

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Samfunnsvitenskapelig fakultet
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2015
30 stp

HRM og organisasjonsforpliktelse

HRM and Organizational Commitment

André Nesje

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, NMBU. Min studietid på universitetet har vært både interessant og lærerik, og det blir vemodig å spasere ut dørene på Tårnbygningen for aller siste gang.

Å skrive en masteroppgave er en lang og omfattende prosess. Veien har til tider vært lang og veldig bratt, men samtidig spennende og innholdsrik. Store endringer har blitt gjort, ikke bare én gang, og heller ikke to, men opptil flere ganger.

Denne masteroppgaven hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten god hjelp fra flere hold. Jeg ønsker først og fremst å takke organisasjonen som lot meg få innpass, og ikke minst innsyn, i deres årlige medarbeiderundersøkelse. En slik undersøkelse inneholder svært sensitive opplysninger, derfor er organisasjonens navn og en del andre opplysninger behandlet konfidensielt.

Jeg vil videre rette en stor takk til veilederen min, Arild Wæraas, for raske, presise og gode tilbakemeldinger gjennom hele denne prosessen. Det er beundringsverdig hvordan du hele tiden har besvart spørsmål jeg måtte ha på en konstruktiv måte.

Til slutt vil jeg takke min kjære samboer, som i denne tiden har vært svært tålmodig. Ikke nok med at du har måttet holde ut med en til tider kjip samboer, du har hele tiden støttet, oppmuntret og hatt troen på meg.

Sofiemyr, 13. desember 2015

André Nesje

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er ledelse av menneskelige ressurser (HRM) og organisasjonsforpliktelse. HRM utgjør en kritisk faktor for organisasjonens suksess, og bidrar til hvorvidt den opererer lønnsomt. HRM-praksisen påvirker imidlertid *ikke* organisatoriske resultater direkte, da den først og fremst virker gjennom menneskene i organisasjonen. Denne virkningen kan omtales som HR-resultater, og det er følgelig viktig at vi skiller disse og organisatoriske resultater. Forholdet mellom en organisasjons HRM-praksis og HR-resultater har i forskningen fått ufortjent lite oppmerksomhet. Målet med denne oppgaven er i større grad å belyse akkurat dette forholdet, og mer konkret, de ansattes organisasjonsforpliktelse. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling formulert:

I hvilken grad påvirker organisasjonens HR-praksiser de ansattes organisasjonsforpliktelse?

Til å besvare problemstillingen er det i denne studien benyttet en kvantitativ metode. Innsamlet data er basert på en organisasjons årlige medarbeiderundersøkelse. Denne er utformet som et spørreskjema og inneholder en rekke påstander der svarene angis på en sekspunktsskala.

Funnene fra studien viser, dersom vi ser på hver av de ulike HR-praksisene og organisasjonsforpliktelse separat, at de ansatte jevnt over er tilfredse med organisasjonens HR-politikk og har en relativt høy organisasjonsforpliktelse. Når disse ses i sammenheng, finner jeg imidlertid bare støtte for at to av HR-praksisene – *teamarbeid* og *strategisk utvikling* – har en positiv innvirkning på de ansattes organisasjonsforpliktelse. For de to andre HR-praksisene – *rolle- og målbevissthet* og *lederstøtte* – fant jeg altså ikke støtte for en slik sammenheng. Basert på mine antakelser i forkant av studien, finner jeg derfor disse funnene mest interessante.

På bakgrunn av disse funnene kan jeg komme med noen anbefalinger til ledere som ønsker å skape høyere organisasjonsforpliktelse hos sine ansatte. For det første bør de vektlegge samarbeid, kunnskapsdeling og en praksis der de ansatte gir hverandre konstruktive tilbakemeldinger. Videre bør ledelsen åpent dele informasjon om organisasjonens mål og resultater. De bør også legge til rette for forhold som gir ansatte muligheten til å utvikle seg.

