



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	14-05-2020 09:00	Termin:	2020 VÅR
Sluttdato:	15-05-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
SIS-kode:	203 ØMF190 1 MA1 2020 VÅR		
Intern sensor:	Tina Åsgård		

Deltaker

Navn: Even Høyvik
Kandidatnr.: 345
HVL-id: 571889@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?: Nei
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: **Gruppenummer:** 12
Andre medlemmer i gruppen: Ingrid Birgitta Helland Nordanger, Hanne Pedersen

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Risør

Engineering



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Organizational commitment

- En studie av Risør Engineering

Organizational commitment

- A study of Risør Engineering

Ingrid Nordanger

Hanne Pedersen

Even Høyvik

Administrasjon & ledelse

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, økonomi & administrasjon

Veileder: Tina Åsgård

15. mai 2020

Bacheloroppgave / Hovedprosjektoppgave - Referanseside

Organizational commitment – <i>En studie av Risør Engineering</i>	Dato: 15.05.2020
Organizational commitment – <i>A study of Risør Engineering</i>	Rapportnummer:
Forfattere: Ingrid Nordanger, Even Høyvik & Hanne Pedersen	Antall sider u/vedlegg: 65
	Antall sider vedlegg: 86
Veileder: Tina Åsgård	Institutt/Campus: Økonomi og administrasjon, Bergen
Fordypning: <i>Administrasjon & Ledelse</i>	
Merknader:	
Kontaktvirksomhet: <i>Risør Engineering</i>	

Sammendrag:

Denne oppgaven undersøker *organizational commitment* i en geografisk spredt virksomhet. Fenomenet *organizational commitment* handler om tillit, lojalitet og tilknytning til bedriften man jobber for. Vi presenterer også virkemidler organisasjonen kan benytte for å styrke *commitment* blant de ansatte. Vi har foretatt en kvantitativ og kvalitativ studie med en deduktiv forskningstilnærming, med Risør Engineering som casebedrift.

Risør Engineering er en liten tjenesteleverandør av fagpersonell og serviceingeniører i oljesektoren. Virksomheten er valgt på bakgrunn av at deres ansatte arbeider geografisk spredt, noe som gjør det spennende å undersøke *organizational commitment* hos dem. Temaet har også en økende samfunnsmessig relevans, da man i en mer nettbasert hverdag ser at geografisk spredte løsninger blir mer vanlig, og funnene kan derfor være gjeldende for flere enn oppgavens casebedrift.

Datainnsamlingen baserer seg på dybdeintervjuer med syv ansatte i Risør Engineering og en spørreundersøkelse som ble tilsendt alle ansatte. Funnene viser en varierende grad av *organizational commitment*. Vi fant et tydelig skille i graden av *commitment* ut ifra om den ansatte var i administrasjonen eller ikke. Funnene viser også at de ansatte er sterkt ytre motivert.

Stikkord:

Tillit	Lojalitet	Tilhørighet
--------	-----------	-------------



Summary:

This thesis investigates organizational commitment in a geographically dispersed business. The phenomenon organizational commitment concerns trust, loyalty and commitment to the organization one works for. Furthermore, various instruments the organization may utilize to strengthen the commitment among employees are presented. To investigate the above, we have conducted a quantitative and qualitative study with a deductive research approach, with Risør Engineering as our case.

Risør Engineering is a small-scale service provider staffed with skilled personnel and service engineers within the oil sector. The company is chosen based on their geographically dispersed employees. Thus, investigating their staff members' commitment is relevant to the project's research objective. The topic has a great societal relevance due to the geographically dispersed solutions, becoming more common in the constantly expanding online environment. The findings may therefore also apply to other companies than the case business.

The research data is based on in-depth interviews with seven employees in Risør Engineering, as well as a survey sent to all employees. The results show a varied degree of organizational commitment. We discovered a clear distinction in the degree of commitment based on whether the employee worked in administration or not. Furthermore, our findings display that some employees are highly externally motivated.

Keywords:

Trust	Loyalty	Commitment
-------	---------	------------

Fylles ut ved å klikke på boksene til høyre i skjemaet		
1.	Jeg/vi erklærer at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">- ikke har vært brukt til annen eksamen- ikke refererer til andres arbeid uten at dette er oppgitt- ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at dette er oppgitt- har alle referansene oppgitt i litteraturlisten- ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høyskoler i Norge, jf. Universitets- og høyskoleloven §§4-7 og 4-8 , samt Forskrift om eksamen §10 .	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at høyskolen vil behandle alle saker hvor det foreligger mistanke om fusk etter høyskolens studieforskrift	<input checked="" type="checkbox"/>

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon, ved Høgskulen på Vestlandet. Oppgaven er skrevet av Ingrid Nordanger, Even Høyvik & Hanne Pedersen, som alle har vært studenter ved HVL i Bergen fra 2017-2020. Temaet og problemstillingen er utarbeidet med bakgrunn i vår fordypning innen ledelse og administrasjon, og er skrevet i samarbeid med bedriften Risør Engineering.

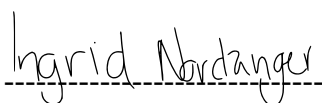
Godt samarbeid, frustrasjon, forvirring og stolthet er alle ord som kan brukes for å beskrive prosessen mot en ferdigstilt oppgave. Grunnet koronapandemien har vi måttet skrive denne oppgaven fra tre forskjellige steder i landet, og vi har virkelig fått kjenne på noe av det som er bakgrunnen for oppgaven, nemlig utfordringer ved det å jobbe geografisk spredt. Internettforbindelsen har ikke alltid vært vår venn, så utfordringer – det har det vært nok av.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår fantastiske veileder Tina Åsgård. Uten deg hadde denne oppgaven vært et fullstendig kaos, og vi er alle tre evig takknemlig for din innsats og tilbakemeldinger. Dine innspill, kjappe tankegang og til tider omfattende ideer har imponert oss i senk. At det er flere timer i ditt døgn enn i vårt, det er vi helt sikre på.

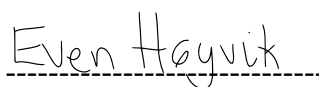
Vi ønsker også å takke Risør Engineering for et utrolig godt samarbeid det siste året. Dere som arbeider i ledelsen har stått på pinne for oss, og ingen spørsmål har stått ubesvart. De ansatte i bedriften har også vært veldig hjelpsomme, og vi vil vie en stor takk til alle dere som har svart på spørreundersøkelsen og deltatt på intervju – uten dere hadde vi ikke hatt en oppgave å levere.

Til våre familier vil vi si at vi nå en gang for alle er ferdige med å okkupere stuer, kjøkken og kontor for daglige zoom-møter. Dere kan nå trygt ferdes i alle husets rom. Takk for tålmodigheten!

Bergen, 15.05.2020



Ingrid Nordanger



Even Høyvik



Hanne Pedersen

Innholdsfortegnelse

Forord	4
1.0 Innledning	7
2.0 Teoretisk rammeverk	9
2.1 Begrepsavklaring av <i>organizational commitment</i>	9
2.2 Tre-komponentmodellen	10
2.2.1 Affektiv commitment	11
2.2.2 Normativ commitment.....	11
2.2.3 Kalkulerende commitment.....	11
2.2 Motivasjonsteori.....	12
2.2.2 Indre motivasjon	13
2.2.3 Ytre motivasjon	14
2.3 Organisasjonskultur	14
2.4 Virkemidler for <i>commitment</i>	15
2.4.1 Visjon	15
2.4.2 Medarbeidersamtalen.....	16
2.4.3 Kursing	17
2.4.4 Rekruttering.....	18
2.4.5 Medeierskap	18
3.0 Metode	18
3.1 Forskningstilnærming	19
3.2 Forskningsdesign	19
3.3 Strategi og metodevalg.....	19
3.4 Datainnsamling	20
3.4.1 Spørreundersøkelsen.....	20
3.4.2 Intervju	23
3.4.3 Utvalg	25
3.5 Analyse av datamateriale	26
3.6 Personvern og etisk ansvar	27
4.0 Analyse	29
4.1 Affektiv <i>commitment</i>	29
4.1.1 Hvilken grad av affektiv <i>commitment</i> finnes i Risør Engineering?.....	30
4.1.2 Virkemidler for å øke affektiv <i>commitment</i> til Risør Engineering	37
4.1.3 Oppsummering	47
4.2 Normativ <i>commitment</i>	48
4.2.1 Hvilken grad av normativ <i>commitment</i> finnes i Risør Engineering?.....	48
4.2.2 Virkemidler for å øke normativ <i>commitment</i> til Risør Engineering	51
4.2.3 Oppsummering	54
4.3 Kalkulerende <i>commitment</i>	54

4.3.1 Hvilken grad av kalkulerende commitment finnes i Risør Engineering?.....	54
4.3.2 Virkemidler for å øke den kalkulerende formen for commitment i Risør Engineering	61
4.3.3 Oppsummering	63
5.0 Konklusjon	64
5.1 Samlet grad av organizational commitment i Risør Engineering.....	64
5.2 Virkemidler for å bedre organizational commitment i Risør Engineering	65
6.0 Litteraturliste	66
7.0 Vedlegg	69
7.1 Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse	69
7.2 Vedlegg 2 – Informasjonsskriv	77
7.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide	80
7.4 Vedlegg 4 – Godkjenning	82
7.5 Vedlegg 5 – Affektiv commitment	84
7.6 Vedlegg 6 – Normativ commitment	85
7.7 Vedlegg 7 – Kalkulerende commitment	85

1.0 Innledning

Temaet vi har valgt å fordype oss i er *organizational commitment i geografisk spredte virksomheter*. Fenomenet *organizational commitment* handler om tillit, lojalitet og tilknytning til bedriften man jobber for. Dette involverer den følelsesmessige tilknytningen til organisasjonen, forpliktelsen til å forbli i organisasjonen, og antatte kostnader ved å forlate organisasjonen (Meyer & Allen, 1991, s. 63 – 64). Ansatte med en sterk *organizational commitment* vil blant annet fortsette i arbeidsforholdet fordi de selv ønsker og vil. Dette er noe man ønsker at de ansatte skal føle på, og det kan videre forebygge uønsket turnover.

Rekruttering er en kostbar prosess, og mangel på *organizational commitment* kan føre til hyppigere utskiftning av personell. Dette vil være spesielt utfordrende for små virksomheter som ofte er mer sårbare, og som ikke har mulighet til å stadig ansette nye medarbeidere. Det å holde på dyktige ansatte over tid er viktig for alle virksomheter, og forskning peker på *organizational commitment* som en avgjørende faktor.

Det å jobbe med *organizational commitment* i virksomheter der de ansatte jobber geografisk spredt er et tema som blir mer og mer samfunnsmessig relevant. I en mer nettbasert hverdag er dette noe vi som fremtidige arbeidstakere med sikkerhet kommer til å møte. Man trenger ikke lenger å sitte på samme kontor for å kommunisere med kolleger, så hjemmekontor og andre løsninger kommer til å bli mer vanlig og universelt akseptert enn før.

Som følge av koronapandemien er det sannsynlig at mange bedrifter opplever effektiviteten av nettbaserte møter og samlinger. I tillegg kommer det hele tiden bedre utstyr på markedet, noe som gjør personlige møter lettere å erstatte. Det kan dessuten være mye billigere å investere i ordentlig utstyr, enn å sørge for transport av ansatte til ulike møter og samlinger. Vi tror dette vil føre til at man i større grad kommer til å arbeide geografisk spredt, og at man mister den hverdagslige samtalen på kontoret. Man må lære seg å knytte bånd med bedriften og kolleger på en helt ny måte, og siden de ansatte ikke møtes i samme grad som før kan dette føre til en lavere *organizational commitment*. Det kan dermed argumenteres for at pandemien har styrket oppgavens eksterne validitet og vil kunne være overførbar til de fleste virksomheter.

I denne oppgaven skal vi presentere vår undersøkelse av *organizational commitment* i casebedriften Risør Engineering, som er en liten tjenesteleverandør av fagpersonell og serviceingeniører i oljesektoren. Siden hele bransjen har vært igjennom mange opp- og nedturer

de siste årene, har det utløst en uro hos ledelsen i Risør Engineering i forhold til tillit og lojalitet blant de ansatte. I oljesektoren jobber mange aktører sammen på felles prosjekter og ansatte jobber geografisk spredt, noe som gjør *organizational commitment* til en særlig utfordring i bransjen. Grunnen til at vi har valgt nettopp denne bedriften er at de har noen utfordringer og trekk ved organisasjonsstrukturen som gjør det spennende å utforske fenomenet hos dem. I tillegg hadde vi et godt samarbeid med dem i 2019, i forbindelse med fagene Human Resource Management og Innovasjon- og Endringsledelse.

Ettersom administrasjonen arbeider på hovedkontoret i Risør, og serviceingeniørene jobber på ulike oljerigger i hele verden, møtes de ansatte sjeldent. Ledelsen er derfor redd for påvirkningskraften dette kan ha på de ansattes tillit, lojalitet og tilhørighetsfølelse overfor virksomheten. Videre medfører arbeidets art at de ansatte i de fleste tilfeller jobber under ledelse av andre selskaper når de leies ut til oppdragsgivere. Dette er en annen faktor som kan skape utfordringer i forhold til den ansattes forpliktelse og lojalitet overfor Risør Engineering.

Problemstillingen har vi utarbeidet i samarbeid med bedriften, og formålet er å kartlegge graden av *organizational commitment* samt finne virkemidler for å styrke den. Vi synes dette er en veldig spennende problemstilling, og henter mye motivasjon i at dette er noe ledelsen selv ønsker at vi skal hjelpe dem med. I tillegg ønsket de at vi skulle se på konsekvensen av en geografisk spredt arbeidsplass, og hva man eventuelt kan gjøre for å bedre negative effekter av dette. Det var også flere av Risør Engineering sine samarbeidspartnere og kunder som syntes dette er et vanskelig tema, og som ønsket at vi skulle undersøke dette videre.

Hvordan bedrifter som arbeider geografisk spredt kan oppnå *organizational commitment* er både interessant og relevant, og det finnes til nå lite forskning på dette feltet. Med utgangspunkt i et godt samarbeid med både ledelse og ansatte i Risør Engineering, ønsker vi å undersøke hvordan de kan bedre sin tillit og lojalitet ved hjelp av økt *organizational commitment*.

*«Hvilken grad av *organizational commitment* eksisterer i Risør Engineering, og hva kan gjøres for å styrke den?»*

2.0 Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket legger grunnlaget for videre analyse og diskusjon av funnene i casebedriften Risør Engineering. Kapittelet er strukturert i fire hoveddeler: *organizational commitment*, *motivasjonsteori*, *organisasjonskultur* og *virkemidler for å øke commitment*.

2.1 Begrepsavklaring av *organizational commitment*

Fenomenet *organizational commitment* handler om den ansattes tilknytning og lojalitet til en organisasjon. Oppgaven benytter definisjonen av *organizational commitment* som ble presentert i Porter, Mowday & Steers (1979) sine studier.

“The relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”

Meyer & Allen, 1991, s. 64

I faglitteraturen om *organizational commitment* er denne definisjonen svært utbredt og har faglig tyngde. Den legger også grunnlaget for tre-komponentmodellen som er fundamentet i vår oppgave.

Ordet *commitment* oversettes til norsk som *forpliktelse* eller *engasjement*. I norsk faglitteratur brukes begreper som organisasjonstilknytning, -hengivenhet, -engasjement eller -forpliktelse om *organizational commitment*. Det finnes altså ikke et tilsvarende norsk begrep som fullt ut rommer alle betydningene av det engelske begrepet *commitment*. I denne oppgaven vil vi derfor benytte det engelske begrepet *organizational commitment* eller *commitment* for å ikke miste begrepets mangfold og kompleksitet i en eventuell oversettelse.

Organizational commitment har blitt studert, forklart og observert på en rekke ulike måter gjennom tidene. For å kort vise spekteret av faglitteratur som finnes om *organizational commitment* følger det en oversikt av de mest utbredte definisjonene som er presentert i Buchanan (1974, s. 533) sine studier.

- Porter (1968) betrakter *commitment* som ansattes villighet til å utøve høy innsats for organisasjonen, et sterkt ønske om å fortsette i den, og villigheten til å akseptere dens mål og verdier.
- Sheldon (1971) ser på *commitment* som en positiv evaluering av organisasjonen og dens ansattes intensjon for å jobbe mot organisasjonens mål.

- Kantor (1968) definerer det som «sosiale aktørers» vilje til å gi energi og lojalitet til organisasjonen.
- Hrebiniak & Allutto (1973) ser på det som motstanden for å forlate organisasjonen for økning i lønn, status eller yrkesfrihet.
- Lee (1971) definerer *commitment* som en identifikasjon til organisasjonen, og graden av tilhørighet eller lojalitet.

Vi ser at det også i engelsk faglitteratur har vært ulike tolkninger av begrepet, men det er likevel tre fellestrekk som går igjen i de fleste definisjoner. Det er den følelsesmessige tilknytningen til organisasjonen, forpliktelsen til å forbli i organisasjonen, og antatte kostnader ved å forlate organisasjonen, (Meyer & Allen, 1991, s. 63-64). Disse tre fellestrekkene legger grunnlaget for utviklingen av tre-komponentmodellen.

2.2 Tre-komponentmodellen

Commitment ble av Mowday, Porter & Steers (1982, s. 27) beskrevet gjennom følgende tre komponenter:

- En sterk tro på organisasjonens verdier og mål
- Villighet til å gjøre en betydelig innsats for organisasjonen
- Et sterkt ønske eller hensikt om å fortsette som ansatt i organisasjonen

Av denne inndelingen er det tydelig at *organizational commitment* representerer noe som strekker seg langt utover kun passiv lojalitet til en organisasjon. Videre hevder Meyer & Allen (1991, s. 67) at de tre komponentene av *commitment* kan sees på som en psykologisk tilstand som;

1. Karakteriserer den ansattes forhold til organisasjonen
2. Har betydning for avgjørelsen om å fortsette eller avslutte medlemskapet til organisasjonen

Dette tatt i betraktning, gav Meyer & Allen (1991) grunnlag for å hevde at komponentene ville utvikle seg på forskjellige måter og ha ulike implikasjoner for atferd (Powell & Meyer, 2004). Uavhengig av hvordan man definerer og ser på *organizational commitment*, så vil en ansatt med en høy grad av *commitment* til enhver tid være mer sannsynlig å bli i organisasjonen, enn en ansatt som ikke er det. Det som avgjør utviklingen av *commitment* vil være den ansattes psykologiske forhold til organisasjonen. For å kunne skille og beskrive disse psykologiske påvirkningskreftene på *commitment*, utviklet Meyer & Allen (1991, s. 68) tre-

komponentmodellen. I modellen deles *commitment* opp i tre ulike former, som ligger tett opp mot Mowday et al. (1982) sine komponenter. Disse kalles for *affektiv*, *normativ*, og *kalkulerende commitment*.

2.2.1 Affektiv commitment

Den affektive komponenten av *commitment* refererer til den ansattes emosjonelle tilknytning til og identifikasjon med organisasjonen. Porter et al. (1979, s. 225) forklarer at affektiv *commitment* oppstår når individet knytter sin identitet til den aktuelle organisasjonen. Tilnærmingen baserer seg i stor grad på holdninger og følelser, og den personlige tilknytningen mellom den ansatte og organisasjonen. På grunn av deres sterke følelse av tilknytning vil ansatte med affektiv *commitment* ønske å bli i organisasjonen fordi de selv *vil* det (Dysvik & Kuvaas, 2012, s. 68). Denne formen for *commitment* er ansett for å være den sterkeste og mest ønskelige, fordi de ansatte drives av en høy grad av indre motivasjon.

2.2.2 Normativ commitment

Meyer & Allen (1991, s. 67) definerer normativ *commitment* som prosessen der de ansatte blir i organisasjonen fordi de både føler at de *bør* og at det er deres plikt (Meyer & Allen, 1991, s. 67). Denne komponenten blir forklart som et resultat av det sosiale og normative presset som ansatte kan oppleve i forbindelse med ansettelsesforholdet. Scholl (1981) forklarer at dette skjer når organisasjonen investerer i den enkelte ansatte, slik at det oppstår en ubalanse hvor den ansatte føler den «skylder» organisasjonen å bli værende til «gjelden» er nedbetalt (Meyer & Allen, 1991, s. 72).

Det argumenteres for at normativ og affektiv *commitment* kan føre til at den ansatte yter like høyt for organisasjonen, men at skillet ligger i graden av innsats og engasjement. En ansatt med en høy grad av affektiv *commitment* yter sitt beste fordi vedkommende virkelig tror på organisasjonen. Imidlertid vil en ansatt med en høy grad av normativ *commitment* kunne yte likt, men uten samme grad av engasjement.

2.2.3 Kalkulerende commitment

Mowday et al (1982, s. 26) definerer kalkulerende *commitment* som en prosess hvor individet blir «låst» til organisasjonen, som følge av at kostnaden ved å forlate organisasjonen blir for høy. Disse kostnadene kan eksempelvis være tapt inntekt og posisjon i organisasjonen, men også de mellommenneskelige relasjonene som er oppbygget over tid, slik at den ansatte vet

«hvordan ting gjøres her» (Cohen & Gattiker, 1992). Skillet mellom kalkulerende og affektiv *commitment* er at affektiv *commitment* vektlegger individets identifikasjon til organisasjonen, mens den kalkulerende tilnærmingen ser på de instrumentelle kostnadene forbundet med å forlate organisasjonen.

Kalkulerende *commitment* er blant annet negativt relatert til turnoverintensjon og arbeidsprestasjoner i organisasjoner, og blir derfor ansett for å være en uproduktiv form for *commitment*. Desto større grad den ansatte opplever å ha alternative organisasjoner å jobbe for, jo lavere kalkulerende *commitment* foreligger. Dette kan indikere at dersom en organisasjon forsøker å «låse» ansatte til organisasjonen gjennom eksempelvis gode lønnsbetingelser, vil dette ikke resultere i den ønskelige affektive formen, men i kalkulerende *commitment*, som i de fleste tilfeller anses som uønsket (Dysvik & Kuvaas, 2012, s. 69).

Til slutt er det viktig å nevne at de tre komponentene, affektiv, normativ og kalkulerende *commitment* ikke er tre separate former, men noe som må vurderes i sin helhet. I praksis vil de kunne overlape hverandre, slik at en ansatt kan ha ulike grader av komponentene som utgjør den ansattes *commitment* til organisasjonen. Det er også viktig å understreke at dette er en forenklet teori, slik at det i virkeligheten vil være et langt mer komplekst bilde.

2.2 Motivasjonsteori

Kaufmann & Kaufmann (2009, s. 89) definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd for å oppnå et mål». Motivasjon er viktig for *organizational commitment* fordi ved å forstå hvilken type motivasjon de ansatte har, kan man enklere kartlegge typen og graden av *commitment* til bedriften.

Det er ikke slik at ansatte motiveres kun av én ting, men heller et spekter av flere sentrale faktorer. I motivasjonslitteraturen skilles det gjerne mellom *indre og ytre motivasjon*. Indre motivasjon handler om å gjøre noe fordi man faktisk synes det er morsomt eller interessant, og ytre motivasjon handler om å gjøre noe fordi det gir et ønsket resultat (Ryan & Deci, 2000, s. 55). Vi kan derfor trekke linjer mellom indre motivasjon og affektiv *commitment*, og mellom ytre motivasjon og kalkulerende *commitment*.

Det bør også presiseres at indre og ytre motivasjon ikke sees på som to ulike retninger av motivasjon der den ene utelukker den andre, men heller noe som kan oppstå samtidig. Det er

vanskelig å motiveres kun av ytre motivasjon, som for eksempel lønn, man må gjerne også kjenne på en indre motivasjon. Eksempelvis er det av betydning hvordan man opplever de arbeidsoppgavene man får tildelt, om man har utviklingsmuligheter, og om man faktisk mestrer de utfordringene man står ovenfor. Det er også viktig å huske på at motivasjon krever mer enn bare fravær av utilfredshet (Brochs-Haukedal, 2010, s. 125).

For vår oppgave anser vi begge motivasjonstypene som relevante, fordi *organizational commitment* kan være forankret både av indre og ytre motivasjon hos hver enkelt ansatt.

