday et al., 1982). I følge Mottaz (1988) kan forskningen på organisatorisk tilhørighet kategoriseres innenfor to hovedkategorier; individuelle egenskaper og organisatoriske egenskaper. Individuelle egenskaper består av demografiske variabler eller statusvariabler som alder, funksjonstid, utdanning, kjønn, samt personlighetsfaktorer som arbeidsverdier, forventninger og liknende. Organisatoriske egenskaper forholder seg derimot til arbeidserfaring, og inkluderer faktorer tilsvarende oppgaveegenskaper, lønn, forfremmelsesmuligheter, sosialt engasjement etc. Det er dog viktig å merke seg at måten tilhørighet blir utviklet på er et spørsmål som har generert mye interesse

innenfor forskningen, og det er svært inkonsistente resultater på dette området. Det er minst to grunner til dette; (1) mangelen på konsensus omkring konseptualiseringen av tilhørighet og (2) unnlattelse av å vurdere prosessproblemer (Meyer & Herscovitch, 2001; Mottaz, 1988).

3.2.1 Trekomponentmodellen til Meyer og Allen (1991)

Meyer og Allen utarbeidet en trekomponentmodell basert på tidligere forskning, og denne står fortsatt sentralt i teoriene omkring organisatorisk tilhørighet. Teorien er basert på idéen om at organisatorisk tilhørighet kommer i tre ulike former. De tre komponentene i modellen er henholdsvis; affektiv-, normativ-, og kontinuativ tilhørighet.

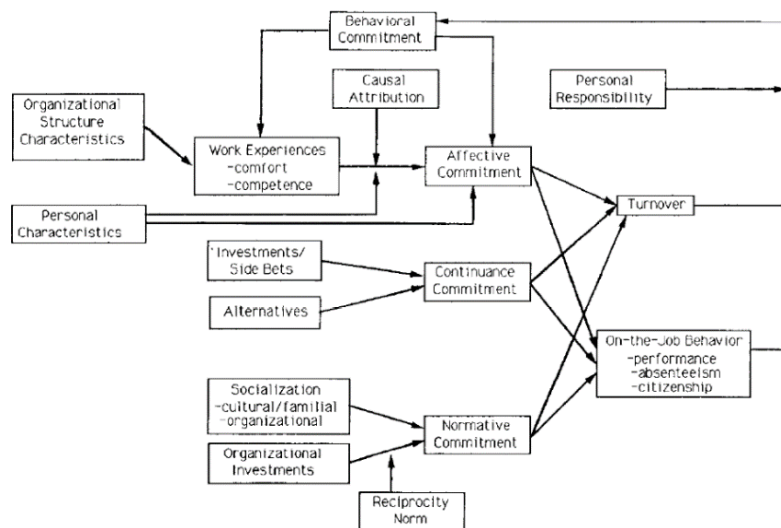
Affektiv tilhørighet (affective commitment) omhandler medarbeiderens identifisering med, og emosjonelle tilknytning til, organisasjonen, altså en forpliktelse på bakgrunn av eget ønske (Meyer & Allen, 1991). Videre er affektiv tilhørighet et fenomen knyttet til holdningstrekk og arbeidsrelaterte faktorer, og er basert på frivillig støtte fra de ansatte mot å nå organisatoriske mål (Mir, Mir & Mosca, 2002). Den underliggende antagelsen er at mennesker vil være lykkeligere, mer motiverte, fornøyde, og ha høyere tilhørighet når verdiene deres stemmer overens med de som vektlegges i organisasjonen (Berings, De Fruyt & Bouwen, 2004).

Normativ tilhørighet (normative commitment) handler derimot om en opplevd forpliktelse til å forbli i organisasjonen grunnet etiske eller moralske grunner. Normativ tilhørighet gjenspeiler en følelse av plikt til å fortsette ansettelsesforholdet i organisasjonen. Det vil med andre ord si at ansatte med et høyt nivå av normativ tilhørighet vil føle at de *bør* bli værende i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). Dette kan være grunnet flere ting; på den ene siden kan det stamme fra det faktum at betydningsfulle personer for den ansatte (eksempelvis foreldre) har vært langsiktige ansatte i én organisasjon, og har understreket viktigheten av organisasjonslojalitet. På den andre siden kan det være at den ansatte har blitt ført til å tro, via forskjellige

organisasjonspraksiser, at virksomheten forventer at den ansattes lojalitet er sterk (Allen & Meyer, 1990). Barron og Chou (2016) argumenterer for at ansatte som opplever en høyere grad av hjelpeatferd fra andre kollegaer, er mer sannsynlig til å føle på en gjengjeldelsesplikt, noe som igjen styrker hans/hennes internaliserte normative press for å forbli i virksomheten.

Kontinuativ tilhørighet (continuance commitment) innebærer videre en medarbeiders bevissthet omkring kostnadene forbundet med det å forlate sin nåværende arbeidsplass. Videre, fordi kontinuativ tilhørighet gjenspeiler anerkjennelse av kostnader med å forlate virksomheten, kan alt som øker opplevde kostnader betraktes som forutsetning (Meyer & Allen, 1991). Denne formen for tilhørighet bygger på Becker sin "side-bet theory", som omhandler at den ansatte tar forutsetninger om eventuelle kostnader han/hun vil bli utsatt for (Becker, 1960; Meyer & Allen, 1991). Side bets kan ha mange former, og kan både være arbeids- og ikke arbeidsrelatert, eksempelvis kan det blant annet være trusselen om å kaste bort tid og krefter på å skaffe seg ikke-overførbare ferdigheter, miste attraktive fordeler, eller forstyrre potensielle forhold. Disse opplevde kostnadene forhindrer den ansatte i å forlate virksomheten basert på følelsen av at hun/han er nødt til å være i virksomheten for ikke å tape noe (Meyer & Allen, 1991).

Fellesnevneren blant de tre komponentene er dog forestillingen om en psykologisk tilstand som knytter individet til organisasjonen, noe som ifølge Allen og Meyer (1990) vil gjøre turnover mindre sannsynlig. Ansatte med sterk affektiv tilhørighet forblir fordi de ønsker det, hvorav de med sterk kontinuativ tilhørighet blir værende fordi de trenger eller må det, og de med sterk normativ tilhørighet blir fordi de føler de bør (Allen & Meyer, 1990). De tre komponentene er ifølge Allen og Meyer (1990) ikke gjensidig utelukkende fra hverandre, og det er tvert imot rimelig å forvente at en ansatt i ulik grad kan oppleve alle de tre komponentene innenfor tilhørighet samtidig.



Figur 3 - Trekomponentmodellen (Meyer & Allen, 1991)

3.2.2 Måleinstrumentet for organisatorisk tilhørighet

Som beskrevet i avsnitt 2.3.2, baserte vi noen av itemsene i den kvantitative spørreundersøkelsen på items fra Allen og Meyer (1990). Hensikten med følgende avsnitt er å presentere teorien og utviklingen av «organizational commitment questionnaire» (OCQ).

For å måle organisatorisk tilhørighet ut fra trekomponentmodellen, utviklet Allen og Meyer i 1990 en skala. Skalaen ble utviklet ved at de hadde en pulje med 51 items, hvorav 15 items var basert på Mowday et al. (1979) sitt allerede utviklede måleinstrument, samt tidligere forskning, og resterende items ble utviklet av Allen og Meyer. Etter å ha eliminert de itemsene som ikke korresponderte med deres fastsatte grenser, satt de til slutt igjen med 24 items (Allen & Meyer, 1990).

Skalaen ble navngitt slik; Affective commitment Scale (ACS), Continuance Commitment Scale (CCS) og Normative Commitment Scale (NCS). Hvorav hver av skalaene inneholdt et sett med åtte utsagn mål ved en 7 punkts Likert skala, hvor respondentene rangerte grad av enighet fra sterkt uenig til sterkt enig. Det ble i deres undersøkelse funnet at

reliabiliteten (målt ved Coefficient Alpha) på hver skala var relativt høy med verdiene 0.87, 0.75 og 0.79 for hver av ACS, CCS og NCS. Videre ble det et ble funnet at organizational commitment questionnaire (OCQ) korrelerte signifikant med ACS, og moderat med NCS. Det ble også funnet en relativt høy korrelasjon mellom ACS og NCS. OCQ viste dog ikke en korrelerende signifikant med ACS, og moderat med NCS. Det ble også funnet en relativt høy korrelasjon mellom ACS og NCS. OCQ viste dog ikke en korrelerende signifikans med CCS. Selv om det var en overlapp mellom ACS og NCS, mente Allen og Meyer (1990) ut ifra deres studie, at trekomponentmodellen var empirisk testbar. Allen og Meyer (1990) lyktes i å måle hver av de tre komponentene i organisatorisk tilhørighet, men disse skalaene kan dog ikke brukes sammen for å måle samlet tilhørighet. En revidert utgave av skalaene ble utført av Meyer et al. (1993) som svar på senere forskningsresultater. Den reviderte utgaven består av kun 18 items, med seks items i hvert tilhørighetsdomene.

3.2.3 Faktorer som spiller inn på organisatorisk tilhørighet

Allen og Meyer (1990) har etablert et forsøk på å identifisere prosesser som kan ligge til grunn for utviklingen, og konsekvensene av de tre komponentene innenfor tilhørighet, men la stor vekt på at diskusjonen kun er spekulativ som følge av mangel på tidligere studier. Mowday et al. (1982) mener derimot at ansettelsesperioden har stor innflytelse på utviklingen av ansattes tilhørighet, og at det er sannsynlig at tilhørighetsprosessen begynner allerede før den ansatte formelt starter arbeidet i organisasjonen. Videre er faktorene som spiller inn på tilhørighet etter langvarig ansettelse ifølge Mowday et al. (1982) blant annet; investeringer, sosial involvering og arbeidsmobilitet.

Nyansatte i organisasjonen har forskjellige mål og verdier som de søker å tilfredsstille gjennom ansettelse, og nivået av den ansattes tilhørighet er sannsynligvis relatert til den ansattes oppfatning av kongruens mellom organisasjonens verdier og mål opp mot deres egne. Det er dog viktig ifølge Mowday et al (1982) å erkjenne at nyansatte med en sterk personlig arbeidsmoral kan ha en tendens til å bli mer knyttet til selve jobben sin, enn til organisasjonen jobben utføres. I løpet av de første månedene av ansettelsen

får den nyansatte sine første direkte erfaringer med det nye selskapet, jobben, veiledere, og kollegaer. De fleste nyansatte som til slutt ender med å forlate organisasjonen, vil gjøre det i løpet av de første 6 månedene, og opp mot det første året i organisasjonen (Mowday et al., 1982; Wanous, 1980). Nyansattes erfaringer kort tid etter at de kommer inn i en organisasjon virker derfor avgjørende for utviklingen av varig tilhørighet (Mowday et al., 1982). Til å begynne med kan negative sider ved en ny jobb være mindre synlige for nyansatte, men disse negative aspektene og utfordringene blir gjerne mer fremtredende etter hvert. Imidlertid er det uklart akkurat når dette blir fremtredende for nykommeren (Bauer & Erdogan, 2011). Videre antyder tidligere forskning at en av de sterkeste indikatorene for grad av tilhørighet er lengden på ansettelsesperioden i organisasjonen. Det vil si at jo lengre de ansatte arbeider i organisasjonen, desto mer sannsynlig er det at de rapporterer om høy tilhørighet (Mowday et al., 1982). Med avsett i dette utledes følgende hypotese for avhandlingen:

H1: Det vil være forskjeller i ansettelseslengde hos de med lav tilhørighetsgrad og de med høy tilhørighetsgrad.

3.3 Psykologisk kontraktteori

Innenfor organisasjonsforskning har de typiske partene i en psykologisk kontrakt blitt sett på som den individuelle medarbeideren og organisasjonen (Rousseau, 1989). Den psykologiske kontrakten går ut på at de ansatte mener at organisasjonen gir et løfte (for eksempel ved å tilrettelegge for karrieremuligheter), og den ansatte føler seg dermed forpliktet til å gjengjelde seg (for eksempel ved å godta en stilling eller avslå andre jobbtilbud) (Soares & Mosquera, 2019). Den psykologiske kontrakten er basert på troen om en gjensidig forpliktelse mellom den ansatte og organisasjonen (Rousseau, 1989).

I motsetning til den juridiske arbeidsavtalen, har den psykologiske kontrakten en subjektiv karakter grunnet det faktum at den ikke er eksplisitt, men avhenger av individuelle oppfatninger (Soares & Mosquera, 2019). Troen på at gjensidighet vil

inntreffe kan være en forløper for utviklingen av den psykologiske kontrakten, men det er imidlertid den enkeltes tro på en gjensidighetsplikt som utgjør selve kontrakten (Rousseau, 1989). Dannelsen av den psykologiske kontrakten starter ifølge Soares & Mosquera (2019) i den tidlige fasen av rekrutterings- og utvelgelsesprosessen, og utvikler seg over den ansattes tid i organisasjonen. Den psykologiske kontrakten utvikler seg i henhold til utviklingsmuligheter og karrieremuligheter, gjennom både performance-feedback og relaterte insentiver gitt av organisasjonen. Videre argumenterer Rousseau (1989) at hvor lenge den ansatte har vært i organisasjonen vil påvirke i hvor stor grad den psykologiske kontrakt vil ha innvirkning på deres oppførsel og holdning på arbeidsplassen. Desto lenger en medarbeider har vært i organisasjonen, jo større sannsynlighet er det for at den psykologiske kontrakten vil ha betydning.

MacNeil (1985, gjengitt i Rousseau, 1990) hevdet at det eksisterer to typer kontrakter som forankrer motsatte ender av et kontinuum som ligger til grunn for kontrakter innenfor og utenfor organisasjoner; «Transactional contracts» innebærer spesifikke inntektsutvekslinger (eksempelvis lønn for oppmøte) mellom parter over en spesifikk tidsperiode. Svært konkurransedyktige lønnsrater, og fravær av langsiktige forpliktelser er karakteristisk for transaksjonskontrakter (Rousseau, 1990). «Relational contracts» innebærer derimot åpne avtaler for å etablere, og opprettholde et forhold som involverer både inntektsbare og ikke-markedsførbare utvekslinger (eksempelvis hardt arbeid, lojalitet og sikkerhet). Tilskudd til medlemskap i slike virksomheter inkluderer karakteristisk opplærings- og utviklingsmuligheter, og en langsiktig karrierevei innen virksomheten (Rousseau, 1990). For transaksjonsorienterte ansatte er organisasjonen ganske enkelt det stedet der man gjør sitt arbeid, og investerer lite emosjonelt i organisasjonen.

Det er stedet der de søker øyeblikkelig belønning fra arbeidsforholdet, slik som eksempelvis lønn (Millward & Hopkins, 1998). Cohen (2011) argumenterer at opplevde transaksjonskontrakter vil være negativt relatert til organisatorisk tilhørighet, mens opplevde relasjonelle kontrakter vil være positivt relatert til organisatorisk tilhørighet.

Hui, Lee og Rousseau (2004) hevder at for å utvikle en dypere forståelse av den psykologiske kontrakten er det viktig å forstå arten og formene for psykologiske kontrakter, og undersøke effekten av disse avtaleformene på organisatorisk relevante utfall.

3.4 Sammenfatning av ovenstående teorier

I de øvrige avsnittene har de ulike teoriene og fenomenene; organisatorisk tilhørighet, turnover og psykologisk kontrakt blitt gjennomgått. Målet med dette avsnittet er å gå nærmere inn på hvordan disse tre fenomenene henger sammen. Ettersom organisatorisk tilhørighet reflekterer et positivt syn på virksomheten, kan det sies å ha en direkte effekt på en ansatt sin intensjon om å forlate organisasjonen (Ongori, 2007). Videre er det åpenbare koblinger mellom arten av den psykologiske kontrakten og individets forpliktelse til organisasjonen (McDonald & Makin, 2000).

Hinkin og Tracey (2000) sine undersøkelser viser at de største kostnadene relatert til turnover inntreffer i de tre første månedene av ansettelsesforholdet. Dette innebærer at dersom organisasjonen ikke klarer å fastholde de ansatte i løpet av deres tre til seks første måneder, kan kostnadene være svært store for virksomheten. En studie utført av Porter et al. (1976, sitert i Mowday et al., 1982) fant at nivået av tilhørighet som en nyansatt uttrykker i løpet av de første dagene i ny jobb kan forutse turnover senere, helt frem til den ansatte har vært i jobben flere måneder. Selv om denne påstanden ikke har blitt funnet i senere studier, mener Mowday et al. (1982) at forskjeller i tilhørighet som nye medarbeidere bringer med seg på arbeidet kan reflektere ulike tilbøyeligheter for å kjenne på tilhørighet til organisasjonen.