Abstract

This thesis is about human resource management (HRM) and organizational commitment. HRM constitutes a critical factor for the success of the organization, and makes an important contribution to whether it is profitable or not. HRM cannot affect organizational results directly, as it primarily functions through the people of the organization. This effect can be referred to as HR results and it is important that we distinguish between these and organizational results. The relationship between an organization's HRM practices and HR results has in research received undeservedly little attention. The purpose of this study is to illuminate this relationship, and more specifically, the organizational commitment of employees. Therefore, this study is based on the following research question:

To what extent does an organization's HR practices influence the organizational commitment of employees?

To answer this question I have used a quantitative approach. The data is collected from an organization's annual employee survey, which is designed as a questionnaire that includes a number of allegations where answers were to be entered on a six-point scale.

The findings from the study show that, if we look at each of the various HR practices and the organizational commitment variable separately, the employees are generally satisfied with the organization's HRM practice and have high organizational commitment. However, when these two conditions are tested for a positive relationship, I find support only for two of the HR practices – *teamwork* and *strategic development* – to have a positive impact on employees' organizational commitment. Thus, for the other two HR practices – *role awareness and dedication* and *manager support* – I do not find support for such a connection. Based on my assumptions in advance of the study, I find the latter results most interesting.

The findings from this study has revealed some advice for managers who wants a more committed workforce. First, they should emphasize collaboration, knowledge sharing and constructive feedback between employees. Furthermore, managers should openly share information about the organization's goals and results. They should also facilitate conditions that give employees the opportunity to develop.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Abstract.....	4
Figurliste.....	7
Tabelliste.....	7
1.0 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn.....	8
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Avgrensinger.....	9
2.0 Teori.....	11
2.1 HRM.....	11
2.1.1 HRM i et historisk perspektiv.....	12
2.2 Strategisk HRM.....	13
2.2.1 Forpliktelsesbasert HRM og kontrollorientert HRM.....	14
2.3 HRM i praksis.....	16
2.3.1 Intendert vs. implementert HRM.....	17
2.3.2 HR-systemer og intern konsistens.....	17
2.5 Organisasjonsforpliktelse.....	18
2.5.1 Definisjon.....	18
2.5.2 Opphav fra sosial identitetsteori.....	19
2.5.3 Implikasjoner av organisasjonsforpliktelse.....	19
2.5.4 Trekomponentsmodellen.....	20
2.5.5 Et større fokus på affektiv organisasjonsforpliktelse.....	22
2.6 HRM og organisasjonsforpliktelse.....	22
2.6.1 Arbeidsrolle og jobbforhold.....	23
2.6.2 Teamarbeid og sosiale relasjoner.....	24
2.6.3 Informasjonsdeling og utvikling.....	24
2.6.4 Opplevd lederstøtte og organisatorisk støtte.....	25
2.8 Hypoteser og forskningsmodell.....	26
3.0 Metode.....	28
3.1 Hva er metode?.....	28
3.2 Forskningsdesign.....	29
3.2.1 Ekstensivt design.....	29

3.2.2	Kvantitativ og kvalitativ metode	29
3.2.3	Undersøkelsens tidsperspektiv	30
3.3	Valg av metode.....	30
3.3.1	Kvantitativ metode	30
3.3.2	Bruk av spørreskjema	32
3.3.3	Utvalg	33
3.4	Operasjonalisering	34
3.5	Reliabilitet	37
3.5.1	Utformingen av spørreskjemaet	37
3.5.2	Andre forhold knyttet til respondentene.....	39
3.6	Validitet.....	39
3.7	Etiske avveininger	41
3.8	Analyse.....	41
4.0	Resultater.....	43
4.1	Deskriptiv statistikk.....	43
4.1.1	HR-praksiser.....	44
4.1.2	Organisasjonsforpliktelse	46
4.2	HRM og organisasjonsforpliktelse	47
5.0	Diskusjon.....	52
5.1	Rolle- og målbevissthet og organisasjonsforpliktelse	52
5.2	Teamarbeid og organisasjonsforpliktelse	53
5.3	Strategisk utvikling og organisasjonsforpliktelse.....	54
5.4	Lederstøtte og organisasjonsforpliktelse	55
5.5	Andre relevante forhold.....	56
5.6	Oppsummering	57
6.0	Avslutning	59
6.1	Konklusjon	59
6.2	Oppgavens begrensinger	60
6.3	Oppgavens implikasjoner og forslag til videre forskning	61
Referanser.....		63
Vedlegg		66
Vedlegg 1:		66