2.2.2 Indre motivasjon

Indre motivasjon utløses av faktorer som tilfredshet, glede eller en meningsfull arbeidssituasjon, men også stor grad av autonomi, påvirknings- og utviklingsmuligheter bidrar til stor indre motivasjon (Egerdal, 2017, s. 227). Ansatte med høy indre motivasjon er gunstig for virksomheten, og indre motivasjon er i litteraturen betraktet som den mest optimale formen for motivasjon (Skaalvik & Skaalvik, 2013, s. 147). Indre motivasjon har en positiv sammenheng med gode arbeidsprestasjoner og ansattes vilje og evne til å hjelpe kollegaer utover det som forventes (Egerdal, 2017, s. 366). Det er også en sammenheng mellom indre motivasjon og ansattes identifisering og involvering i organisasjonen, og et lavere ønske om å forlate bedriften (Egerdal, 2017, s. 366). Implisitt betyr dette at høy indre motivasjon fører til en høy grad av affektiv *commitment*, som igjen er veldig gunstig for organisasjonen.

Indre motivasjon kommer gjerne som en konsekvens av at man blant annet føler ansvar for det arbeidet man leverer fra seg, at arbeidet man utfører er betydningsfullt, samt at man får tilbakemeldinger på egen innsats (Brochs-Haukedal, 2010, s. 126). Det er altså ikke nødvendigvis noen som heier og klapper oss frem, men aktiviteten i seg selv som virker belønnende. Indre motivasjon er derfor en pådriver for affektiv *commitment*.

Tillit og lojalitet til bedriften er ofte et produkt av høy indre motivasjon og affektiv *commitment*. Det kan være vanskelig å «kjøpe» tillit eller lojalitet av de ansatte ved kun for eksempel høyere lønn eller bedre bonusavtaler. Dersom tilknytningen til organisasjonen skal vare over en lengre periode, er det viktig at de ansatte føler på indre motivasjon og affektiv *commitment*, og at man faktisk er fornøyd der man er. Samtidig er faktisk det meste vi gjør påvirket av ytre motivasjon, og ikke fullt så mye av indre (Ryan & Deci, 2000, s. 60).

2.2.3 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon handler om motivasjonen til å utføre en arbeidsoppgave på bakgrunn av utbyttet av å gjøre den, og ikke oppgaven i seg selv (Ryan & Deci, 2000, s. 60). Dette betyr at man som ansatt blir drevet til å gjøre en innsats på bakgrunn av egen vinning. Det finnes mange ulike former for ytre motivasjon. Det er forskjell på om man utfører et arbeid på bakgrunn av faktorer som høyere lønn eller mer påvirkningskraft, eller om man arbeider fordi man er redd for ulike sanksjoner (Ryan & Deci, 2000, s. 60). Det å jobbe med belønning som motivasjon tilsvarer en kalkulerende *commitment*, mens å jobbe på grunn av redsel for sanksjoner betyr at man har en normativ *commitment*.

For bedrifter som er organisert over et geografisk spredt område, kan ytre motivasjon og kalkulerende *commitment* være utslagsgivende for at de ansatte velger å bli i bedriften. Det er vanskelig å skape gode relasjoner og affektiv *commitment* når de ansatte jobber på ulike steder, og det kan hende at de velger å bli værende på grunnlag av egen økonomisk gevinst. Selv om høyere lønn og mer påvirkningskraft er gode incentiver for å gjøre en god innsats, kan en overfokusering på ytre belønning føre til at man mister fokuset på den faktiske gleden ved å utføre selve arbeidet. Dersom de ansatte har en kalkulerende *commitment* til bedriften og blir værende på grunnlag av ytre motivasjonsfaktorer, er det lettere for dem å bytte jobb dersom de får tilbud om høyere lønn eller en bedre stilling.

2.3 Organisasjonskultur

Egerdal (2017, s. 40) definerer organisasjonskultur som «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene». Det er nemlig i relasjonen mellom de som jobber i organisasjonen at kulturen lever og utvikler seg. Opplevelsen de ansatte har av organisasjonskulturen legger blant annet grunnlaget for hva de definerer som viktig, uviktig, sant eller usant i organisasjonen.

Det å jobbe med organisasjonskulturen er viktig fordi kulturen i mange tilfeller kan ha stor innflytelse, og kan være med å bestemme hvilken grad de ansatte utøver godt arbeid. Strand (2007, s.185) forklarer organisasjonskultur som «måten vi alltid har gjort ting på her». En samlet organisasjonskultur er gjerne en forutsetning for affektiv *commitment*, og er avgjørende for personers identifikasjon med bedriften. Det kan også føre til normativ *commitment* ved at de ansatte føler at det er deres plikt å bli værende grunnet organisasjonskulturen i bedriften.

Eksempelvis kan de ansatte i en liten bedrift føle at de må bli værende fordi bedriften er så «liten og skjør» at det vil ha en stor negativ påkjenning på virksomheten dersom de slutter.

Hvis man ikke omgås kolleger er det vanskelig å knytte kjennskap til dem. Dette er en av de største utfordringene for bedrifter der de ansatte jobber geografisk spredt, og kan påvirke organisasjonskultur negativt. I Risør Engineering er det også slik at de ansatte får andre midlertidige kolleger når de er ute på oppdrag. Dette kan bety at de ansatte knytter tettere bånd med ansatte i andre bedrifter enn deres egen, hvilket igjen kan føre til lojalitetsproblemer fordi man føler en tilknytning til flere bedrifter enn bare én.

De fleste mennesker ønsker sosialt samvær og liker å føle tilhørighet i et godt sosialt fellesskap. I et arbeidsliv som stadig preges av endring kan en fellesskapsfølelse hos de ansatte oppleves som meget motiverende, og en sterk organisasjonskultur kan gi de ansatte en tilhørighet og skape trygghet i en omskiftelig verden (Egerdal, 2017, s. 40-41). Ifølge Meyer & Allen (1997, s. 3) er tilhørighet til bedriften og sosialt samvær med kollegaer på arbeidsplassen med på å skape gode rammer for *organizational commitment*.

2.4 Virkemidler for commitment

Alle virkemidlene som presenteres har til hensikt å bedre *organizational commitment*, men spesielt den affektive komponenten av *commitment*.

2.4.1 Visjon

En visjon kan ha en samlende effekt på de ansatte i alle bedrifter, men spesielt viktig vil det være for bedrifter der de ansatte jobber geografisk spredt. Tanken om at alle jobber mot et felles mål kan da virke motiverende på den enkelte og gi incentiver om å yte det lille ekstra. Ved at administrasjonen kommuniserer en felles visjon for bedriften legger man til rette for at alle arbeider mot kollektive mål fremfor egne interesser, og man kan også skape et emosjonelt engasjement (Sandvik, 2011, s. 59). Som tidligere nevnt er affektiv *commitment* ansett til å være den sterkeste og mest ønskelige formen for *commitment*. For å oppnå dette handler det om å få individene til å knytte sin identifikasjon opp mot organisasjonens, og her kan en god visjon være et godt hjelpemiddel.

Gode rutiner og arbeid tilknyttet menneskelige ressurser i en organisasjon bør ta utgangspunkt i en visjon. Denne skal stake veien videre for organisasjonen og legge føringer for hvordan

arbeidet skal gjøres (Heggholmen, s. 6). Det å lage en visjon er noe som anbefales praktisk talt over alt i litteraturen om ledelse, nettopp fordi det er et uttrykk for en idealtilstand som organisasjonen hele tiden skal etterstrebe (Strand, 2008, s. 171). Dette gjelder spesielt for en bransje som står overfor radikale endringer og stor uforutsigbarhet, slik oljesektoren nå gjør. Det kan være utfordrende å ha et klart bilde av fremtiden i virksomheter som opplever en høy endringstakt, men desto viktigere kan det være med en stødig fremtidsdrøm og et ideal man i fellesskap jobber mot.

For å håndtere de menneskelige ressursene på best mulig måte bør det utarbeides en klar og tydelig visjon i samarbeid med de ansatte. På denne måten gir man alle en eierskapsfølelse til visjonen og oppnår en mer samstemt organisasjon. Da kan alle være enige om veien videre, og man kan oppnå større grad av affektiv *commitment*. Visjonen bør videre implementeres i alt arbeidet organisasjonen utfører. Det er også sentralt å påpeke at tydelige visjoner og mål er suksessfaktorer for vellykket endringsarbeid er (Egerdal Å., 2019, s. 558). Da kan visjonen være en stabiliserende faktor som skape trygghet, oppslutning og engasjement rundt endringen.

Avhengig av hva visjonen uttrykker, og hva den skal vise til, er det ofte slik at visjoner blir lite meningsfulle. Enten fordi de uttrykker en uoppnåelig utopi, de beskriver tilstander som ligger utenfor organisasjonens påvirkningsmuligheter, eller fordi de er intetsigende klisjeer (Strand, 2007, s.171). Det hender også at ledelsen i bedrifter kommer opp med gode visjoner, men går i den fellen at de ikke implementerer den i hele organisasjonen, slik at de ansatte ikke får noe forhold til den. Hvis ikke ansatte kjenner organisasjonens visjon har den heller ingen verdi. Den skaper da verken *commitment*, god organisasjonskultur eller noe annet, og blir i beste fall brukt for omdømmebygging.

2.4.2 Medarbeidersamtalen

Mikkelsen og Laudal (2014) definerer medarbeidersamtalen som «en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang i året eller oftere» (Egerdal, 2019, s. 365). Medarbeidersamtalen skal, ifølge Egerdal (2019, s. 368), både opprettholde samarbeidsforholdet mellom leder og medarbeider, og være et hjelpemiddel for organisasjonsutvikling, hvor visjon, strategier og verdier synliggjøres. Vi ser at medarbeidersamtalen kan styrke graden av affektiv *commitment* blant de ansatte og kan bidra til å styrke troen på organisasjonenes framtidsutsikter.

Medarbeidersamtalen skal være en arena hvor ansatte kan kommunisere sine ønsker og utviklingsbehov for sin leder. Lederen bør også legge til rette for personlig utvikling av enkeltindivid (Egerdal, 2019, s. 368). Dette er aspekter ved samtalen som kan bidra til økt indre motivasjon som bidrar til økt affektiv *commitment*.

Ved å gjennomføre medarbeidersamtaler viser organisasjonen overfor deres ansatte at de investerer ressurser i dem, både i form av tid og energi. Slike inventeringer kan skape en ubalanse hvor den ansatte føler den «skylder» organisasjonen noe og dermed skape en pliktfølelse. Dette vil bidra til å øke normativ *commitment* og dermed øke motivasjonen til å yte ekstra for organisasjonen.

Ifølge Egerdal (2019, s. 378) bidrar ikke medarbeidersamtalen i seg selv til et positivt resultat på bunnlinjen, men en positiv opplevelse av samtalen kan bidra til økt indre motivasjon hos de ansatte. Samtalen gir en følelse av involvering, god relasjon med leder, forutsigbarhet og gode vurderinger fra leder om egne prestasjoner. Det viser seg også at det er en sammenheng mellom indre motivasjon og ansattes identifisering i organisasjonen, og et lavere ønske om å slutte (Egerdal, 2019, s. 379). Dette betyr igjen at virksomheter kan gjennomføre medarbeidersamtaler for å bygge både normativ og affektiv *commitment* til organisasjonen.

Teamarbeid er i dag veldig vanlig i bedrifter, noe som reiser spørsmål om hvorvidt man også burde gjennomføre medarbeidersamtaler i team. Gjennom tilbakemeldinger på den enkeltes bidrag til virksomhetens måloppnåelse, øker den indre motivasjonen som i sin tur øker affektiv *commitment* (Egerdal, 2019, s. 370).

2.4.3 Kursing

Kursing kan være en god måte for virksomheter å styrke normativ *commitment*. Når en virksomhet investerer i kurs eller sertifiseringer for sine ansatte, er dette handlinger som for den ansatte kan skape en følelse av «gjeld» overfor virksomheten (Meyer & Allen, 1991, s. 72). Medarbeideren får en følelse av å skylde bedriften noe, og blir værende i organisasjonen til «gjelden» er nedbetalt (Meyer & Allen, 1991, s. 72).

2.4.4 Rekruttering

Rekruttering av medarbeidere er en av organisasjonens viktigste oppgaver. De ansattes egenskaper, kvalitet og kompetanse er avgjørende for hvordan organisasjoner skal lykkes med å realisere visjoner og målsetninger (Egerdal, 2019, s. 293).

«Rekruttering er å posisjonere virksomheten i kandidatmarkedet slik at man evner å tiltrekke seg kandidater med riktig kompetanse og egnethet for å dekke virksomhetens behov for ressurser, både i nåtid og fremtid.»

(Egerdal, 2019, s. 294)

Utforming av stillingsannonser er svært viktig for å sikre at organisasjonen tiltrekker seg de riktige kandidatene (Iversen, 2015, s. 12). Stillingsannonsen bør inneholde krav om spesifikke verdier som samsvarer med organisasjonens. Arbeidstakerens holdninger og verdier er direkte relatert til utførelsen av oppgavene som skal gjennomføres (Iversen, 2015, s. 50). Stadig flere arbeidssøkere legger i dag vekt på å velge en arbeidsplass med godt omdømme og et godt verdigrunnlag som samsvarer med deres eget (Iversen, 2015, s. 67). For Risør Engineering kan det å kommunisere ut et verdigrunnlag tiltrekke gode kandidater. Ved å anskaffe kandidater som deler det samme verdigrunnlaget som bedriften, vil arbeidstakeren lettere kunne knytte affektive bånd med arbeidsgiveren.

2.4.5 Medeierskap

I nyere tid har det vært en betydelig økning i antall ansatte som også er på eiersiden i organisasjoner og det forventes at det fortsetter å øke (McCarthy, D., Reeves, E., & Turner, T., 2010, s. 2). I gunstige tider antas det at medeierskap kan bidra til økt arbeidsproduktivitet ved å forene bedriftens mål med arbeidstakerens interesser (Langeland, 1999, s. 88). Medeierskap kan i gode tider bidra til mer langsiktig tilknytning til bedriften blant ansatte. Dette brukes for å fremme økt integrasjon blant ansatte med formål om å knytte dem tettere til bedriften, øke tilhørighet og øke identifikasjon med deres arbeidsplass (Langeland, 1991, s. 12). Dette er faktorer som er med på å styrke nettopp affektiv *commitment* til organisasjonen.

3.0 Metode

I dette kapitlet begrunnes valg av forskningstilnærming, forskningsdesign og metode, samt bearbeidelse og innhenting av datamateriale til analyse. Vi evaluerer også vår metodiske tilnærming opp mot reliabilitet, validitet, etisk- og juridisk ansvar.

3.1 Forskningstilnærming

Vi kan skille mellom tre ulike forskningstilnærminger, *deduktiv*, *induktiv* og *abduktiv* (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016, s. 144). Valg av tilnærming vil avhenge av forskningsspørsmålet og mengden eksisterende teori. Saunders et al. (2016, s. 145) legger til grunn at en deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i eksisterende teori som testes opp mot virkeligheten. Denne oppgaven er bygget på teori om fenomenet *organizational commitment* som blir brukt for å belyse forholdene i Risør Engineering, og derav en deduktiv forskningstilnærming til oppgaven.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignets hensikt er å definere hvordan forskningsprosessen skal gjennomføres for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Det skilles i hovedsak mellom tre typer design; *eksplorativt* (utforskende), *deskriptivt* (beskrivende) og *kausalt* (årsak-virkning) (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2015, s. 38).

Fagområdet *organizational commitment* er mye studert, men er lite studert i en virksomhet som jobber geografisk spredt, noe som skapte et behov for å benytte et delvis eksplorativt design. Vi har kartlagt graden av *organizational commitment* ved å samle inn data som gav en pekepinn på hva slags *commitment* de ansatte føler overfor Risør Engineering. Dette har gitt oppgaven trekk fra et deskriptivt design. Grunnet at vi også ønsket å nærmere forstå hva som påvirker *commitment* i virksomheten har oppgaven kausale elementer i sitt design. Oppgaven har derfor trekk fra alle de tre forskningsdesignene.

3.3 Strategi og metodevalg

Ifølge Saunders et al. (2016, s. 169) legger problemstillingen føringer for hvilken forskningsstrategi man bør velge. Saunders et al. (2003, s. 145) legger også til grunn at en casestudie er en undersøkelse av fenomener i sin virkelige kontekst ved hjelp av kilder til bevis. I vår oppgave har vi benyttet en enkel casetilnærming med Risør Engineering som casebedrift.

Ved innsamling av data skilles det primært mellom kvantitativ og kvalitativ metode, hvor man på en svært forenklet måte kan skille de to som numerisk og ikke-numerisk data (Gripsrud et al., 2015, s. 79; Saunders, et al., 2016, s. 165). Casestudier er hovedsakelig assosiert med kvalitativ metode, men vi benyttet oss av begge. Vi utnyttet derfor fordelene av

metodetriangulering ved at vi blant annet fikk et større mangfold av synspunkter og informasjon til å belyse problemstillingen. En annen fordel er at vi analyserte eventuelle samsvar og avvik mellom dataene. Dette valget har bidratt til å styrke resultatene av studien, samtidig som den har bedret reliabilitet og validitet (Grønmo, 2004, s. 56).

3.4 Datainnsamling

Ifølge Gripsrud (2015, s. 57) kjennetegnes primærdata ved å være spesielt tilpasset og innhentet for å besvare problemstillingen. Kvantitativ primærdata ble innsamlet gjennom en web-basert spørreundersøkelse, distribuert til alle de ansatte (Vedlegg 1). Målet med dette var å undersøke respondentenes grad av *organizational commitment* til Risør Engineering og hvilke utfordringer strukturen deres medfører i forhold til *commitment*. Kvalitativ primærdata ble innsamlet ved individuelle dybdeintervjuer av ansatte i Risør Engineering. Denne metoden gav oss mulighet til å komme i dybden på dagens situasjon av *commitment*, og til å forske nærmere på hvilke virkemidler Risør Engineering kan ta i bruk for å styrke denne.

3.4.1 Spørreundersøkelsen

Gripsrud et al. (2015, s. 43) legger til grunn fire ulike former for å innhente data fra en spørreundersøkelse, personlige intervju-, web-baserte-, postal-, og telefonundersøkelser. Hvilken form man velger påvirkes av faktorer som antall og type spørsmål, tilgjengelige ressurser, størrelsen på utvalget eller viktigheten av å nå spesifikke respondenter. Spørreskjemaets kompleksitet og omfang vil igjen avhenge av hvilken form som benyttes (Saunders et al., 2016, s. 440-442).

Vi valgte å benytte en web-basert løsning. Fordeler med valget er at løsningen var gratis og fleksibel, og at respondenten selv kunne velge tidspunkt for å besvare undersøkelsen (Gripsrud et al., 2015, s. 124). Dette gav oss også muligheten til å nå ansatte det i utgangspunktet ville vært vanskelig å nå, som følge av måten Risør Engineering er organisert på. En ulempe ved å benytte en web-basert løsning er faren for at mottakeren feiltolker undersøkelsen som virus eller spam e-post, eller frykter å åpne e-post fra en ukjent avsender (Gripsrud et al., 2015, s. 125). Dette gjør at responsratene kan bli lave.

I forbindelse med utbruddet av koronapandemien har det vært en markant økning i e-poster med innhold som er ment for å svindle mottaker (E24, 2020). Dette kan ha bidratt til at mottakerne av spørreskjemaet var enda mer observant på e-post fra ukjente avsendere enn

tidligere. For å forhindre at de ansatte i Risør Engineering feiltolket vårt spørreskjema som virus eller spam, valgte vi å sende ut et informasjonsskriv dagen før undersøkelsen ble distribuert (Vedlegg 2). I tillegg sendte HR-ansvarlig i virksomheten ut en mail hvor ansatte ble oppfordret til å besvare undersøkelsen. Dette er i tråd med Saunders (2016, s. 477) sine råd om viktigheten av å presentere en kommende spørreundersøkelse til respondentene i forkant, for å sikre en tilstrekkelig responsrate og for å unngå misforståelser. Spørreundersøkelsen ble sendt til alle ansatte i Risør Engineering.

3.4.1.2 Utforming av spørreundersøkelsen

Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) er forskerne bak det svært anerkjente spørreskjemaet *The Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) som er et skjema med ulike påstander, utarbeidet for å måle graden av *organizational commitment* (Commeiras & Fournier, 2001, s. 239). Påstandene måler variabler som lojalitet, ansattes følelser om organisasjonen, og deres ønske om å bli værende. Påstandene ligger svært tett opp mot tre-komponentmodellen til Meyer & Allen (1991), hvilket betyr at man får studert tilstedeværelsen av affektiv, normativ og kalkulerende *commitment*. Det er likevel hovedsakelig affektiv og kalkulerende *commitment* som måles. Dette kommer av at normativ *commitment* er den formen som er forsket minst på, hvilket gjør det utfordrende å formulere påstander som lykkes med å undersøke konkrete normative følelser.

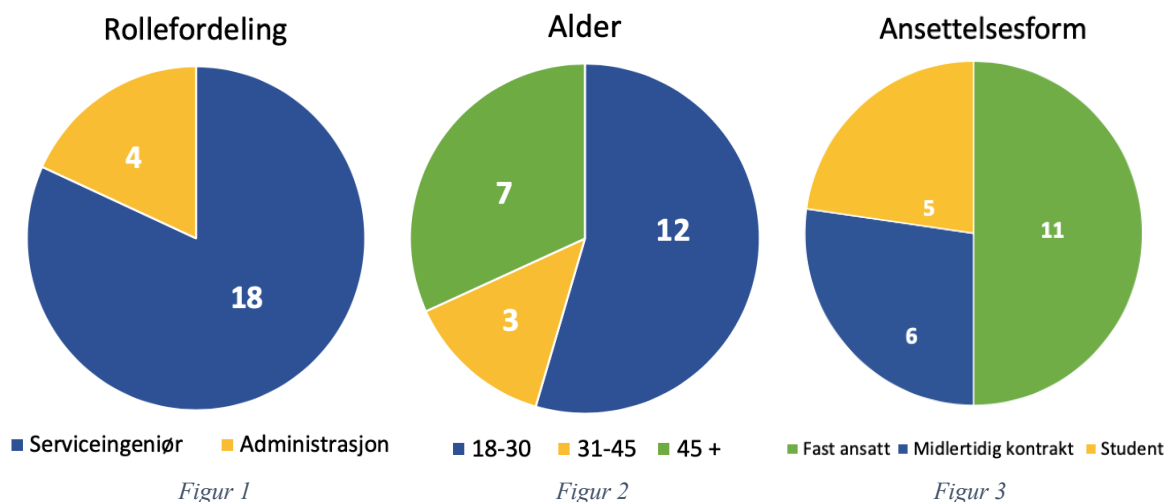
I følge Bourque & Clark (1994) er det tre ulike metoder å velge mellom når man skal utarbeide spørsmål til undersøkelser. Adoptere spørsmål fra tidligere undersøkelser, bearbeide spørsmål fra tidligere undersøkelser eller å utvikle egne spørsmål (Saunders et al., 2016, s. 452). Vi valgte å bearbeide spørsmål fra OCQ, da dette skjemaet inneholdt påstander som er testet og ansett for å være valide. Det blir av Saunders et al. (2016, s. 452) argumentert for at dette er den mest effektive og anbefalte metoden, så fremt man får samlet inn den nødvendige dataen for å besvare forskningsspørsmålet. Dette gjorde oss mer sikre på at datagrunnlaget som ble samlet inn var relevant og dekkende for å undersøke *organizational commitment* og sikret validitet, da OCQ ble utviklet til nettopp dette formålet.

Vi benyttet SurveyXact, som er et gratis surveyprogram, til å utforme vår spørreundersøkelse. Løsningen gav oss muligheten til å lage en undersøkelse med et ryddig og oversiktlig design, samt å distribuere undersøkelsen fra denne portalen. Spørreundersøkelsen ble testet på venner og familie i forkant, slik at vi fikk muligheten til å få tilbakemeldinger på om spørsmålene var

forståelige og godt nok formulert. På denne måten fikk vi sikret validitet, og ryddet opp i utydelige formuleringer .