Videre viser forskning utført av Mobley, Griffeth, Hand og Meglino (1979) at koblingen mellom møtte forventninger og turnover er svak, men de mente at møtte forventninger spilte en kompleks rolle i beslutningsfasen i turnover. Ifølge Blau og Boal (1987) er ansatte med lavere nivå av stillingstilhørighet og organisatorisk tilhørighet i kategorien «høyeste risiko» for etterfølgende turnover, samtidig som ansatte med høy

stillingstilhørighet og lav organisatorisk tilhørighet er ansett som de neste når det gjelder risiko for turnover. Dette antyder at selv om både jobbmedvirkning og organisatorisk tilhørighet har betydning, så har de ulik grad av viktighet når det kommer til å forhindre frivillig, ekstern turnover. Somers (2010) sammenliknet hver dimensjon innenfor organisatorisk tilhørighet (affektiv, normativ og kontinuativ) med hensyn til turnoverintensjon, faktisk turnover og fravær. Han fant noe støtte for hypotesen om hvordan en tilhørighetsdimensjon oppleves, og uttrykker at atferd kan påvirkes av nivåene på de to andre dimensjonene. Mer spesifikt rapporterte Somers (2010) at intensjonen om å forbli i organisasjonen var sterkest blant ansatte med en «høy tilhørighetsprofil» (høy på alle tre dimensjonene), sammenliknet med ansatte med «lav tilhørighetsprofil» (lav på alle tre dimensjonene). Medarbeidere med høy tilhørighet var altså betydelig mer sannsynlige til å forbli i organisasjonen enn de med lav grad av tilhørighet (Somers, 2010). Følgende hypotese utledes i forbindelse med dette:

H2: Det vil være forskjeller i turnoverintensjon hos de som har en høy tilhørighetsprofil (høy på alle tre dimensjoner) i Generasjon Y, og de som ikke har det

Enkelte forskere argumenterer for at det ikke bare er viktig å lage en optimal portefølje av HR-praksiser for å opprettholde effektiv ledelse, men også å styre ansattes oppfatninger om hva organisasjonen har lovet dem i retur for deres lojalitet og tilhørighet. Ledelse som omhandler fastholdelse, tar for seg typen av organisatoriske stimulanser og HR-strategier som er effektive for å redusere frivillig turnover. Psykologisk kontrakt fokuserer dog på den psykologiske kontrakten omhandlende de ansattes subjektive tolkninger av de lovede stimulanser, inkludert intensjoner om å bli (De Vos & Meganck, 2009). Ansatte som mener at deres psykologiske kontrakt er brutt, har en tendens til å besvare dette med et redusert nivå av organisatorisk tilhørighet eller økende intensjoner om å forlate organisasjonen (De Vos & Meganck, 2009; Coyle-Shapiro, 2002).

3.5 Generasjoner

Den mest brukte definisjonen på generasjonen innenfor litteraturen i nyere tid (Cennamo & Carder, 2008; Smola & Sutton, 2002; Westerman & Yamamura, 2007) ble utviklet av Kupperschmidt (2000, s. 66), og lyder som følgende: «An identifiable group (cohorts) that shares birth years, age location, and significant life events at critical development stages». Videre utvides definisjonen med felles tanker, holdninger, verdier, oppfatninger og oppførsel, ved at Johnson og Johnson (2010, s. xix) definerer generasjoner som: «A group of individuals born and living contemporaneously who have common knowledge and experiences that affect their thoughts, attitudes, values, beliefs and behaviours».

Mannheim (1952, sitert i Sessa, Kabacoff, Deal & Brown, 2007) mener at en generasjon er sosialt skapt snarere enn en biologisk nødvendighet. Videre mener han at der hvor nye begivenheter er sjeldne og endringene går sakte, for eksempel i et tradisjonelt stammesamfunn, kan det hende at forskjellige generasjoner ikke vises. Bare der hendelser skjer på en måte som avgrenser årskull kan vi snakke om en generasjon (Sessa et al., 2007). Det vil med andre ord si at det er større fokus på forskjellige generasjoner i land hvor det er rask utvikling, som for eksempel i Norge. Videre er det ifølge Sessa et al. (2007) seks kjennetegn som er med på å bestemme omfanget av en generasjon: (a) en traumatisk eller formativ hendelse som en krig, (b) et dramatisk skifte i demografi som påvirker fordelingen av ressurser i samfunnet, (c) et intervall som kobler en generasjon til suksess eller fiasko (d) opprettelsen av et "hellig rom" som opprettholder et kollektivt minne, (e) mentorer eller helter som gir drivkraft og stemme ved deres arbeid, og (f) arbeidet til mennesker som kjenner og støtter hverandre.

De nevnte seks kjennetegnene kan ifølge Johnson og Johnson (2010) kalles for en generasjons «signpost». Disse hendelsene former, påvirker og driver generasjonens forventninger, handlinger og tankesett vedrørende blant annet produkter som kjøpes, selskaper de arbeider for, og forventninger til livet generelt (Johnson & Johnson, 2010). Ifølge Ryder (1965) vil hendelser som medfører vesentlige endringer ha stor påvirkning på generasjoner, og hvilke karakteristika de etterfølgende besitter. Dette støttes også

av Giancola (2006) som mener at generasjonsteorier er basert på troen om at den kraftige påvirkningen av historiske hendelser, og forhold som hver person opplever når de modnes til voksne, skaper et unikt sett med delte oppfatninger, holdninger og verdier. Naturligvis må det bli tatt høyde for de individuelle arbeidstakernes faktiske vaner og personligheter, som kanskje ikke direkte er relatert til perioden de ble født i, når man skal generalisere de ulike generasjonene (Fogg, 2009).

Både det eksakte årstallet for generasjonsskiftet, og navnet på de neste generasjonene er fortsatt uklart i den formelle litteraturen, samt i populærpressen (Stewart, Oliver, Cravens & Oishi, 2017). Årsintervallene for Generasjon X og Generasjon Y varierer mye i litteraturen. Fødselsåret til de som regnes som Generasjon X begynner et sted tidlig på 1960-tallet og slutter et sted mellom 1979 og 1982 (Smola & Sutton, 2002). Den neste generasjonen, Generasjon Y, varierer i litteraturen med starttidspunkt fra et sted mellom 1977 og 1982 og sluttidspunkt et sted mellom 1994 og 2003 (Shih & Allen, 2007).

Som følge av dette er definisjonen av generasjonsgrensene inkonsekvente i litteraturen, men vedrørende formålet med denne avhandlingen bruker vi følgende generasjonsintervaller:

- Generasjon X: født mellom 1965-1980
- Generasjon Y: født mellom 1981-2000

(DeVaney, 2015; Jena, 2016; Lancaster & Stillman, 2002).

3.5.1 Generasjon X

Den første generasjonen som skal presenteres er Generasjon X, altså individer født mellom 1965 og 1980 (DeVaney, 2015; Jena, 2016; Lancaster & Stillman, 2002).

Generasjon X opplevde blant annet AIDS-epidemien, økonomisk usikkerhet, og fallet av Sovjetunionen (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010). I Norge var perioden mellom 1965 og 1980 preget av at etterkrigstiden tok slutt, og denne overgangsperioden ble preget av økonomiske- og kulturelle spenninger, økonomisk

stagnasjon og voksende tvil rundt reguleringsstaten og den sosialdemokratiske modellen (Store Norske Leksikon, 2018).

Forskning som sammenlikner generasjonene Baby Boomers (generasjonen før) og Generasjon X antyder at karakteristika, og arbeidsrelaterte verdier for hver generasjon er svært forskjellige fra hverandre. For eksempel har det blitt antydnet at eldre og yngre ansatte er ulike vedrørende sin tro om den psykologiske arbeidskontrakten med arbeidsgiver, viktigheten av karriereutvikling og lojalitet til arbeidsgiveren (Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson, 1996; D'Amato & Herzfeldt, 2008; De Meuse, Bergmann & Lester, 2001).

I følge Berkup (2014) bytter Generasjon X arbeidsplass hvis de ser på det som nødvendig, og lytter til sine indre følelser. Dette kan ses på som en motsetning til Generasjon Y, hvor det å bytte arbeidsplass blir sett på som en forventet handling (Berkup, 2014). Ifølge Bova og Kroth (2001) er derimot jobb-hopping en akseptabel, og relativt normal måte å oppnå karriereopptrykk på for Generasjon X. De mener med andre ord at denne generasjonen ikke har noen stor grad av forpliktelse til sin arbeidsgiver. Samtidig er det viktig å bemerke seg at dette ble uttalt i 2001, så sammenlikningsgrunnlaget er litt annet enn det er i dag. På den tiden hadde ikke særlig mange fra Generasjon Y entret arbeidslivet enda, og funnet omkring Generasjon X og jobb hopping vil dermed være sammenliknet med daværende generasjoner i arbeidslivet, som blant annet Baby Boomers. Det kan dermed diskuteres hvorvidt Generasjon X vil oppleves som lite lojale på nåværende tidspunkt, da arbeidsmarkedet består av andre generasjoner med andre typer karakteristika enn det som var tilfellet på starten av 2000-tallet.

3.5.2 Generasjon Y

Den andre generasjonen som skal presenteres er Generasjon Y, altså individer født mellom 1981 og 2000 (DeVaney, 2015; Jena, 2016; Lancaster & Stillman, 2002).

Generasjon Y er navnet som ble gitt til den siste demografiske gruppen som har gått inn

i høyere utdanning og arbeidsverdenen (Shaw & Fairhurst, 2008). «Generasjon Y» og «Millennials» er fortsatt de to vanligste betegnelse på denne gruppen mennesker, men en del andre betegnelser har senere dukket opp, inkludert blant annet: «The Net Generation», «The Dot-Coms» og «Me Generation» (Shaw & Fairhurst, 2008). For avhandlingens formål brukes som tidligere nevnt betegnelsen «Generasjon Y». Fogg (2009) mener at Generasjon Y har kulturelle påvirkninger basert på blant annet internett-epoken, terrorangrepet den 11. september og mobiltelefoner. Rundt 1990 ble det norske samfunnet preget av såpass omfattende endringer på det politiske-, økonomiske-, sosiale- og internasjonale feltet at det berettiger et tidsskille (Store Norske Leksikon, 2018).

Verdiene på arbeidsplassen hos Generasjon Y er kjennetegnet ved tilbakemelding, annerkjennelse, realisering, avansert teknologi og moro. Generasjon Y blir beskrevet som selvsikre, uavhengige og individualistiske, gründere og med høy selvtillit (Martin, 2005). Ifølge Alsop (2008) har Generasjon Y en tendens til å være konstant koblet til teknologi, ha en opplevelse av en langvarig ungdomstid, være opptatt av mangfold, og bytte jobb jevnlig. Ifølge Johnson og Johnson (2010) vil virksomheter som tilbyr en følelse av å høre til på arbeidsplassen og som tilrettelegger for en slags familiær atmosfære, i stor grad appellere til Generasjon Y. Dette begrunner de med det faktum at nær familieoppvekst har vært typisk for denne generasjonen (Johnson & Johnson, 2010). Videre har Generasjon Y ifølge Alsop (2008) både styrker og svakheter. De har en tendens til å være filantropiske, sterke multitaskere, og team-orienterte. Når det gjelder sistnevnte, har deres konkurrerende drivkraft også ført til at mange fra denne generasjonen har blitt stresset, engstelige og opplever søvnmangel (Alsop, 2008). Videre påpeker Alsop (2008) også at Generasjon Y ønsker å utføre arbeid som de anser som meningsfullt, og som tilfører verdi til samfunnet. Videre er mange av den oppfatning at Generasjon Y stiller store krav til arbeidsplassen, og forventer jevnlig og rask utvikling i organisasjonen (Alsop, 2008).

Av alle generasjonene på arbeidsmarkedet, krever Generasjon Y mest fra sitt arbeidsmiljø, og er i større grad tilbøyelig til å forlate en organisasjon dersom de er

misfornøyde, ifølge Lowe, Levitt og Wilson (2008). En av de største utfordringene omkring Generasjon Y er å evne å fastholde disse menneskene, som stiller helt andre krav og har andre forventninger til arbeidsgiveren enn det tidligere generasjoner har hatt (Meier & Crocker, 2010). På den andre siden kan Generasjon Y være villige til å være ansatt i samme virksomhet over lang tid, så lenge de får muligheten til karriereendringer (Lancaster & Stillman, 2002).

Det er også avdekket generasjonsforskjeller når det kommer til organisatorisk tilhørighet, hvorav Lub, Bijvank, Bal, Blomme og Schalk (2012) fant at Generasjon Y hadde et signifikant lavere nivå av affektiv tilhørighet til sin virksomhet enn tidligere generasjoner. Videre viste studiet at Generasjon Y også hadde et signifikant lavere nivå av kontinuativ tilhørighet enn andre generasjoner, men studiet tok derimot ikke høyde for normativ tilhørighet. Et studie som derimot inndro normativ tilhørighet var Patalano (2008), som fant at det var signifikante forskjeller i nivået av organisatorisk tilhørighet mellom respondentene fra Generasjon X og Generasjon Y. Mer spesifikt fant hun at respondentene fra Generasjon X hadde en signifikant høyere grad av både normativ- og affektiv tilhørighet, enn respondentene fra Generasjon Y. Innenfor det kontinuitive domenet scoret derimot Generasjon Y høyere enn Generasjon X, noe som står i kontrast til Lub et al. (2012) sitt tidligere presenterte funn. Med bakgrunn i det foregående omkring generasjonslitteraturen, utledes følgende hypotese:

H3: Det vil være forskjeller i affektiv-, normativ- og kontinuativ tilhørighet for Generasjon X og Generasjon Y

Ifølge Lowe et al. (2008) finnes det dog flere forskjellige endringer som organisasjoner kan gjøre for å bedre sin evne til å fastholde Generasjon Y. Utfordrende og meningsfullt arbeid, gjennom for eksempel et prosjekt de kan føle eierskap over, vil være fordelaktig for denne generasjonen. Videre vil regelmessig tilbakemelding og annerkjennelse kunne bidra til fastholdelse av ansatte fra denne generasjonen, ettersom slik respons er essensielt for motivasjonen deres (Lowe et al., 2008). Utover dette, foreslår Lowe et al.

(2008) tiltak som kommunikasjon, trening og utvikling, en oppdatering av det fysiske arbeidsområdet, og det å skape en kultur gjennomsyret av moro. Twenge et al. (2010) fant eksempelvis at fritid i større grad er en viktig faktor for Generasjon Y, sammenliknet med Generasjon X og Baby Boomers. Samtidig påpekte de også at fritid hadde større verdi for Generasjon X enn for Baby Boomers.

3.6 Kritikk av litteraturen

I den hensikt å forsøke å fremstille en veloverveid konklusjon på avhandlingens problemstilling er en kritisk gjennomgang av litteraturen nødvendig. Av den grunn vil det i følgende avsnitt først bli gjennomgått kritikk av forskningen vedrørende organisatorisk tilhørighet, og etterfølgende kritikk omkring litteraturen på generasjoner. Grunnen til at det kun blir gjennomgått nevnte områder er at dette er de to teoretiske feltene brukt i avhandlingen som det eksisterer en del kontrovers omkring. Hensikten med avsnittet er å kunne fremstille aspekter ved litteraturen som kan ha innvirkning på avhandlingens resultater.

3.6.1 Kritikk av litteraturen omkring organisatorisk tilhørighet

Som Swailes (2002) foreslår, er det teoretiske rammeverket omkring organisatorisk tilhørighet blitt utvidet og utviklet, men det er fortsatt mye uklarhet omkring fenomenet. Hovedutfordringen ved å måle organisatorisk tilhørighet slik det blir gjort i denne avhandlingen, er at trekomponentmodellen utviklet av Meyer og Allen (1991) ofte konkurrerer med det mer generaliserte konseptet av organisatorisk tilhørighet som brukes av Mowday et al. (1982). Dette konseptet omhandler i all hovedsak den affektive komponenten, ifølge Meyer og Allen (1991). Likevel fremlegger de ingen egenprodusert definisjon av organisatorisk tilhørighet, og anvender i realiteten den mye brukte definisjonen til Mowday et al. (1982), til tross for deres kritikk mot den. En av utfordringene inkluderer det faktum at til tross for at Meyer og Allen (1991) mener deres tre komponenter (affektiv, normativ og kontinuativ) ikke representerer forskjellige

former for tilhørighet, men er komponenter i en underliggende konstruksjon, bruker forskere noen ganger kun en av disse komponentene i forskningen, hvorav noen anvender alle tre (se: Iverson & Buttigieg, 1999; Dixon, Cunningham, Sagas, Turner & Kent, 2005; Vandenberghe & Bentein, 2009; Ahmad & Bakar, 2003). Dette vanskeliggjør sammenlikninger mellom forskjellige studier. Videre gjenstår det imidlertid en viss uenighet om hvorvidt affektiv og normativ tilhørighet virkelig er ulike former for tilhørighet, og om kontinuativ tilhørighet er en endimensjonal konstruksjon (Meyer & Herscovitch, 2001).

Et annet område innenfor organisatorisk tilhørighet som det er viktig å rette kritikk mot er at den ble grunnlagt for flere tiår siden, noe som tilsier at teorien ikke tar hensyn til dagens organisatoriske kontekst. For eksempel er ideen om at ansatte med høy tilhørighet ønsker å forbli i organisasjonen, kanskje ikke fullt så relevant i dag som det var tidligere, grunnet det faktum at yngre arbeidstakere er mer mobile og bytter jobb oftere den dag i dag (Jurkiewicz, 2000).