Figurliste

Figur 1: Populære HR-aktiviteter og resultatene disse gir (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 30).....	16
Figur 2: Oppgavens forskningsmodell	27
Figur 3: Uavhengige variabler og avhengig variabel	37
Figur 4: Revidert modell basert på oppgavens funn.....	57

Tabelliste

Tabell 1: Enkel oversikt over utvalget.....	34
Tabell 2: Temaer omgjort til variabler	34
Tabell 3: De nye variablene med tilhørende indikatorer.	36
Tabell 4: Gjennomsnittsverdier og typetall på variabler og indikatorer.....	44
Tabell 5: Korrelasjonsmatrisen representerer graden av samsvar mellom variablene.	47
Tabell 6: Utdrag fra multippel regresjonsanalyse	49

1.0 Innledning

Jeg vil med dette kapitlet først og fremst belyse teamet i oppgaven og hvorfor dette er aktuelt. Ut ifra dette vil jeg kort forklare hva formålet med oppgaven er, for deretter å presentere den overordnede problemstillingen. Avslutningsvis vil jeg gjøre rede for oppgavens avgrensninger.

1.1 Bakgrunn

Dagens arbeidsmarked er i kontinuerlig utvikling og blir stadig mer konkurranseutsatt. Som en følge av dette er organisasjoner på offensiven når det gjelder effektivisering og videreutvikling av interne systemer og prosedyrer. Det investeres stort i materielle ressurser slik at organisasjonene kan hevde seg og ikke tape markedsandeler til konkurrentene. Det som riktignok skjer eller eventuelt vil skje, er at vi kommer til et punkt hvor det ikke lenger er mulig å differensiere seg ved hjelp av materielle ressurser, ettersom flere og flere får lik tilgang til disse. Da kan det være smart å ta et steg tilbake og se i egne rekker, fordi kilden til konkurransefortrinn kan være nærmere enn man tror.

Jeg tenker naturligvis på menneskene i organisasjonen. Ledelse av menneskelige ressurser (HRM) utgjør en kritisk faktor for organisasjonens suksess. Vi hører stadig at flere ledere omtaler menneskene som organisasjonens viktigste ressurser. Selv om en leder i praksis er «pålagt» å si dette om sine medarbeidere, eller enda verre, fordi det er en trend, så viser forskningen på HRM de par siste tiårene at dette faktisk er tilfellet. HRM er et omfattende fagfelt og består av alle de aktivitetene som knyttes til anskaffelse, utvikling, anvendelse og avvikling av menneskelige ressurser (Kuvaas og Dysvik, 2012; Mikkelsen og Laudal, 2014). Disse aktivitetene omtales gjerne som HR-praksiser og har stor betydning for den enkelte medarbeider, men like fullt for organisasjonen og dens suksess. En vellykket implementering av disse HR-praksisene vil med stor sannsynlighet bidra til mer engasjerte og produktive medarbeidere, og dermed en opplevelse av støtte, utfordring og utvikling på arbeidsplassen. Dette kan i neste omgang være en kilde til konkurransefortrinn og lønnsomhet for organisasjonen.

“Always recognize that human individuals are ends, and do not use them as means to your end.” – Immanuel Kant, tysk filosof.

Et svært betydningsfullt utfall av organisasjonens HRM-praksis, er de ansattes grad av organisasjonsforpliktelse. Sistnevnte handler om i hvilken grad de ansatte identifiserer seg med og involverer seg i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012). Særlig i Norge, har dette begrepet fått ufortjent lite oppmerksomhet, og da spesielt i forbindelse med utformingen av organisasjonens HR-politikk. Enhver organisasjon er opptatt av å beholde engasjerte og ressurssterke ansatte, slik at viktigheten av å ha en arbeidsstokk som er forpliktet til sin organisasjon, ikke kan understrekes nok.