Dillman, Smyth & Christian (2014) skiller mellom tre typer datavariabler som kan samles inn gjennom spørreskjema. Dette er fakta eller demografiske variabler, holdnings- og meningsvariabler eller atferds- og hendelsesvariabler (Saunders et al., 2016, s. 445). I første del av undersøkelsen stilte vi spørsmål som kartla demografiske variabler, slik som stilling og alder. Vi benyttet der de lukkede svarkategoriene *ja* eller *nei*, i tillegg til mer spesifiserte svaralternativer. Dette for å dra fordel av at lukkede svaralternativer gjør det raskere for respondenten å besvare spørsmålet, og enklere for oss å registrere og analysere svarene (Gripsrud et al., 2015, s. 116). Spesifiserte svaralternativ ble benyttet slik at vi unngikk å måtte inkludere kategorien *annet*. Dette ble gjort for å unngå å måtte forkaste data, noe som var spesielt viktig siden vi arbeidet med en liten virksomhet og var avhengig av en høy svarprosent (Gripsrud et al., 2015, s. 117).

Demografiske variabler ble innsamlet for å ha muligheten til å undersøke hvorvidt vi kunne se forskjeller eller sammenhenger mellom disse variablene, og graden av *commitment* til Risør Engineering. En oversikt over innsamlet data er illustrert i figurene under.



Figur 1 viser fordelingen av rollene til respondentene av spørreskjemaet. «Administrasjon» referer til gruppen ansatte som holder til på kontoret i Risør, og som håndterer alt administrativt arbeid. «Serviceingeniør» referer til gruppen ansatte som arbeider som dette, og derfor jobber geografisk spredt. Figur 2 og 3 viser henholdsvis alders- og stillingsfordeling til respondentene.

I resten av undersøkelsen benyttet vi en fem-punkts Likert-skala som inneholdt kategoriene, *helt enig, delvis enig, nøytral, delvis uenig, helt uenig*. I tillegg hadde vi også alternativet *vet ikke*, slik at vi gav respondenten muligheten til å svare blankt dersom vedkommende ikke ønsket å svare. Undersøkelsen hadde overskrifter på hver side hvor nye spørsmål ble presentert, slik at mottakeren enkelt kunne se hva spørsmålene omhandlet.

3.4.2 Intervju

Individuelle dybdeintervjuer ble valgt fordi de ansattes personlige erfaringer, tanker og meninger er svært viktig informasjon for å belyse forskningsspørsmålet (Gripsrud et al., 2015, s. 90). Ledelsen i Risør Engineering inviterte oss til å besøke virksomheten, og intervjuene ble derfor gjennomført i deres lokaler. Gjennomføringen av individuelle dybdeintervjuer er en tidkrevende prosess, og vi begrenset oss derfor til syv intervjuobjekter. Vi tok et bevisst valg om å ha en jevn fordeling av informantenes roller for å sikre et representativt datamateriale. Vi intervjuet fire ansatte i administrasjonen og tre serviceingeniører.

Intervjuene hadde en semi-strukturert form som innebærer at vi brukte en forhåndsutarbeidet intervjuguide som utgangspunkt for samtalen (Vedlegg 3). Vi ønsket å skape rom for at respondentene kunne utdype sine tanker, meninger og personlige erfaringer. Rekkefølgen på spørsmålene ble derfor justert ut fra situasjonen, og oppfølgingsspørsmål ble stilt når vi anså dette som nødvendig.

I utgangspunktet ønsket vi å intervju informantene i én-til-én-situasjon for å fremme personlige synsvinkler og erfaringer. Dette for å unngå de negative aspektene ved gruppepåvirkning, -press eller -tenkning, som ifølge Gripsrud et al. (2015, s. 83) kan være tilfellet i fokusgrupper. Det ble allikevel gjennomført et intervju med to informanter samtidig. Denne beslutningen ble tatt på grunnlag av ønske fra informantene. Intervjuet fungerte bra og vi fikk frem synspunkter og meninger fra begge informantene på en god måte.

Semi-strukturerte intervju er spesielt utsatt for intervjuer- og respondentbias (Saunders et al., 2003, s. 326). Intervjuerbias oppstår når kroppsspråket eller kommentarer fra intervjueren påvirker svarene til respondenten, mens respondentbias oppstår når respondenten ikke ønsker å si eller avsløre enkelte aspekter ved fenomenet (Saunders et al., 2003, s. 326-327). For å unngå intervjuer- og respondentbias la vi til rette for en rolig start med enkle og behagelige

spørsmål, før man går over til de noe mer krevende spørsmålene. Vi fokuserte på å holde en uformell tone under intervjuene slik at respondentene skulle føle seg trygge og oppleve intervjusituasjonen som hyggelig og avslappet. Vi gikk bevisst inn i intervjuersituasjonen med positivitet, en imøtekommende tone og et interessert kroppsspråk for å minimere intervjuer- og respondentbias-problematikk i datainnsamlingen (Saunders et al, 2003, s. 326).

3.4.2.1 Intervjuguide

For å sikre validitet benyttet vi OCQ som inspirasjon for intervjuguiden. Intervjuguiden ble brukt som et utgangspunkt for intervjuet og for hvilke tema som ble adressert. Den er strukturert i to deler, én for administrasjonen og én for serviceingeniørene. Dette for å trekke mest mulig relevant informasjon ut av stillingsgruppene.

Intervjuguiden ble i forkant av intervjuene testet på flere personer for å oppklare usikkerhetsmomenter. Ved å gjennomføre slike tester minimerer man risikoen for at spørsmålene blir misforstått. Alle som deltok på intervjuene hadde i forkant gjennomført spørreundersøkelsen og var godt kjent med problemstillingen. Dette gav dem tid til å reflektere rundt temaet før intervjuene.

Ut over informasjonsskrivet og spørreundersøkelsen ble ikke informantene kjent med selve intervjuguiden. Dette er noe vi i ettertid ser kunne blitt gjort for å få mer grundig og utfyllende data fra intervjuene. Dersom vi hadde gitt dem innblikk i intervjuguiden på forhånd, kunne de hatt mulighet til å forberede seg direkte på spørsmålene, noe som potensielt kunne beriket oppgavens datamateriale.

Saunders et al. (2003, s. 143) skiller mellom ytre og indre validitet, hvor indre validitet er gyldigheten til utvalget og fenomenet som undersøkes. Denne forbedres ved å skape en trygghetsfølelse for respondentene for å anskaffe et så ærlig datamateriale som mulig. Vi ser i etterkant at intervjuene med fordel kunne blitt gjennomført et annet sted enn i Risør Engineerings lokaler. Dette for å ytterligere bedret oppgavens interne validitet.

Ekstern validitet handler om undersøkelsesresultatenes overførbarhet og hvilken verdi den kan ha for lignende situasjoner (Saunders et al., 2003, s. 158). Ettersom koronapandemien tvinger mange organisasjoner til å håndtere lignende problematikk som det Risør Engineering gjør på

daglig basis, styrker det oppgavens overførbarhet. Den eksterne validiteten er fremdeles noe svekket da det kun er én organisasjon som analyseres (Saunders et al., 2003, s. 158).

Reliabilitet uttrykker i hvilken grad man vil få det samme resultatet dersom andre forskere gjentar undersøkelsen med samme eller andre forskningsmetoder (Gripsrud et al., 2015, s. 52; Saunders et al., 2003, s. 156). Et tiltak for å sikre reliabilitet har vært å bevare deltakernes anonymitet, for blant annet å unngå at man får svar som respondentene tror ledelsen ønsker at de skal svare (Saunders et al., 2003, s. 156). Før intervjuene ble vi også enige om at alle oppgavens forfattere skulle delta på intervjuene for å ha tre forskjellige tolkninger av materialet. Dette for å ytterligere bedre reliabiliteten (Saunders et al., 2003, s. 157).

3.4.3 Utvalg

I prosessen med å anskaffe casebedrift valgte vi å benytte oss av en bedrift vi hadde kjennskap til fra før. Dette ble gjort fordi det ofte er lettere å komme i kontakt med organisasjoner man i utgangspunktet kjenner (Saunders et al., 2003, s. 176). Mengden av informanter er begrunnet av tidsmessige og praktiske årsaker.

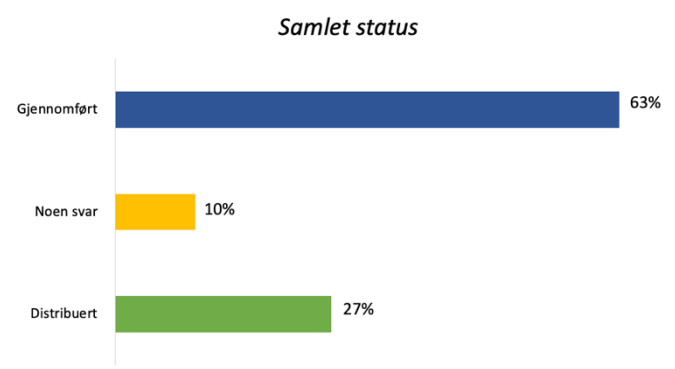
3.4.3.1 Informanter

I utvalgsprosessen av informanter benyttet vi en kombinasjon av strategisk utvalg og snøballmetoden. Vårt strategiske utvalg tok utgangspunkt i informantenes stilling og erfaringer. Deretter supplerte disse informantene med forslag til andre informanter som kunne bidra til å ytterligere belyse problemstillingen. Vi anerkjenner at bruken av snøballmetoden i noen grad svekker oppgavens reliabilitet. Dersom vi hadde startet utvalget med en annen informant, kunne utfallet blitt annerledes.

3.4.3.2 Antall

Ifølge Saunders et al. (2003, s. 220) er det viktig at utvalgsstørrelsen er stor nok til å gi studien den nødvendige datamengden. Vi var dermed nødt til å estimere en forventet svarrate fra casebedriften vi valgte (Saunders et al., 2003, s. 220). Siden vi benyttet oss av en bedrift vi har samarbeidet med tidligere, var vi trygge på at vi fikk det nødvendige antallet informanter. Antallet intervjuobjekter er ikke representativt for hele virksomheten, men vi bruker spørreundersøkelsen til å validere funnene. For å sikre best mulig representativitet intervjuet vi begge stillingsgruppene i bedriften. Vi er bevisst på at et skjevt utvalg i noen grad er med på å svekke oppgavens reliabilitet og validitet da vi kun intervjuet informanter som er bosatt i Risør.

Spørreundersøkelsen ble distribuert til alle Risør Engineering sine ansatte og har en svarprosent på 73,3%, da 22 av 30 mulige informanter deltok på undersøkelsen. Av disse svarene er 10 % kategorisert som delvis gjennomført da noen spørsmål står ubesvart. Summen av totale svar vil derfor noen steder variere. Det var åtte informanter som valgte å ikke delta, disse er derfor kategorisert som *distribuert*. Figur 4 illustrerer en oversikt over responsen på spørreundersøkelsen.



Figur 4

3.5 Analyse av datamateriale

Som følge av vårt metodevalg har vi samlet inn store datamengder til oppgaven. Dette gjorde analyseprosessen til en omfattende og tidkrevende prosess. En av informantene i administrasjonen fungerte som vår kontaktperson i virksomheten, og vi har hatt en løpende dialog gjennom hele prosessen. Dette var ustrukturerte samtaler som gav oss nødvendig bakgrunnsinformasjon. Figur 5 illustrerer en oversikt over innsamlet primærdata.

Oppgavens primærdata	
Semi-strukturert intervju <ul style="list-style-type: none"> • Ansatt i administrasjonen • Ansatt i administrasjonen • Ansatt i administrasjonen • Ansatt i administrasjonen • Serviceingeniør • Serviceingeniør • Serviceingeniør 	Spørreundersøkelse <ul style="list-style-type: none"> • Gjennomført: 19 stk • Delvis gjennomført: 3 stk • Distribuert: 8 stk
Ustrukturert samtale <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktperson i administrasjonen 	

Figur 5

I intervjusituasjonen hadde én person hovedansvaret for selve gjennomføringen, mens de to andre noterte observasjoner underveis i intervjuene. Vi tok lydopptak av intervjuene, og etter at alle intervjuene var gjennomført fordelte vi disse innad gruppen, og transkriberte ordrett. I forkant av intervjuet ble vi enig om hvordan pauser, dialekt og uklare ord skulle beskrives. Vi erfarte at transkriberingen tok lengre tid enn forventet, og grunnet at semi-strukturert intervjumetode gir rom for å stille oppfølgingsspørsmål, forårsaket dette ytterligere tidsbruk.

Vi kategoriserte det transkriberte materialet i fargekoder basert på de tre komponentene av *organizational commitment*. Dette for å danne en oversikt over hva den innhentede informasjonen representerte. Vi fargekodet derfor materialet før vi gikk i gang med analysen. Deretter trakk vi ut sitater fra informantene med utgangspunkt i tre-komponentmodellen og benyttet dette som grunnlag for analysen. Dette var en svært vellykket fremgangsmåte, og gjorde sorteringsprosessen langt mer effektiv, samtidig som vi fikk satt oss nøyere inn i materialet før vi begynte å analysere.

Etterbehandlingen av intervjumaterialet var altså en svært tidkrevende prosess, i motsetning til spørreskjemaet hvor forarbeidet var mest tidkrevende. Vi brukte der mye tid på å utarbeide påstandene slik at formuleringene var så korrekte og forståelige som mulig, og uten rom for feiltolkning. Ved å bruke portalen SurveyXact sikret vi en pålitelig overføring av svarene og fikk en oversiktlig presentasjon av resultatene. Vi kunne også kryssjekke påstander mot hverandre, noe som var viktig for analysen. Dataene vi hentet via spørreskjemaet ligger til grunn for diagrammene vi har utarbeidet i analysen. Diagrammene brukes for å gi leseren et tydeligere bilde av svarfordelingene og for å fremme ulike poeng blant informantgruppene.

3.6 Personvern og etisk ansvar

Når man undersøker en tilstand i en organisasjon innebærer dette som regel at man blir innehaver av data og sensitive opplysninger om informantene man intervjuer i organisasjonen. GDPR, *General Data Public Regulation*, er en personopplysningslov fra 2018 som legger føringer for hvordan man må behandle personopplysninger.

Forskningens ansvar er regulert av vitenskapelige, etiske og juridiske lover og retningslinjer (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Forskningens viktigste forpliktelse er søken etter sannhet, og det er viktig at forskningen ikke bryter med de forskningsetiske prinsipper (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016).

Vi måtte også ivareta nye rettigheter som informantene har fått (NSD, 2019). Ifølge personvernregelverket er personopplysninger «enhver opplysning om en identifisert eller identifiserbar fysisk person» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, u.å). Som forsker hender det at man også får tilgang til personlige opplysninger man ikke har bedt om, men som må håndteres, og det er forhold som dette som gjør at man bør være oppmerksom på risikoen for individene som inngår i forskningen, og ikke bare typen av data som hentes inn (De nasjonale forskningsetiske komiteene, u.å).

I tillegg til å ivareta det etiske ansvaret måtte vi også melde inn forskningen til NSD, *Norsk Senter for forskningsdata* (Vedlegg 4). Dette fordi det er regler for hvordan innsamlingen og bruk av personopplysninger skal gjennomføres, og fordi Høgskulen på Vestlandet har avtale med NSD. Krav som særlig berører denne oppgaven er blant annet krav til dokumentasjon om samtykke til lydopptak av informantene, og krav til form og innhold i informasjon vi skal gi, eksempelvis at informasjonen skal være lett å forstå.

Vi tok tidlig et valg om at vi ville anonymisere alle informantene vi skulle bruke i forbindelse med forskningsprosjektet, slik at man ikke kan identifisere noen basert på funnene som blir presentert i oppgaven. Dette var noe vi syntes var veldig viktig da bedriften vi forsket på er relativt liten, og det er veldig lett å identifisere individer basert på stillingsfunksjon. For å ytterligere forebygge gjenkjenning av individene har vi delt dem inn etter aldersgrupper, slik at eventuelle funn kan bli presentert basert på disse.

Intervjuene ble gjennomført med lydopptak for å sikre ordrett informasjon fra informantene. Dette forpliktet oss til å utarbeide et samtykkeskjema som alle informantene måtte signere. Lydopptakene ble kun hørt av oppgavens forfattere, og vil etter levert bacheloroppgave bli slettet for at informantene skal være sikre på at disse ikke kommer på avveie.

4.0 Analyse

I analysekapittelet vil vi med bakgrunn i det teoretiske og metodiske rammeverket svare på oppgavens problemstilling:

Hvilken grad av organizational commitment eksisterer i Risør Engineering, og hva kan gjøres for å styrke den?

Strukturen i dette kapittelet tar utgangspunkt i tre-komponentmodellen. Vi drøfter affektiv, normativ og kalkulerende *commitment*, og starter med å undersøke hvilken grad av *commitment* som finnes i Risør Engineering. Her trekker vi blant annet inn teorien om motivasjon og organisasjonskultur. Vi undersøker også hvilke virkemidler Risør Engineering allerede benytter, og hvilke de kan benytte for å styrke graden av *organizational commitment*. Her trekker vi inn teorien som belyser ulike virkemidler som blant annet visjon, medarbeidersamtaler, rekruttering og medeierskap.

I analysen vil vi omtale stillingsgruppene *ledelsen*, *administrasjon* og *serviceingeniører*. Når vi bruker *ledelsen* referer vi til ledergruppen. Der vi omtaler *administrasjonen*, refererer vi til ledergruppen og mellomledere. *Serviceingeniører* referer til ansatte som jobber offshore.

4.1 Affektiv commitment

Affektiv *commitment* baserer seg på at de ansatte har en sterk emosjonell tilknytning til, identifiser seg med, og har en større involvering i organisasjonen. Derfor regnes denne formen for *commitment* som den mest gunstige. Ansatte med en sterk affektiv *commitment* til organisasjonen fortsetter i arbeidsforholdet fordi de selv ønsker og vil, og det er dette ledelsen i Risør Engineering ønsker at de ansatte skal føle på.

Når de ansatte arbeider ute på rigg er de nødt til å selge sitt eget arbeid, og ofte er det slik at de blir spurt etter ved navn. Det er derfor viktig at de kjenner på en stolthets- og tilhørighetsfølelse overfor Risør Engineering, slik at de arbeider etter beste evne.

«Det er ekstremt viktig fordi vi produserer jo ikke noe. (...) Vårt produkt er gutta våre, og da er det om å gjøre at vi har de så tilfreds og motiverte som mulig»

Administrasjonsansatt 1

Ledelsen ønsker at de ansatte skal være stolte og trives med å være en del av Risør Engineering. De ønsker også at de identifiserer seg med både målene og visjonen deres og at organisasjonen anses som verdifull i seg selv, og ikke kun som et middel for den enkelte ansatte å nå økonomiske mål.

4.1.1 Hvilken grad av affektiv commitment finnes i Risør Engineering?

4.1.1.1 Tillit og lojalitet

Organizational commitment handler om tillit og lojalitet til bedriften man jobber for, og det er en av grunnsteinene i affektiv *commitment*. Men hva legger de ansatte i begrepene tillit og lojalitet til Risør Engineering?

«(...) Det er tillitten til ledelsen det, og lojaliteten er det at hvis jeg hadde vært i den posisjonen til de som blir leid ut, (...) at du på en måte snakker fram Risør Engineering der, og at du er lojal»

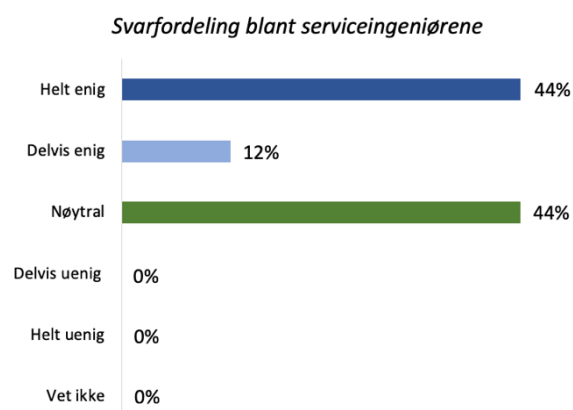
Administrasjonsansatt 4

«Tillitt er at jeg stoler på at arbeidsplassen min har de riktige verdiene og holdningene, at den vil representere meg og det vi står for på en god måte, at man tar de riktige veivalgene, det er viktig for meg. Jeg kan ikke jobbe i en bedrift hvor jeg ikke er enig i de valgene som blir tatt, det tror jeg ikke at jeg ville inngått kompromiss på. Så det er veldig viktig»

Administrasjonsansatt 1

Det å ha tillit og lojalitet til Risør Engineering virker altså til å være ensbetydende med å stole på at ledelsen tar avgjørelser som er til det beste for alle involvert. Dersom man ikke har dette, er det heller ikke nærliggende å tro at man som arbeidstaker ønsker å gjøre en ytterligere innsats for at organisasjonen skal utvikles. Det er viktig at ledelsen i Risør Engineering også gir tillit til de ansatte, og viser at de setter pris på det arbeidet som blir gjort. I tillegg er det viktig for den ansattes lojalitet å føle at ledelsen «står opp» for dem dersom det oppstår problemer, altså at ledelsen er lojale mot sine medarbeidere.

På påstanden «Jeg er villig til å yte langt mer for Risør Engineering enn hva som er vanligvis forventet av meg», sier nesten 60% av serviceingeniørene seg enige (figur 6). Ingen sa seg uenige i dette, noe som er en indikasjon på at mange ansatte har en høy indre motivasjon, og at de ønsker at bedriften skal gjøre det bra. Likevel viser det seg at 44% stiller seg nøytrale til påstanden, noe vi tolker som en lav affektiv *commitment* til Risør Engineering.



Figur 6

I intervjuene var informantene enstemmige i at de har tillit og lojalitet til bedriften. De ansatte føler at de både kan ytre sine meninger og være uenige i det ledelsen gjør uten at det blir reaksjoner av det. Administrasjonsansatt 4 nevnte at *«jeg har hvert fall lov til å være uenig, og de har lov til å være uenig med meg også»*.

Det er mye som tyder på at det er en god dialog mellom ledelsen og de andre ansatte, og det kom også frem av intervjuene at ledelsen har vært lojale, åpne og tillitsfulle med dem.

«(...) De har vært lojale og åpne mot meg, og det har jo vært noen av mine verdier da. Så lenge det har vært tillit og de har vist meg den, så får de tillit tilbake. (...) Jeg gir dem tillit, og så lenge de har holdt den så har jeg en god opplevelse fra min arbeidsplass»

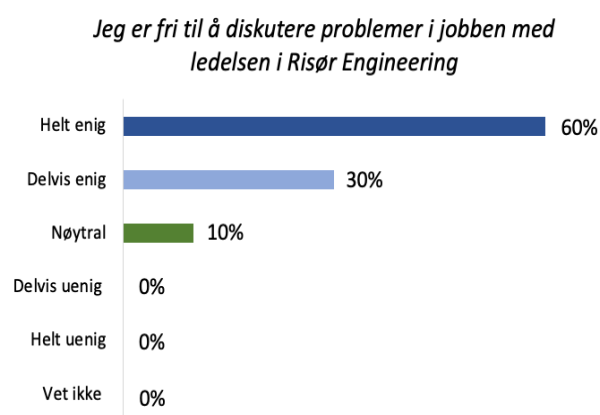
Serviceingeniør 3

Verdien av at en ansatt sine innspill og ideer blir hørt og anerkjent, skal ikke undervurderes. Det er viktig for både arbeidsinnsatsen, motivasjon og for lojaliteten til bedriften. Man føler seg dermed velkommen til å komme med tips og innspill for å gjøre arbeidshverdagen bedre for seg selv og andre. Samtlige av serviceingeniørene dro frem dette som noe de var meget fornøyd med i Risør Engineering. De følte både at døra alltid var åpen, og at deres innspill blir tatt åpent imot, noe som er viktig for affektiv *commitment*. Blant annet nevnte serviceingeniør 1 at, *«ja, de er veldig sånn at hvis det er noe du går og tenker på så sender du en mail så blir det tatt åpent imot. Det er bare å komme innom å ta en prat om det»*. Det ble også nevnt av serviceingeniør 2 at *«jeg føler det. (Man) kan snakke med dem om hva som helst hvis du har noe på hjertet eller har noen ideer eller noe som kan gjøres bedre»*. Videre kom det frem at flere av de ansatte føler at ledelsen faktisk diskuterer innspillene på ledermøter.