Ettersom organisasjoner har gjennomgått en omstrukturering de siste tiårene og permitteringer har skjedd, ser det ut til at lang ansettelsesperiode ikke verdsettes på samme måte som tidligere (Swales, 2002). Til slutt må det poengteres at litteraturen på organisatorisk tilhørighet ikke omfatter globalisering av arbeidsplassen. Selv om studier gjøres over hele verden, er det lite vurderinger av at verdiene og atferden til en etnisk gruppe kanskje ikke gjelder andre etniske grupper på samme arbeidsplass (Swales, 2002).

3.6.2 Kritikk av generasjonslitteraturen

Stadig flere HR spesialister, ledere og forskere har blitt interessert i hvordan de skal håndtere og arbeide med mennesker fra forskjellige generasjoner på arbeidsplassen (Cennamo & Gardner, 2008). Ifølge Becton, Walker og Jones-Farmer (2014) er det imidlertid mye inkonsekvente funn i forskningen omkring generasjonsforskjeller, og det eksisterer mye kontrovers om hvorvidt det i det hele tatt eksisterer. Noen antyder at

opplevde generasjonsforskjeller er et produkt av populærkultur kontra samfunnsvitenskap (Giancola, 2006). Forskere har også bemerket seg at observerbare generasjonsforskjeller kan forklares, i det minste delvis, etter alder, livsfase eller karriereeffekter istedenfor generasjoner (Arnett, 2010; Becton et al., 2014). Smola & Sutton (2002) fant derimot i sin forskning, hvor de undersøkte 350 individer, at generasjonsforskjeller innenfor arbeidsverdier faktisk eksisterer, men legger også til at arbeidsverdier endrer seg etter alder.

Det er imidlertid viktig å bemerke seg at generasjonslitteraturen ifølge Hughes og O'Rand (2005) ikke tar hensyn til andre gruppeidentiteter som rase, etnisitet, kjønn og sosial klasse, noe som kan ha betydelig innvirkning på individers oppfatninger av delte livsopplevelser. En annen vesentlig kritikk som det er viktig å fremlegge er Beck og Wade (2004) sitt innspill omkring hvorvidt Generasjon X og Generasjon Y overhode bør omtales som to ulike generasjoner. De poengterer at på tross av at det eksisterer vesentlige forskjeller mellom generasjonene, så er forskjellene svært subtile når det er snakk om business-formål og antyder at det har lite for seg å skille mellom de (Beck & Wade, 2004).

4.0 Fremstilling av funn og diskusjon av data

Følgende kapittel har som mål å fremstille analyser og diskusjon av kvantitativ- og kvalitativ data, som avslutningsvis vil bidra til en konklusjon på vår problemstilling: *Hva slags forhold har Generasjon Y i Norge til turnoverintensjon, og på hvilken måte kan dette relateres til organisatorisk tilhørighet?* Kapittelet inndeles på en slik måte at det først vil bli gjennomgått de kvantitative analysene og tilhørende diskusjoner, og deretter de kvalitative funnene og etterfølgende diskusjoner.

4.1 Analyse og diskusjon av kvantitativ data

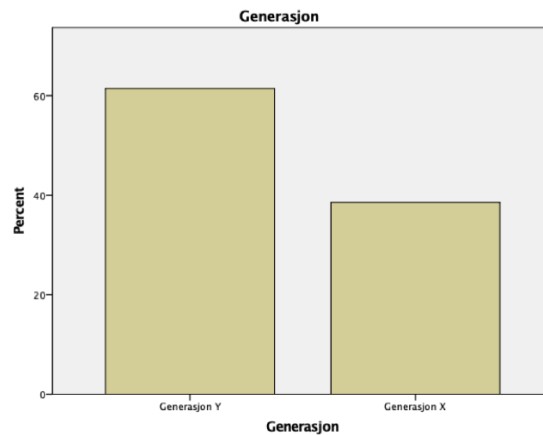
Påfølgende avsnitt har som nevnt til hensikt å fremstille analyse og diskusjon av kvantitativ data. Kapittelet vil bli delt inn slik at det innledningsvis presenteres fremstillinger av de demografiske variablene fra spørreundersøkelsene, henholdsvis; generasjonsfordeling, fordelingen av fødselsår, bransjeoversikt, organisatorisk nivå, turnoverintensjon og antall år ansatt i nåværende virksomhet. Videre vil avsnittet bli delt inn etter hypotesene, hvorav hvert underavsnitt vil inneholde tilhørende analytiske funn fremstilt i SPSS, etterfulgt av diskusjon opp mot teori og tidligere forskning. Hypotesene som skal undersøkes lyder som følgende:

Hypoteser	Bakenforliggende teori
H1: Det vil være forskjeller i ansettelseslengde hos de med lav tilhørighetsgrad, og de med høy tilhørighetsgrad	Tidligere forskning antyder at en av de sterkeste indikatorene for grad av tilhørighet er lengden på ansettelsesperioden i virksomheten. Mer spesifikt betyr dette at jo lenger en ansatt arbeider i samme organisasjon, desto større sannsynlighet er det for at vedkommende rapporterer om høy grad av tilhørighet (Mowday et al., 1982)
H2: Det vil være forskjeller i turnoverintensjon hos de som har en høy tilhørighetsprofil (høy på alle tre dimensjoner) i Generasjon Y, og de som ikke har det	Forskning utført av Somers (2010) indikerte at intensjonen om å forbli i virksomheten var sterkest blant de ansatte med «høy tilhørighetsprofil», sammenliknet med ansatte med «lav tilhørighetsprofil». Videre tydet forskningen til Somers (2010) på at medarbeidere med høy tilhørighet var betraktelig mer sannsynlige til å forbli i organisasjonen enn de med lav grad av tilhørighet.
H3: Det vil være forskjeller i affektiv-, normativ- og kontinuativ tilhørighet for Generasjon X og Generasjon Y	Ifølge Meier og Crocker (2010) antyder forskning at Generasjon Y stiller andre krav, og har andre forventninger til virksomheten enn det tidligere generasjoner på arbeidsmarkedet har hatt.

Tabell 5 - Hypoteser og bakenforliggende teori

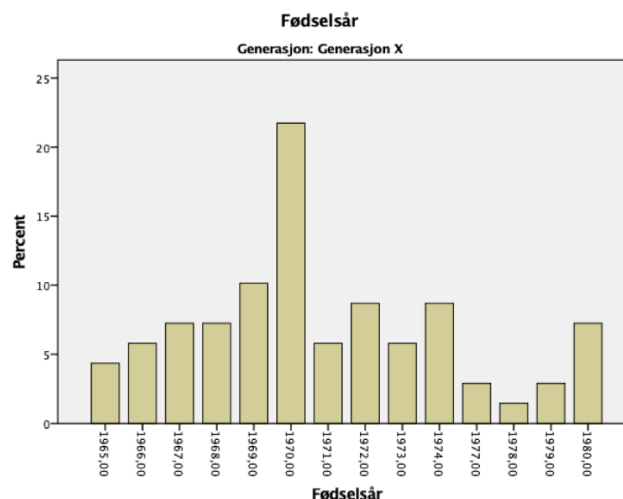
4.1.1 Demografiske variabler

Følgende avsnitt fremstiller de demografiske variablene fra datainnsamlingen som vi finner hensiktsmessig å presentere. Dette er gjort med den hensikt å kategorisere datamengden og skape et innblikk i diverse forhold vedrørende respondentene i spørreundersøkelsene.

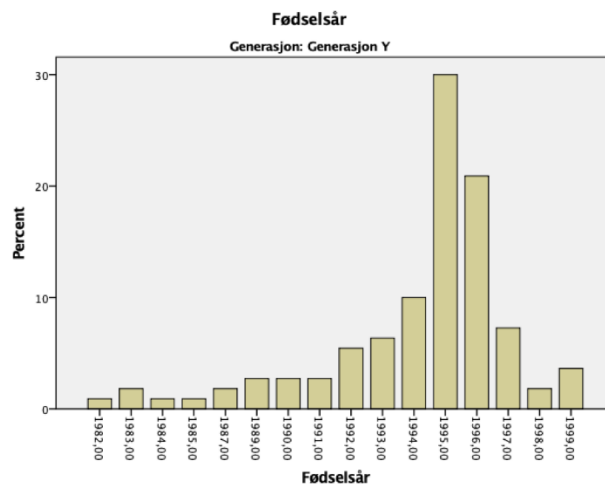


Figur 4 - Generasjonsfordeling

Som forklart i avsnitt 2.3.5, resulterte spørreundersøkelsen til Generasjon X i 69 respondenter (38,5 prosent), og Generasjon Y i 110 respondenter (61,5 prosent), etter å ha fjernet de respondentene som ble vurdert som unyttige og verdiløse for problemstillingen. Denne fordelingen er her fremstilt gjennom et stolpediagram.

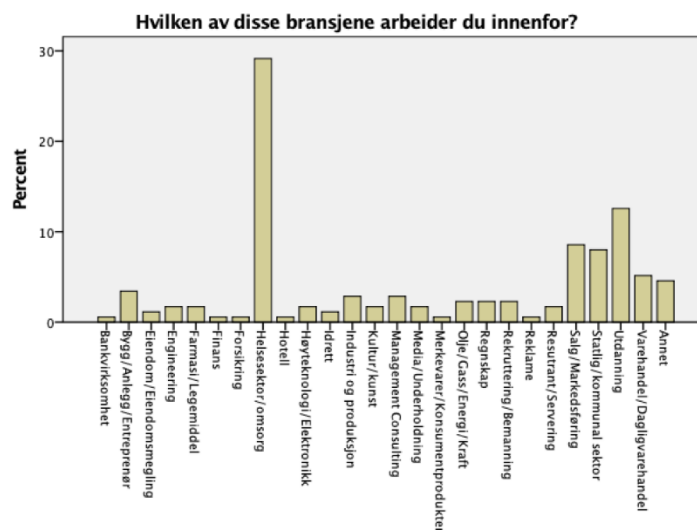


Figur 5 - Respondentenes fødselsår; Generasjon X



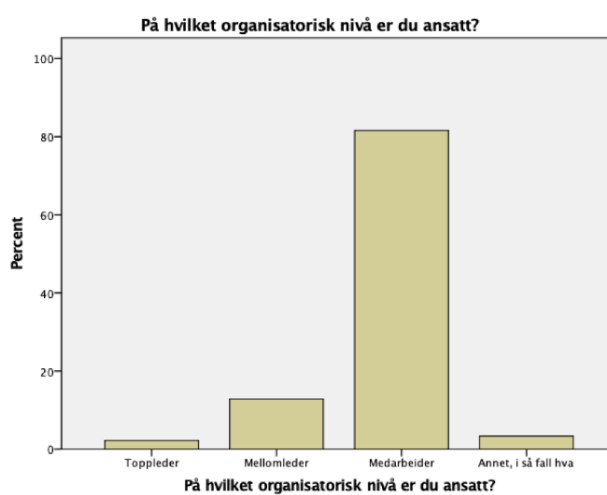
Figur 6 - Respondentenes fødselsår; Generasjon Y

I figur 5 og 6 ser vi fordelingen av fødselsårene til våre 179 respondenter, hvorav figur 5 viser at det er samlet inn betydelig flere responser fra personer født i 1970 enn fra øvrige fødselsår innad i Generasjon X. Til tross for at fordelingen i figur 6 strekker seg fra 1982 til 1999, så vil ikke dette påvirke det satte generasjonsintervallet for Generasjon Y. Fordelingen skyldes manglende datainnsamling fra respondenter født i 1981 og 2000. Videre kan man ut ifra figur 6 se at det er en betraktelig større mengde innsamlet data fra respondenter født i årene 1995 og 1996.



Figur 7 - Bransjeoversikt

I ovenstående figur illustreres fordelingen av arbeidsbransje hos respondentene. Denne variabelen vil ikke bli anvendt videre i analysen, men vi inkluderte frekvenstabellen ettersom vi synes det er interessant å få et innblikk i hvilke bransjer som hovedsakelig er representert i utvalget. Som det fremkommer av modellen er spesielt helse- og omsorgssektoren godt representert, da 28,5 prosent av respondentene arbeider innenfor denne sektoren.



Figur 8 - Organisatorisk nivå

Det fremgår av figur 8 at flertallet av respondentene er ansatt på det organisatoriske nivået "medarbeider". Nærmere bestemt 146 av 179 respondenter (82 prosent).



Figur 9 - turnoverintensjon

Som det fremgår av figur 9, har majoriteten av respondentene oppgitt at de aldri har vurdert å forlate sin nåværende arbeidsplass. Hele 101 personer (56,4 prosent) har altså aldri vurdert å forlate sin virksomhet det siste året. Videre i analysen er variabelen blitt dikotomisert, slik at "aldri" er blitt omgjort til "nei", og resten av svarmulighetene til "ja", og variabelen omtales heretter som turnoverintensjon (for nærmere beskrivelse, se avsnitt 4.1.3).

Statistics		
Antall_år_samlet		
N	Valid	179
	Missing	0
Mean		5,8189
Median		3,0000
Mode		4,00
Range		29,92

Figur 10 - Antall år ansatt i nåværende virksomhet

Figur 10 er en fremstilling av antall år ansatt i nåværende virksomhet for Generasjon X og Generasjon Y samlet (179 respondenter). Figuren avdekker en gjennomsnittlig ansettelseslengde på 5,8189 år, en median på 3 år og typetall (mode) på 4 år. Videre fremgår det av figuren at det er et spenn på 29,92 år, noe som har innvirkning på hvordan dataen er fordelt.

4.1.2 Hypotese 1

I det følgende avsnittet undersøkes hypotese 1, som omhandler hvorvidt de personene som scorer lavt på tilhørighetsgrad har ulik ansettelseslengde enn de som scorer høyt på tilhørighetsgrad. Dette er interessant, da tidligere forskning antyder at en av de sterkeste indikatorene for grad av tilhørighet er lengden på ansettelsesperioden i virksomheten. Mer spesifikt betyr dette at jo lenger en ansatt arbeider i samme organisasjon, desto større sannsynlighet er det for at vedkommende rapporterer om høy grad av tilhørighet (Mowday et al., 1982). Hypotesen lyder dermed som følger:

Det vil være forskjeller i ansettelseslengde hos de med lav tilhørighetsgrad og de med høy tilhørighetsgrad.

Samplet i t-testen består av data fra både Generasjon X og Generasjon Y, da hensikten i dette tilfellet ikke er å skille mellom generasjonene. Videre defineres «*høy tilhørighetsgrad*» i denne avhandlingen på følgende måte: Respondenter som har svart over gjennomsnittet (regnet ut fra z-score) på minst to av tre tilhørighetsdomener. De resterende respondentene som scorer over gjennomsnittet på kun en eller to av dimensjonene, eller under snittet på samtlige dimensjoner, inngår dermed i *gruppen «lav tilhørighetsgrad»*.

I følgende analyse er hypotese 1 undersøkt ved bruk av en t-test (independent sample test). En t-test har til hensikt å undersøke om det er en statistisk forskjell i gjennomsnittet mellom to uavhengige grupper i utvalget (Jacobsen, 2015), for å videre avklare om nullhypotesen kan forkastes (Grønmo, 2004).

T-Test

Group Statistics					
Tilhørighetsgrad		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Antall_år_samlet	Lav	76	4,8618	6,02191	,69076
	Høy	103	6,5251	7,61575	,75040

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Antall_år_samlet	Equal variances assumed	7,990	,005	-1,575	177	,117	-1,66324	1,05624	-3,74769	,42121
	Equal variances not assumed			-1,631	176,119	,105	-1,66324	1,01993	-3,67609	,34962

Tabell 6 - t-test; Hypotese 1

Det var ingen signifikant forskjell i ansettelseslengde mellom de med lav (N = 76) tilhørighetsgrad (M = 4,8618, SD = 6,02191) og gruppen med høy (N = 103) tilhørighetsgrad (M = 6,5251, SD = 7,61575), på følgende betingelser: $t(176,119) = -1,631$, $p = ,105$.

T-testen viser dermed at den gjennomsnittlige ansettelseslengden for begge gruppene er noe forskjellig (Lav = 4,8618 og Høy = 6,5251). Videre ser vi at ettersom signifikansnivået til Levene's test er mindre enn ,05 (i vårt tilfelle ,005), tilsier dette at vi videre ser på signifikansnivået under «Equal variances not assumed». Signifikansnivået viser her ,105, og ettersom dette er høyere enn ,05, vil det si at det ikke er noen signifikant forskjell i gjennomsnittlig ansettelseslengde mellom gruppen med lav tilhørighetsgrad, og gruppen med høy tilhørighetsgrad. Følgelig kan vi dermed ikke forkaste nullhypotesen.