En stor del av forskningen som er gjort på dette feltet har først og fremst undersøkt hvilke effekter HRM har på organisatoriske resultater. Kuvaas og Dysvik (2012) poengterer i denne forbindelse noe svært interessant, nemlig at HR-praksisene i seg selv ikke direkte kan påvirke konkurransefortrinn eller lønnsomhet. HRM omhandler som sagt ledelse av menneskelige ressurser, og det er nettopp gjennom de menneskelige ressursene at vi direkte kan måle resultatene fra HR-praksisene. Det er de ansattes følelser, holdninger og atferd som i første omgang påvirkes, og som videre vil innvirke på arbeidsinnsats og –prestasjoner. Min oppfatning er at også dette forholdet har blitt viet for lite oppmerksomhet, og vil følgelig utgjøre bakgrunnen for denne oppgaven.

1.2 Problemstilling

Basert på ovennevnte har jeg utledet følgende problemstilling for denne oppgaven:

– I hvilken grad påvirker organisasjonens HR-praksiser de ansattes organisasjonsforpliktelse?

1.3 Avgrensinger

Denne oppgaven forsøker å belyse HRM som et eget fagfelt og organisasjonsforpliktelse. Selv om HRM omhandler ledelse vil denne oppgaven ikke gå inn på ledelse generelt og definisjonen på ledelse. Ledelsesbegrepet strekker seg nemlig langt utover dette.

Den metodiske tilnærmingen og dermed innsamlingen av data er basert på en medarbeiderundersøkelse, hvilket legger en del begrensninger på hva som kan utforskes og hva som kan brukes. HRM-området består i teorien av utallige HR-praksiser, slik at det vil være nødvendig å gjøre en avgrensing her. Medarbeiderundersøkelsen bidrar i så måte ikke

bare til en slik avgrensning, men legger også begrensinger for hvilke HR-praksiser som undersøkes. Medarbeiderundersøkelsen belyser i hovedsak fire HR-praksiser, noe som medfører at funnene fra denne forskningen i stor grad begrenses til disse.

Begrepet *organisasjonsforpliktelse* er en essensiell del av oppgaven. Organisasjonsforpliktelse består opprinnelig av flere komponenter, men vil i denne studien avgrenses til, det som av mange regnes for å være den viktigste, affektiv organisasjonsforpliktelse. Når det er sagt, følger en kort presentasjon av de andre komponentene i teorikapitlet og deretter hvorfor affektiv organisasjonsforpliktelse er den mest relevante.

2.0 Teori

Dette kapitlet utgjør den teoretiske plattformen til oppgaven og jeg vil følgelig gå gjennom hva jeg anser som aktuell teori for temaet i oppgaven. Innledningsvis vil de generelle kjennetegnende til HRM bli presentert, deretter vil jeg redegjøre for strategisk HRM, herunder to sentrale tilnærminger, før jeg videre forklarer hvordan HRM fungerer i praksis. Etter dette vil oppgavens svært sentrale begrep – organisasjonsforpliktelse – bli presentert, samt dets implikasjoner og ulike tolkninger. Jeg vil deretter rette fokuset mot det som i hovedsak er studiens formål, nemlig å se HRM og organisasjonsforpliktelse i sammenheng, især hvilke HR-praksiser som synes å influere organisasjonsforpliktelse. Til slutt følger en presentasjon av aktuelle hypoteser som konkretiserer problemstillingen, samt en fremstilling av oppgavens forskningsmodell.