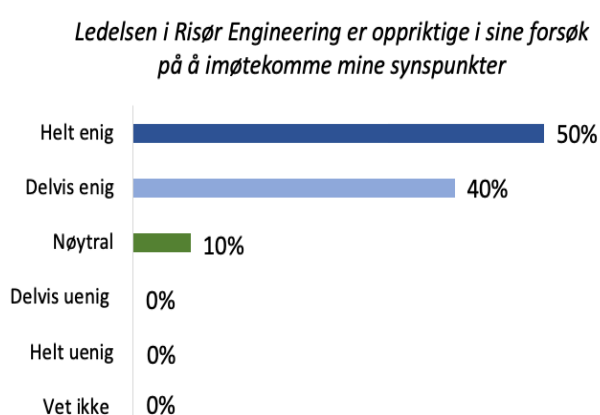
«(...) jeg går ut ifra at om jeg sier noe (konstruktiv kritikk) så blir det diskutert der, og jeg går ut ifra om at hvis jeg får et spørsmål «hva mener du?», (...) at det blir diskutert på de eventuelle møtene de har vedrørende den saken, eller så er det jo ikke noe vits å spørre meg da»

Administrasjonsansatt 4

Som vi ser av figur 7, føler de fleste i organisasjonen seg velkomne til å diskutere ulike problemer med ledelsen. Dette samsvarer med funn fra intervjuene. De føler også at innspillene deres blir tatt imot på en god måte, og at ledelsen prøver å imøtekomme dem (figur 8).



Figur 7



Figur 8

Det kan altså virke til at dette er noe ledelsen har mestret meget godt. I det lange løp vil det føre til en sterkere grad av *organizational commitment*, og da spesielt affektiv *commitment*. De ansatte vil føle på en tillit og etter hvert også en lojalitet til bedriften, fordi de blir tatt imot med åpne armer. Ledelsen mener også selv at de er åpne for kritikk og tilbakemeldinger, og at de ansatte når som helst kan komme innom dem eller ta en telefon for å ytre sine meninger.

«Det er lov å si ifra om ting, og det er vi jo egentlig litt avhengig av, for det er jo ikke alt vi klarer å følge med på og se vi som sitter her vet du. Så vi har stort sett oppfordret og bedt folk om å komme med tilbakemeldinger, både positivt og negativt, for å kunne forbedre oss da»

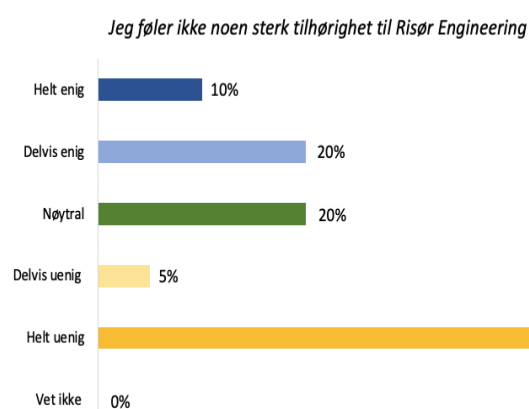
Administrasjonsansatt 3

4.1.1.2 Tilhørighet

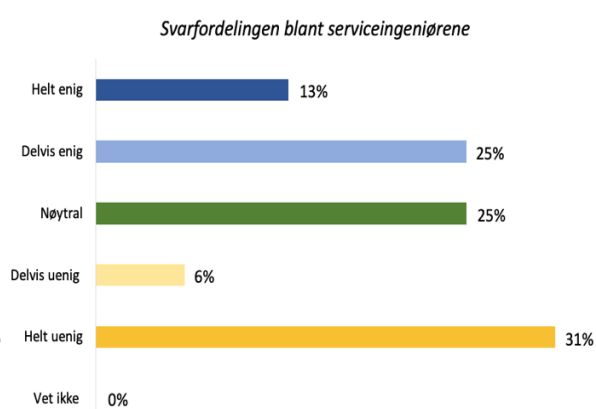
Det å kjenne på en tilhørighet til bedriften man jobber for er essensielt for affektiv *commitment*, og er noe som gjerne utvikles over lengre tid. Følelsen av tilhørighet er noe mer motstandsdyktig og stabil enn kun følelsen av trivsel, og styrkes av en god organisasjonskultur

innad i bedriften. En sterk organisasjonskultur kan være vanskelig å få til når alle jobber på ulike steder. Vi ønsket derfor å undersøke om de ansatte føler på tilhørighet tross at omstendighetene ikke alltid legger til rette for det.

I spørreundersøkelsen viste det seg at er 30% av de ansatte ikke føler noen sterk tilhørighet til bedriften, i tillegg til 20% som stiller seg nøytrale til påstanden (figur 9). Dette er veldig høye tall, og noe administrasjonen i Risør Engineering må jobbe videre med.



Figur 9



Figur 10

For å få et mer nyansert bilde sjekket vi følelsen av tilhørighet opp mot om man jobber i administrasjonen eller ikke. Av vedlegg 5, figur 1 fremkommer det at samtlige i administrasjonen føler en sterk grad av tilhørighet, mens det er litt mer spredt hva gjelder serviceingeniørene. Dette kommer også frem av figur 10, noe som validerer inntrykket vårt om at administrasjonen har en høyere grad av tilhørighet til organisasjonen.

I intervjuene kom det også frem at samtlige følte på ulik grad av affektiv *commitment* og tilhørighet, og at den var høyest innad i administrasjonen. Det ble nevnt ved flere anledninger at det var en merkbar forskjell fra de ble ansatte til nå.

*«Jeg merker faktisk litt forskjell fra jeg ble ansatt og til nå, man får på en måte får et helt annet eierskap. (...) Det vokser frem ettersom man har jobba en stund. Jeg tror kanskje at man må jobbe et år eller to, hvert fall, før man får den stoltheten inn, (...) og kjenne at det er **mitt** selskap»*

Administrasjonsansatt 1

Risør Engineering har både ansatte som har jobbet der en god stund, og noen som er relativt nyansatte. Det er gjerne slik at man må jobbe noen år før man føler på en sterk form for tilhørighet og en stolthetsfølelse overfor bedriften. Det er derfor nærliggende å tro at graden av tilhørighet henger sammen med hvor lenge du har jobbet i bedriften. Av vedlegg 5, figur 2 kommer det frem at samtlige av de som har jobbet i Risør Engineering i mer enn fem år, føler en sterk tilhørighet til bedriften, mens det er litt mer spredt hva gjelder de som har jobbet der i mindre enn fem år.

Organisasjonskulturen og det faktum at man trives på jobb og med arbeidsoppgaver, er andre faktorer som påvirker følelsen av tilhørighet. I det lange løp er det vanskelig å kun skulle drives av lønningene som blir utbetalt eller andre ytre motivasjoner, så det er viktig å føle at man faktisk hører til i bedriften.

«Det er ikke lønningen som er det viktigste. Du må faktisk trives der du jobber, og trives med oppgavene. Noen synes nok det at det er lønningsposen som er den viktigste, men for meg så er det at jeg trives og at jeg har oppgaver som jeg synes og føler jeg kan mestre, og som føles interessant ut for meg»

Administrasjonsansatt 4

Videre i intervjuene ble også utviklingsmuligheter i jobben nevnt som noe som påvirker tilhørigheten til serviceingeniørene. Muligheten for å utvikle seg og lære noe nytt er faktorer som påvirker ansattes identifisering med det arbeidet de utfører. Blant annet nevnte serviceingeniør 2 at «du får mye erfaring av å være serviceingeniør», og erfaringer er noe som påvirker vår tilhørighetsfølelse. Det at de har mange utviklingsmuligheter i bedriften, er noe flere ansatte dro frem som positivt med Risør Engineering.

«(...) Alltid når du kommer på jobb så lærer du noe nytt, fordi at på en rigg da er det alltid noe nytt. Man kommer jo borti mye man har vært borti tidligere, men også veldig mye nytt»

Serviceingeniør 1

Det å klare å skille jobb og privatliv kan også være en påvirkningsfaktor på tilhørigheten til en bedrift. Det å skape litt avstand fra eget privatliv når man er på jobb, og motsatt, gjør det lettere å ikke kjenne på en indre konflikt hva gjelder tilhørighet og lojalitet. Det er også viktig å kjenne på en støtte fra arbeidsplassen i ting man foretar seg privat. Selv om man til en viss grad burde skille privatliv og arbeidsliv, er det viktig å støtte de ansatte på alle plan.

«(...) Jeg får rom til å bruke tid på litt ting utenfor huset (Risør Engineering) og får veldig back-up og støtte på det. (...) Da kjenner jeg at jeg får energi, og da har jeg mer energi å bruke her»

Administrasjonsansatt 1

De som jobber som serviceingeniører er ofte hjemme flere uker i strekk, og de fleste prøver å bruke denne tiden på noe produktivt. Flere nevnte at Risør Engineering tilrettelegger for at de kan drive med ulike hobbyer på fritiden. I tillegg ble det nevnt at dersom noe krasjer med et oppdrag prøver ledelsen å tilrettelegge slik at de enten sender noen andre, eller at man kan reise på et litt senere tidspunkt.

«De har vært veldig snille når det gjelder det lille ekstra friheten. (..) Så det synes jeg er veldig respektabelt fra deres side, at man får den friheten og (samtidig) får lov til å være en del av Risør Engineering, det synes jeg er veldig fint med arbeidsplassen»

Serviceingeniør 3

Dette virker til å være noe ledelsen i Risør Engineering har mestret veldig godt, og som igjen har ført til en positiv tilhørighetsfølelse blant de ansatte. Generelt sett virker det som at alle de som jobber i Risør Engineering føler en form for tilhørighet og affektiv *commitment* overfor bedriften, men at det samtidig er et markant skille mellom administrasjonen og serviceingeniørene. Den ene gruppen med ansatte jobber på samme sted hver dag, mens den andre jobber mer geografisk spredt, noe som kan være med på å forklare forskjellen.

*4.1.1.3 Hvilken påvirkning har geografisk spredning på affektiv *commitment*?*

Det kom raskt frem i intervjuene at de ansatte både har tillit og lojalitet til at ledelsen tar de rette valgene, og de aller fleste kjente også på en form for tilhørighet. Spørsmålet er da om den geografiske spredningen har noen påvirkning på dette? Vår hypotese var at dette var en utslagsgivende faktor for begge stillingsgruppene. Til en viss grad var dette riktig, men vi ble overrasket over at vi kunne øyne et skille mellom administrasjonen og serviceingeniørene.

Geografisk spredning er normen i olje- og offshoresektoren. Alle som jobber offshore må jobbe et annet sted enn hovedkontoret til bedriften, dermed er den geografiske spredningen umulig å styre unna med mindre man skifter bransje. Administrasjonen tror at den geografiske

spredningen blant serviceingeniørene påvirker deres affektive *commitment* til organisasjonen i større grad enn hvis alle hadde jobbet på samme lokasjon.

«(...) det er alltid lettere med mennesker du møter hver dag, og som du har et kollegialt forhold til. Det kan handle om fra du står opp om morgenen og har en dårlig dag, og tenker at du ikke kan svikte de andre på jobb, det å bli møtt av noen som sier hei, eller særlig «vi sees i morra», den går vi litt glipp av».

Administrasjonsansatt 1

Skillet i grad av tilhørighet antar vi at delvis skyldes denne geografiske spredningen. De ansatte i administrasjonen utvikler tilhørighet ved å være på kontoret i Risør og jobbe sammen med kolleger, mens serviceingeniørene jobber mer spredt i sin arbeidsdag. Administrasjonen savner den samme tilknytningen med de andre ansatte, men serviceingeniørene er mer innstilt på en slik jobbsituasjon fordi de selv ønsker å jobbe offshore. Det er dessuten lettere å jobbe målbevisst med tilhørighet, når man vet hvilken stillingsgruppe det gjelder.

Et annet moment som kan påvirke de ansattes affektive *commitment* er det faktum at de blir leid ut som serviceingeniører til andre selskaper, og kan dermed få et bedre samhold med deres ansatte. Dette var noe blant annet serviceingeniør 2 mente kunne være utslagsgivende, *«ja, det er jo det, men noen ganger blir vi sendt ut på prosjekter med andre som er fra andre firmaer. Da blir man en del av den gjengen eller det firmaet der da»*. Siden de blir leid ut til andre aktører er det påkrevd at de går med deres arbeidstøy og logo. Dette blir et symbolsk uttrykk for deres tilknytning til andre selskaper, og kan utfordre deres *commitment* til Risør Engineering. Dette kan i verste fall føre til at de ansatte føler en sterkere grad av tilhørighet til bedriften de blir leid ut til.

Konsekvensene av at Risør Engineering leier ut serviceingeniører til andre aktører er ikke noe de får gjort noe med, da det er slik bedriften er bygget opp. På bakgrunn av dette har Risør Engineering valgt å investere i utstyr de ansatte faktisk får lov til å bruke når de jobber offshore. De har kjøpt inn bagger og yttertøy av god kvalitet, slik at de ansatte kan vise frem bedriften og logoen med stolthet. De ønsker at Risør Engineering skal bli sett på som et kvalitetsmerke, derav kvalitetsutstyr til de ansatte.

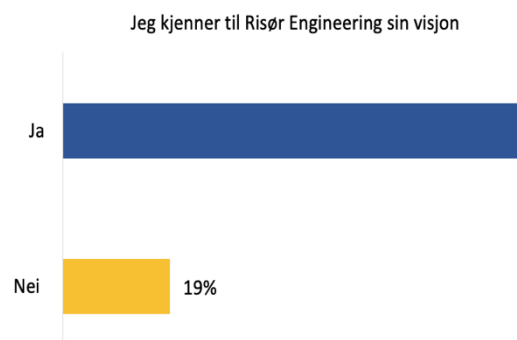
Det er altså ikke så mye Risør Engineering kan gjøre med hverken den geografiske spredningen eller bruken av andres arbeidstøy, men det vises at de prøver å gjøre opp for det så godt de kan. Påvirkningen disse faktorene har er vanskelig å si noe om, men det virket til å påvirke ansattes affektiv *commitment* negativt.

4.1.2 Virkemidler for å øke affektiv *commitment* til Risør Engineering

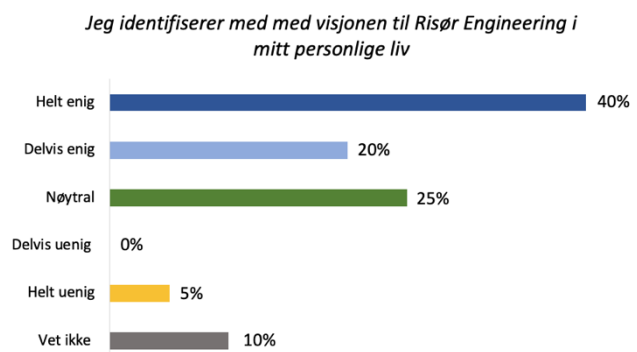
I intervjuene med ansatte i Risør Engineering var det vesentlig for oss å undersøke hva bedriften gjør for at de ansatte skal føle på affektiv *commitment*, men også hvilke grep de eventuelt burde ta for å prøve å styrke denne formen for *commitment*. Vi stilte blant annet spørsmål om felles visjon, mål og verdier, om tillit og lojalitet, utviklingsmuligheter i jobben, samt forbedringsmuligheter hos ledelsen.

4.1.2.1 Visjon, verdier og mål

Av spørreundersøkelsen kom det frem at over 80% av de ansatte kjente til visjonen (figur 11), og en del sa seg også enige i at de identifiserte seg med visjonen (figur 12). Det som skiller seg litt ut er at det, som vist i figur 12, kun er 10% som ikke vet om de identifiserer seg med visjonen, mens av figur 11 ser vi at det er 19% som ikke kjenner til den. Dette kan tyde på at noen av respondentene har sjekket hva visjonen var før de svarte på dette spørsmålet.



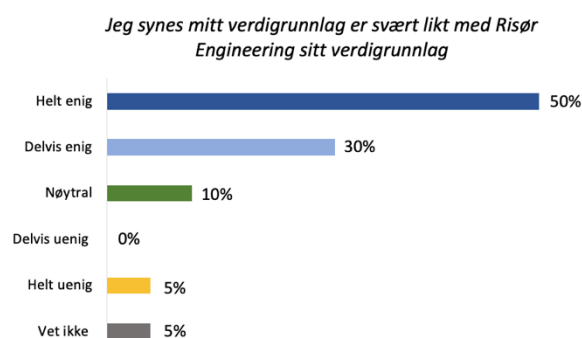
Figur 11



Figur 12

Figur 13 viser at 80% synes sitt verdigrunnlag er likt med Risør Engineering sitt, noe som anses som svært positivt. Resultatene fra undersøkelsen tyder altså på at visjonen og verdiene til

Risør Engineering er noe de ansatte kan identifisere seg med, men at ikke alle har et personlig forhold til disse.



Figur 13

I intervjuene kom det frem at det var ingen som i sin helhet kunne gjengi visjonen eller verdiene til bedriften, noe som er litt motstridende med funnene fra spørreundersøkelsen. Samtidig påpekte samtlige i ledelsen at dette er noe de ønsker å jobbe med i nærmeste fremtid. Blant informantene i administrasjonen virket det til å være stor enighet i at visjoner og verdier er viktige, og at det er viktig at man har noe felles å strekke seg mot. Dette er i samsvar med tidligere forskning for visjoner og verdier.

«(Visjon og verdier) skaper en tilhørighet for ansatte (...), og de kan på en måte ha litt trygghet på at vi tar vare på dem (...).»

Administrasjonsansatt 3

I intervjuene kunne vi tyde en skilnad mellom administrasjonen og serviceingeniørene hva gjelder visjon og verdier. Mens flesteparten ikke visste hva visjonen var, kunne det virke som at administrasjonen selv mente at den var nådd ut til alle. Dette tyder på at visjonen er skjævt implementert i organisasjonen.

«Det er nok det som er litt av utfordringen med oss som ikke har alle ansatte inne på kontoret til enhver tid. Det å formidle det der kan vi alltid bli bedre. Men jeg tror det (visjonen) er ganske bra innprenta hos de aller fleste hos oss da»

Administrasjonsansatt 2

Det er ofte slik at visjoner blir liggende i skuffen til ledelsen, og at man glemmer å spre budskapet ut til resten av de ansatte. Dette gjør at visjonen har liten effekt, og blir relativt

bortkastet. For å kunne skape en visjon og verdier som skal fungere for hele virksomheten er det lurt å inkludere alle de ansatte i prosessen, slik at det er noe alle kan kjenne seg litt igjen i.

«(Det er) vanskelig å på en måte assosiere seg med det (visjonen) på et vis. Så jeg tenker jo at det er litt viktig, noe man er litt stolt av, gjerne litt kort. (...) Jeg tenker derfor at det er viktig de (...) som er med å jobbe her er med på å sette de verdiene og målene, sånn at det er noe vi i fellesskap står for og har tro på»

Administrasjonsansatt 1

Spørsmålet videre blir da om en felles visjon og felles verdier faktisk kan føre til økt affektiv *commitment* blant de ansatte i Risør Engineering? Noen er veldig positive, mens andre er mer tvilende.

«Jeg vet ikke helt, har ikke helt troen på det der. Men altså en visjon er jo greit nok det, men om det skaper et samhold hos de ansatte det vet jeg ikke. (...) Men uansett utad så representerer man jo Risør Engineering, så man skal jo alltid gjøre et godt inntrykk i forhold til kunder. Selv om vi ikke vet hva visjonen sånn hovedsakelig er da så gjør vi jo fortsatt en god jobb»

Serviceingeniør 1

«Absolutt, jeg tror verdier og visjoner har en mening, så lenge man dyrker det. Det man dyrker det høster man»

Serviceingeniør 3

«Jeg tror faktisk det er litt viktig det, i den grad man klarer å skape en sånn tilhørighet og følelse av stammekultur. Ja, det gjør noe med folk det»

Administrasjonsansatt 3

Siden det er litt uenighet rundt dette, kan det være lurt for Risør Engineering å gi det et forsøk. Dersom det viser seg at det ikke har noen effekt eller gjør at de ansatte føler seg mer «samlet», taper de ingenting. Det virket som at grunnen til at noen er usikre, er fordi de ikke har vært med på prosessen med å utvikle visjonen og verdiene. Dette har foregått innad i en ledelse som allerede føler på en sterk grad av eierskap og tilhørighet, mens de ansatte ikke var like involvert og opplever derfor ikke det samme eierskapet. Visjonen og verdiene må være noe alle kan identifisere seg med og som er lett å huske, og det er tydelig at Risør Engineering har bommet litt på dette punktet.

4.1.2.2 Medarbeidersamtalen

For en bedrift som jobber geografisk spredt kan det være vanskelig å vite hvilke mål man faktisk jobber mot. Én ting er de hverdagslige gjøremålene man har på jobb, men hvilke overordnede mål jobber egentlig hele bedriften mot? De ansatte i Risør Engineering har ikke dagligdagse møter på kontoret hvor målsettinger kan diskuteres, så dette er noe som burde være nedfelt skriftlig.

«(...) Du møter veldig sjeldent den personen du snakker med på telefonen, du har ikke den tilhørigheten på samme måte som om du skulle ha møtt opp på en adresse og jobba fra morran til ettermiddag også gått hjem igjen. Så du blir jo sendt rundt omkring (...). De gutta som vi leier ut da de er jo litt overalt, og det er jo de som er brorparten av de som er ansatt i Risør Engineering»

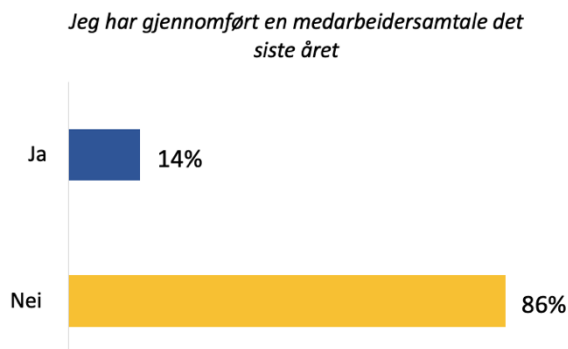
Administrasjonsansatt 4

Et verktøy for å bedre dette kan være medarbeidersamtalen. Denne skal være et hjelpemiddel for at organisasjonen skal utvikle seg, og et sted hvor visjon, strategier og verdier synliggjøres (Egerdal, 2019, s. 368). Det kan også styrke de ansattes tro på organisasjonens framtidsutsikter, fordi man kan få en oppdatering fra lederen på hvordan organisasjonen ligger an. Det var derimot flere i ledelsen som mente at de fikk mye mer ut av en uformell samtale enn en medarbeidersamtale, da de mente at disse ofte ble litt for stive.

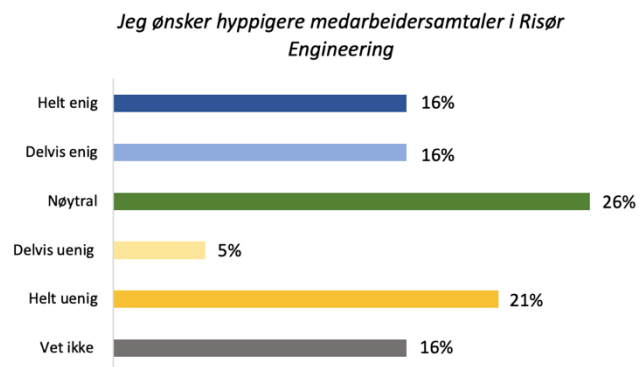
«Jeg vet ikke helt jeg. Mange ganger kan du få minst like mye ut av å ta en liten uformell samtale. Akkurat de der formelle greiene (...), jeg vet jo at det er mange meninger med disse medarbeidersamtalene som har vært nesten pålagt i så mange år. Hva er nytten egentlig?»

Administrasjonsansatt 3

På spørsmål om de ansatte hadde hatt en medarbeidersamtale i løpet av det siste året, svarte hele 86% at dette var noe de ikke hadde hatt (figur 14). Selv om dette er et veldig høyt tall, var meningene relativt spredte hva gjelder ønsket om hyppigere medarbeidersamtaler. Av figur 15 ser vi at 26% er uenige i påstanden, men at et lite flertall ønsker seg en mer fast ordning. Som vist i vedlegg 5, figur 3 var ikke heller administrasjonen enstemmige i hva de ønsker, så det er dermed ikke et markant skille mellom hva administrasjonen vil og serviceingeniørene vil.