Tidligere forskning antyder at lengden på ansettelsesperioden i organisasjonen er en av de sterkeste indikatorene for grad av tilhørighet (Mowday et al., 1982). Ettersom våre data ikke viste noen signifikant forskjell mellom gjennomsnittlig ansettelseslengde og tilhørighetsgrad, samsvarer ikke dette med tidligere forskning som tilsier at jo lengre de ansatte arbeider i organisasjonen, desto mer sannsynlig er de til å rapportere om høy tilhørighet (Mowday et al., 1982). Til tross for at det gjennom de statistiske analysene ikke kommer frem noen eksplisitt data omkring den psykologiske kontrakten, kan det tenkes at ansettelseslengde i organisasjonen vil påvirke i hvilken grad den psykologiske kontrakten har innvirkning på den ansatte. Den psykologiske kontrakten går ut på at den ansatte mener at organisasjonen gir et løfte, og den ansatte føler seg dermed forpliktet til å gjengjelde seg (Soares & Mosquera, 2019). Den psykologiske kontrakten er altså basert på troen på gjensidig forpliktelse mellom den ansatte og organisasjonen (Rousseau, 1989). Mer spesifikt kan dette blant annet spille inn på opplevd grad av organisatorisk tilhørighet (Rousseau, 1989; McDonald & Makin, 2000).

Selv om våre funn viser at det ikke er signifikante forskjeller i ansettelseslengde, kan det diskuteres at dette skyldes bakenforliggende forklaringer. Dette grunnet at det ifølge McDonald & Makin (2000) er åpenbare koblinger mellom den psykologiske kontrakten, og medarbeidernes tilhørighet til organisasjonen. Videre argumenterer Rousseau (1989) for at den psykologiske kontrakten får større betydning desto lenger en medarbeider har vært ansatt i virksomheten. Et annet aspekt som derimot kan understøtte våre funn er at ifølge Swailes (2002) har virksomheter og arbeidsmarkedet

ellers gjennomgått omstruktureringer de siste tiårene, noe som kan føre til at lang ansettelsesperiode ikke er ansett som like viktig som tidligere. Dette understøttes også av DeMeuse et al. (2001), som mener at dagens arbeidsmarked ikke gir like stor sikkerhet for arbeidsgivere og arbeidstakere som tidligere, dette som følger av både omstruktureringer og nedskaleringer hos virksomhetene. Det kan dermed tolkes slik at dagens arbeidsmarked muligens kan være deler av grunnen til at det ikke er en signifikant forskjell i ansettelseslengde hos de med lav tilhørighetsgrad, og de med høy tilhørighetsgrad.

4.1.3 Hypotese 2

Avsnittet har til hensikt å undersøke hypotese 2, hvor vi vil se på om det er forskjeller i turnoverintensjon hos de som har en høy tilhørighetsprofil (høy på alle tre dimensjoner) og de som har lav tilhørighetsprofil i Generasjon Y. Dette vil vi undersøke med bakgrunn i Somers (2010) sin forskning om at intensjonen om å forbli i virksomheten var sterkest blant de ansatte med «høy tilhørighetsprofil», sammenliknet med ansatte med «lav tilhørighetsprofil». Videre tydet forskningen til Somers (2010) på at medarbeidere med høy tilhørighet var betraktelig mer sannsynlige til å forbli i organisasjonen enn de med lav grad av tilhørighet. Hypotesen lyder dermed som følger:

Det vil være forskjeller i turnoverintensjon hos de som har en høy tilhørighetsprofil (høy på alle tre dimensjoner) i Generasjon Y, og de som ikke har det.

Vi har valgt å standardisere råscore for å kunne gjøre de forskjellige domenenene sammenliknbare, ved bruk av z-score. I denne testen omfatter vårt sample kun Generasjon Y, bestående av 110 respondenter. Videre er «*høy tilhørighetsprofil*» her definert som alle respondenter som scorer over gjennomsnittet på alle tre domener, hvorav «*lav tilhørighetsprofil*» omfatter de resterende respondentene som ikke inngår i førstnevnte gruppe. Innenfor variabelen tilhørighetsprofil, er respondentene dermed inndelt i to grupper; lav og høy. Turnoverintensjon er en annen kategorisk variabel, hvorav «*ja*», representerer alle respondentene som har tenkt på å slutte (innen de siste 2

ukene, den siste måneden, de siste 3 månedene, de siste 6 månedene eller det siste året), og turnoverintensjon «nei» omfatter de resterende respondentene som har svart «aldri» på spørsmålet om de har tenkt på å slutte.

For å kunne studere forskjellene i turnoverintensjon hos de som har høy tilhørighetsprofil og de resterende respondentene, valgte vi å frembringe en krysstabell i SPSS med variablene tilhørighetsprofil og turnoverintensjon. En krysstabell blir brukt for å sammenlikne observerte frekvenser eller proporsjoner av tilfeller som oppstår i hver av kategoriene, med verdier som ville forventes hvis det ikke var noen tilknytning mellom de to variablene som måles (Pallant, 2011).

Dette ga følgende resultat:

			Tilhørighetsprofil		Total
			Lav	Høy	
Turnoverintensjon	Nei	Count	36	23	59
		% within Turnoverintensjon	61,0%	39,0%	100,0%
		% within Tilhørighetsprofil	45,0%	76,7%	53,6%
	Ja	Count	44	7	51
		% within Turnoverintensjon	86,3%	13,7%	100,0%
		% within Tilhørighetsprofil	55,0%	23,3%	46,4%
	Total	Count	80	30	110
		% within Turnoverintensjon	72,7%	27,3%	100,0%
		% within Tilhørighetsprofil	100,0%	100,0%	100,0%

a. Generasjon = Generasjon Y

Tabell 7 - Krysstabell; Hypotese 2

Som det fremgår av tabell 7, har 76,7 prosent av respondentene innad i gruppen "høy tilhørighetsprofil" aldri tenkt på å slutte, sammenliknet med 45 prosent av de med "lav tilhørighetsprofil". Følgelig har dermed 23,3 prosent av respondentene med "høy tilhørighetsprofil" vurdert å slutte i nåværende virksomhet, hvorav prosentandelen hos de med "lav tilhørighetsprofil" er 55 prosent.

Chi-Square Tests ^a					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,798 ^b	1	,003		
Continuity Correction ^c	7,571	1	,006		
Likelihood Ratio	9,211	1	,002		
Fisher's Exact Test				,005	,003
Linear-by-Linear Association	8,718	1	,003		
N of Valid Cases	110				

a. Generasjon = Generasjon Y

b. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,91.

Tabell 8 - Chi-kvadrat test; Hypotese 2

Relasjonen er signifikant ($\chi^2(1) = 8,798, p < ,05$).

Vi kan imidlertid ikke, med bakgrunn i kun informasjonen fra krysstabellen, si noe om hvorvidt det faktisk er tilfellet at personene med høy tilhørighetsprofil har lavere turnoverintensjon, og respondentene med lav tilhørighetsprofil har høyere turnoverintensjon. For å undersøke dette utførte vi en chi-kvadrat-test som viser en p-verdi på ,003, og ettersom denne p-verdien er mindre enn signifikansnivået på 5 prosent, så er resultatet statistisk signifikant. På bakgrunn av dette forkaster vi nullhypotesen som sier at det ikke er forskjeller i turnoverintensjon hos de to gruppene. Dermed aksepterer vi den alternative hypotesen som sier at det er signifikante forskjeller i turnoverintensjon hos de som har en høy tilhørighetsprofil i Generasjon Y, og de som ikke har det.

Slik det fremgår av tabell 7 har, som tidligere nevnt, 76,7 prosent av respondentene med høy tilhørighetsprofil aldri tenkt på å slutte, sammenliknet med 45 prosent av respondentene med lav tilhørighetsprofil. Vårt funn er i overensstemmelse med funnet til Somers (2010), som rapporterte at ansatte med høy tilhørighetsprofil hadde sterkest intensjon om å forbli i virksomheten, sammenliknet med gruppen bestående av personer med lav tilhørighetsprofil. Som tidligere nevnt, mener Meyer og Allen (1991) at ansatte med en høy grad av affektiv tilhørighet blir værende i virksomheten på bakgrunn av eget ønske, hvorav normativ tilhørighet innebærer at de ansatte blir

værende grunnet en følelse av forpliktelse. Kontinuativ tilhørighet innebærer derimot at de ansatte er bevisst omkring kostnadene forbundet med å forlate virksomheten (Meyer & Allen, 1991). Videre kan våre funn ses i sammenheng med at fellesnevneren blant disse tre domene ifølge Allen og Meyer (1990) er at de knytter individet til virksomheten, noe som vil gjøre turnover mindre sannsynlig. Det kan dermed tolkes slik at dersom en ansatt har høy grad av tilhørighet på alle tre domener, vil den ansatte ha lavere turnoverintensjon, noe vårt signifikante funn også tilsier.

Ifølge Lowe et al. (2008) krever Generasjon Y mest fra sitt arbeidsmiljø, ut av alle generasjonene på arbeidsmarkedet. Videre innebærer en av de største utfordringene for virksomheten evnen til å fastholde Generasjon Y (Meier & Crocker, 2010). Det kan tolkes slik at Generasjon Y anses å være en gruppe med relativt høy turnoverintensjon jevnt over, og det kan dermed diskuteres hvorvidt forskjeller i tilhørighetsprofil har en innvirkning på dette. Den relativt høye graden av turnoverintensjon kan trolig begrunnes med det faktum at denne generasjonen i større grad er tilbøyelig til å slutte i en virksomhet dersom de er misfornøyde (Lowe et al., 2008). I denne forbindelse tar vi en antagelse om at personer kan være misfornøyde på arbeidsplassen, tross høy tilhørighetsprofil. Dette mener vi kan være tilfellet ettersom en høy grad av normativ- og kontinuativ tilhørighet innebærer at den ansatte føler seg forpliktet til å bli værende, og anser kostnadene ved en eventuell oppsigelse som vesentlige. Vi vurderer det dermed som tenkelig at en ansatt som tilhører Generasjon Y kan føle en sterk grad av disse tilhørighetskomponentene, men samtidig til en viss grad være misfornøyd. Dermed kan det diskuteres hvorvidt det foreligger bakenforliggende årsaker til våre funn omkring den signifikante forskjellen i turnoverintensjon mellom de to tilhørighetsprofilene i Generasjon Y.

4.1.4 Hypotese 3

Avsnittet har til hensikt å undersøke hypotese 3, hvor det vil undersøkes hvorvidt Generasjon X og Generasjon Y scorer forskjellig på affektiv-, normativ og kontinuativ tilhørighet. Hypotesen er interessant å undersøke, ettersom forskning antyder at

Generasjon Y stiller andre krav, og har andre forventninger til virksomheten enn det tidligere generasjoner på arbeidsmarkedet har hatt (Meier & Crocker, 2010). Videre er hypotesen også interessant å undersøke, ettersom Lub et al. (2012) i sitt studie fant at Generasjon Y hadde lavere grad av både affektiv- og kontinuativ tilhørighet til sin virksomhet, sammenliknet med eldre generasjoner. Dette studiet inndro imidlertid ikke normativ tilhørighet, men dette blir ansett som hensiktsmessig å inkludere i dette studiet. Av den grunn lyder hypotesen som følger:

Det vil være forskjeller i affektiv-, normativ- og kontinuativ tilhørighet for Generasjon X og Generasjon Y.

Sampelet i t-testen består av variablene «Generasjon X» og «Generasjon Y», da hypotesen søker å avdekke forskjeller mellom disse generasjonene. Dette gir en samplestørrelse på 69 for Generasjon X og 110 for Generasjon Y.

T-testen blir her brukt for å avdekke eventuelle forskjeller i affektiv-, normativ- og kontinuativ tilhørighet mellom generasjonene. En nærmere forklaring av independent sample t-test ble gitt i avsnitt 4.1.2.

T-Test

Group Statistics				
Generasjon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A_domenet_Z Generasjon Y	110	-,1848	1,01377	,09666
Generasjon X	69	,2946	,90935	,10947
N_domenet_Z Generasjon Y	110	,0676	,95036	,09061
Generasjon X	69	-,1078	1,07270	,12914
K_domenet_Z Generasjon Y	110	-,1499	,84651	,08071
Generasjon X	69	,2391	1,17245	,14115

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
A_domenet_Z	Equal variances assumed	,608	,437	-3,202	177	,002	-,47942	,14973	-,77490
	Equal variances not assumed			-3,283	156,149	,001	-,47942	,14604	-,76789
N_domenet_Z	Equal variances assumed	2,323	,129	1,143	177	,254	,17543	,15344	-,12737
	Equal variances not assumed			1,112	131,550	,268	,17543	,15776	-,13664
K_domenet_Z	Equal variances assumed	14,589	,000	-2,573	177	,011	-,38900	,15120	-,68739
	Equal variances not assumed			-2,392	112,253	,018	-,38900	,16259	-,71115

Tabell 9 – t-test; Hypotese 3

Det er en signifikant forskjell i gjennomsnittsscore i den affektive komponenten mellom de 69 respondentene i Generasjon X ($M = ,2946$, $SD = ,90935$) og de 110 respondentene i Generasjon Y ($M = -,1848$, $SD = 1,01377$), på følgende betingelser: $t(177) = -3,202$, $p = ,002$.

Det er derimot ikke en signifikant forskjell i gjennomsnittsscore i den normative komponenten mellom de 69 respondentene i Generasjon X ($M = -,1078$, $SD = 1,07270$) og de 110 respondentene i Generasjon Y ($M = ,0676$, $SD = ,95036$), på følgende betingelser: $t(177) = 1,143$, $p = ,254$.

Det er en signifikant forskjell i gjennomsnittsscore i den kontinuitive komponenten mellom de 69 respondentene i Generasjon X ($M = ,2391$, $SD = 1,17245$) og de 110 respondentene i Generasjon Y ($M = -,1499$, $SD = ,84651$), på følgende betingelser: $t(112,253) = -2,392$, $p = ,018$.

A_domenet_Z, som representerer den affektive tilhørigheten, har et signifikansnivå på ,002, som viser at det er en signifikant forskjell i gjennomsnittlig score i den affektive komponenten mellom de to generasjonene. N_domenet_Z, som korresponderer med det normative domenet, har derimot et signifikansnivå på ,254. Dette viser at det ikke er en signifikant forskjell i gjennomsnittlig score i den normative komponenten, hos Generasjon X og Generasjon Y. Avslutningsvis viser vi til signifikansnivået for K_domenet_Z, som markerer det kontinuitive domenet. Denne er signifikant, med en verdi på ,000, og vi ser dermed på signifikansnivået under "Equal variances not assumed", som i dette tilfellet er ,018. Denne verdien er betraktet som signifikant, da den er lavere enn ,05, og det er dermed en signifikant forskjell i gjennomsnittlig score innenfor det kontinuitive domenet hos henholdsvis Generasjon X og Generasjon Y.

Våre data tilsier at Generasjon X har en noe høyere gjennomsnittsscore enn Generasjon Y, i både det affektive- og det kontinuitive domenet. Denne forskjellen i gjennomsnittsscore mellom generasjonene er statistisk signifikant, men det er imidlertid

ikke en signifikant forskjell i gjennomsnittsscore mellom Generasjon X og Generasjon Y i det normative tilhørighetsdomenet.

Hensikten med denne hypotesen var å avdekke eventuelle karakteristiske forskjeller ved den organisatoriske tilhørigheten mellom Generasjon X og Generasjon Y. Som presentert i forrige avsnitt, viser vår data at det er signifikante forskjeller i affektiv- og kontinuativ tilhørighet blant generasjonene. Affektiv tilhørighet omhandler, som tidligere nevnt, den emosjonelle tilknytningen og følelsen av identifikasjon som den ansatte har til virksomheten. Kontinuativ tilhørighet innebærer på den andre siden kostnadsperspektivet, nærmere bestemt de kostnadene som den ansatte opplever ved å forlate sin nåværende arbeidsplass (Meyer & Allen, 1991).

Funnene fra analysen vår stemmer kun delvis overens med det Agrawal (2017) fant i sitt studie, nemlig en høy signifikant forskjell mellom Generasjon X og Generasjon Y innenfor alle tre domener av organisatorisk tilhørighet. Det faktum at funnene kun delvis stemmer overens kan skyldes flere faktorer, blant annet den lave graden av validitet som vårt studie besitter (se avsnitt 2.3.6), som kan ha påvirkning på resultatene, samt de geografiske forskjellene ved vår undersøkelse og den utført av Agrawal (2017).

Det at våre funn med vår data viser at Generasjon X opplever en noe høyere grad av affektiv- og kontinuativ tilhørighet enn Generasjon Y, stemmer imidlertid overens med det Lub et al. (2012) fant i sitt studie. De fant at Generasjon Y rapporterte om en lavere grad av affektiv- og kontinuativ tilhørighet til sin virksomhet enn Generasjon X. Det er dog viktig å påpeke at dette studiet ikke tok den normative tilhørighetskomponenten i betraktning (Lub et al., 2012), noe som kan tenkes å ha en innvirkning på resultatet. Vårt funn vedrørende den affektive komponenten stemmer også overens med funnet til Patalano (2008), som fant at respondentene fra Generasjon X hadde en signifikant høyere grad av affektiv tilhørighet enn respondentene fra Generasjon Y. Videre strider våre funn omkring både det normative- og det kontinueative domenet imot Patalano (2008) sine funn. I det normative domenet fant vi en ikke-signifikant forskjell mellom generasjonene, hvorav Patalano (2008) fant at

Generasjon X hadde en høyere grad av normativ tilhørighet enn Generasjon Y. I det kontinuerlige domenet finner man imidlertid at Generasjon Y scorer høyere enn Generasjon X. Det må imidlertid legges til at det innenfor forskningen ifølge Meyer og Herscovitch (2001) eksisterer en viss uenighet om hvorvidt affektiv- og normativ tilhørighet representerer ulike former for tilhørighet, og om kontinuerlig tilhørighet er en endimensjonal konstruksjon.