2.1 HRM

HRM er en forkortelse for det engelske uttrykket *Human resource management* og betyr ledelse av menneskelige ressurser. Noen forbinder gjerne HRM med det mer tradisjonelle begrepet personalledelse, men disse blir gjerne brukt om hverandre, der sistnevnte mer eller mindre er på vei ut. HRM eller HR (Human Resources) har over tid blitt svært vanlige og ofte brukte begreper. Disse begrepene har utallige definisjoner, men inneholder stort sett det samme budskapet. Mikkelsen og Laudal (2014, s. 27) definerer HRM som «*alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner*». Kuvaas og Dysvik (2012, s. 13) definerer på sin side begrepet HRM på følgende måte: «*alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og 'avvikling' av menneskelige ressurser i organisasjoner*». I samme leie omtaler Nordhaug (2002, s. 16) begrepet som «*organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål*».

I dag er HRM et eget og et svært omfattende fagfelt, hvilket i større selskaper spesielt blir viet stor oppmerksomhet. Ettersom det er snakk om ledelse av organisasjonens menneskelige ressurser vil alle ansatte bli berørt, og følgelig ha konsekvenser for hvordan de presterer og har det på jobben.

2.1.1 HRM i et historisk perspektiv

Vi skal ikke mange tiår tilbake i tid før HRM eller personalledelse ikke var et eget fagområde, men kun en del av lederens ansvarsoppgaver. Før krigen besto personalansvaret hovedsakelig av ansettelser, registrering av arbeidstid og utbetaling av lønn. På denne tiden fantes det kun én person i Norge som hadde personalsjef som stillingstittel (Døving & Nordhaug, 2010), mens tallet i 1950 hadde økt til 50 (Nordhaug, 2002). Det var først etter krigen at personaladministrasjon fikk et mer profesjonelt preg over seg. Flere personalkontorer ble etter hvert opprettet, grunnet oppfordring fra myndighetene og fagforeningene om bedre tilrettelegging av forhold som omhandlet arbeidsrettslige spørsmål. Totalt sett medførte dette større innslag av styring og byråkrati i den norske personalpolitikken (Døving & Nordhaug, 2010).

I USA derimot startet utviklingen noe tidligere. De første sentraliserte personalkontorene ble til på 1920-tallet, men det hadde blitt eksperimentert med diverse velferdsordninger for ansatte allerede på 1800-tallet (Døving & Nordhaug, 2010). På denne tiden var selve personalarbeidet fordelt på mellom- og arbeidslederne. Henry Ford, grunnleggeren av Ford Motor Company og mannen som revolusjonerte produksjonsindustrien ved bruk av samlebånd, var faktisk en av de første i rekken til å sentralisere personalarbeidet til en egen stabsfunksjon (Døving & Nordhaug, 2010). Denne sentraliserte og styringsorienterte retningen var helt klart en videreutvikling av taylorismen som rådet rundt forrige århundreskifte, der ledelse var basert på vitenskap og systematiske metoder.

Andre verdenskrig satte tydelige spor også i næringslivet i USA. Krigens strenge byråkratiske og militærstrategiske preg smittet over på samfunnet forøvrig, hvilket medførte mer formaliserte krav innen personalområdet, bl.a. til jobbeskrivelser og rekruttering. Dette nye styringsregimet vedvarte også etter krigstiden og ble et slags ideal for nyetablerte selskaper (Døving & Nordhaug, 2010).

Fram til omkring 1990 har utviklingen vært kjennetegnet med stadig mer spesialiserte og omfattende personalavdelinger (Nordhaug, 2002). I nyere tid har det derimot skjedd store forandringer, hvorpå personalarbeidet i mye større grad har blitt desentralisert til linjeledelsen. Nordhaug (2002) beskriver dette som en aldri så liten ledelsesrevolusjon innen HRM-feltet. Resultatene fra denne utviklingen er situasjonen slik vi kjenner den i dag, nemlig et stort fokus på personorientert ledelse. Det var for øvrig på denne tiden at begrepet HRM i stor grad erstattet det tradisjonelle begrepet personalledelse (Mikkelsen & Laudal, 2014).