Figur 14



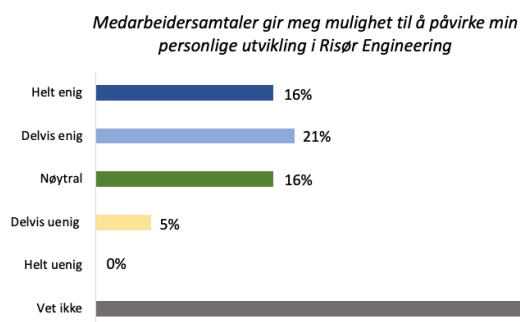
Figur 15

Inntrykket vi fikk fra administrasjonen var at vanlige medarbeidersamtaler var noe de fleste ansatte ikke ønsket. Vi ble derfor litt overrasket når flere serviceingeniører i intervjuene nevnte dette som noe de hadde savnet. Selv om de har uformelle samtaler og diskusjoner fortløpende, så savnet de en fast arena hvor det var forventet at de kom med tilbakemeldinger til ledelsen. Det er ikke alltid lett å si at man er misfornøyd med noe gjennom en hverdagslig samtale. Det virket som at de ansatte så på medarbeidersamtaler som noe mer høytidelig, og at begge parter da er mer åpne for tilbakemeldinger, både positive og negative.

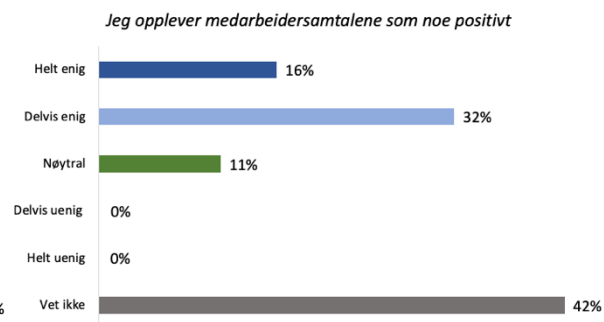
«Ja absolutt, jeg tror ikke det er noe minus. Sånne ting er jo med på å få et innblikk da, og få en liten tilbakemelding fra arbeiderenes eller ledelsens side»

Serviceingeniør 3

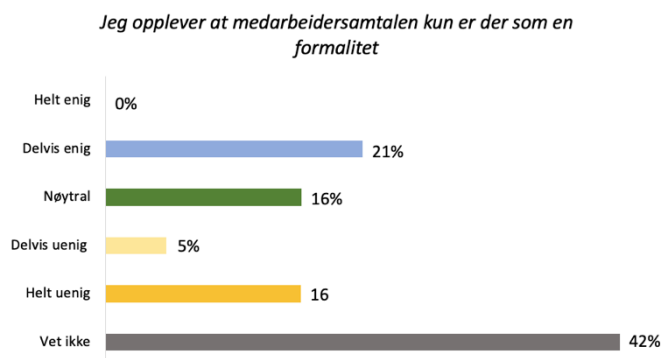
Av alle respondentene på spørreundersøkelsen var det ingen som var helt uenige i at medarbeidersamtalen er et nyttig og godt verktøy for tilbakemeldinger og personlig utvikling. Det var jevnt over positive svar angående påstandene om medarbeidersamtalen, men samtidig var det 42% av respondentene som svarte *vet ikke* på alle tre påstandene. Dette kan tyde på at de enten tilhører den gruppen som ikke har hatt medarbeidersamtaler på en stund, eller at de er usikre på virkningen av disse. Det er også nærliggende å tro at de 21 % som i figur 15 er helt uenige i at det bør være oftere medarbeidersamtaler, kanskje er de samme 21% som i figur 18 opplever samtalen kun som en formalitet.



Figur 16



Figur 17



Figur 18

Som en mulig løsning trakk vi frem muligheten for medarbeidersamtaler i team. På den måten beholder man det litt uformelle, fordi det blir ikke så stivt når man er flere. I tillegg kan det være lettere å luften ubehagelige ting når man vet man har støtte i andre. Det er dog viktig at en slik arena ikke blir brukt til å diskutere ting som går på enkeltpersonen, men saker som gjelder de fleste eller hele organisasjonen. Det ble nevnt av flere at de ikke alene ønsker å ta opp problemer på vegne av dem selv og andre serviceingeniører, i frykt for å fremstå som sytete og klagete.

«(...) Flesteparten av oss prater om ting vi ikke er fornøyd med da, og da viser det seg at det er andre som tenker akkurat det samme, men de har liksom ikke turt å si noe eller velger å ikke prate om det. Det hadde vært greit med en medarbeidersamtale (i team).

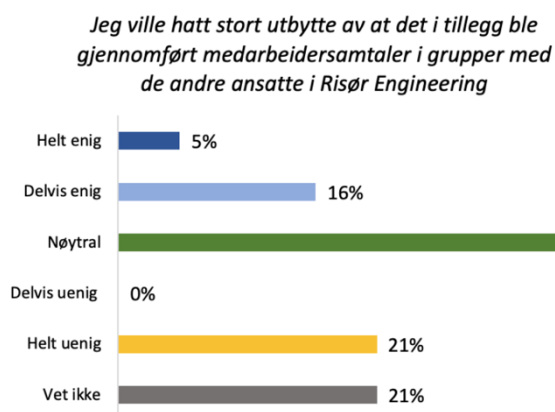
Serviceingeniør 1

Det var ikke enighet om dette er den beste løsningen for alle. Noen mente at selv om man snakker med kolleger om ting som burde forandres, er det de færreste som ønsker å ta det opp, spesielt ikke når alle er samlet.

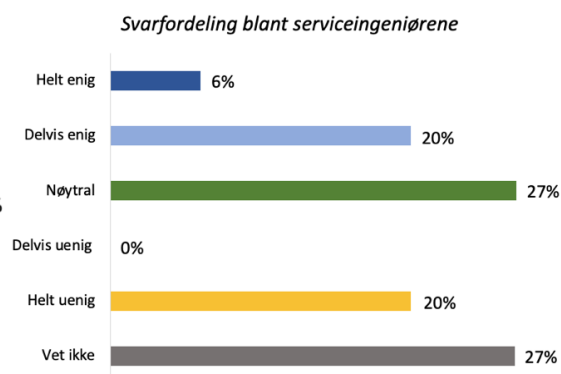
(...) Det er som regel sånn at vi har masse meninger utad, men når man først blir satt rundt et bord så er omtrent alle stille. Jeg tror det kommer mer ut av dette med enkeltpersonen»

Serviceingeniør 3

I undersøkelsen viste det seg også at det var litt uenigheter hva gjelder medarbeidersamtaler i team. Vi ser av figur 19 at 21% er helt uenige i at de ville hatt et stort utbytte av dette. Hvis vi kun ser på svarfordelingen blant serviceingeniørene, ser vi av figur 20 at bildet er litt mer nyansert. Hele 54% er enten nøytrale til påstanden, eller sier at de ikke vet. Selv om 20% av serviceingeniørene sier seg helt uenige i påstanden, er altså 80% relativt sett nøytrale eller positive. Dette tolker vi som at de fleste er åpne for å prøve medarbeidersamtaler i team, i tillegg til å ha én-til-én-samtaler.



Figur 19



Figur 20

Grunnet uenigheter angående medarbeidersamtaler, er det nærliggende å tro at Risør Engineering vil få mest ut av det dersom de prøver begge deler. Dermed kan en luften det man vil på enmannshånd og samtidig ha muligheten til å diskutere andre ting i plenum. Det ble nevnt under intervjuene at de tidligere både hadde prøvd medarbeidersamtaler i team og én-til-én, uten særlig hell. Grunnen til dette virket til å være at det har sklidd ut på grunn av den geografiske spredningen på arbeidsplassene. Vår mening er derimot at dette ikke burde sette en stopper for å prøve på nytt, da mye kan forandre seg på kort tid. Selv om medarbeidersamtaler egner seg best når man sitter i samme rom, har man i dagens samfunn flere løsningsalternativer som Skype og Zoom dersom de ansatte ikke er i Risør på det gitte tidspunktet. Det er også en mulighet å ha medarbeidersamtaler i team i forbindelse med større sosiale sammenkomster, hvis de får til å samle alle. Dersom dette skal fungere er det viktig at ledelsen informerer om dette på forhånd, slik at det ikke kommer overraskende på. Det er viktig med tid til å forberede seg.

4.1.2.3 Rekruttering

Selv om de fleste ansatte i Risør Engineering jobber offshore, er det slik at administrasjonen er lokalisert i Risør. For å prøve å skape en større fellesskapsfølelse i hele organisasjonen ønsker de å ansette folk som bor eller har tilhørighet i Risør. Dette med et håp om at det skal bli enklere å få samlet alle til ulike anledninger, og fordi det da skal bli lettere for de ansatte å komme innom hovedkontoret når de er hjemme. Som et tiltak på å minske barrieren for å snakke med ledelsen, må alle innom kontoret for å hente arbeidsklær og utstyr.

«Vi ser jo at det er en utfordring når det er stor geografisk avstand. (...) I tillegg så har vi jo ansatt litt nye mennesker, men da har vi prøvd å finne litt lokale folk nettopp for å skape en litt sånn tilhørighet, (...) og lokale arbeidsplasser. Vi trenger jo arbeidsplasser her i Risør, så det har jo vært litt bevisst. (...) Også for å kunne samle litt folk litt enklere da, men ofte er det ikke så lett (...) selv om de bor forholdsvis nærme»

Administrasjonsansatt 3

Selv om ledelsen i Risør Engineering ønsker å ansette folk som er fra Risørområdet, er det viktig at de også passer på at kandidatene deler bedriftens verdier. Det å kommunisere ut deres verdigrunnlag kan være lurt for å tiltrekke seg kandidater som deler bedriftens verdier og som kan passe godt inn blant de ansatte. Dette kan bidra til at nyansatte raskt opparbeider seg en form for affektiv *commitment*, og ønsker å bli værende i organisasjonen over lengre tid.

4.1.2.4 Medeierskap

Skillet i affektiv *commitment* mellom administrasjon og serviceingeniørene tror vi kommer av at de jobber sammen i Risør, og at flere i administrasjonen har blitt medeiere. Medeierskap ble dratt frem som et virkemiddel for sterkere tilhørighet og lojalitet til bedriften, og noe de i administrasjonen hadde følt effekten av. Det kan være en idé å la flere av de faste ansatte få muligheten til å kjøpe seg inn på eiersiden i Risør Engineering. Selv om eierandelen er liten kan det føre til at flere føler på en sterkere grad av tilhørighet og eierskap. Det er en ekstra motivasjon å vite at innsatsen man legger i arbeidet går direkte tilbake til en selv. Det kan også bedre fokuset på kvalitet og sikkerhet fordi man blir mer interessert i at kolleger gjør en god innsats, og det er å anta at ansatte som er deleiere tar mer ansvar. Man får en sterkere eierskapsfølelse, og ønsker å gjøre alt som er i bedriftens beste interesse. Det fremmer også gjerne prestasjonsiveren, og det blir et høyere fokus på kostnadsreduksjon i alle ledd.

Vi anser dette som et godt virkemiddel som kan virke positivt inn på de ansattes affektive *commitment*. Det vil skape et nærere forhold mellom ledelse og ansatte, i tillegg til at det vil redusere eventuell motstand mot organisasjonsendringer. Risør Engineering opererer i et volatilt marked, og endringer skjer fortløpende.

4.1.2.5 Sosiale sammenkomster

For å bedre graden av tilhørighet blant de ansatte, har ledelsen i Risør Engineering flere ganger prøvd å samle alle til sosiale sammenkomster. Som følge av den geografiske spredningen har dette til tider vært vanskelig å få til, men som det ble nevnt i intervjuene er det ikke nødvendig at disse samlingene er i Risør. Hovedpoenget med å samles er at man skal bli kjent med kolleger og for å øke graden av tilhørighet og samhold. Temaet utenlandstur ble også nevnt, med forbehold om at de kunne ta med seg sin partner, siden de allerede er så mye vekk fra familien. Som nevnt av administrasjonsansatt 3 er det gjerne slik at når serviceingeniørene er hjemme har de andre ting de heller vil holde på med. Premisset for en tur er derfor at den må være godt planlagt. Dersom de ansatte skulle sette av fritiden sin til dette, ville de også bruke noe av tiden på teambuilding samt diskutere ting som kan bedres i organisasjonen.

«(...) Du kan ikke reise til storbyen og si «her er tusen kroner, vi sees på søndag». Det blir liten vits. Hvis du først skal gjøre noe så må du jo gjøre noe samlende for å få tilhørighet, og til og med kanskje sette seg ned og ta en prat og komme frem til forskjellige ting som folk mener burde bli bedre»

Administrasjonsansatt 4

Dette viser at ansatte er interesserte i å bli bedre kjent med sine kolleger, og at de ønsker å gjøre en innsats for at bedriften skal bli bedre. Det vitner om ansatte som ønsker sin arbeidsplass det beste, men som kanskje savner muligheten til å få gjort nettopp det. Ledelsen tok også selvkritikk på dette, og mente at det er noe av det de syntes er vanskeligst å få til. *«Vi kunne alltid blitt bedre. Vi kunne alltid hatt mer samlinger og vi kunne alltid informert bedre. (...) Vi har et stort forbedringspotensial»* (Administrasjonsansatt 2). De nevnte at en mulig løsning kunne vært og sagt nei til noen oppdrag som kommer i siste liten, og som skjer samtidig som en eventuell samling.

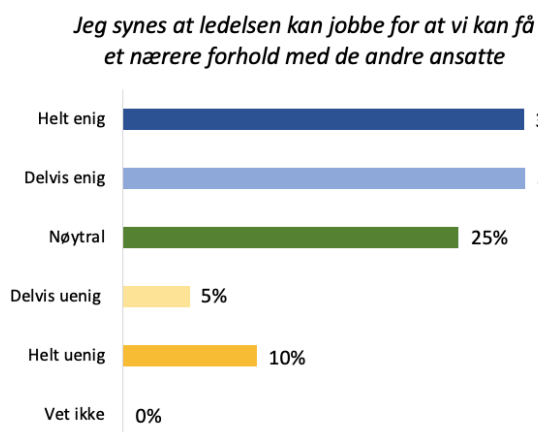
«(...) Det er det med å samle alle ansatte som en gruppe innimellom. Det har vi slitt veldig med, men jeg ser at det kan være nyttig i forhold til at man får et ansikt, alle kan møte hverandre

samtidig, vi kan diskutere, kanskje ha litt opplæring. (...) Vi kunne vært flinkere til å takke nei til noen oppdrag for å kunne samla de»

Administrasjonsansatt 1

Siden dette er noe de ansatte også ser nytten av, er det nærliggende å tro at felles samlinger kan være med på å bedre organisasjonskulturen og tilhørigheten til bedriften, og dermed også øke affektiv *commitment*. Slik det fremstår nå føler ikke de ansatte at de har en felles møtearena å diskutere ulike utfordringer, og det kan derfor også være vanskelig å knytte sterkere affektive bånd til bedriften. Ifølge Serviceingeniør 2 er det «(...) ikke veldig mye sosialt. Det har ikke skjedd noe siden jeg kom hvert fall, én gang kanskje».

Som vist av figur 21 ønsker flertallet at ledelsen skal legge til rette for bedre samhold blant de ansatte, men overraskende nok svarte 15% at de ikke var enig i dette. Relasjonen med kolleger er noe de verdsetter i høy grad (figur 22). Grunnet at 95% verdsetter denne relasjonen antar vi at disse 15% i figur 21 synes at de har et godt nok forhold fra før.



Figur 21



Figur 22

Det kom tydelig frem at ledelsen i Risør Engineering ønsker å gjennomføre tiltak for å minske de negative konsekvensene av et geografisk spredt selskap, men om det har noe spesiell virkning er vanskelig å si med sikkerhet. For de ansatte virket det ikke som at den geografiske spredningen i seg selv hadde så stor innvirkning. Flesteparten var klare på at det var denne sektoren de ville jobbe i, fordi de vil ha muligheten til å jobbe offshore. De var derfor klare på at man kanskje får mindre samhold med kolleger i samme firma som en selv. Så lenge det er

såpass lett å holde kontakt med administrasjonen som det er i dag, virket ikke dette til å være et problem for dem.

«Både ja og nei. Du har jo en base, og så lenge du har en dialog og kontakt med de (administrasjonen). Vi har jo hatt folk som har vært involvert som ikke har vært på kontoret, men allikevel har en grei dialog slik jeg har forstått det»

Serviceingeniør 3

4.1.3 Oppsummering

Det er tydelig at de ansatte i Risør Engineering føler på affektiv *commitment*, men at graden varierer både fra person-til-person og mellom stillingsgruppene. Som først antatt har det vist seg å være høyest grad innad i administrasjonen, men samtidig er de fleste blitt medeiere og dermed påvirkes tilliten og lojaliteten av det. Dersom ledelsen i Risør Engineering ønsker at de andre ansatte skal føle på den samme affektive formen for *commitment*, kan det å la de som er fast ansatt få lov til å kjøpe seg inn i selskapet være et mulig virkemiddel.

Visjoner, mål og verdier har vist seg å være viktigere for administrasjonen enn de øvrige ansatte. Grunnen til dette mener vi er at serviceingeniørene ikke har vært med på utformingen av disse. Vel så viktig som det å ha en god visjon, er prosessen bak, da det er vanskelig å kjenne seg igjen i noe man ikke har vært med på å utforme selv.

Medarbeidersamtaler er et nyttig verktøy, og et tema som har vist seg å være feiltolket hos ledelsen. Mens ledelsen trodde dette ikke var så ønskelig blant de ansatte, er det flere som har følt på savnet av en slik samtale. Ledelsen burde derfor gjøre en innsats for å få litt mer fast ordning, i tillegg til å prøve medarbeidersamtaler i team.

Geografisk spredning har vist seg å være en faktor hva gjelder tillit og lojalitet til organisasjonen. Det virket ikke som at serviceingeniørene selv ser på den geografiske spredningen som noe negativt, men det har vist seg at denne gruppen har lavere *organizational commitment* enn de som ikke gjør det. Det er vanskelig å si noe om hvor stor grad dette påvirker deres affektive *commitment*, men de føler sannsynligvis en større tilknytning til bransjen og arbeidsoppgaven enn til selve bedriften. Dette er et resultat av den bransjen de har valgt å jobbe i, og ikke noe som er lett å endre.

Det faktum at man ikke får sosialisert seg med kolleger i egen bedrift, har også en påvirkning på affektiv *commitment* og er et produkt av at de jobber geografisk spredt. Administrasjonen nevnte selv at de kunne bli flinkere til å si nei til oppdrag for å kunne samle alle til felles mingling, opplæring og kulturutvikling. Sosialt samvær med kolleger er essensielt for en god organisasjonskultur i bedriften, og absolutt noe de burde prioritere da dette også kan styrke normativ *commitment*.

4.2 Normativ *commitment*

Normativ *commitment* kjennetegnes av en pliktfølelse og et moralsk press som bidrar til at ansatte blir i organisasjonen fordi de føler at de *bør* det. Normativ *commitment* skiller seg fra affektiv *commitment* ved at de ansatte kan yte like høyt for sin organisasjon, men en ansatt med en høy grad av normativ *commitment* vil ha en lavere grad av innsats og engasjement.

4.2.1 Hvilken grad av normativ *commitment* finnes i Risør Engineering?

4.2.1.1 Sosiale forhold

Normativ *commitment* påvirkes i stor grad av de sosiale forholdene innad i virksomheten. Det kan være en organisasjonskultur som skaper grunnlag for en plikt til gjenytelse hos de ansatte. Da vi samarbeidet med virksomheten i fjor, og under gjennomføringen av intervjuene, fikk vi inntrykk av at administrasjonen strekker seg svært langt for sine ansatte. Dette kan bidra til å skape en samlet organisasjonskultur, og det kan også tenkes at det øker det moralske presset blant de ansatte. Med moralsk press mener vi at de ansatte føler seg *så* godt behandlet, at det føles feil å forlate virksomheten. Det kan også føre til at man blir værende fordi man frykter de negative påkjenningene man påfører virksomheten dersom man slutter. Dette er spesielt relevant for Risør Engineering da det kan tenkes at man føler mer dårlig samvittighet for å forlate et lite selskap, enn om man skulle forlate et større selskap hvor dette skjer mer regelmessig.

Basert på erfaringer og uttalelser virker det til å være en god kultur innad i virksomheten med tanke på problemløsning, positive holdninger og åpen dialog. Som et mindre selskap har Risør Engineering en fordel i at de har anledning til å være fleksible med å imøtekomme ønsker fra sine ansatte. Dette gir en større mulighet for å ivareta dem på en best mulig måte, og kan dermed bidra til å skape en god kultur. Administrasjonen uttalte at de er opptatt av å tilrettelegge for sine ansatte og gjøre det lille ekstra for dem, noe serviceingeniørene virker svært fornøyde med.

«Det å tilpasse for eksempel en reise, hvis jeg vet at noen hater å sitte i midtgang eller et lite Widerøe-fly, da kan jeg putte på en liten tusenlapp for at vi unngår det. Altså alle de småtingene i hverdagen som gjør at livet blir lettere for noen, fordi du kjenner de»

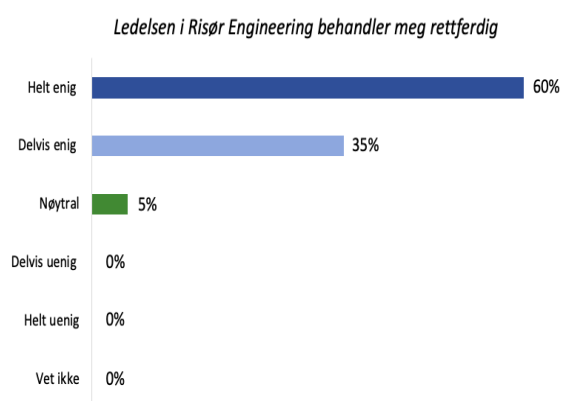
Administrasjonsansatt 1

«De er veldig flinke og behjelpelige på kontoret her, absolutt. (...). Det er veldig enkelt i forhold til at man kan kontakte dem døgnet rundt. Man regner med å få den hjelpen man trenger»

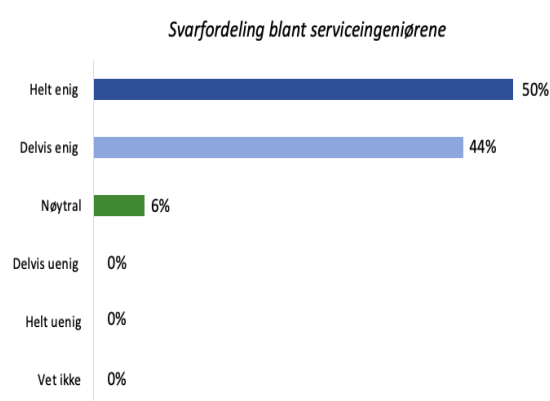
Serviceingeniør 1

Det er ingen grunn til å tvile på at ledelsen i Risør Engineering ønsker å gjøre det beste for sine ansatte, noe som kom godt fram under både intervjuene og spørreundersøkelsen. Imidlertid stiller bransjen store krav til at serviceingeniørene må være fleksible med tanke på blant annet arbeidstid og kort varsel før oppdrag. Det kom frem av administrasjonsansatt 3 at «(...) det krever stor fleksibilitet, av stort sett egentlig alle». Serviceingeniørene på sin side virker til å ha en forventning om at administrasjonen strekker seg langt for å gjøre arbeidshverdagen deres best mulig, og ifølge serviceingeniør 2 er det slik at «(...) man må kunne ringe og mase litt på dem om det er søndag, mandag eller lørdag eller hva det er for noe».

Det å føle seg rettferdig behandlet kan være en god pekepinn på om man føler at man skylder organisasjonen noe. Som vi ser av figur 23 sa hele 95% seg enig i at de opplever at ledelsen behandler dem rettferdig. I figur 24 finner vi et samsvarende resultat, hvor flertallet av serviceingeniørene føler seg rettferdig behandlet. Dette tolker vi for å representere en felles oppfatning om god behandling i virksomheten.