Ut over sammenlikning av funn ved tidligere forskning, kan våre funn omkring hypotesen bli sett i lys av at organisatorisk tilhørighet, ifølge Ongori (2007), kan sies å ha en direkte effekt på en medarbeiders intensjon om å slutte i virksomheten. Videre fremlegger Berkup (2014) enkelte generasjonsforskjeller som omhandler forekomsten av jobb-hopping. Mer spesifikt hevdes det at Generasjon X bytter jobb dersom de anser det som nødvendig, hvorav det i større grad blir betraktet som en form for forventet handling blant Generasjon Y. Det Berkup (2014) kommer frem til samsvarer til en viss grad med våre funn omkring generasjonsforskjeller vedrørende organisatorisk tilhørighet, med avsett i det Ongori (2007) hevder. Dette ettersom analysen viste at Generasjon X hadde en noe høyere grad av opplevd tilhørighet innenfor to av tre domener, sammenliknet med Generasjon Y. Ifølge Bova og Kroth (2001) er derimot jobb-hopping en velkjent og akseptert måte å oppnå karriereutvikling på for Generasjon X. Det er dog viktig å ta i betraktning at sammenlikningsgrunnlaget i deres studie er tidligere generasjoner, som blant annet Baby Boomers, og inkluderer dermed ikke Generasjon Y. Deres funn viser likevel at Generasjon X til en viss grad driver med jobb-hopping, og det kan dermed diskuteres hvorvidt dette karaktertrekket kun er gjeldende for Generasjon Y.

Det kan altså tenkes at jobb-hopping kan skyldes andre faktorer, som eksempelvis hva som er tidsaktuelt og hva som kjennetegner arbeidsmarkedet. Dagens arbeidsmarked karakteriseres blant annet ifølge DeMeuse et al. (2001) av en noe redusert grad av sikkerhet for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

Vårt funn tilsier som nevnt at det er forskjeller i den organisatoriske tilhørigheten hos de to generasjonene. Grunnet den mye omdiskuterte litteraturen omkring generasjonsforskjeller (Becton et al., 2014), kan det settes spørsmålstegn ved hvorvidt vårt funn faktisk skyldes ulikheter i generasjonene, eller om de bakenforliggende årsakene er noen helt andre. I denne forbindelse er det essensielt å påpeke at vi ikke har kontrollert for eventuelle andre variabler som kan ha innvirkning på vårt funn. Flere studier poengterer blant annet at observerbare generasjonsforskjeller i noen tilfeller kan forklares av andre faktorer som eksempelvis alder, livsfase og karriereeffekter (Arnett, 2010; Becton et al., 2014). Ytterligere er det viktig å påpeke at vi med våre funn ikke kan si at dette er generaliserbart for hele Generasjon X og Generasjon Y, av flere grunner. For det første må vi ta høyde for de faktiske individuelle vaner og personligheter som mennesker besitter, som ikke nødvendigvis er relatert til generasjoner (Fogg, 2009). For det andre må det poengteres at den kvantitative dataen, som forklart i avsnitt 2.3.6, besitter en relativt lav grad av validitet og reliabilitet, samt at utvalgsstørrelsen ikke er representativ for en hel generasjon.

4.2 Fremstilling av funn og diskusjon av kvalitativ data

I følgende underkapittel vil de demografiske variablene innledningsvis bli presentert, omhandlende respondentene til de kvalitative undersøkelsene. Videre vil underkapittelet bli inndelt etter turnoverintensjon, og deretter tilhørighetsdomenene; affektiv-, normativ- og kontinuativ tilhørighet. Hvert avsnitt vil herunder ta for seg de tilhørende spørsmålene som ble stilt i intervjuene, etterfulgt av en diskusjon av våre funn opp mot teori og tidligere forskning. Som beskrevet i avsnitt 2.4.2, baserer intervju spørsmålene seg på svar fra den kvantitative undersøkelsen.

4.2.1 Demografiske variabler

Følgende tabell fremstiller de demografiske variablene fra de kvalitative intervjuene som vi finner hensiktsmessig å presentere. Dette er gjort med den hensikt å få et innblikk i forskjellige aspekter ved deres ansettelsesforhold, som kan være av betydning for deres svar i intervjuene.

	Fødselsår	Organisatorisk nivå	Ansettelsesperiode	Bransje
Respondent 1	1996	Medarbeider	8 måneder	Helse- og omsorgssektoren
Respondent 2	1996	Medarbeider	9 måneder	Salg
Respondent 3	1995	Medarbeider	9 måneder	Teknologi/rekruttering
Respondent 4	1995	Leder	1 år og 10 måneder	Produksjon av byggematerialer
Respondent 5	1993	Medarbeider med avdelingsansvar	2 år	Olje og energi

Tabell 10 - Deskriptiv data; intervjurespondenter

Som tabellen viser er det kun respondenter fra Generasjon Y som har vært intervjuet til de kvalitative undersøkelsene, hvor de fem respondentene er født i henholdsvis 1996, 1995 og 1993. Det fremgår også av tabell 10 at samtlige respondenter har vært ansatt i nåværende virksomhet i to år eller mindre. Videre er det kun en av våre respondenter som arbeider som leder, hvorav de resterende respondentene inngår i kategorien «medarbeider». Avslutningsvis viser tabellen at bransjene som deres virksomheter inngår i er ulike.

4.2.2 Turnoverintensjon

Dette avsnittet er basert på de to første spørsmålene i intervjuguiden, og har til hensikt å avdekke respondentenes turnoverintensjon. Som forklart i avsnitt 2.4.2, er spørsmålsutformingen i intervjuguiden basert på spørsmålene og svarene som fremgår av spørreundersøkelsene, samt den gitte overordnede problemstillingen. Hensikten med avsnittet er å få en mer nyansert fremstilling av turnoverintensjonen til respondentene som inngår i Generasjon Y.

Har du noen gang vurdert å skifte arbeidsplass, og eventuelt hvor ofte tenker du på dette?

På dette spørsmålet svarer respondent 1 at hun tenker på å bytte jobb omtrentlig annenhver måned, men legger til at hun hovedsakelig tenker på å bytte avdeling innenfor samme virksomhet. Respondent 5 forteller at hun også har vurdert det, men at det ikke er noe hun ofte tenker på. I kontrast til dette forteller respondent 2 at han ikke har vurdert å skifte arbeidsplass, men er åpen for det i fremtiden. Respondent 3 tenker heller ikke på å bytte arbeidsplass akkurat nå, men har gjort det tidligere. Hun påpeker at dette var særlig oppe til vurdering i den perioden hvor hun ikke var spesielt fornøyd med verken arbeidsplassen eller sjefen. Respondent 4 har i likhet med respondent 3 vurdert det, men påpeker at dette handler mer om å være åpen for nye karrieremuligheter og impulser.

Sjekker du ofte LinkedIn/Finn etc. for å følge med på andre jobbalternativer?

Her forteller respondent 1 at hun følger med på andre jobbalternativer hver dag, og utdyper at hun har aktivert varsling for alle ledige stillinger i Sørøst-Norge. Respondent 2 sier, i motsetning til respondent 1, at han ikke har sett etter andre ledige stillinger i løpet av sin nåværende ansettelsesperiode. Respondent 3 sier at hun ikke ser etter andre jobbalternativer ofte, men at det hender hun trykker seg inn på de hun finner mest interessante, da hun bruker LinkedIn som verktøy på jobb. Hun legger dog til at hun ikke aktivt går inn og ser etter ledige stillinger. Både respondent 4 og 5 planlegger ikke aktivt å søke på utlyste stillinger, men ignorerer heller ikke interessante stillinger som dukker opp.

De sier videre at de ser på ledige stillinger på kanaler som eksempelvis LinkedIn og Finn et par ganger i uken, eller noen ganger i måneden.

Diskusjon

På spørsmålet om respondentene noen gang har vurdert å skifte arbeidsplass, svarte samtlige, utenom respondent 2, at de hadde vurdert dette. Respondent 1 skiller seg ut fra de andre, da hun i hovedsak mener å bytte avdeling innenfor virksomheten. Videre sier hun at det er på grunn av at hun er misfornøyd med ledelsen at hun vil bytte

avdeling, eventuelt også virksomhet. Dette kan respondent 3 også se ut til å mene da hun sier: *«ikke så mye nå, men tidligere. Det var da jeg ikke var fornøyd med arbeidsoppgavene og hadde en litt dårlig sjef»*. Det at begge respondentene vil bytte avdeling/virksomhet kan tyde på at deres psykologiske kontrakt (Rousseau, 1989) muligens oppleves som brutt. Ansatte som mener sin psykologiske kontrakt er brutt, kan ha en tendens til å besvare dette med en økende intensjon om å forlate virksomheten (De Vos & Meganck, 2009; Coyle-Shapiro, 2002). Antagelsen om at turnoverintensjonen kan stamme fra en opplevelse av at den psykologiske kontrakten anses som brutt, samsvarer med forskningen utført av Mobley et al. (1979), hvor de mente at møtte forventninger spiller en rolle i turnoverintensjonen. Dette mente de var gjeldene til tross for at koblinger mellom møtte forventninger og faktisk turnover i forskningen var svak (Mobley et al., 1979). Det skilles i litteraturen mellom faktisk turnover og turnoverintensjon (Tett & Meyer, 1993). Svarene fra våre respondenter viser til en turnoverintensjon fordi det er snakk om tanken på å avslutte arbeidsforholdet, men ikke den aktive handlingen. Videre kan det dermed tolkes slik at respondent 1 og 3 sin turnoverintensjon var preget av liten grad av møtte forventninger, men at de fortsetter i virksomheten fordi dette ikke er avgjørende for om de vil slutte eller ikke.

Respondent 4 og 5 uttaler begge at de vurderer eventuelle jobbalternativer fortløpende, men de gir samtidig uttrykk for at de foreløpig er tilfredse på den nåværende arbeidsplassen. Mer spesifikt sier respondent 4: *«tror det handler mer om at jeg er mer åpen for nye karrieremuligheter, og nye impulser hele tiden»*. Nettopp dette fremhever Lancaster og Stillman (2002) som et typisk trekk ved Generasjon Y, nemlig at muligheten for karriereendring er viktig for denne generasjonen. De poengterer derimot også at Generasjon Y kan være villige til å bli værende i samme virksomhet over lengre tid, dersom det blir tilrettelagt for dette (Lancaster & Stillman, 2002). Det kan imidlertid stilles kritiske spørsmål til hvorvidt det Lancaster og Stillman (2002) påpeker kun er gjeldene for Generasjon Y, da Bova og Kroth (2001) mener at jobb-hopping er en relativt normal måte for Generasjon X å oppnå karriereopptrykk på.

Videre er det viktig å påpeke at respondent 1, 2 og 3 har vært ansatt i nåværende virksomhet i under et år, og vi vet naturligvis ikke hvorvidt og eventuelt når en potensiell turnoverintensjon vil forekomme. Mowday et al. (1982) og Wanous (1980) mener at de fleste nyansatte som forlater virksomheten vil gjøre dette opp mot det første ansettelsesåret. I tillegg er det viktig å være bevisste omkring det faktum at de aktuelle respondentene har vært ansatt i nåværende virksomhet i såpass kort tid, og det kan dermed tenkes at de ikke har fått et fullstendig bilde av virksomheten enda. Ifølge Bauer & Erdogan (2011) vil negative sider ved en ny jobb være mindre synlige for nyansatte, hvorav de negative egenskapene og utfordringene blir mer fremtredende etter hvert. Imidlertid er det uklart akkurat når dette blir fremtredende for nykommeren (Bauer & Erdogan, 2011).

4.2.3 Affektiv tilhørighet

Følgende avsnitt tar for seg affektiv tilhørighet, som omhandler medarbeiderens identifisering med og emosjonelle tilknytning til organisasjonen, altså en forpliktelse på bakgrunn av eget ønske (Meyer & Allen, 1991). De to første spørsmålene i dette avsnittet er basert på de to itemsene under det affektive domenet som fikk høyest samlet score fra respondentene i Generasjon Y, og dermed representerte de utsagnene det var størst enighet omkring. Dette ble nærmere forklart i avsnitt 2.4.2. I tillegg ble det stilt spørsmål omkring hva affektiv tilhørighet betyr for vedkommende i sitt nåværende arbeidsforhold. Dette er interessant å undersøke, da det ikke er mulig å få tilgang til respondentens tanker omkring affektiv tilhørighet, samt hva de legger i begrepet kun ut ifra den kvantitative datainnsamlingen.

Er du stolt over å arbeide i din nåværende virksomhet? På hvilken måte er det viktig for deg å være stolt av å fortelle andre hvor du arbeider?

Samtlige respondenter sier at de er stolte av å arbeide på nåværende arbeidsplass. Respondent 1 påpeker imidlertid at hun er svært stolt av å fortelle andre hvilket yrke hun har, men at den spesifikke arbeidsplassen ikke har så stor betydning for hennes følelse av stolthet. I kontrast til dette mener respondent 2 at det er viktig for han å være

stolt av hvor han arbeider. Han legger imidlertid til at han føler en viss trang til å forsvare både yrket og organisasjonen, da bransjen han arbeider innenfor har en del fordommer knyttet til seg. Respondent 3 uttrykker at det er veldig viktig for henne å være stolt av å fortelle andre hvor hun arbeider, og hva hun arbeider med. For respondent 4 handler det mest om at han er stolt av det arbeidet virksomheten gjør, og hvor mye de får til. I likhet med respondent 1 uttrykker han at stolthetsfølelsen i større grad er relatert til den rollen han besitter, og påpeker at det ikke nødvendigvis handler om virksomheten han arbeider i. Det er viktig for han at det virksomheten gjør er verdiskapende, og er veldig glad for at han arbeider med noe som tilfører samfunnet en verdi. Respondent 5 mener i motsetning til respondent 3 at det ikke er så viktig for henne å fortelle andre hvor hun arbeider, men at hun alltid snakker veldig positivt om virksomheten når samtaleemnet dukker opp.

Hvor viktig er det for deg å investere mye tid i virksomheten for å nå deres mål, slik at organisasjonen oppnår suksess?

Både respondent 1 og 3 sier at de opplever det som viktig at virksomheten når deres mål, men de påpeker videre at de ikke investerer tid på dette utover normal arbeidstid. Respondent 2 mener imidlertid at han ikke føler noen forpliktelse til å bidra til at virksomheten gjør det bra, men at han har mest fokus på å nå sine egne mål. På den andre siden sier respondent 4 at han jobber et sted mellom 12-14 timer hver dag for å nå målene, men påpeker også at det ikke er viktig for han å nå sine individuelle mål så lenge virksomheten når sine mål. Dette samsvarer også med det respondent 5 svarer, da hun bruker mye tid på at virksomheten oppnår suksess, men poengterer også at det ikke er spesielt viktig for henne at dette omfatter personlige mål.

Hva betyr affektiv tilhørighet for deg når det kommer til din nåværende arbeidsplass?

Respondent 1 føler i større grad en emosjonell tilknytning til virksomheten enn en identifikasjon til verdiene og det organisasjonen står for. Respondent 2 vektlegger i større grad miljøet og menneskene i organisasjonen når han snakker om sin affektive tilknytning til arbeidsplassen, og påpeker at arbeidsoppgavene i seg selv ikke er viktig

for betydningen av hans tilhørighet. Han uttrykker også at de fungerer litt som en familie, ettersom de kommer så tett på hverandre på arbeidsplassen. Vedrørende verdi-overensstemmelse, påpeker respondent 4 at det er viktig for han at egne verdier samsvarer med virksomhetens verdier. Respondent 4 uttrykker dette ved å si at det er en form for verdivalg i valget han tar med hvor han skal jobbe. Dette samsvarer også med det respondent 3 svarer, hvor hun henviser innledningsvis til det hun har svart tidligere, men påpeker også viktigheten av at virksomheten står for noe hun også står for. Respondent 5 mener at hun er ansatt i en rolle hvor hun noen ganger må avvike fra sine egne verdier, noe som kan tenkes å føre med seg konflikter i fremtiden. Når hun vurderer det opp mot tilhørighet mener respondent 5 at det antakeligvis ikke er påvirket av verdier, men at hun heller ser på affektiv tilhørighet innenfor teamet hun arbeider med. Vedrørende spørsmålet om hvilke av de tre formene for tilhørighet (affektiv, normativ og kontinuativ) som er sterkest til stede i deres nåværende ansettelsesforhold, svarer både respondent 2 og 4 at den affektive formen for tilhørighet er sterkest til stede. I likhet med de andre mener også respondent 3 at den affektive formen for tilhørighet er sterkest til stede, men at denne er like fremtredende som den kontinuitive formen.