2.2 Strategisk HRM

På grunn av stadig hardere konkurranse i markedet innser fler og fler viktigheten av organisasjonens menneskelige ressurser. Det er begrenset i hvilken grad materielle ressurser kan endres og brukes annerledes, slik at fokuset derfor må rettes mot de immaterielle ressursene. Vi snakker da om alt fra bedriftens struktur, forretningsmodell og strategi, til de ansatte i bedriften. Begrepet *strategisk HRM* (SHRM) handler, ikke overraskende, om de to sistnevnte. Nordhaug (2002) understreker i denne sammenheng viktigheten av å integrere og forene strategi og kompetanse. Kuvaas og Dysvik (2012, s. 31) forklarer SHRM «*som det mønster eller sett av HR-aktiviteter som har til hensikt å bidra til at organisasjonen når sine mål*», og poengterer videre at SHRM koker ned til følgende to punkter: «(1) *samsvar mellom en organisasjons strategi og andre egenskaper ved organisasjonen og dens HR-aktiviteter og (2) en forutsetning om at et slikt samsvar er av betydning for organisatoriske resultater*».

Becker og Huselid (1999) hevder på sin side at framveksten av en mer strategisk tilnærming av HRM, skyldes et såkalt nytt økonomisk paradigme. I en undersøkelse med et utvalg på mer enn 2.400 bedrifter, forsøkte de å finne ut i hvilken grad det eksisterte en empirisk sammenheng mellom bedriftenes HR-strategier og økonomiske resultater. De bedriftene med de mest utviklede HR-systemene oppnådde høyere markedsverdi per ansatt, sett i forhold til bedriftene med de minst utviklede HR-systemene. Disse HR-systemene bestod av elementer som hvordan hver bedrift valgte ut, «vedlikeholdt», utviklet og forsterket arbeidsstokken sin. Resultatene fra denne forskningen ga klare indikasjoner på at dersom HR-arbeidet forenes med bedriftens overordnede strategi, så medfører dette at bedriften presterer bedre. Ut i fra samme studie foreslår Becker og Huselid, at det de omtaler som en verdiskapende HR-funksjon, må inneha tre nøkkelfaktorer: en forretningsstrategi og ledelseskultur som er forenlig og støttende, en operativ og faglig dyktig HR-funksjon, og HR-ledere som også er gode forretningspartnere og en tilsvarende strukturert HR-funksjon som støtter den rollen.

Mikkelsen og Laudal (2014) fremhever hvordan man gjennom en organisasjons HRM-praksis kan skape motivasjon og engasjement hos medarbeiderne. Dersom organisasjonen har motiverte og engasjerte medarbeidere vil man i større grad kunne skape oppslutning om, og i fellesskap arbeide mot, organisasjonens overordnede mål. Vi befinner oss i et velferdssamfunn hvor forventningene til kvalitet på produkter og tjenester er svært høye. Forventningene til medarbeiderne er dermed tilsvarende, slik at HR-praksisene i en organisasjon, det være seg alt fra selektiv rekruttering til helse- og trivselsfremmende faktorer, er av stor strategisk betydning (Mikkelsen & Laudal, 2014).

At HRM har fått en mer strategisk tilnærming kan også gjenspeiles i at HR-funksjonen, i større grad enn før, nå utgjør en del av selskapets toppledelse. HR-funksjonen har også fått en mer fremtredende rolle i forbindelse med organisasjonens interne strategi, som kan sies å være «*ledelsens samlede bestrebelser på å utvikle, planlegge og styre prosesser som tar sikte på en mest mulig effektiv bruk av organisasjonens menneskelige ressurser i vekselspill med den eksterne strategien*» (Nordhaug, 1998, s. 20). En slik integrert rolle støttes av blant andre Schwind, Das og Wagar (2010), som først og fremst hevder at HRM-strategien bør reflektere organisasjonens overordnede mål, slik at man i større grad kan møte kundenes og andre interessenters behov. En slik strategi bør formuleres etter å ha gjort en grundig analyse av organisasjonens omgivelser, misjon, strategi og interne styrker og svakheter.