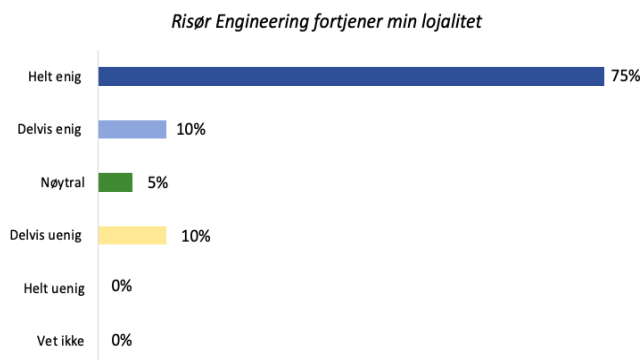


Figur 23



Figur 24

Figur 25 viser at flertallet mener at virksomheten har gjort seg fortjent til deres lojalitet. Dette tyder på et godt forhold, hvor de ansatte verdsetter det forholdet og de erfaringene de har med Risør Engineering.

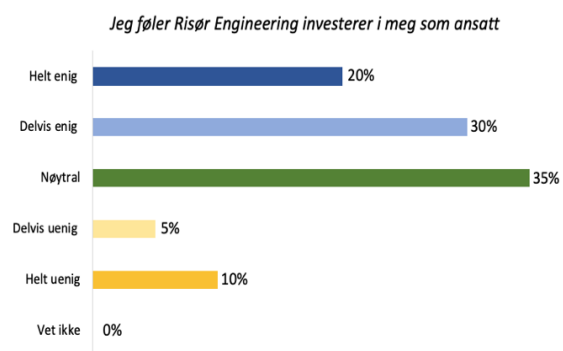


Figur 25

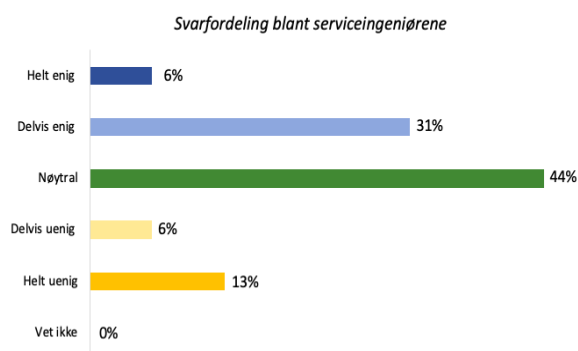
Til tross for en tilsynelatende svært fornøyd arbeidsstab er det viktig å huske at dette ikke er ensbetydende med en høy grad av normativ *commitment*. De ansatte kan være tilfreds med situasjonen og arbeidsforholdet, uten at det leder til en pliktfølelse for gjenytelse. Dette virker til å være tilfellet hos Risør Engineering, noe som kan forklare hvorfor man ikke finner en høy grad av normativ *commitment*.

4.2.1.2 Å investere i sine ansatte

En viktig forutsetning for at normativ *commitment* skal oppstå er at den ansatte er klar over ressursene organisasjonen investerer i dem, eller at de verdsetter det organisasjonen gjør. Bare da kan det oppstå en ubalanse hvor den ansatte føler den *skylder* organisasjonen å bli værende. Det er derfor interessant å måle hvorvidt de ansatte føler seg investert i, for å undersøke om grunnlaget for normativ *commitment* foreligger.



Figur 26



Figur 27

Figur 26 viser at 20% føler seg investert i som ansatt hos Risør Engineering. Av vedlegg 6, figur 1 fremkommer det at 75% av de som svarte *helt enig* er administrasjonsansatte, noe som ikke er overraskende med tanke på deres forhold til virksomheten. Den høye andelen som stiller seg nøytral består utelukkende av serviceingeniører (Vedlegg 6, figur 1). Dette kan tyde på at de ansatte verken får mer eller mindre enn hva de forventer av Risør Engineering, noe som svekker grunnlaget for en normativ *commitment*. Vi ser av figur 28, som viser svarfordelingen blant serviceingeniørene, at det er nesten 20% som er helt eller delvis uenig i påstanden. Dette er ikke ønskelig og kan være en pekepinn på en lav normativ *commitment*.

4.2.2 Virkemidler for å øke normativ *commitment* til Risør Engineering

Normativ *commitment* er til stede i situasjoner hvor ansatte blir i virksomheten på grunnlag av at de *bør*, nemlig fordi de føler det er det rette å gjøre. En situasjon hvor denne formen for *commitment* kan ivaretas eller økes, er når en virksomhet betaler for kurs eller videreutdanning for sine ansatte. Dette er noe Risør Engineering allerede gjør, og vi vil derfor undersøke effekten av dette. Vi vil også undersøke om medarbeidersamtaler eller tiltak for å bedre organisasjonskulturen, er virkemidler som kan brukes for å styrke normativ *commitment*.

4.2.2.1 Kurs og sertifisering

Risør Engineering opererer i en bransje med høyt fokus på kvalitet og sikkerhet, noe som krever at serviceingeniørene har nødvendige kurs og sertifikater på plass til oppdrag. Effekten av å betale kurs og sertifisering vil hovedsakelig fungere som et virkemiddel dersom den ansatte er klar over kostnadene knyttet til sin opplæring. Man vil da være langt mer tilbøyelig til å bli forpliktet fordi det oppstår en ubalanse i forholdet. Det å være bevisst på kostnadene som knytter seg til denne investeringen kan også være en ytre motivasjonsfaktor for den ansatte. Dersom de også verdsetter det de lærer kan det ytterligere øke grunnlaget for å styrke normativ *commitment*.

Intervjuene med serviceingeniørene bar ikke preg av at de opplevde gratis kurs og sertifisering som ekstra god behandling fra ledelsen sin side. Det virket til å være *forventet* at ledelsen dekket kurskostnaden, og det var lite som tydet på at dette var forhold som gjorde at de verdsatt virksomheten mer. Denne holdningen kan komme av at de ansatte i Risør Engineering er klar over at konkurrerende selskaper også har for vane å betale kurs for sine ansatte. Dette heller mot en lav grad av normativ *commitment*.

Det er ulik praksis i bransjen om man opererer med en såkalt bindingstid etter å ha betalt kurs for en ansatt, eller ikke. En bindingstid vil låse den ansatte til virksomheten i en gitt tid i etterkant av kurset, og benyttes for å sikre at selve kurset brukes til å yte for samme virksomhet. Risør Engineering har tatt et aktivt valg om å ikke benytte seg av denne strategien.

«Vi kjørte på med hele biten med at alle fikk alt gratis, uten bindingstid eller noe som helst. Vi har alltid hatt en filosofi om at de som skal jobbe her, skal jobbe her fordi at de har lyst til det (...). Vi skal alltid gjøre det som skal til for at folk skal ha lyst å jobbe her»

Administrasjonsansatt 2

Utsagnet vitner om at administrasjonen i Risør Engineering ikke har lyst å binde folk gjennom krav, men av frivillighet og et faktisk ønske om å jobbe for dem. Dette er handlinger som kan resultere i en normativ *commitment*. På grunn av deres gode behandling og intensjoner, vil den ansatte oppleve det som moralsk riktig å bli i virksomheten. Til tross for dette er det lite som tyder på at de ansatte opplever en plikt til gjenytelse som følge av betalingen for kurs og sertifisering.

Virksomheten har tidligere opplevd å betale kursavgiften for en ansatt, for å så motta oppsigelse fra vedkommende kort tid etter. Det at noen ansatte velger å forlate organisasjonen så raskt etter at Risør Engineering har betalt for å videreutvikle kompetansen deres, er uønsket og medfører økonomiske tap. Dette tyder på at det per i dag ikke har en stor påvirkning på normativ *commitment*.

Det var lite som tydet på at de ansatte følte at ledelsen gjorde noe ekstra for dem ved å spandere kurs og sertifisering, selv når de opererer uten bindingstid. Dette kan være fordi det alltid har vært sånn, og dermed noe serviceingeniørene forventer. Dersom de bestemmer seg for å ta i bruk bindingstid, kan det imidlertid føre til at noen ansatte reagerer negativt. En bindingstid vil *ikke* nødvendigvis styrke normativ *commitment*, fordi de ansatte blir forpliktet på grunn av en sanksjon og ikke av deres eget valg. Hvis de ansatte derimot er klar over at administrasjonen tar et aktivt valg om å *ikke* benytte seg av bindingstid, kan det bidra til å styrke normativ *commitment*. Administrasjonen burde derfor tydeligere kommunisere sin hensikt bak å ikke benytte bindingstid til de ansatte.

En måte å gjøre dette på er å bedre synliggjøre kurskostnadene for serviceingeniørene. Det vil da være nærliggende å tro at de ville blitt langt mer observante på disse kostnadene, og i større grad sette pris på investeringene som gjøres i dem. Ved å gjøre dette vil serviceingeniørene enkelt ha oversikt over summen som er investert i dem. Videre hadde det også gitt administrasjonen muligheten til å fortsette å operere uten bindingstid, noe som virker ønskelig.

4.2.2.2 Personlig investering

Det å bruke tid og ressurser på sine ansatte, kan være et virkemiddel som styrker normativ *commitment* fordi den ansatte kan føle seg *så* godt behandlet at de skylder virksomheten å bli. Denne påstanden er noe satt på spissen, for man ønsker ikke ansatte som kun blir i organisasjonen basert på plikt. Likevel vil en slik affektiv satsning, også kunne bidra til å styrke normativ *commitment*.

Spørreundersøkelsen og intervjuene tydeliggjør at serviceingeniørene føler seg sett, hørt og rettferdig behandlet, og at ledelsen gjør sitt ytterste for å ivareta dem. Dette er svært positivt, men er også forhold som må sees for å være «ferskvare» og noe som krever kontinuerlig arbeid. Vi har ingen resultater som knytter den gode behandlingen fra administrasjonen direkte mot økt normativ *commitment* blant de ansatte. Det virker til å være en behandling de forventer av virksomheten. Dette kan komme av at selve bransjen allerede stiller krav til blant annet høy fleksibilitet av de ansatte, og at dette da er noe de forventer tilbake.

Grunnet den geografiske spredningen er det vanskelig for Risør Engineering å opprettholde en løpende dialog og sterke relasjoner med sine ansatte. Det er derfor viktig at de fortsetter å arbeide med det gode forholdet med de ansatte i dag, slik at dette opprettholdes. Normativ *commitment* vil trolig ikke styrkes av dette, men det er uansett viktig med en god organisasjonskultur.

4.2.2.3 Medarbeidersamtalen

Et tiltak for å ytterligere øke den personlige investeringen er å implementere medarbeidersamtalen som en fast rutine. Dette kan styrke følelsen av involvering i virksomheten og utvikling hos serviceingeniørene, samtidig som det i større grad åpner for at de kan ytre sine synspunkter. Dette er et tiltak som er viktig for den affektive formen, men ved å bruke tid og ressurser på dette, kan det potensielt gi en sterkere normativ *commitment*.

Ved å også implementere medarbeidersamtaler i team kan fellesskapsfølelsen styrkes, noe som igjen kan bidra til å bedre organisasjonskulturen. Her får også administrasjonen en mulighet til å tydeliggjøre for de ansatte hvor viktig de er, noe som kan gjøre at de ansatte kjenner på hvor mye de verdsetter forholdet med Risør Engineering. Dette kan i sin helhet bidra til å styrke en pliktfølelse blant de ansatte.

4.2.3 Oppsummering

Det er tydelig for oss at ledelsen ivaretar sine ansatte ved å investere i dem både økonomisk og personlig, og de ansatte føler seg både godt behandlet og ivaretatt. Det å tilby gratis kurs og sertifisering uten bindingstid er noe som har potensiale til å øke normativ *commitment*, men dette virker ikke til å være situasjonen hos Risør Engineering. Det virker til å være en felles forventning blant de ansatte om at «slik har vi det hos oss».

Vårt inntrykk av de sosiale forholdene innad i organisasjonen er positivt, og de ansatte føler at Risør Engineering har gjort seg fortjent til deres lojalitet. Undersøkelsene tyder på en god organisasjonskultur innad i bedriften, men at dette ikke bidrar til å skape en plikt til gjenytelse blant de ansatte. En god organisasjonskultur kan skape en pliktfølelse om å bli værende, men er ikke ensbetydende med en normativ *commitment*.

Ledelsens investeringer i ansatte er altså handlinger som kunne ført til normativ *commitment*. Vi tror derimot at de ansattes kalkulerende syn overstyrer dette, da de er svært klar over hvilke fordeler de kan hente hos andre selskaper. Det vil likevel være viktig for ledelsen å fortsette å investere tid og ressurser i sine ansatte for å opprettholde det gode forholdet.

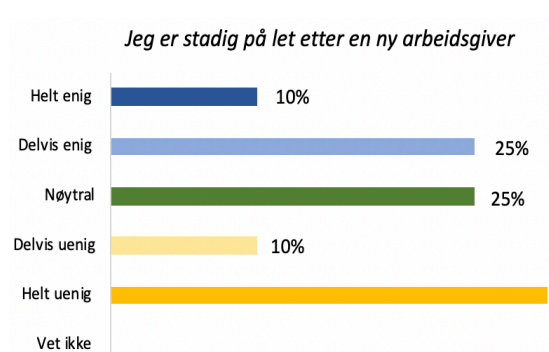
4.3 Kalkulerende *commitment*

Mowday et al (1982, s. 26) definerer den kalkulerende formen for *commitment* som en prosess hvor individet blir «låst» inn i organisasjonen, som følge av at kostnaden ved å forlate organisasjonen blir for høy. Ifølge Meyer et al. (1991, s. 72) vil ansatte med en oppfatning av at deres ferdigheter og utdanning ikke lett kan overføres til en annen organisasjon, ha en høyere kalkulerende *commitment*.

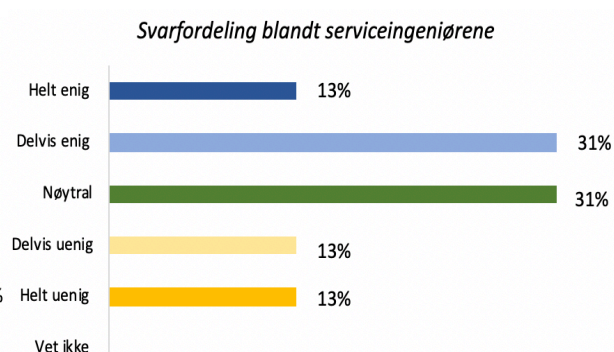
4.3.1 Hvilken grad av kalkulerende *commitment* finnes i Risør Engineering?

Illustrert i figur 29 er en oversikt over svarfordelingen til serviceingeniørene på påstanden om at «Jeg er stadig er på let etter en ny arbeidsgiver». Hele 44% sier seg enige, noe vi anser som

overraskende høyt. Videre skal vi belyse noen aspekter som kan forklare den høye svarprosenten.



Figur 28



Figur 29

4.3.1.1 Lønn

En sentral del av kalkulerende *commitment* er lønn. Funn fra spørreundersøkelsen og lønnsstatistikk fra Society of Petroleum Engineers (2019, s. 4), indikerer en bransje motivert av lønn og kan dermed tyde på en høy grad av kalkulerende *commitment*. Under intervjuene med serviceingeniørene i Risør Engineering viste det seg at god lønn faktisk er en av grunnene til at de valgte nettopp denne jobben.

«Det er offshore. Hovedsakelig er det godt betalt og det er som regel turnus hvor du har fri når du er hjemme. Ikke en typisk 08:00-16:00 jobb»

Serviceingeniør 1

Ved flere anledninger trakk serviceingeniørene også frem at ledelsens lønnsforhandlinger med kundene er noe av det viktigste som blir gjort for at de skal fortsette å yte i jobben. Dette understreker hvor ytre motivert mange kan være.

«Vi blir jo ofte leid inn til Odfjell som er en hovedaktør, også blir vi leid inn til Tratec som har jobben. Så vi er sånn tredjepart da. Så det er veldig viktig at de taler vår sak litt, i forhold til lønn.»

Serviceingeniør 1

«Det er jo klart at høyere lønn ikke er noe minus. De sier at penger ikke kan kjøpe lykke, men er det helt sant?»

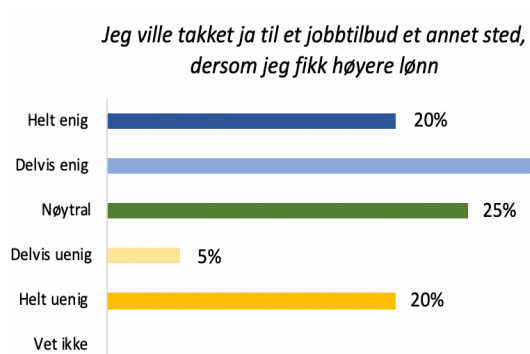
Serviceingeniør 3

Ledelsen er klar over det høye fokuset på lønn, og det understrekes at det er svært viktig blant serviceingeniørene å fylle timebankene for å maksimere utbetalingen av lønn i perioden.

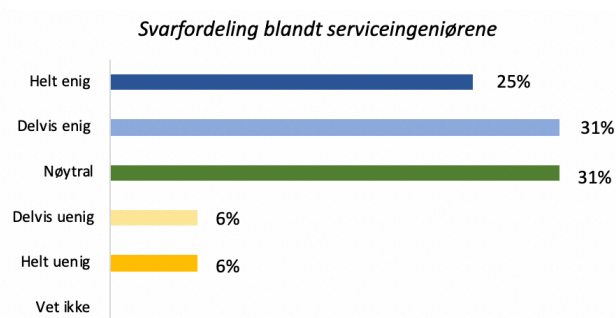
«De (serviceingeniørene) er veldig opptatt av å fylle timebankene sine, og det er ikke til å stikke under en stol at de tjener bra og er opptatt av dette»

Administrasjonsansatt 1

Svarene på påstanden «Jeg ville takket ja til et jobbtilbud et annet sted, dersom jeg fikk høyere lønn», hellet mot lav kalkulerende *commitment*. Det viste seg at flere ville takket ja til et bedre tilbud, dersom muligheten skulle by seg. Dette bekrefter at informantene anser sine ferdigheter like verdifulle for andre virksomheter i bransjen og føler seg dermed ikke «låst» til Risør Engineering. Svarfordelingen i figur 30 viser at 50% av alle respondentene er enige, noe som ikke er ønskelig for bedriften.



Figur 30



Figur 31

Figur 31 illustrerer fordelingen av serviceingeniørenes svar, og vi ser en økende grad av enighet. Dette skyldes at majoriteten av respondentene som er helt uenige i påstanden om jobbtilbud med høyere lønn representerer administrasjonen (Vedlegg 7, figur 1). Videre illustreres dette også av endringen i kategorien *helt uenig* fra figur 30 til figur 31. Det blir nå klart at samtlige respondenter som er enige i påstanden er serviceingeniører. De fleste av respondentene i administrasjonen er på eiersiden, noe som også kan være en utslagsgivende faktor for svarene.

Serviceingeniør 1 uttalte at «det er lønn og fast turnus som det går mest på» når vedkommende vurderer hva som skal til for å forlate organisasjonen. Informanten ville sannsynligvis forlatt

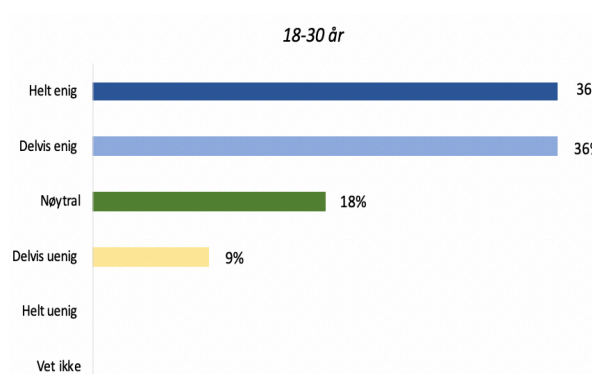
organisasjonen til fordel for bedre betingelser i en konkurrerende virksomhet. Serviceingeniørenes uttalelse bekreftes av funn fra spørreundersøkelsen, og de anser kostnadene ved å forlate organisasjonen som lave.

Det er ikke alltid lønnen som styrer valg av jobb. Noen arbeidstakere verdsetter arbeidsinnholdet og -oppgavene minst like høyt som lønnen. Slike avveininger avhenger selvsagt av hvilket stadiet man er i livet og dermed hvilke prioriteringer man anser som viktigst. Livssituasjon, alder og erfaringer i bransjen kan påvirke hva arbeidstakere legger i viktigheten av ansettelsesforholdet. Det kom frem av intervjuene at ikke alle ansatte vurderer lønnen i like stor grad i valg av jobb.

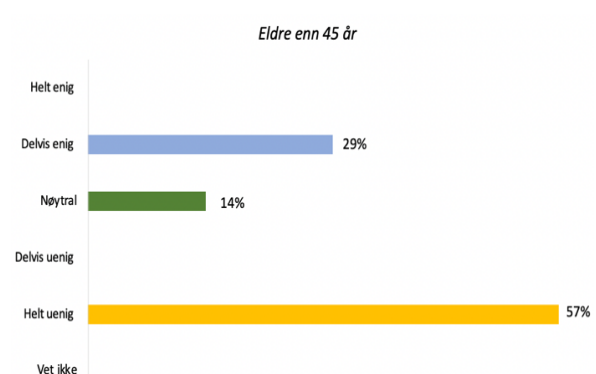
«Det måtte faktisk være en spennende mulighet (...), og jeg tenker nødvendigvis ikke på penger. Heller en mulighet for en spennende oppgave, noe jeg synes jobben jeg fikk i Risør Engineering var»

Administrasjonsansatt 4

Svarfordelingen i figur 32 og 33 fremhever at alder spiller en sentral rolle for svarene på påstanden «Jeg ville takket ja til et jobbtilbud et annet sted, dersom jeg fikk høyere lønn». Disse funnene samsvarer med tidligere forskning om at yngre arbeidstakere er mer ytre motivert, mens eldre arbeidstakere er mer indre motivert (Kanfer & Ackerman, 2004, s. 442). Figur 33 illustrerer de som er eldre enn 45 år, og hele 57% sier seg helt uenige i påstanden, noe som tyder en lavere ytre motivasjon.



Figur 32



Figur 33

Et annet interessant skille er om informanten er medeier i bedriften eller ikke. Ved å få mulighet til å kjøpe seg inn på eiersiden i Risør Engineering vil det skape et større engasjement og vilje

til å bli værende og yte i jobben. Medeiere er mer motstandsdyktige for alternative jobbtilbud enn øvrige arbeidstakere.

«(...) Jeg tenkte kanskje litt på det (å forlate bedriften) før og kjente jeg ble veldig motivert av å få lov til å gå inn på eiersiden. Jeg kan være ærlig å si at hvis det ikke hadde skjedd kunne jeg ha takket ja til et annet jobbtilbud»

Administrasjonsansatt 1

4.3.1.2 Fast turnus

Ved å jobbe i en bedrift som Risør Engineering følger det med en del usikkerhet. Grunnet et svært volatilt marked er ikke organisasjonen i dag stand til å tilby faste turnusordninger. Det fremgår av intervjuene at faste turnusordninger og forutsigbarhet er viktige faktorer i valg av jobb. Serviceingeniørene er avhengige av at etterspørselen i markedet er stor nok til at de kan få oppdrag. Slik Risør Engineering må operere i markedet, gjør at uforutsigbarheten tilknyttet oppdrag øker. Flere informanter understreket at nye oppdrag kan oppstå over natten hvilket krever en fleksibel og mobil arbeidsstab for å imøtekomme kundenes plutselige behov.

«Jeg fikk nylig en telefon en søndags morgen i 8-tiden om vi kunne stille 12 mann i løpet av dagen. Det kan være utfordrende, og det er jo klart at vi ikke kan imøtekomme disse kravene hele tiden. Men på en annen side kan man ikke si for mye nei heller da (til oppdrag), for da ringer de noen andre»

Administrasjonsansatt 3

«Vi får en mail om vi kan dra på jobb, om det er et par timer eller et par dager vet man aldri»

Serviceingeniør 1

Serviceingeniørens arbeidssituasjon fratrukker dem forutsigbarhet og muligheten til å planlegge hverdagen. En av fordelene serviceingeniørene ser i en fast turnusordning er at de har stor frihet når de først er hjemme. Denne friheten kan i noen grad svekkes, da det er svært usikkert når neste oppdrag oppstår. Det kan være i morgen, én uke fra nå eller om én måned, og denne uforutsigbarheten er noe de ikke verdsetter og ønsker at skal stabiliseres.