Diskusjon

Innunder affektiv tilhørighet, som omhandler den ansattes emosjonelle tilknytning til og identifisering med virksomheten (Meyer & Allen, 1991), stilte vi spørsmål som var rettet mot respondentenes stolthet over arbeidsplassen, samt deres investering av tid for å nå virksomhetens mål. Når det gjelder stolthet over arbeidsplassen, svarte samtlige respondenter at de var stolte over å arbeide på nåværende arbeidsplass. Dette kan knyttes sammen med at både respondent 3 og 4 mener det er viktig at deres verdier samsvarer med virksomhetens verdier, slik som respondent 4 forklarer det: «*Det er en form for verdivalg i valget jeg tar med hvor jeg skal jobbe*». Ifølge Berings et al. (2004), er den underliggende antagelsen at medarbeidere blant annet vil ha høyere tilhørighet når verdiene deres stemmer overens med virksomhetens. Dette kan dermed tyde på at stolthetsfølelsen som både respondent 3 og 4 føler på, kan komme av den affektive tilhørigheten vedrørende verdi-overensstemmelser. Alsop (2008) påpeker at

Generasjon Y blant annet ønsker å utføre arbeid som de anser som meningsfullt, og som tilfører verdi til samfunnet. Dette kommer også frem hos respondent 4, hvor han sier at «*Jeg er veldig stolt av det arbeidet vi gjør, og den aktøren vi er i bransjen vi opererer i*». Noe som videre kan tolkes slik at han ser på sitt arbeid som meningsfullt.

Det kan antydes at respondent 2 føler på en form for jobbtilfredshet i større grad enn organisatorisk tilhørighet, i det han uttaler at «*Det er menneskene jeg jobber med som gjør at jeg har følelser knyttet til stedet. Ikke selve arbeidsoppgavene*». Denne antydningen kommer av at jobbtilfredshet i større grad understreker det spesifikke miljøet hvor den ansatte utfører sine arbeidsoppgaver, i kontrast til tilknytning til virksomhetens mål og verdier slik organisatorisk tilhørighet omfatter (Mowday et al., 1979). Respondent 2 forteller også: «*Det er litt sprøtt å si det, men det har blitt litt kult-aktig (...) vi kaller det liksom for en familie*» når han blir spurt om betydningen av affektiv tilhørighet. På bakgrunn av ovenstående uttalelser fra respondent 2, kommer det frem at han i stor grad vektlegger det sosiale aspektet på arbeidsplassen. Dette understøttes av Johnson og Johnson (2010) som mener at virksomheter som tilbyr en slags familiær atmosfære, i stor grad appellerer til Generasjon Y.

Det at flere av respondentene svarer at det er viktig med samsvar av verdier, kan videre ha noe å gjøre med at de tilhører Generasjon Y, hvorav noen av jobbverdiene til denne generasjonen ifølge Martin (2005) kjennetegnes ved blant annet tilbakemelding, annerkjennelse og realisering. Det ble ikke stilt spørsmål omkring hvilke verdier deres respektive virksomheter arbeider etter, men respondent 4 sier «*Jeg vil være på et sted man inspirerer og heier på hverandre, noe jeg er nå*». Dette kan tyde på at behovet for annerkjennelse og tilbakemelding blir oppfylt.

Videre er det kun respondent 4 og 5 som sier at de arbeider utover normal arbeidstid for å nå virksomhetens mål, noe som samsvarer med et av Mowday et al. (1982) sine karakteristika på organisatorisk tilhørighet, nemlig viljen til å utøve en betydelig innsats på vegne av organisasjonen. Det at respondent 1 uttaler at hun ikke arbeider utover normal arbeidstid kan muligens diskuteres opp mot hvilken bransje hun arbeider i.

Meyer og Allen (1991) skiller ikke mellom bransjer i litteraturen omhandlende organisatorisk tilhørighet, og det blir dermed vanskelig å si om hun ville arbeidet utover normal arbeidstid hvis hun hadde hatt mulighet til det. Både respondent 2, 3 og 4 mener at den affektive formen for tilhørighet er sterkest til stede i deres nåværende arbeidsforhold. Dette kan trolig forklares med det faktum at affektiv tilhørighet både omhandler identifisering med, og emosjonell tilknytning til virksomheten (Meyer & Allen, 1991). Respondent 3 understreker dette godt da hun sier: *«Jeg kjenner veldig at det er viktig at virksomheten står for noe som jeg også står for»*.

4.2.4 Normativ tilhørighet

Avsnittet tar for seg normativ tilhørighet, som gjenspeiler en følelse av plikt til å fortsette ansettelsesforholdet i virksomheten, grunnet etiske eller moralske grunner (Meyer & Allen, 1991). Innledningsvis stilles det spørsmål angående de to itemsene under det normative domenet som fikk høyest samlet score fra respondentene i Generasjon Y. For nærmere forklaring, se avsnitt 2.4.2. Videre omhandler siste spørsmål hva respondentene legger i normativ tilhørighet i sitt nåværende arbeidsforhold. I likhet med det tilsvarende spørsmålet under affektiv tilhørighet, er også dette interessant å undersøke når det gjelder normativ tilhørighet, ettersom spørreundersøkelsene ikke gir forklaringer og utdypelser for svarene de oppgir.

Hvis du skulle vurdert å slutte i din nåværende virksomhet, hvilken betydning har menneskene i virksomheten for deg, med tanke på å bli værende eller ikke?

Respondent 1 forteller at ledelsen er en av hovedgrunnene til at hun ønsker å bytte arbeidsplass, men at det hovedsakelig er grunnet hennes kollegaer at hun møter opp på jobb, samt ikke slutter. Respondent 2 sier at han føler på en form for forpliktelse, med tanke på å eventuelt såre sine medarbeidere den dagen han bestemmer seg for å ende sitt ansettelsesforhold. Videre forteller han at han får en klump i magen bare av tanken på å fortelle arbeidsgiver at han ønsker å bytte arbeidsplass. Han påpeker imidlertid at han er svært bevisst på at dette ikke skal påvirke noen beslutninger som har betydning for fremtiden. Både respondent 3 og 5 uttrykker også at menneskene har

mye å si når det kommer til avgjørelsen om å bli værende eller ikke i virksomheten, men respondent 5 legger til at dette ikke vil være avgjørende. Respondent 3 utdyper at dette både handler om at hun trives godt med kollegaene sine, men også at hun føler hun er forpliktet til å bli værende ettersom virksomheten har investert mye tid og ressurser i henne. Respondent 4 sier at han tror det handler mye om hvor sterke bånd man har til kollegaer, dersom det skal ha en betydning for avgjørelsen om man skal bli værende eller ikke. Han legger også til at dette ikke ville hatt så stor innvirkning for han personlig ved en eventuell beslutning i nåværende virksomhet. Videre forteller han at han mener det moderne arbeidslivet krever at man bytter jobb innimellom, slik at det ville vært naturlig for han å hoppe videre etter hvert.

Hva er lojalitet til arbeidsplassen for deg, og hvilken betydning har det for deg i ditt arbeidsliv?

For respondent 1 handler lojalitet om å holde taushetsplikt, følge de reglene som har blitt satt, samt følge retningslinjene fra ledelsen. Dette er hun opptatt av å følge i størst mulig grad, men innrømmer at hun i visse tilfeller gjør unntak, dersom hun er sterkt uenig i prosedyrene. Hun uttrykker dermed at denne formen for lojalitet har en viss grad av betydning for henne i arbeidslivet. For respondent 2, 4 og 5 handler lojalitet mer om det å utføre arbeidsoppgavene på en god måte, samt å gjøre det som forventes av dem. Respondent 4 uttrykker dette sterkt ved at han forteller at hvis virksomheten hadde stoppet å være lojale mot han, så hadde han antakeligvis sluttet i jobben. Respondent 2 vektlegger i tillegg viktigheten av å være bevisst omkring sitt eget humør og hvordan dette påvirker kollegaene hans. Dette forteller han at han er svært opptatt av, og mener det forventes at de sprer en viss grad av positivitet på arbeidsplassen. Respondent 3 mener at lojalitet til arbeidsplassen går over flere nivåer, blant annet merkevarelojalitet og det å bli værende i virksomheten. Hun utdyper videre at dette handler om å snakke om virksomheten på en god måte utad og at lojaliteten nok hadde blitt sterkere over tid. Videre påpeker hun at hun ikke har noe problem med å slutte på nåværende arbeidsplass hvis hun ikke trives, og at dette er svært viktig for henne.

Hva betyr normativ tilhørighet for deg når det kommer til din nåværende arbeidsplass?

Respondent 1 uttrykker at hun føler en plikt for å bli værende på arbeidsplassen, ettersom det å forlate virksomheten vil påvirke avdelingen og føre til en stor belastning for de gjenværende ansatte. Samtidig forteller hun at den opplevde følelsen av plikt ikke skal være avgjørende for en eventuell beslutning om å forlate virksomheten. I kontrast til dette, sier respondent 2 at han ikke vil la det normative aspektet spille inn på avgjørelsen. Han er av den oppfatning at en slik beslutning vil være basert på egne følelser og ikke kan anses som uetisk eller feil på noen måte. Videre poengterer han at han ikke ville følt på noen form for skyldfølelse dersom organisasjonen var nødt til å bruke tid og ressurser på å trene opp en ny person. I likhet med respondent 2, mener respondent 3 at hun hovedsakelig vektlegger hva som føles riktig for henne når det kommer til å bli værende på arbeidsplassen eller ikke. Hun uttrykker at hun ikke kjenner så mye på den normative tilhørigheten til arbeidsplassen. Respondent 4 mener at hvis han hadde funnet en annen virksomhet som oppfylte hans krav i større grad enn nåværende virksomhet, så hadde han ikke følt på dårlig samvittighet ved det å slutte. Dette er forenlig med utsagnet til respondent 5, som omhandler at hun blir værende i virksomheten grunnet eget ønske, og at hun ikke blir værende kun for noen andre sin del.

Vedrørende spørsmålet om hvilke av de tre formene for tilhørighet (affektiv, normativ og kontinuativ) som står sterkest til stede i deres nåværende ansettelsesforhold, svarer respondent 1 at dette er den normative tilhørigheten for henne.

Diskusjon

Innenfor normativ tilhørighet tok vi utgangspunkt i spørsmål omhandlende hva lojalitet til arbeidsplassen er for respondentene og hvilken betydning det har for dem i deres arbeidsliv, samt betydningen av menneskene i virksomheten. Ettersom normativ tilhørighet omhandler den ansattes følelse av forpliktelse til virksomheten (Meyer & Allen, 1991), er det interessant å se nærmere på hva respondentene legger i dette og hvilken betydning det har for dem. Hele 4 av 5 respondenter uttaler at de føler en viss

grad av forpliktelse til virksomheten, og respondent 3 sier hun «(...) *føler også at jeg er forpliktet fordi jeg er investert i*». Det kan naturligvis være flere grunner til at ansatte føler på en slik gjengjeldelsesplikt ovenfor organisasjonen de arbeider for. Det kan for eksempel være slik at respondent 3 sin nevnte følelse av forpliktelse stammer fra diverse organisasjonspraksiser, og virksomhetens generelle holdning til organisasjonslojalitet (Allen & Meyer, 1990). Med andre ord kan en organisasjons syn på hvorvidt de mener deres ansatte skylder dem lojalitet, påvirke skyldfølelsen til den enkelte ansatte. Samtlige av disse fire respondentene fremstår dog svært bevisste på at pliktfølelsen ikke skal påvirke en eventuell beslutning om å bli værende eller ikke. Respondent 4 formidler derimot at han ikke har noen særlig følelse av forpliktelse til virksomheten, og han mener tvert imot at jobb-hopping til en viss grad forventes i det moderne arbeidsmarkedet. Denne uttalelsen stemmer overens med utsagnet til Alsop (2008), omkring Generasjon Y sin tendens til å stadig bytte jobb.

Respondent 1 sine uttalelser omkring forpliktelsen til å bli værende på arbeidsplassen avspeiler hennes moralske dilemma, som omhandler hennes medarbeidere og den økte belastningen de vil oppleve dersom hun slutter. Hun vurderte dessuten det normative aspektet som det mest tilstedeværende for henne, da hun hentydet at hun ville følt på en form for skyld overfor kollegaene sine. Barron og Chou (2016) argumenterer for at ansatte som opplever en høyere grad av hjelpeatferd fra andre kollegaer, er mer sannsynlig til å føle på en gjengjeldelsesplikt, noe som igjen styrker hans/hennes internaliserte normative press til å forbli i virksomheten.

Ut ifra respondentens uttalelser og hennes vektlegging kan det tyde på at arbeidsplassen, og mer spesifikt avdelingen, bærer preg av en betraktelig mengde hjelpeatferd.

Lojalitet er et sentralt begrep i forbindelse med organisatorisk tilhørighet, og mer spesifikt normativ tilhørighet (Meyer & Allen, 1991). Vi mener dermed at det er essensielt å utforske hva respondentene legger i dette begrepet, og deretter avdekke i hvilken grad de opplever dette som tilstedeværende i sine arbeidsliv. En ting som ble

svært tydelig ut ifra intervjuene, var det faktum at respondentene har veldig ulike forståelser av hva lojalitet til arbeidsplassen innebærer. Spesielt tre forskjellige forståelser kom frem, hvorav det å utføre arbeidsoppgavene på en god måte og levere opp til forventning var oppfatningen til både respondent 2, 4 og 5. Dette kommer tydelig frem i uttalelsen til respondent 2: *«At du hele tiden har som mål å levere eller gjøre det som forventes av deg da, på de oppdragene du blir satt til å gjøre»*.

Respondent 1 har på en annen side inntrykk av at lojalitet omhandler løftet om taushetsplikt og overholdelse av fastsatte regler og retningslinjer. Det er naturlig å anta at en slik forståelse kan avhenge av yrke og bransje, da rutiner og prosedyrer er spesielt viktig innen blant annet helse- og omsorgssektoren. En annen forståelse av lojalitet til arbeidsplassen uttrykkes av respondent 3. Hun mener lojalitet går over flere nivåer, blant annet merkevarelojalitet og det å bli værende i virksomheten. Sistnevnte poeng omkring å bli værende i virksomheten er forståelsen som i størst grad samsvarer med definisjonen av lojalitet, slik den er brukt i denne avhandlingen: det å være lojal overfor virksomheten, i form av å ikke skifte arbeidsplass (tolkning av ordlyden brukt i Allen & Meyer, 1990).

Ettersom de fem respondentene har så forskjellige oppfatninger av hva lojalitet til arbeidsplassen innebærer, er det følgelig svært sannsynlig at respondenter i spørreundersøkelsen også er av ulik oppfatning. Dette kan ha utslagsgivende konsekvenser for resultatet av undersøkelsene, da personer har ulike syn på hva begrepet lojalitet omhandler i en arbeidssetting. Videre innebærer dette altså at respondentene vurderer grad av lojalitet basert på forskjellige grunnlag og forforståelser. Dette kan bidra til å svekke begrepsvaliditeten, og føre til at scoren på itemet som tar for seg lojalitet, risikerer å gi uttrykk for noe annet enn hva som var den tiltenkte hensikten.

Som beskrevet ovenfor, er det kun respondent 3 som blant annet beskriver lojalitet tilnærmet lik avhandlingens definisjon. Hun uttrykker at hennes grad av lojalitet til virksomheten trolig vil forsterkes over tid, noe som samsvarer med tidligere forskning

om at ansettelseslengde kan gi en indikasjon på grad av tilhørighet (Mowday et al., 1982). Hun legger også til at hun ikke anser det som problematisk å avslutte det nåværende arbeidsforholdet dersom hun mistrives, og at dette er viktig for henne å etterfølge. Dette understøtter utsagnet til Lowe et al. (2008), som mener at Generasjon Y har en relativt stor tilbøyelighet til å forlate organisasjonen dersom de er misfornøyde, sammenliknet med andre generasjoner.

4.2.5 Kontinuativ tilhørighet

Følgende avsnitt omhandler kontinuativ tilhørighet, som innebærer den ansattes bevissthet omkring kostnadene forbundet med å forlate nåværende virksomhet (Meyer & Allen, 1991). De to første spørsmålene baserer seg på itemsene som endte med høyest samlet score fra respondentene i Generasjon Y. Dette er igjen nærmere forklart i avsnitt 2.4.2. I likhet med de to foregående avsnitt, ble det også her stilt spørsmål omkring hva kontinuativ tilhørighet betyr for vedkommende på deres nåværende arbeidsplass. Spørsmålene har til hensikt å gi en utdypende forklaring og en bedre innsikt i respondentenes forståelse av, og grad av, den kontinuitive tilhørighetskomponenten.

Hvis du hadde hatt lyst til å slutte hos din nåværende arbeidsplass, på hvilken måte hadde dette vært vanskelig for deg?