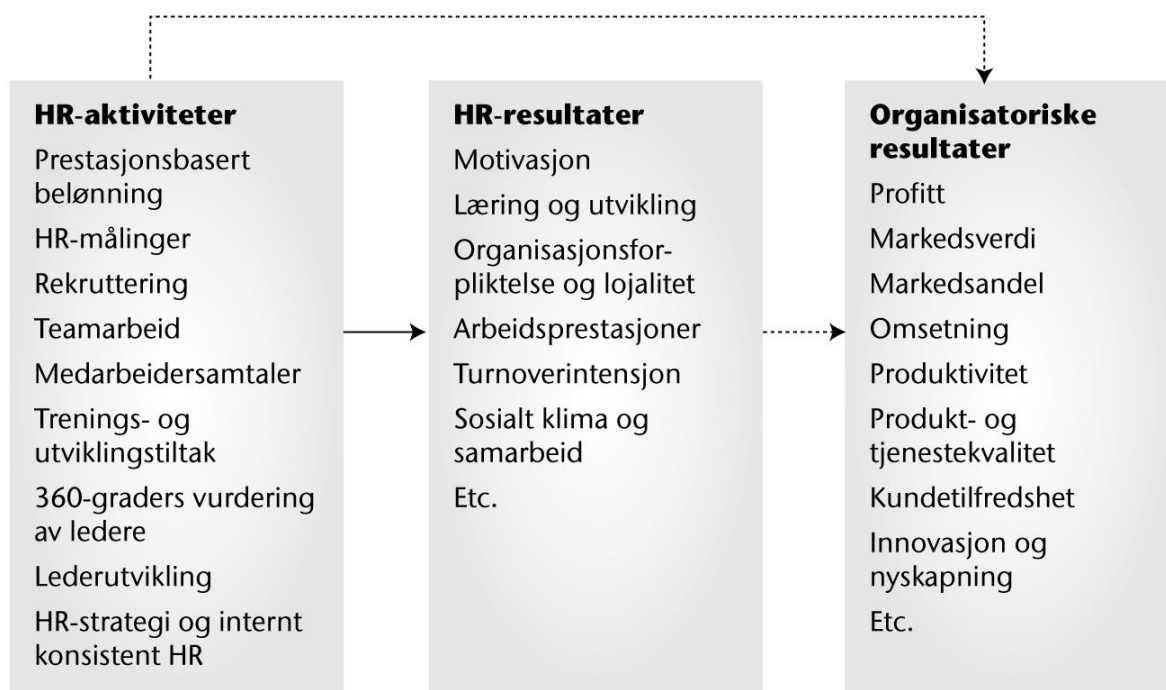
2.2.1 Forpliktelsesbasert HRM og kontrollorientert HRM

Det er særlig to strategiske tilnærminger av HRM som har fått mye oppmerksomhet. Mest kjent er kanskje Harvard- og Michigan-skolene som ledet denne trenden an på 80-tallet (Kuvaas & Dysvik, 2012). Skolene representerte to ulike strategiske retninger med hvert sitt syn på hva de mente var effektiv ledelse av menneskelige ressurser. Forskere fra Harvard hadde troen på mennesket som et mål i seg selv, og mente at gode relasjoner mellom medarbeidere og ledelse, involvering og ansvarsdelegering ga de mest effektive resultatene. Denne retningen blir gjerne betegnet som *forpliktelsesbasert HRM*. Michigan-skolen representerte på mange måter den andre siden av skalaen. Her var fokuset i langt større grad på det økonomiske, der eierne ble ansett som den eneste interessenten av betydning. Organisasjonens ansatte ble sett på som midler snarere enn mål, og de beste resultatene ble oppnådd gjennom kontroll i form av incentiver og sanksjoner. Denne noe mer rigide tilnærmingen blir gjerne omtalt som *kontrollorientert HRM*.