Bransjen preges i veldig stor grad av oljeprisen, som for tiden er svært ustabil. Framtidsutsiktene til bransjen og Risør Engineering er dermed også usikre. Administrasjonen

er klar over situasjonen og skulle ønske de kunne bidratt til å skape mer stabilitet og trygghet for serviceingeniørene.

«Nå er markedet veldig nede. Nå herjer vi med folk, og det er vi jo lei oss for. Vi skulle ønske vi kunne gi de trygghet og stabilitet, men det er ikke mulig»

Administrasjonsansatt 2

Mulighetene for å tilby faste turnusordninger til serviceingeniører er svært små, noe som kan være en trussel for Risør Engineering dersom dette er noe konkurrenter fortsetter å tilby. I et volatilt marked kan det imidlertid være en fordel å ha en liten arbeidsstab som er vant til en turbulent hverdag og som er tilpasningsdyktige, når større selskaper ofte må permittere. I intervjuene kom det frem at fast rotasjon eller fast stilling var en av de viktigste påvirkningene for at serviceingeniørene skulle valgt å forlate organisasjonen.

«Fast rotasjon er noe man alltid er på kikk etter og det er jo ofte det folk vil ha. Det har vi ikke her»

Serviceingeniør 1

«(...) dukker det opp en fast stilling så er det jo klart at man vurderer det, tar en vurderings-sak rundt det»

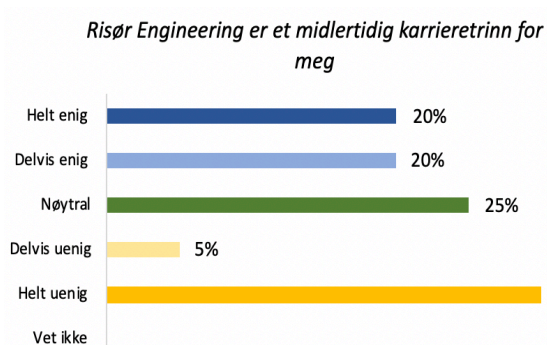
Serviceingeniør 3

Det er kun serviceingeniører som er på let etter ny arbeidsgiver (Vedlegg 7, figur 2). Vedlegg 7, figur 3 illustrerer en observasjon gjort i skille mellom aldersgruppene. På påstanden om høyere lønn og ny jobbmulighet, var alle som var *helt enig* i aldersgruppen 18-30 år. På påstanden om de stadig er på let etter en ny arbeidsgiver, var samtlige aldersgrupper enige. En grunn til dette kan være manglende faste turnusordninger. Uttalelsene fra serviceingeniørene indikerer hvor mye fast turnus betyr i valget av jobb og er trolig representative uttalelser for mange av dem. Det høye fokuset på fast turnusarbeid kan også være en utslagsgivende faktor for hvorfor mange serviceingeniører stadig er på let etter en ny arbeidsgiver.

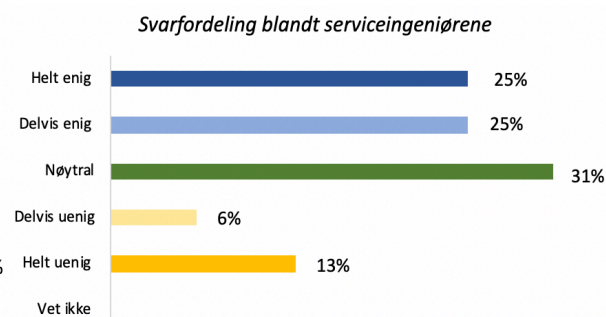
4.3.1.3 Midlertidig karrieretrinn

Figur 34 illustrerer svarfordelingen på påstanden om de anser Risør Engineering som et midlertidig karrieretrinn. Påstanden har til hensikt å måle om de ansatte har et langsiktig perspektiv på forholdet med Risør Engineering eller ikke. Det viser seg av figur 35 at hele 50%

av serviceingeniørene er enige i påstanden, hvilket betyr at det er mange som anser Risør Engineering som et midlertidig karrieretrinn.



Figur 34



Figur 35

Aldersgruppen til respondentene virker til å ha en stor påvirkning på om man anser Risør Engineering som et midlertidig karrieretrinn. Det viser seg at alle respondenter som var enige består utelukkende av serviceingeniører i aldersgruppen 18-30 år (Vedlegg 7, figur 4). Dette kan være grunnet de yngre serviceingeniørenes livssituasjon. Det er sannsynlig at yngre arbeidstakere ønsker nye erfaringer og å utvikle sin egen karriere. En eldre generasjon har sannsynligvis vært igjennom en slik fase av arbeidslivet, og har derfor mindre behov for det i dag. Dette tydeliggjøres også av representasjonen i kategorien *helt uenig* av vedlegg 7, figur 4. Svarfordelingen her viser at hele 83% av respondentene som er helt uenige i påstanden, er eldre enn 45 år.

Som vi ser av vedlegg 7, figur 5 sa alle i administrasjonen seg uenige at Risør Engineering er et midlertidig karrieretrinn. En forklaring kan være at alle i administrasjonen representerer aldersgruppen eldre enn 45 år, og vil være mer indre motivert. En annen forklaring kan være at majoriteten av administrasjonen medeiere, noe som gir dem sterkere incentiv til å bli i organisasjonen.

Ved å jobbe som serviceingeniør får man mye erfaring, noe som gir gode muligheter for videre avansement i karrieren. Ved å arbeide for bedrifter som Risør Engineering, vil serviceingeniørene anskaffe seg god erfaring som er attraktivt for videre karriereutvikling. Erfaringer man anskaffer seg gjennom ansettelsesforholdet er viktig for å bli værende i jobben. Fokuset ligger da på personlig utvikling fremfor å utvikle organisasjonen man jobber i.

Oppsummert ser vi at flere av de yngre arbeidstakerne i Risør Engineering ser på bedriften som et midlertidig karrieretrinn. Vi observerer en generasjonsinndeling hvor yngre arbeidstakere har lavere kalkulerende *commitment* overfor Risør Engineering. Vi ser også av intervjuene at serviceingeniørene har et fokus på å bygge erfaringer for videre avansement i bransjen. Det faktum at hele 50% av serviceingeniørene anser Risør Engineering som et midlertidig karrieretrinn, kan være en forklaring på svarprosenten på hvorfor de stadig er på let etter en ny arbeidsgiver.

4.3.2 Virkemidler for å øke den kalkulerende formen for *commitment* i Risør Engineering

Kalkulerende *commitment* er isolert sett en uproduktiv form for *commitment* og burde dermed ikke være et fokusområde for bedrifter. Det er dog viktig å forstå at *commitment* er et begrep bestående av tre komponenter, og en ansatt vil aldri være utelukkende motivert av kun én komponent. Vi understreker at Risør Engineering ikke skal etterstrebe å øke kalkulerende *commitment*, men er klar over at denne i mange tilfeller vil være et biprodukt av å forsøke å øke affektiv *commitment*.

4.3.2.1 Medeierskap

Medeierskap bidrar i første rekke til å skape tilhørighet og identifikasjon med organisasjonen, altså affektiv *commitment*, men det påvirker også de ansattes inntjeningsmuligheter. Med utgangspunkt i analysen har vi kartlagt et høyt fokus på lønn. Som medeier vil man få mulighet til å få utbetalt utbytte av et eventuelt overskudd. Dette er aspekter ved medeierskap som vil motivere mange arbeidstakere i en ytre motivert bransje. Virkemidlet har ikke til hensikt og isolert sett bedre kalkulerende *commitment*, men den styrkes som et biprodukt av en affektiv satsning. Kombinasjonen av de to vil ha en ønsket effekt på Risør Engineerings *organizational commitment*.

Påvirkningskraften medeierskap vil ha på kalkulerende *commitment* når eierposten er svært liten, er et viktig moment å drøfte. Medeierskap gir ansatte en ekstra inntjeningsmulighet som for mange kan skape en styrket kalkulerende *commitment*. Imidlertid kan medeierskapet innebære så små andeler av selskapet, at det ikke vil ha en særlig påvirkning på den enkeltes kalkulerende *commitment*. Dette er avveininger ledelsen må ta for å bestemme om

påvirkningen blir stor nok til at de ansatte frastår fra andre fristende jobbtilbud. I tillegg er det viktig å nevne at medeierskap er en omfattende og dyr prosess, og ikke nødvendigvis den enkleste løsningen.

Skulle Risør Engineering vurdere slike tiltak, må begrensninger i medeierforholdet foreligge. De burde ha tilleggsbestemmelser som sier at det kun er fast ansatte i virksomheten som får ha andeler i selskapet og at disse må selges ved arbeidsforholdets slutt. Dette for å ytterligere øke kostnaden ved å forlate organisasjonen og dermed kalkulerende *commitment*.

En annen mulighet ledelsen kan utnytte er bruken av bonusordninger. Dette kan fungere som et substitutt til medeierskap og en eventuell utbetaling av utbytte. Denne bonusordningen kunne vært inndelt i trappetrinn, alt etter hvilket resultat Risør Engineering oppnår. Den kan være basert på kvartal, halvår eller år, for å øke kostanden den ansatte opplever av å forlate organisasjonen. Ordningen vil også medføre et større kostnadsreducerende fokus blant de ansatte. Dette fordi lavere kostnader for Risør Engineering vil føre til en høyere bonusutbetaling til serviceingeniørene. Kalkulerende *commitment* vil dermed øke i takt med bonusordningen.

4.3.2.2 Lønn

Et annet tiltak ledelsen gjør for å imøtekomme de ansattes ønsker, er høyere lønn. Det å konkurrere om lønn er kostnadsutfordrende, spesielt for en liten virksomhet som Risør Engineering. De er svært avhengig av et godt marked for å kunne tilby konkurrerende lønninger. Det er derfor grunn til å tro at økende lønnstiltak vil komme i forbindelse med høykonjunkturer i markedet. Det vil da være naturlig å tro at konkurrenter kan utligne lønnsøkningen relativt lett, og at økningen i kalkulerende *commitment* overfor Risør Engineering vil være marginalt liten.

4.3.2.3 Kursing

Kursing er et virkemiddel vi i utgangspunktet har analysert i forbindelse med normativ *commitment*. Det er likevel tenkelig at virkemidlet kan øke graden av kalkulerende *commitment* hos enkelte ansatte, grunnet at kurs i offshorebransjen både er omfattende og kostbare. Kalkulerende *commitment* vil styrkes som et biprodukt av å arbeide med normativ *commitment*. Muligheten for gratis kursing uten bindingstid er en fordel den enkelte serviceingeniøren mister

ved å forlate Risør Engineering. Dette bidrar til at kostnaden ved å forlate organisasjonen øker, som igjen fører til økt kalkulerende *commitment*.

Som vi har sett anser mange Risør Engineering som et midlertidig karrieretrinn. Det kan tenkes at erfaringen og kunnskapsutviklingen de får av å være serviceingeniører er utslagsgivende for å bli værende i Risør Engineering. Serviceingeniører som får gratis kurs vil øke sitt kunnskapsgrunnlag og dermed sin verdi overfor andre arbeidsgivere i bransjen.

4.3.2.4 Organisasjonskultur

Ved å arbeide målrettet med organisasjonskulturen klarer man sannsynligvis å bedre de mellommenneskelige relasjonene innad i virksomheten. Disse relasjonene er immaterielle fordeler de ansatte opparbeider og som øker i takt med ansettelsesforholdet.

Risør Engineering burde prioritere å samle arbeidsstaben oftere for å gjennomføre hyggelige sammenkomster og skape sterkere relasjoner med ansatte på tvers av organisasjonen. Å si nei til noen oppdrag for å klare å gjennomføre sammenkomstene vil være en langsiktig investering som også gjør at kostnaden ved å forlate organisasjonen øker for de ansatte. Denne økte kostnaden resulterer derfor i en økt kalkulerende *commitment* overfor Risør Engineering.

4.3.3 Oppsummering

Arbeidstakere i bransjen er sterkt ytre motivert, noe som gjør det svært vanskelig for Risør Engineering å konkurrere om arbeidskraft. Serviceingeniørene anser sine ferdigheter som overførbare til konkurrerende bedrifter og føler seg ikke «låst» til Risør Engineering. De føler seg heller låst til bransjen fordi fordeler som turnusarbeid, offshorearbeid og god lønn går tapt ved å bytte bransje.

Serviceingeniørene har en veldig høy kalkulerende *commitment* overfor bransjen og kostnaden ved å forlate den er svært høy. Dette resulterer dog ikke i økt kalkulerende *commitment* overfor Risør Engineering da fordelene bransjen medfører også gjelder for deres konkurrenter. Flere serviceingeniører anser Risør Engineering som et midlertidig karrieretrinn. De har fokus på selvutvikling og å anskaffe erfaring for videre karriereutvikling, fremfor et langsiktig perspektiv på relasjonen til Risør Engineering.

Tiltak ledelsen kan gjøre for å imøtekomme risikoen for tapt arbeidskraft og bedre kalkulerende *commitment* er medeierskap, bonusordning, lønn, kursing og et videre arbeid med organisasjonskultur. Disse tiltakene kan skape en økt affektiv *commitment*, men også kalkulerende *commitment* overfor Risør Engineering. De instrumentelle fordelene de ansatte mister ved å forlate organisasjonene vil dermed øke. Samlet sett kan satsingene gi en fordelaktig påvirkning på *organizational commitment* til Risør Engineering.

5.0 Konklusjon

5.1 Samlet grad av *organizational commitment* i Risør Engineering

Vi har i denne oppgaven sett hvordan de tre komponentene affektiv, normativ og kalkulerende *commitment* har overlappet hverandre, og hvordan én ansatt kan ha ulike grader av disse som utgjør deres *organizational commitment*. Vi fant en varierende grad av affektiv *commitment*, lav normativ *commitment* og lav kalkulerende *commitment* innad i Risør Engineering.

Graden av *organizational commitment* varierer mellom stillingsgruppene, men størst var den innad i administrasjonen. Dette kan komme av flere ting. For det første arbeider administrasjonen på samme kontor. De treffer hverandre på en daglig basis, og skaper derfor en relasjon dem imellom som styrker deres *commitment*. For det andre er flere av de administrasjonsansatte blitt medeiere, noe som naturligvis påvirker deres eierskapsfølelse, motivasjon og tilhørighet til bedriften.

Generelt sett har det kommet frem i analysen at lønn og fast turnus kan ha en stor påvirkningskraft på serviceingeniørenes *commitment*. Det å jobbe offshore blir ofte forbundet med høy lønn, og funnene viste at dette var utslagsgivende for flere ansatte ved valg av arbeidsgiver. Det er ingenting som tyder på at administrasjonen har gjort noe som har påvirket serviceingeniørenes *commitment* negativt. Det er en svært tilfreds arbeidsstab, men det er ikke ensbetydende med at de har en høy grad av *organizational commitment*. Selv om det er en tilsynelatende god organisasjonskultur innad i bedriften, og de ansatte føler seg godt behandlet av ledelsen, betyr ikke dette at de har en sterk grad av *commitment* til Risør Engineering. Per dags dato sliter ledelsen med å arrangere sosiale sammenkomster med alle de ansatte, noe som kan bidra til å frata de ansatte en følelse av tilhørighet og samhold.

5.2 Virkemidler for å bedre *organizational commitment* i Risør Engineering

Et fellestrekk ved virkemidlene Risør Engineering benytter, er at de har en skjev påvirkning på stillingsgruppene, og gir ikke ønsket effekt på ansattes *organizational commitment*. Det er også viktig å poengtere at ulike virkemidler fungerer best i sammenheng med hverandre, og ikke hver for seg.

Vi anbefaler administrasjonen i Risør Engineering å inkludere serviceingeniørene i prosessen med å utarbeide felles visjon og verdier. Ved å involvere de ansatte i denne prosessen er det sannsynlig at de får et sterkere forhold til visjonen og verdiene, og man unngår en skjev implementering. Verdiene burde også implementeres i rekrutteringen for å tiltrekke godt egnede kandidater. Prosessen med å utarbeide disse kan kombineres med større sosiale sammenkomster med alle ansatte. Vi synes også at Risør Engineering burde prioritere å arrangere flere sosiale sammenkomster. Disse virkemidlene er noe vi tror kan styrke *organizational commitment* innad i bedriften.

Videre burde ledelsen prioritere å bruke mer tid på medarbeidersamtaler. Virkemidlet vil være en arena for at ansatte kan minnes på verdier og visjoner. Bruken av medarbeidersamtaler gjør at de ansatte får en mulighet til både å gi og få tilbakemeldinger. Dette var også noe de ansatte selv savnet, og vi anbefaler derfor Risør Engineering å ha faste medarbeidersamtaler.

Implementering av medeierskap til fast ansatte på tvers av stillingsgruppene, kan ha en positiv effekt på *organizational commitment*. Vi anerkjenner at dette er en omfattende og dyr prosess, og vi vil derfor heller anbefale Risør Engineering å ta i bruk en bonusordning. Dette kan bidra til at også serviceingeniørene ser gevinsten av å redusere kostnadene, da det har en påvirkning på selve utbetalingen. Ordningen kan være en bedre motivasjon for de ansatte, fordi utbetalingene kan være hyppigere. Tiltaket vil også være mindre omfattende for ledelsen å implementere og gir dem mer fleksibilitet.

Virkemidlenes hensikt er å styrke *organizational commitment* i Risør Engineering. Flere av de overnevnte virkemidlene har positive påvirkninger på hverandre, og gir økt effekt hvis de benyttes i kombinasjon. For å være mer trygg på et positivt utfall anbefaler vi derfor ledelsen å ta i bruk flere virkemidler samtidig. Dette mener vi kan bidra til å styrke graden av *organizational commitment* innad i Risør Engineering.

6.0 Litteraturliste

- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. (8.utg). Cappelen akademisk.
- Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. *Administrative science quarterly*, 533-546. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/pdf/2391809.pdf?casa_token=rH2V2WChqegAAAAA:7GMb5KGkk6i4eHgzwBvxt1eT3v4oLMtZQvK0ddHQiQ030kIItx5sOPhmc55dHEI6uqiZAfSE_zj9U_fztcvrAl3OkSa7_GEPtN_uEykQgAmPckBsQ&seq=1
- Cohen, A., & Gattiker, U. (1992). *An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach*. *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, 47(3), 439-461. Hentet fra <https://doi.org/10.7202/050789ar>
- Commeiras, N., & Fournier, C. (2001). *Critical evaluation of Porter et al.'s. organizational commitment questionnaire: Implications for researchers*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 239-245. Hentet fra: www.jstor.org/stable/20832600
- Dagens Næringsliv (2014, 21. oktober). *Hva er Gaselle?* Hentet fra <https://www.dn.no/grundervirksomhet/gasellene/hva-er-gasellene/1-1-5211407>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016). *A. Forskning, samfunn og etikk (1-4)*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/a.-forskning-samfunn-og-etikk/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (u.å). *Spørsmål og svar: Ny lovgivning om personopplysning – hva betyr det for forskning?* Hentet fra <https://www.etikkom.no/Aktuelt/gdpr-og-forskning/>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser- evidensbasert HRM* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- E24 (2020, 27. februar). *Virusfrykt er blitt god forretning for svindlere*. Hentet fra <https://e24.no/internasjonaoekonomi/i/rA1RAw/virusfrykt-er-blitt-god-forretning-for-svindlere>
- Egerdal, Å. (2017). *HR-boka* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Egerdal, Å. (2019). *HR-boka* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Gripsrud, G. Olsson, U., & Silkoset, R. (2015). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2.utg). Oslo: Cappelen Damm.
- Gripsrud, G. Olsson, U. H & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel, og SPSS*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Grønmo, S., (2004). *Samfunnsvitenskapelig metoder* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Iversen, O. (2015). *Rekrutterings- og intervjueteknikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, P. A. & Tuftes, L. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (2. utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). *Aging, adult development, and work motivation*. *Academy of management review*, 29 (3), 440-458. Hentet fra: https://www.jstor.org/stable/pdf/20159053.pdf?casa_token=z7OSyT-6RBQAAAAA:lsCQy7zq2JHCPx4sTO_VbP2hnpKBBSO5N4TZ185qr_U_pgowLLeilcFbmuODqEfNeXE9WyNi-sO2K_EMRPVv5npD140x5heIWPbTEwIM4xgTKYyhjKU
- Kaufmann A., & Kaufmann, G. (2009). *Hjelper til Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Langeland, O. (1999). *Kompensasjon og motivasjon. Overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter* (Doktoravhandling). Fafo. Hentet fra: https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2009063004005?page=
- Langeland, O. (1991). *Ansatte som eiere*. Fafo. Hentet fra: https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2010110908017?page=1
- McCarthy, D., Reeves, E., & Turner, T. (2010). Can employee share-ownership improve employee attitudes and behaviour?. *Employee Relations*. Hentet fra http://eprints.bournemouth.ac.uk/20407/6/McCarthy_et_al_2010_shareownership.pdf
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). *Testing the «side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations*. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378. Hentet fra <https://psycnet.apa.org/fulltext/1984-32952-001.pdf>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human resource management review*, 1 (1), 61-89. Hentet fra http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%C1%B6%C1%F7%B8%F4%C0%D4-%B1%B9%BF%DC%B3%ED%B9%AE.pdf
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage. Hentet fra <https://books.google.no/books?id=WPQoCgAAQBAJ&lpg=PP1&hl=no&pg=PA3#v=onepage&q&f=true>
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press. Hentet fra: https://books.google.no/books?id=f_FFbQAAQBAJ&lpg=PP1&ots=GjTvI4KjX7&dq=the%20psychology%20of%20commitment%20absenteeism%20and%20turnover&l

[r&hl=no&pg=PP1#v=onepage&q=the%20psychology%20of%20commitment%20absenteeism%20and%20turnover&f=false](https://www.researchgate.net/publication/3379532/The_measurement_of_organizational_commitment_1)

- NSD (2019), *Ny personopplysningslov. Her er de viktigste endringene*. Hentet fra https://nsd.no/personvernombud/ledelse_administrasjon/20juli-endringer.html
- Porter, L. W., Mowday, R. T., & Steers, R.M. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Journal of vocational behavior, 14(2), 224-247. Hentet fra https://www.academia.edu/3379532/The_measurement_of_organizational_commitment_1
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). *Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment*. Journal of vocational behavior, 65(1), 157-177. Hentet fra [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Ryan, R.M & Deci, E.L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology, 25 (1), s. 54-67. Hentet fra <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sandvik, A. M. (2011). *Ledelse av kunnskapsarbeid*. Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. (3/2011) s. 56-63. Hentet fra: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/282876>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students* (5. ed). Essex: Prentice Hall: Financial Times.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. ed). Harlow: Pearson Education Limited.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2013). *Skolen som læringsarena: Selvoppfatning, motivasjon og læring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- SPE International. (2019). *SPE Membership salary survey*. Hentet fra https://www.spe.org/media/filer_public/ee/ff/eeffeeec-4076-45f9-b578-8aec517b0adb/2019_salary_survey_highlight_report.pdf
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

7.0 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektets formål, og har fått anledning til å stille spørsmål om.