Dette hadde ikke respondent 1 noe klart svar på, da hun er av den oppfatning at det ikke vil være vanskelig å finne en tilsvarende jobb andre steder. Respondent 2 vektlegger det økonomiske aspektet som en vesentlig kostnad ved å slutte på arbeidsplassen, noe som står i kontrast til respondent 3 sitt utsagn, hvor hun mener at de ikke hadde vært så mange kostnader forbundet med det å forlate arbeidsplassen. Respondent 3 trekker imidlertid frem at hun ikke hadde vært villig til å akseptere dårligere vilkår i en eventuell ny virksomhet. Videre påpeker hun at det nok hadde vært større kostnader for henne å slutte i virksomheten hvis hun hadde hatt barn, huslån og lignende. Respondent 2 utdyper videre at han hadde følt på en sårhet knyttet til det å miste kontakten med kollegaer, og ikke lenger være en del av miljøet på

arbeidsplassen, noe han også anser som en vesentlig kostnad ved å slutte. Respondent 5 uttrykker også dette da hun trekker frem at det er størst kostnader forbundet med det å miste de kollegaene hun har i nåværende virksomhet. Videre sier hun at det økonomiske tapet eventuelt kan veies opp med andre ting som en virksomhet kan tilby. På en annen side mener respondent 4 at det trolig hadde vært en større kostnad for virksomheten enn for han selv personlig, dersom han hadde sluttet nå. Når det kommer til eventuelle økonomiske kostnader, så anser han dette som lite avgjørende hvis han finner en annen virksomhet som kan tilby den utviklingen han ønsker.

Hvilken betydning har utviklingsmulighetene på din nåværende arbeidsplass for deg, med tanke på å bli værende? I hvilken grad tror du andre virksomheter har mulighet til å tilby tilsvarende?

Her legger respondent 1 vekt på at det er små muligheter for utvikling på arbeidsplassen grunnet forhold ved hennes yrke. Hun forteller at hun anser videreutdanning, altså å spesialisere seg innenfor et spesifikt fagområde, som en av få tilgjengelige utviklingsmuligheter. En slik form for utvikling er hun dog nødt til å tilegne seg utenfor arbeidsplassen, da virksomheten ikke tilrettelegger for dette. Avslutningsvis legger hun til at det naturligvis forekommer kunnskapsmessig utvikling på arbeidsplassen, som forekommer gjennom erfaring og læring. Både respondent 2, 3, 4 og 5 mener at utvikling har en stor betydning for dem, da alle tre forteller at de trenger å utfordres for å bli værende på samme arbeidsplass i lang tid. Videre mener respondent 4 at utviklingsmulighetene kanskje er 90 prosent av grunnen til hvorfor han arbeider i virksomheten. Respondent 3 sier at hun foreløpig har en opplevelse av gode utviklingsmuligheter, men legger til at dette må vurderes fortløpende og at det blir viktig ved en eventuell beslutning om å bytte arbeidsplass. Samtlige respondenter synes det er vanskelig å vurdere hvorvidt andre virksomheter har mulighet til å tilby tilsvarende utviklingsmuligheter. Respondent 3 legger til at hun har til gode å finne ut av hvordan markedet forholder seg til dette.

Hva betyr kontinuativ tilhørighet for deg når det kommer til din nåværende arbeidsplass?

Her viser respondent 1 til det hun har nevnt tidligere om at det ikke vil være vanskelig å finne en eventuell ny jobb relativt fort, så kostnadene ved å forlate virksomheten er følgelig ikke et stort fokus for henne. Med andre ord vektlegger hun ikke det kontinuitive aspektet særlig mye når det kommer til hennes nåværende virksomhet. Respondent 2 påpeker derimot at kontinuativ tilhørighet for han handler mer om en eventuell økonomisk kostnad ved å forlate virksomheten. Videre sier han at han anser det som trygt å bli værende på arbeidsplassen, blant annet grunnet den økonomiske sikkerheten. Respondent 3 forteller at dette ikke er så viktig for henne på nåværende tidspunkt, men legger til at dette muligens blir viktigere i fremtiden. Respondent 5 legger størst vekt på et eventuelt tap av de utviklingsmulighetene hun har i nåværende virksomhet, når det kommer til kontinuativ tilhørighet. Respondent 4 anser eventuelle økonomiske tap som lite essensielt, men er av samme oppfatning som respondent 5 når det kommer til viktigheten av utviklingsmuligheter.

Vedrørende spørsmålet om hvilke av de tre formene for tilhørighet (affektiv, normativ og kontinuativ) som står sterkest til stede i deres nåværende ansettelsesforhold, mener respondent 5 at den kontinuitive tilhørigheten står sterkest hos henne. Hun påpeker imidlertid at det hovedsakelig handler om eventuelt å miste utviklingsmulighetene hun har i nåværende virksomhet.

Diskusjon

Innenfor kontinuativ tilhørighet tok vi utgangspunkt i spørsmål omhandlende på hvilken måte det hadde vært vanskelig for respondentene å slutte på nåværende arbeidsplass, samt betydningen av utviklingsmuligheter. Kontinuativ tilhørighet innebærer medarbeiderens bevissthet omkring kostnadene forbundet med å forlate sin nåværende arbeidsplass (Meyer & Allen, 1991). Både respondent 3, 4 og 5 trekker frem at den kontinuitive tilhørigheten hadde vært lite avgjørende dersom de fant en annen virksomhet som tilbød bedre vilkår. I likhet med dette, uttrykker respondent 1 at den kontinuitive tilhørigheten ikke er særlig tilstedeværende, og begrunner dette med

det faktum at hun ikke anser det som vanskelig å finne en tilsvarende jobb grunnet bransjen hun arbeider innenfor. Respondentenes svar kan knyttes opp mot Becker (1960) sin «side-bet theory» som kontinuativ tilhørighet baseres på, hvor en medarbeider må vurdere om det er hensiktsmessig å forlate virksomheten for å risikere å enten miste eller få fremtidige fordeler.

Dette kan videre også knyttes opp mot at respondentene tilhører Generasjon Y, som i større grad er tilbøyelig til å forlate virksomheten dersom de er misfornøyde (Lowe et al., 2008). Respondent 4 mener at det hadde vært større kostnader for virksomheten, enn for han selv personlig, hvis han forlot virksomheten nå: *«De kommer nok ikke til å finne en 40-åring som kan erstatte meg som er 25, og som jobber 12-14 timer hver dag slik som jeg gjør»*. Påstanden påpeker mer mot erstatningskostnader ved turnover, altså virksomhetens samlede kostnader forbundet med å erstatte den tidligere ansatte (Cascio, 1991), enn i retning av organisatorisk tilhørighet som omhandler medarbeidernes egne kostnader (Meyer & Allen, 1991).

For samtlige respondenter er utviklingsmuligheter viktige når det kommer til nåværende arbeidsplass, og respondent 3 legger til at *«Dette er noe jeg må vurdere fortløpende, og at dette blir viktig ved en eventuell beslutning om å bytte arbeidsplass»*. Dette utsagnet passer godt til det Lowe et al. (2008) beskriver som en viktig faktor når det kommer til fastholdelse av Generasjon Y, nemlig utfordrende og meningsfullt arbeid. Ifølge Alsop (2008) har også øvrige generasjoner en oppfatning om at Generasjon Y stiller store krav til arbeidsplassen, og forventer en rask og jevnlig utvikling. Det ovenstående utsagnet til respondent 3 gir noe uttrykk for denne tendensen som andre generasjoner, ifølge Alsop (2008), forbinder med Generasjon Y.

Avslutningsvis sier respondent 5 at den kontinuitive tilhørigheten står sterkest hos henne, hvorav det å beholde utviklingsmulighetene er det som fremstår som hovedfokuset hennes innunder denne komponenten. Ettersom disse mulighetene ifølge respondenten trolig kan erstattes av andre virksomheter, kan dette også relateres til at respondenten inngår i Generasjon Y. Denne generasjonen stiller ifølge Meier

og Crocker (2010) helt andre krav, og har andre forventninger til arbeidsgiver enn tidligere generasjoner. Utviklingsmulighetene, som samtlige av våre respondenter legger stor vekt på, kan muligens anses som en slik forventning. Videre kan dette ifølge Meier og Crocker (2010) medføre en stor utfordring for virksomhetene, nemlig å evne å fastholde denne gruppen ansatte med tydelig krav omkring utvikling og karriere.

5.0 Delkonklusjon

Følgende kapittel har til hensikt å knytte de foregående diskusjonene opp mot hverandre, for å skape en mer helhetlig fremstilling av avhandlingens emneområder. Det vil bli diskutert funn i de kvantitative og kvalitative diskusjonene som enten er i overenstemmelse, eller står i motsetning til hverandre. Som beskrevet tidligere bygger de kvalitative intervjusspørsmålene på de kvantitative analysefunnene, og søker å utdype enkelte aspekter ved avhandlingens temaer. Målet med kapittelet er at dette senere skal bli brukt for å besvare avhandlingens problemstilling. *«Hva slags forhold har Generasjon Y i Norge til turnoverintensjon, og på hvilken måte kan dette relateres til organisatorisk tilhørighet?».*

Hypotese 1 undersøkte om det ville være forskjeller i ansettelseslengde hos de med lav tilhørighetsgrad og de med høy tilhørighetsgrad. Det fremkom av analysen at det ikke var noen signifikante forskjeller i de to gruppene. Hypotesen undersøkte dog både Generasjon X og Generasjon Y samlet, og tok dermed ikke hensyn til generasjonsskillet. Intervjuobjektene i de kvalitative undersøkelsene var imidlertid kun representanter fra Generasjon Y. Det er i den forbindelse interessant å bemerke seg at respondent 4 og 5 har arbeidet i deres respektive virksomheter i omtrentlig to år. Bauer og Erdogan (2011) mener som beskrevet tidligere at negative egenskaper og utfordringer ved virksomheten vil være mindre synlige for nyansatte, men at det imidlertid er uklart akkurat når dette blir fremtredende for nykommeren. Ettersom respondentene har vært ansatt i omtrentlig 2 år, samt at begge har en form for lederansvar, kan det tenkes at de ikke blir sett på som nyansatte lenger. Respondentene antyder i uttalelsene fra intervjuene at deres grad av organisatorisk tilhørighet ikke spiller særlig stor rolle i deres arbeidsliv, og spesielt når det gjelder turnoverintensjon. Med utgangspunkt i funnet som tilsier at det ikke er noen signifikant forskjell i ansettelseslengde mellom de med lav- og høy tilhørighetsgrad, kan det antydes dit hen at respondentenes organisatoriske tilhørighet ikke nødvendigvis vil styrkes over tid.

Det ble i hypotese 2 avdekket en signifikant forskjell i turnoverintensjon hos de med lav- og høy tilhørighetsprofil i Generasjon Y. I de kvalitative intervjuene ble det stilt spørsmål omhandlende respondentenes turnoverintensjon, hvorav 4 av 5 respondenter uttrykte at de har vurdert å bytte arbeidsplass. Det ble imidlertid ikke avdekket hvorvidt respondentene faller innenfor gruppen lav- eller høy tilhørighetsprofil, men deres uttalelser kan peke mot at samtlige opplever en viss grad av tilhørighet til virksomheten. Samtlige respondenter er dog bevisste på at den opplevde graden av tilhørighet ikke skal ha for stor innvirkning på en eventuell beslutning om å forlate virksomheten. Faktorer som derimot ser ut til å ha stor betydning for respondentene er at virksomheten tilrettelegger for blant annet gode utviklingsmuligheter og et godt arbeidsmiljø, og at virksomhetens verdier stemmer overens med egne verdier.

Avslutningsvis ble det i hypotese 3 undersøkt generasjonsforskjeller vedrørende affektiv-, normativ- og kontinuativ tilhørighet. Det normative tilhørighetsdomenet bestod blant annet av et item som omhandlet lojalitet (itemet lyder som følger: En av de største grunnene til at jeg fortsetter å arbeide på nåværende arbeidsplass er fordi jeg mener lojalitet er viktig). Som diskutert i avsnitt 4.2.4 kom det frem at respondentene i de kvalitative intervjuene hadde svært forskjellige forståelser av hva lojalitetsbegrepet innebar i en arbeidssetting. Dette gir oss en indikasjon på at respondentene i de kvantitative spørreundersøkelsene også trolig kan tolke utsagnet svært ulikt, noe som kan ha svekket begrepsvaliditeten til den normative komponenten. Begrepsvaliditet handler som om hvorvidt testen totalt sett måler det man søker å måle (Walsh & Betz, 2001). Som tidligere nevnt i avsnitt 2.3.6, viste faktoranalysen at det var en relativt svak korrelasjon mellom itemsene innenfor én faktor i det normative tilhørighetsdomenet, hvorav ulike forforståelser og oppfatninger av begreper som eksempelvis lojalitet kan være deler av grunnen til at denne er så svak.

6.0 Konklusjon

Avhandlingen beskrev innledningsvis at fastholdelse av ansatte fra alle generasjoner vil være avgjørende for å oppnå suksess i fremtiden (Eversole et al., 2012). Problematikken omkring turnoverintensjon er spesielt aktuell i forhold til medarbeidere innenfor Generasjon Y, hvorav Randstad (2019) fant at denne generasjonen skifter jobb oftere enn eldre generasjoner. På bakgrunn av overstående problematikk har denne avhandlingen dermed undersøkt problemstillingen:

Hva slags forhold har Generasjon Y i Norge til turnoverintensjon, og på hvilken måte kan dette relateres til organisatorisk tilhørighet?

Problemstillingens temaer har blitt undersøkt ved å fremstille, og diskutere funn fra både kvantitative og kvalitative analyser i den hensikt å skape en metodetriangulering, som underbygges av kritisk realisme som avhandlingens vitenskapsteoretiske ståsted. Ved de kvantitative undersøkelsene ble det fremstilt tre hypoteser med bakgrunn i teori og tidligere forskning, hvorav de analytiske resultatene var som følger:

H1: Det er ingen signifikant forskjell i ansettelseslengde mellom de med høy tilhørighetsgrad, og de med lav tilhørighetsgrad.

H2: Det er signifikante forskjeller i turnoverintensjon hos de som har en høy tilhørighetsprofil i Generasjon Y, og de som ikke har det. Videre viste analysen at 76,7 prosent av respondentene med høy tilhørighetsprofil aldri har tenkt på å slutte, sammenliknet med 45 prosent av respondentene med lav tilhørighetsprofil.

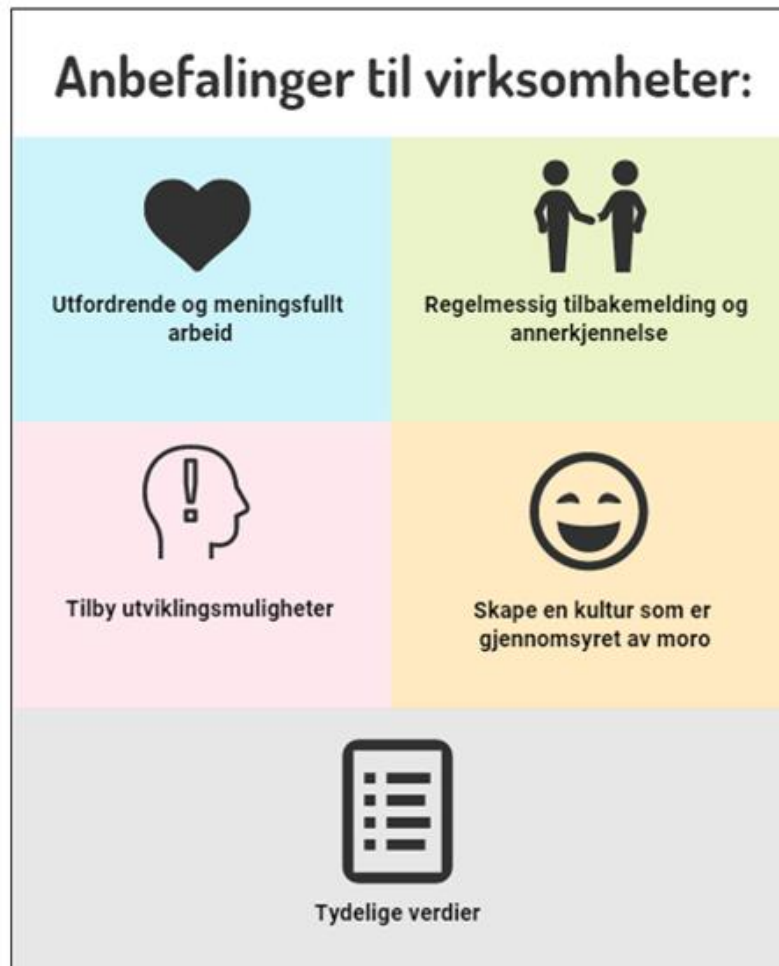
H3: Generasjon X har en noe høyere signifikant gjennomsnittsscore enn Generasjon Y, i både det affektive- og det kontinuitive domenet. Det er imidlertid ikke en signifikant forskjell i gjennomsnittsscore mellom Generasjon X og Generasjon Y i det normative tilhørighetsdomenet.