Jeg samtykker til:

1. Å delta i forskningsprosjektet
2. Å delta i spørreundersøkelsen

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes 15. juni. 2020

- (1) Ja
(2) Nei

Meg som ansatt

Jeg arbeider i administrasjonen

- (1) Ja
(2) Nei

Jeg er fast ansatt

- (1) Ja
(2) Nei

Jeg er student

- (1) Ja
(2) Nei

Jeg er ansatt på midlertidig kontrakt

- (1) Ja
(2) Nei

Jeg har jobbet i Risør Engineering i

- (1) 5 år eller mer
(2) Mindre enn 5 år

Jeg er i aldersgruppen

- (1) 18-30 år
(2) 31-45 år
(3) Eldre enn 45 år

Jeg identifiserer meg med Risør Engineering sine verdier

- (1) Ja
- (2) Nei

Jeg kjenner til Risør Engineering sin visjon

- (1) Ja
- (2) Nei

Jeg har gjennomført en medarbeidersamtale det siste året

- (1) Ja
- (2) Nei

Mitt forhold til Risør Engineering

Jeg synes mitt verdigrunnlag er svært likt med Risør Engineering sitt verdigrunnlag

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Jeg identifiserer meg med visjonen til Risør Engineering i mitt personlige liv

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Jeg føler Risør Engineering investerer i meg som ansatt

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Jeg er stolt over å fortelle at jeg jobber for Risør Engineering

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral

- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Risør Engineering evner virkelig å trekke frem det beste i meg

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Jeg er glad for at jeg valgte å jobbe for Risør Engineering

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Risør Engineering fortjener min lojalitet

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

For meg er Risør Engineering den beste bedriften å jobbe i

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Jeg ser for meg å jobbe hos Risør Engineering frem til jeg går av med pensjon

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

(6) Vet ikke

Jeg er villig til å yte langt mer for Risør Engineering enn hva som vanligvis er forventet av meg

(1) Helt enig

(2) Delvis enig

(3) Nøytral

(4) Delvis uenig

(5) Helt uenig

(6) Vet ikke

Jeg ville akseptere nær sagt enhver arbeidsoppgave for å kunne fortsette å jobbe for Risør Engineering

(1) Helt enig

(2) Delvis enig

(3) Nøytral

(4) Delvis uenig

(5) Helt uenig

(6) Vet ikke

Jeg ville hatt dårlig samvittighet hvis jeg skulle forlate Risør Engineering

(1) Helt enig

(2) Delvis enig

(3) Nøytral

(4) Delvis uenig

(5) Helt uenig

(6) Vet ikke

Jeg er stadig på leit etter ny arbeidsgiver

(1) Helt enig

(2) Delvis enig

(3) Nøytral

(4) Delvis uenig

(5) Helt uenig

(6) Vet ikke

Jeg ville takket ja til et jobbtilbud et annet sted, dersom jeg fikk høyere lønn

(1) Helt enig

(2) Delvis enig

(3) Nøytral

(4) Delvis uenig

(5) Helt uenig

(6) Vet ikke

Risør Engineering er et midlertidig karrieretrinn for meg

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Jeg føler ikke noen sterk tilhørighet til Risør Engineering

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Tillit til ledelsen i Risør Engineering

Ledelsen i Risør Engineering gir sannferdig og ærlig informasjon

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Ledelsen i Risør Engineering er oppriktige i sine forsøk på å imøtekomme mine synspunkter

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Ledelsen i Risør Engineering behandler meg rettferdig

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Jeg er fri til å diskutere problemer i jobben med ledelsen i Risør Engineering

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Mitt forhold til de andre ansatte i Risør Engineering

Jeg verdsetter den gode relasjonen jeg har med mine kollegaer

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Jeg synes ledelsen kan jobbe for at vi kan få et nærere forhold med de andre ansatte

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Medarbeidersamtaler

Jeg opplever medarbeidersamtalene som noe positivt

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Jeg opplever at medarbeidersamtalen kun er der som en formalitet

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

- (6) Vet ikke

Medarbeidersamtalene gjennomføres på en svært tilfredsstillende måte

- (1) Helt enig
(2) Delvis enig
(3) Nøytral
(4) Delvis uenig
(5) Helt uenig
(6) Vet ikke

Medarbeidersamtaler gir meg mulighet til å påvirke min personlige utvikling i Risør Engineering

- (1) Helt enig
(2) Delvis enig
(3) Nøytral
(4) Delvis uenig
(5) Helt uenig
(6) Vet ikke

Jeg skulle ønske medarbeidersamtaler kun ble gjennomført ansikt-til-ansikt

- (1) Helt enig
(2) Delvis enig
(3) Nøytral
(4) Delvis uenig
(5) Helt uenig
(6) Vet ikke

Jeg ville hatt stort utbytte av at det i tillegg ble gjennomført medarbeidersamtaler i grupper med de andre ansatte i Risør Engineering

- (1) Helt enig
(2) Delvis enig
(3) Nøytral
(4) Delvis uenig
(5) Helt uenig
(6) Vet ikke

Jeg ønsker hyppigere medarbeidersamtaler i Risør Engineering

- (1) Helt enig
(2) Delvis enig
(3) Nøytral
(4) Delvis uenig
(5) Helt uenig
(6) Vet ikke

Nedbemanningsprosessen i Risør Engineering i 2015

Nedbemanningsprosessen har hatt en negativ påvirkning av mitt syn på Risør Engineering

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Ledelsens håndtering av nedbemanningsprosessen lyktes med å ivareta de ansattes behov

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Jeg mistet tilliten og lojaliteten jeg hadde til Risør Engineering i etterkant av nedbemanningsprosessen

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

Jeg har hørt mye negativ prat om nedbemanningsprosessen i min tid i Risør Engineering

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig
- (6) Vet ikke

7.2 Vedlegg 2 – Informasjonsskriv

Informasjonsskriv

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke i hvilken grad geografisk spredning påvirker de ansattes tillit og lojalitet til organisasjonen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet, og hva deltagelse vil innebære for deg.

Formål

Vi går tredje året på utdanningen Økonomi og Administrasjon, Høgskulen på Vestlandet, Bergen. I den anledningen skriver vi for tiden vår bacheloroppgave innenfor administrasjon og ledelse. Formålet med forskningsprosjektet er å undersøke i hvilken grad de ansattes tillit og lojalitet til virksomheten påvirkes som følge av at organisasjonens ansatte arbeider fra ulike lokaliteter. I den anledning har vi utarbeidet følgende overordnede tema for forskningsprosjektet:

«Organizational commitment i geografiske spredte virksomheter»

Ansvarlige for forskningsprosjektet

Forskningsprosjektet utføres av Hanne Pedersen, Even Høyvik og Ingrid Nordanger, i samarbeid med fakultetet for Økonomi og Administrasjon, Høgskulen på Vestlandet, Campus Bergen. Prosjektet veiledes av høyskolelektor, Tina Åsgård.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Denne oppgaven skrives i samarbeid med Risør Engineering, du er derfor invitert til å delta som følge av din stilling i virksomheten.

Hva innebærer det for deg å delta?

Forskningsprosjektet vil benytte metodene spørreskjemaundersøkelse og dybdeintervju. Vi ønsker her å samle inn opplysninger om ditt forhold til Risør Engineering. Innledningsvis er det spesifisert om din invitasjon gjelder deltakelse til intervju eller spørreundersøkelse. Basert på dette, les informasjonen som er relevant for deg under:

For deg som skal delta på dybdeintervju:

Dersom du velger å delta i et dybdeintervju, innebærer dette et intervju på rundt 45 minutter hvor vi ønsker å stille spørsmål om ditt forhold til hvordan ledelsen utøver sine oppgaver, ditt syn på hvordan prosesser i organisasjonen håndteres og dine tanker rundt lojalitet til organisasjonen. Intervjuet sin hensikt er å kartlegge ditt forhold til Risør Engineering, og vil gjennomføres når vi er i Risør. Intervjuet vil derfor gjennomføres på arbeidsplassen, eller på en annen plass i Risør om dette passer deg bedre. Intervjuene vil bli gjennomført henholdsvis 9. og 10. mars.

For deg som skal delta i spørreskjemaundersøkelse:

Dersom du velger å delta i vår spørreskjemaundersøkelse, vil du få tilsendt en digital undersøkelse som kan gjennomføres når det passer deg. Undersøkelsen sin hensikt er å kartlegge ditt forhold til Risør Engineering. Det vil ta deg rundt 15 minutter å gjennomføre undersøkelsen.

Deltakelse i prosjektet

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg. Deltagelse vil ikke på noen måte ha innvirkninger på ditt arbeidsforhold til Risør Engineering. Ledelsen i Risør Engineering vil ikke ha tilgang til datamaterialet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysninger om deg til det formålet som er presentert i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun de ansvarlige for forskningsprosjektet og veileder som vil ha tilgang til datamaterialet i forskningsperioden. Ledelsen i Risør Engineering vil ikke på noe tidspunkt ha tilgang til noe av datamaterialet.

Alt materiale vil i etterkant av prosjektets slutt, juni 2020 termineres.

I behandlingen av datamaterialet vil navnet og kontaktopplysningene dine ikke brukes, og de vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet

Prosjektet avsluttes 15. juni 2020. Alle opplysninger vi har samlet inn i forskningsperioden vil på denne datoen bli slettet.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Å få rette personvernopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD-Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

- Hanne Pedersen
- Ingrid Nordanger
- Even Høyvik
- Tina Åsgård
- NSD- Norsk senter for forskningsdata AS, på epost: personverntjenester@nsd.no eller Tlf: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Hanne Pedersen:

Ingrid Nordanger:

Even Høyvik:

7.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide

Intervjuguide:

Til administrasjonen:

1. Hva er din stilling og hvor lenge har du jobbet i Risør Engineering?
2. Hvorfor ønsket du akkurat denne jobben?
3. Kan du fortelle om Risør Engineering sine verdier og visjon, og hva er dine synspunkter rundt disse?
4. Hvordan stemmer disse overens med dine egne?
5. Tror du en felles visjon virker motiverende for de ansatte?
6. Har du tillit og lojalitet til Risør Engineering?
7. Hva legger du i begrepene tillit og lojalitet?
8. Hvor mye tror du den geografiske spredningen påvirker tilliten og lojaliteten?
9. Føler du at du kan si det du virkelig mener på ledermøtene?
10. Hva er det som gjør at du utvikler deg i jobben din?
11. I hvilken grad påvirker konflikter eller problemer i Risør Engineering deg personlig?
12. I hvilken grad føler du deg som en del av «familien» når du er på jobb?
13. Er det noe du føler administrasjon kunne gjort annerledes, for å skape en større grad av tilhørighet blant medarbeiderne?
14. Hva skal til for at du hadde valgt å forlate Risør Engineering?
15. Er du stolt over å jobbe for Risør Engineering?

Nedbemanningsprosessen

1. Hvordan er din personlige oppfatning av nedbemanningsprosessen som ble gjennomført?
2. Mener du at de menneskelige ressursene ble tatt hånd om på en tilfredsstillende måte?
3. Tror du at noen medarbeidere har mistet tillit til organisasjonen i etterkant av dette?

Til de ansatte:

1. Hva er din stilling og hvor lenge har du jobbet i Risør Engineering?
2. Hvorfor ønsket du akkurat denne jobben?
3. Vet du hva verdiene og visjonen til Risør Engineering er? Hva tenker du evt om disse?
4. Hvordan stemmer disse overens med dine egne?
5. Tror du en felles visjon virker motiverende for de ansatte?
6. Har du tillit og lojalitet til Risør Engineering?
7. Hva legger du i begrepene tillit og lojalitet?
8. Hvor mye tror du den geografiske spredningen påvirker tilliten og lojaliteten?
9. Hva er det som gjør at du utvikler deg i jobben din?
10. I hvilken grad påvirker konflikter eller problemer i Risør Engineering deg personlig?
11. I hvilken grad føler du deg som en del av «familien» når du er på jobb?
12. Er det noe du føler administrasjon kunne gjort annerledes, for å skape en større grad av tilhørighet blant medarbeiderne?
13. Hva skal til for at du hadde valgt å forlate Risør Engineering?
14. Er du stolt over å jobbe for Risør Engineering?
15. På hvilken måte føler du at dine ideer blir hørt på og tatt hensyn til i organisasjonen?
16. Slik som administrasjonen opptrer i det daglige, hvilken betydning har det for din tilhørighet til bedriften?
17. Hva er det aller viktigste som administrasjonen gjør for at du skal ønske å fortsette å yte i jobben din?
18. Er det noe du mener administrasjonen kan bli bedre på eller endre fokus på?

Nedbemanningsprosessen

1. Hvordan er din personlige oppfatning av nedbemanningsprosessen som ble gjennomført?
2. Mener du at de menneskelige ressursene ble tatt hånd om på en tilfredsstillende måte?
3. Tror du at noen medarbeidere har mistet tillit til organisasjonen i etterkant av dette?

7.4 Vedlegg 4 – Godkjenning

28.2.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Bachelor ved Høgskulen på Vestlandet

Referansenummer

264328

Registrert

24.02.2020 av Ingrid Birgitta Helland Nordanger

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tina Åsgård

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Ingrid Nordanger

Prosjektperiode

09.03.2020 - 15.06.2020

Status

25.02.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

25.02.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 25.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

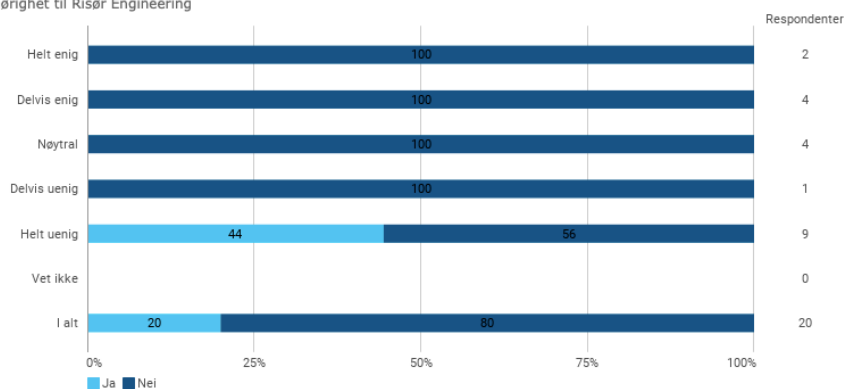
Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

7.5 Vedlegg 5 – Affektiv commitment

Jeg arbeider i administrasjonen

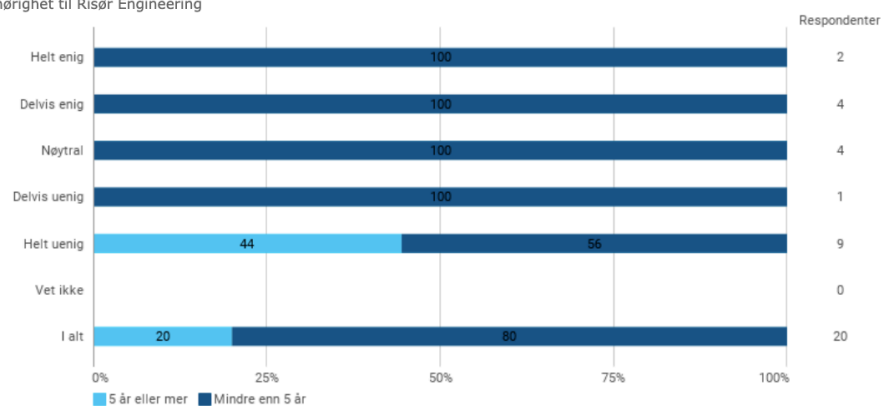
Krysset med: Jeg føler ikke noen sterk tilhørighet til Risør Engineering



Figur 1: Stillingsgruppe og tilhørighet

Jeg har jobbet i Risør Engineering i

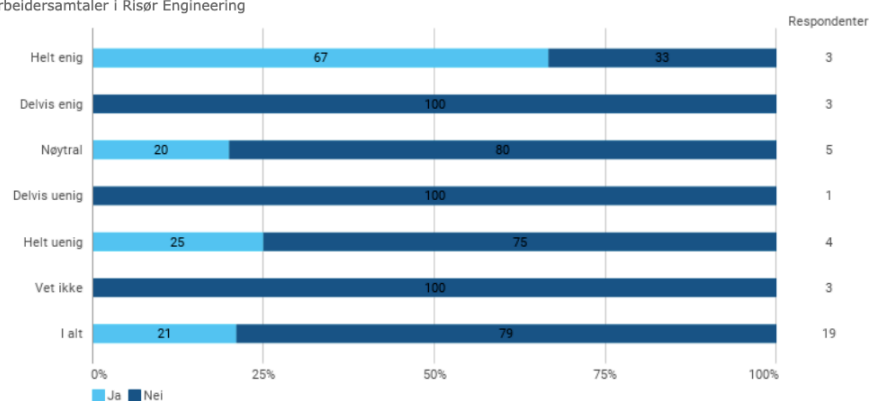
Krysset med: Jeg føler ikke noen sterk tilhørighet til Risør Engineering



Figur 2: Antall år ansatt i Risør Engineering og tilhørighet

Jeg arbeider i administrasjonen

Krysset med: Jeg ønsker hyppigere medarbeidersamtaler i Risør Engineering

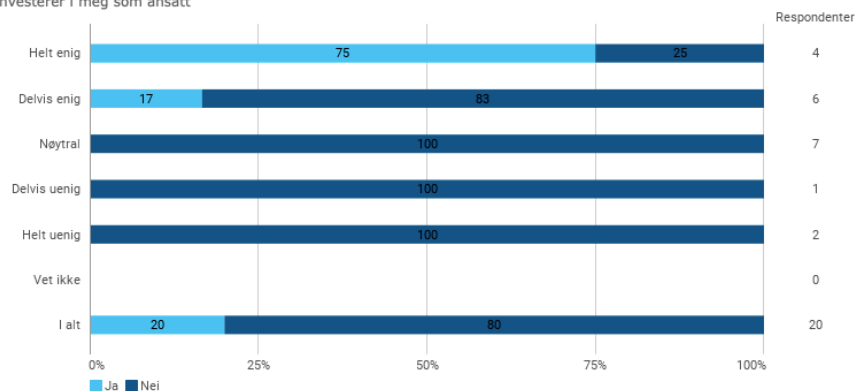


Figur 3: Stillingsgruppe og ønske om hyppigere medarbeidersamtaler

7.6 Vedlegg 6 – Normativ commitment

Jeg arbeider i administrasjonen

Krysset med: Jeg føler Risør Engineering investerer i meg som ansatt

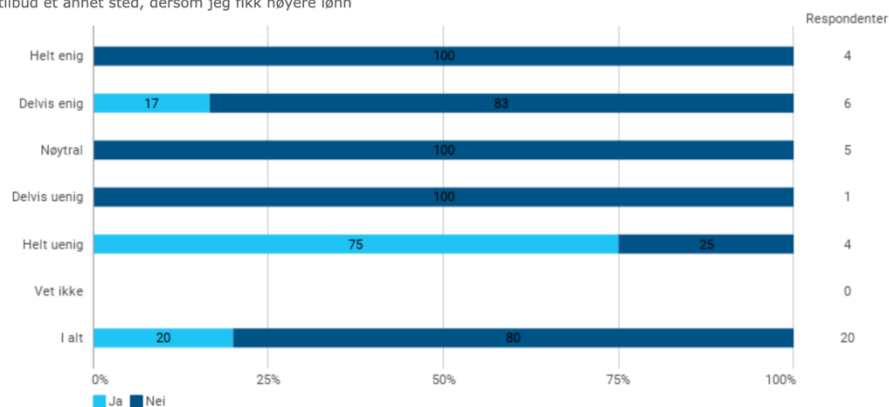


Figur 1: Stillingsgruppe og investering i ansatte

7.7 Vedlegg 7 – Kalkulerende commitment

Jeg arbeider i administrasjonen

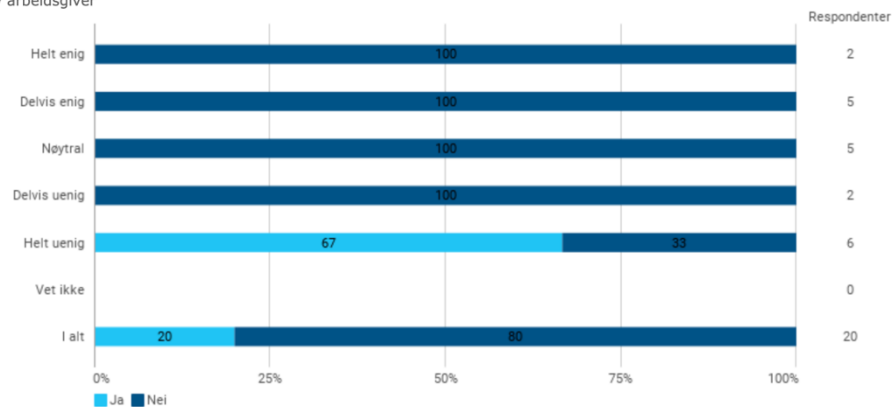
Krysset med: Jeg ville takket ja til et jobbtilbud et annet sted, dersom jeg fikk høyere lønn



Figur 1: Stillingsgruppe og jobbtilbud med høyere lønn

Jeg arbeider i administrasjonen

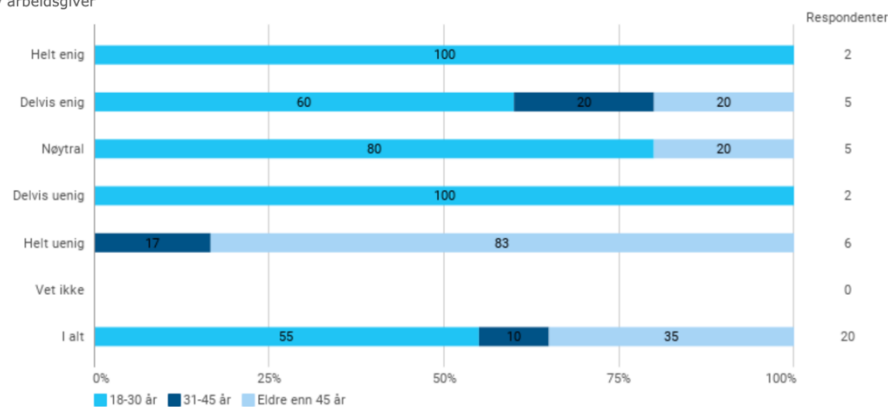
Krysset med: Jeg er stadig på leit etter ny arbeidsgiver



Figur 2: Sammenhengen mellom stillingsgruppe og på leit etter ny arbeidsgiver

Jeg er i aldersgruppen

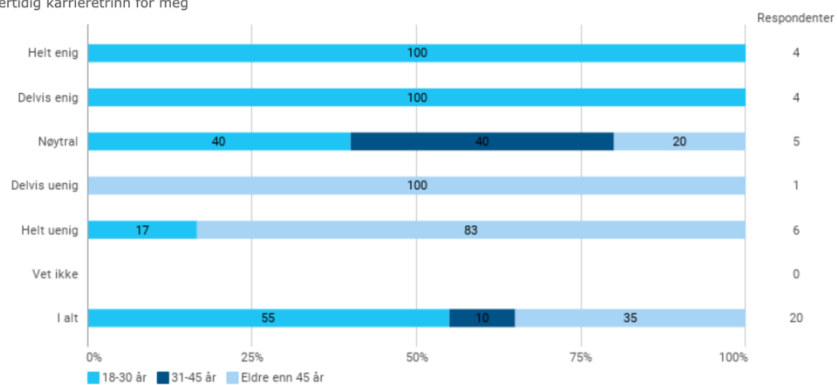
Krysset med: Jeg er stadig på leit etter ny arbeidsgiver



Figur 3: Sammenheng mellom aldersgruppe og leit etter ny arbeidsgiver

Jeg er i aldersgruppen

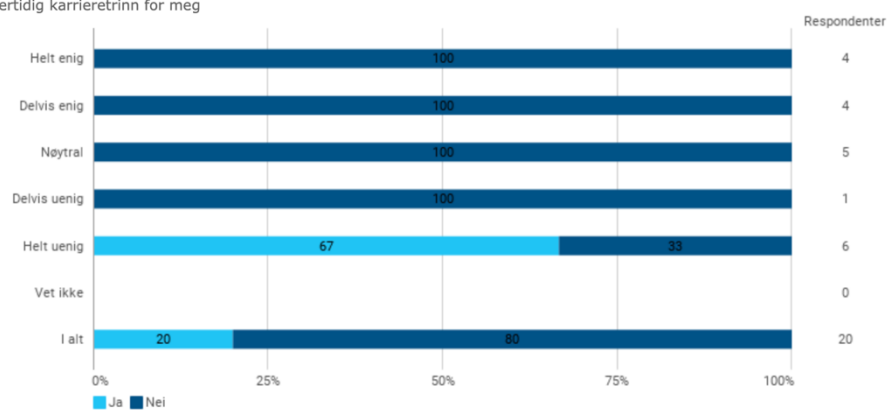
Krysset med: Risør Engineering er et midlertidig karrieretrinn for meg



Figur 4: Aldersgruppe og midlertidig karrieretrinn

Jeg arbeider i administrasjonen

Krysset med: Risør Engineering er et midlertidig karrieretrinn for meg



Figur 5: Sammenhengen mellom stillingsgruppe og midlertidig karrieretrinn