Videre ble det ut ifra de kvantitative analysene fremstilt en kvalitativ undersøkelse i form av intervju, hvorav intervjuobjektene var fem representanter fra kun Generasjon Y. Spørsmålene i intervjuene baserte seg på temaene turnoverintensjon og organisatorisk tilhørighet. I delkonklusjonen kom det med bakgrunn i både kvantitative og kvalitative funn frem blant annet at respondentenes organisatoriske tilhørighet ikke nødvendigvis vil styrkes over tid. Det er viktig å bemerke at utvalget i den aktuelle hypotesen bestod av både Generasjon X og Generasjon Y, men at de kvalitative dataene kun var basert på Generasjon Y. Slutningen om at ansettelseslengde ikke alene bidrar til økt organisatorisk tilhørighet ble tatt basert på respondentenes utsagn. Det ble antydnet at deres grad av organisatorisk tilhørighet ikke spiller særlig stor rolle i deres arbeidsliv, og spesielt når det gjelder turnoverintensjon. Videre ble det også avdekket, med bakgrunn i vår data, at de med høy tilhørighetsprofil hadde signifikant lavere turnoverintensjon enn de med lav tilhørighetsprofil, innenfor Generasjon Y. Samtlige av respondentene fra intervjuene ga uttrykk for at deres opplevde grad av tilhørighet ikke skulle ha en avgjørende betydning for en eventuell turnoverintensjon. Faktorer som imidlertid virket å ha innvirkning på deres turnoverintensjon, var blant annet gode utviklingsmuligheter og et godt arbeidsmiljø, samt at virksomhetens verdier stemte overens med egne verdier.

Ut ifra overstående konkluderes det med at virksomheter ikke kan forvente at den ansattes grad av organisatorisk tilhørighet øker som følge av kun ansettelseslengde. Samtidig viste det seg at respondentene med høy tilhørighetsprofil hadde lavere turnoverintensjon enn personene med lav tilhørighetsprofil, og grad av tilhørighet kan derfor se ut til å ha betydning for turnoverintensjonen. Det er dermed viktig at virksomheter bygger opp den organisatoriske tilhørigheten hos Generasjon Y gjennom gode utviklingsmuligheter, et godt arbeidsmiljø og tydelige verdier som tiltrekker aktuelle personer fra generasjonen. Hensikten med dette er å unngå høy turnoverintensjon fra ansatte født innenfor Generasjon Y. Denne konklusjonen understøttes av at Lancaster og Sillman (2002) mener at Generasjon Y kan være villige til å være ansatt i samme virksomhet over lang tid, så lenge de får muligheten til karriereendring.

6.1 Anbefalinger

Hensikten med denne avhandlingen var å få en innsikt i turnoverintensjon hos Generasjon Y, og hvordan dette kan relateres til organisatorisk tilhørighet. På bakgrunn av foregående konklusjon har vi utviklet følgende anbefalinger til virksomheter som har utfordringer med å fastholde ansatte som tilhører Generasjon Y:



Figur 11 - Anbefalinger til virksomheter, basert delvis på anbefalinger fra Lowe et al. (2008) (egenutviklet)

7.0 Implikasjoner

Avslutningsvis er det viktig å fremlegge implikasjoner og utfordringer som kan ha hatt innvirkninger på avhandlingen. Innledningsvis er det viktig å bemerke at avhandlingen tar avsett i det vitenskapsteoretiske ståstedet kritisk realisme. Denne tilnærmingen innebærer at vi har foretatt visse fortolkninger i avhandlingen, men er samtidig klar over at det eksisterer en objektiv virkelighet omkring det vi fortolker som ikke nødvendigvis er observerbar for sansene våre. Slike fortolkninger har eksempelvis blitt gjort vedrørende psykologisk kontrakt, som er et fenomen vi ikke har kunnet observere, med derimot utelukkende kunne fortolke, basert på respondentenes utsagn.

Avhandlingens noe lave grad av reliabilitet og validitet er også viktig å understreke. Som beskrevet i avsnitt 2.3.6, viste reliabilitetsanalysen (Cronbach's Alpha) for den kvantitative analysen en tilfredsstillende alphaverdi på det affektive- og det normative tilhørighetsdomenet. Reliabilitetsanalysen viste derimot en ikke-tilfredsstillende alphaverdi på det kontinuerlige tilhørighetsdomenet. Videre viste faktoranalysen for den kvantitative analysen en svak begrepsvaliditet innenfor det kontinuerlige- og det normative domenet, hvorav det affektive domenet hadde en noe høyere begrepsvaliditet. Vedrørende den kvalitative analysen, som beskrevet i avsnitt 2.4.4, har vi vært svært oppmerksomme på ulike forhold som kan ha hatt innvirkning på graden av validitet og reliabilitet. Målet med avhandlingen har dog aldri vært å generalisere alle individer innenfor Generasjon Y, men heller å få ett innblikk i hvordan enkelte fra Generasjon Y forholder seg til turnoverintensjon og organisatorisk tilhørighet.

Videre er det nødvendig å presisere at datainnsamlingen har foregått i en tid med mye usikkerhet og permitteringer i arbeidsmarkedet, grunnet COVID-19. Da avhandlingens tema omfatter aspekter ved ansettelsesforholdet, kan respondentenes svar muligens ha blitt påvirket av omstendighetene, noe som kan ha hatt betydning for deres holdninger og meninger. Andre konsekvenser som følger av COVID-19 har blant annet vært temaendringer i avhandlingen, og en annerledes tilnærmingstype til hverdagen. De ulike tiltakene har medført begrensninger som har vært vanskelige å forutse.

8.0 Perspektivering

I henhold til videre forskning kunne det blant annet ha vært interessant å studere avhandlingens problematikk innenfor en bestemt virksomhet. Dette kan tilføre både ledere, HR, og andre aktuelle aktører verdifull informasjon vedrørende Generasjon Y. En annen interessant vinkling kunne vært å studere avhandlingens problematikk ved bruk av et større utvalg, for å få et enda bedre innblikk i karakteristika omkring generasjonen. Ettersom turnoverintensjon, og faktisk turnover hos Generasjon Y, har et betydelig økonomisk aspekt som i denne avhandlingen ikke har blitt undersøkt, vil videre forskning kunne tilføre verdifull kunnskap til organisasjoner.

Avslutningsvis er det viktig å huske på at forskningen omkring generasjoner i arbeidslivet ikke ender ved Generasjon Y, det vil kontinuerlig inntre nye generasjoner i arbeidsmarkedet som kan føre med seg nye forsknings-territorium.

Litteraturliste

- Abelson, M. A. & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: toward an organizational level model. *Academy of management Review*, 9(2), 331-341. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277675>
- Agrawal, S. (2017). Personality traits and organisational commitment of Gen X and Gen Y employee. *Journal of organisation & Human behaviour*, 4(1-2), 10-17. Hentet fra <http://www.publishingindia.com/johb/48/personality-traits-and-organisationalcommitment-of-gen-x-and-gen-y-employees/577/4085/>
- Ahmad, K. Z. & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development* 7(3), 166-185. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00179>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alsop, R. (2008). The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace. Jossey-Bass. <https://www.ebscohost.com/uploads/imported/thisTopic-dbTopic-1412.pdf>
- Arnett, J. J. (2010). Oh, Grow up! Generational grumbling and the new life stage of emerging adulthood-commentary on trzesniewski & donnellan (2010). *Perspectives on psychological science*, 5(1), 89-92. <https://doi.org/10.1177/1745691609357016>

- Aujla, S. & Mclarney, C. (2020). The effects of organizational change on employee commitment. *IUP Journal of organizational behaviour*, 19(1), 7-22.
- Barron, K. & Chou, S. (2016). Developing Normative Commitment as a Consequence of Receiving Help-The Moderated Mediating Roles of Team-Member Exchange and Individualism? Collectivism: A Multi-level Model. *Journal of Management Sciences*, 3(2), 141-158.
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Red.), APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (s. 51-64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Beck, J. C. & Wade, M. (2004). Got Game: How the gamer generation is reshaping business forever. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behaviour. *Journal of applied social psychology*, 44(3), 175-189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Berings, D., De Fruyt, F. & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36(2), 349-364. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00101-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00101-6)

- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, 12(2), 288-300
- Bolland, E. & Lopes, C. (2014). *Generations and work*. Palgrave Macmillan, New York. <https://doi.org/10.1057/9781137348227>
- Bordens, K. S. & Abbott, B. B. (2002). *Research design and methods: A process approach* (5. utg.). McGraw-Hill.
- Bova, B. & Kroth, M. (2001). Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65. <https://doi.org/10.1108/13665620110383645>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. California: Sage Publications
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: en introduktion. I S. Brinkmann. & L. Tanggaard. (Red.), *Kvalitative metoder: en grundbog*. (s. 15-33). København: Hans Reitzels Forlag
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., & Larsson, R. (1996). Career pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of management executive*, 10(4), 52-66. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145319>

- Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. (2005). *Kritisk realisme*. Roskilde Universitetsforlag.
- Buckingham, A. & Saunders, P. (2004). *The survey methods workbook: From design to analysis*. Oxford: Blackwell.
- Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (3. utg.). Boston: PWS-Kent Pub. Co. <https://doi.org/10.2307/258455>
- Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent, *Strategic HR Review*, 18(6), 258-262. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2019-0042>
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Clarke, V., Braun, V. & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*, (s. 222-248). Sage Publications Ltd.
- Cohen, A. (2011). Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace. *Career Development International*, 16(7), 646-667. <https://doi.org/10.1108/13620431111187272>
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational behavior: the internal journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior*, 23(8), 927-946. <https://doi.org/10.1002/job.173>

- D'Amato, A. & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 929-953.
<https://doi.org/10.1108/02683940810904402>
- Dale-Olsen, H., Røed, M. & Schøne, P. (2006). *Omfang av arbeidsmarkedstiltak: betyr det noe?*. Oslo: institutt for samfunnsforskning
- Das, B. L. & Baruah, M. (2013). "Employee Retention: A Review of Literature", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 14(2), 08-16. <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J. & Lester, S. W. (2001). An investigation of the relational component of the psychological contracts across time, generation, and employment status. *Journal of managerial issues*, 13(1), 102-118.
- De Vos, A. & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
<https://doi.org/10.1108/00483480910920705>
- Deloitte. (2019). *The Deloitte global Millennial survey 2019: societal discord and technological transformation create a "generation disrupted"*. Hentet fra https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html?fbclid=IwAR1SLuNX21NwF4iXLhthz9ZHuhQoqkH3toCHdsZ9ZTGp_xYGpaM1hP1dYal
- DeVaney, S. A. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.

Dibble, S. (1999). *Keeping your valuable employees: Retention strategies for your organization's most important resource*. New York: Wiley.

Dixon, M. A., Cunningham, G. B., Sagas, M., Turner, B. A. & Kent, A. (2005). Challenge is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Undergraduate Interns. *Journal of Education for Business*, 80(3), 172-180.
<https://doi.org/10.3200/JOEB.80.3.172-180>

Egholm, L. (2016). *Videnskabsteori: Perspektiver på organisationer og samfund*. København: Hans Reitzels Forlag.

Ennova & HR Norge. (2017). *Global employee and leadership index*. Hentet fra <http://ipaper.ipapercms.dk/Ennova/gelx-2017-no/?page=1>

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Los Angeles, California. London: SAGE.

Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L. & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in developing human resources*, 14(4), 607-625.
<https://doi.org/10.1177/1523422312455612>

Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research* (2. utg.). London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage

Fogg, P. (2009). When generations collide. *The education digest*, 74(6), 25-31.

Giancola, F. (2006). The generation gap: more myth than reality. *Human resource planning*, 29(4), 32-37.

- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41(3), 14-21.
<https://doi.org/10.1177/001088040004100313>
- Holbeche, L. (2016). Turnover amongst Generation Y. I Sardakis, G & Cooper, C. (Red.), *research handbook on employee turnover* (s. 183-200). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Hopland, S. (2020, 16. Mars). Petter Stordalens Nordic Choice har permittert 3.000 ansatte i Norden. E24. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/Joy4Q7/petter-stordalens-nordic-choice-har-permittert-3000-ansatte-i-norden>
- Hughes, M. E. & O'Rand A. M. (2005). *The lives and times of the baby boomers* I R. Farley & J. Haaga (red.), *The American people* (s. 224-259) New York: Russell Sage Foundation.
- Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behaviour in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of applied psychology*, 89(2), 311-321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.311>
- Ingemann, J. H., Kjeldsen, L., Nørup, I. & Rasmussen, S. (2018). *Kvalitative undersøgelser i praksis: Viden om mennesker og samfund*. Samfundslitteratur.

- Iverson, R. D. & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the "right kind" of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jena, R. K. (2016). Effect of generation gap on organizational commitment: A case study of Ferro-alloy industries in India. *Global Business Review*, 17(3), 765-895. <https://doi.org/10.1177/0972150916631085>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, M. & Johnson, L. (2010). *Generations*, Inc. New York: AMACOM
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public personnel management*, 29(1), 55-74. <https://doi.org/10.1177/009102600002900105>
- Karpatschof, B. (2006). *Udforskning i psykologien - de kvantitative metoder*. København: Akademisk forlag
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Lancaster, L. C & Stillman, D. (2002). *When generations collide: who they are, why they clash how to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Larsen, A. K. (2010). En enklere metode: vejledning i samfundsvidenskabelig forskningsmetode. København: Akademisk Forlag.
- Lazear, E. & Gbbs, M. (2007). *Personnel Economics in Practice*. New York: John Wiley & Sons.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lowe, D., Levitt, K. J. & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), 43-57. <https://doi.org/10.1109/EMR.2011.5876174>
- Lub, X., Bijvamk, M. N., Bal, P. M., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). *Different or alike?* *International journal of contemporary hospitality management*, 24(4), 553-573. <https://doi.org/10.1108/09596111211226824>
- Manpower. (u.å.). Avliver mytene om generasjon Y. Hentet 16. April 2020 fra <https://www.manpower.no/kund/nor/millennials/avliver-mytene-om-generasjon-y/>
- Manpowergroup. (2016). *Millennial careers: 2020 Vision*. Hentet fra https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES

- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
- Martin, L. (2016). Studying organizations using critical realism: A practical guide. *Journal of critical realism*, 15(2), 213-215. <https://doi.org/10.1080/14767430.2016.1158440>
- Mcdonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & organization development journal*, 21(2), 84-91. <https://doi.org/10.1108/01437730010318174>
- Meier, J. & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68-78.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>

- Mir, A., Mir, R. & Mosca, J. B. (2002). The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations. *Public personnel management*, 31(2), 138-200. <https://doi.org/10.1177/009102600203100205>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. In *Human Relations* 41(6), 467-482. <https://doi.org/10.1177/001872678804100604>
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages. The psychology of commitment absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nizam, S., Ruzainy, M., Sarah, S. & Idayu, N. (2016). Generation Y: Organizational Commitment and Turnover Intention. The European Proceedings Social and Behavioral Sciences, 21-23.
- O'Mahoney, J. & Vincent, S. (2014). Critical Realism as an Empirical Project: A Beginner's guide. I Edwards, P. K. J., O'Mahoney, J. & Vincent, S. (Red.), *Studying Organizations Using Critical Realism: A Practical Guide*. (s. 1-21). Oxford University Press.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African journal of business management*, 1(3), 49-64
- Pallant, J. (2011). Survival manual. *A step by step guide to data analysis using SPSS*. (4. Utg.). Melbourne: Allen & Unwin

- Patalano, C. (2008). *A Study of the Relationship Between Generational Group Identification and Organizational Commitment: Generation X vs. Generation Y*. (Doktoravhandling, H. Wayne Huizenga School of Business & Entrepreneurship Nova Southeastern University). Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/304810041?pq-origsite=gscholar>
- Randstad. (2019). *Employer Brand Research 2019*. Hentet fra https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4288969/REBR2019/REBR%202019_norge.pdf
- Regjeringen. (2018). Arbeidsmiljøloven. Hentet 2. Mai 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolooven/id447107/>
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Ryder, N. B. (1965). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. *American Sociological Review*, 30, 843-861. <http://dx.doi.org/10.2307/2090964>
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>

- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Shaw, S. & Fairhurst, D. (2008) "Engaging a new generation of graduates". *Education and Training*, 50(5), 366-378. <https://doi.org/10.1108/00400910810889057>
- Shih, W. & Allen, M. (2007). "Working with Generation-D: adopting and adapting to cultural learning and change", *Library Management*, 28(1/2), 89-100. <https://doi.org/10.1108/01435120710723572>
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Soares, M. E. & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101(June 2018), 469-476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Somers, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 443-453. <https://doi.org/10.1348/096317909X424060>
- Statistisk sentralbyrå. (2020). 05803: *Befolkningen - endringer i befolkningen i løpet av året, etter statistikkvariabel og år 1981-2000*. [Datasett]. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/05803/tableViewLayout1/>
- Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(1), 253-273.

Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S. & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>

Store norske leksikon. (2018). Arbeidspolitik. Hentet 2. mai 2020 fra
<https://snl.no/arbeidslivspolitik>

Store norske leksikon. (2018). Norges historie. Hentet 2. mai 2020 fra
https://snl.no/Norges_historie

Swales, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00082>

Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *J Bus Psychol* 25, 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman B. R. & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.

Vandenberghe, C. & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82, 331-348.
<https://doi.org/10.1348/096317908X312641>

- Wallace, J. & Gaylor, K. (2012). A Study of the dysfunctional and functional aspects of voluntary employee turnover. *SAM Advanced Management Journal*, 77(3), 27.
- Walsh, W. B. & Betz, N. E. (2001). *Tests and Assessment* (4. utg.). Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Wanous, J. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers* (The Addison-Wesley series on managing human resources). Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Westerman, J. W. & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161. <https://doi.org/10.1108/13620430710733631>