På ca. samme tid i Europa oppsto begrepene *myk* og *hard HRM*, som skulle vise seg å ha svært mange likhetstrekk med de to nordamerikanske skoleretningene (Kuvaas & Dysvik, 2012). Forskjellen på disse begrepene ligger i om trykket er på *human* (menneskelig) eller *resource* (ressurs), der førstnevnte forbindes med myk HRM. Myk HRM er nært relatert til forpliktelsesbasert HRM, som hovedsakelig omhandler at god HR-ledelse vil gi lojale medarbeidere og ledere på bakgrunn av gjensidig tillit og respekt. Hard HRM handler på sin side om å forvalte de menneskelige ressursene, i likhet med andre ressurser, med større innslag av styring og kontroll. Kuvaas og Dysvik (2012) bruker kontrollorientert HRM som et samlebegrep på denne tilnærmingen av HRM.

Et annet interessant funn står Stanford-professorene Charles O'Reilly III og Jeffrey Pfeffer for, som har utarbeidet en modell de omtaler som *beste praksis-HR* (Kuvaas & Dysvik, 2012). Modellen baserer seg på forpliktelsesbasert HRM, og har til hensikt å få medarbeiderne til å jobbe i takt med organisasjonens mål med økt ansvarsfølelse og tillit. Ved å gå enkelte selskaper på Fortune 500-listen (amerikanske selskaper rangert etter høyest årlig inntekt) i sømmene, satte de nevnte modell opp mot konvensjonell HR. Sistnevnte er i stor grad basert på kontrollorientert HRM og innebærer å anskaffe de mest intelligente og mest talentfulle menneskene, som dermed vil utkonkurrere svakere individer og oppnå bedre resultater for bedriften (O'Reilly & Pfeffer, 2000). Professorene observerte så hvilke praksiser som rådet i de mest suksessfulle selskapene. Funnene som fremkom av denne forskningen var klare i sin tale – beste praksis-HR vektlegger medmenneskelige verdier og kollektiv innsats, der den konvensjonelle modellen derimot fremhever de beste enkeltindividene. Et av selskapene som O'Reilly og Pfeffer (2000) omtaler i sin bok er Southwest Airlines, et amerikansk flyselskap som alltid er høyt oppe på listene når landets beste arbeidsplasser diskuteres. HR-praksisene som går igjen i dette selskapet består blant andre av følgende: ingen medarbeidere straffes for å bruke god dømmekraft og sunn fornuft i situasjoner som går litt utenfor retningslinjene. Selektiv rekruttering av likesinnede, hvor holdning og atferd framfor talent foretrekkes. Stort fokus på trening og utvikling av hele arbeidsstokken. Detaljert informasjon om selskapets resultater og mål, slik at hver og en føler større eierskap til jobben sin. Kollektiv fremfor individuell prestasjonsbasert belønning. Flere av disse HR-praksisene går igjen i veldig mange av de andre suksessfulle selskapene på den berømte Fortune-listen.

I likhet med hva Stanford-professorene fant i sin forskning, har en metaanalyse fra 2006 bestående av 92 enkeltstudier med nær 20.000 organisasjoner, konkludert med at forpliktelsesbasert HRM anses som den mest effektive tilnærmingen av HRM, i den betydning at det er en positiv sammenheng mellom «myke» HR-praksiser og organisatorisk effektivitet (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006). En annen omfattende metaanalyse fra 2011 viste en tilsvarende positiv sammenheng mellom forpliktelsesbasert HRM og organisatorisk effektivitet, på tvers av regioner og land. Studien så også på betydningen av HRM koblet opp mot strategi, og viste klare indikasjoner på at forpliktelsesbasert HRM synes å fungere effektivt med ulike strategiske tilnærminger. Det er allikevel ikke slik at forpliktelsesbasert HRM er ensbetydende med gode resultater. Som Kuvaas og Dysvik (2012) påpeker så vil organisasjoner med en gjennomtenkt strategiutvikling derimot ha større sjanser for å lykkes.



Figur 1: Populære HR-aktiviteter og resultatene disse gir (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 30).

Figur 1 representerer i stor grad kjernen av HRM sitt virkeområde. Figuren illustrerer hvordan HR-politikken som utøves i en organisasjon kan påvirke organisatoriske resultater, men at dette ikke kan være direkte resultater fra HR-aktivitetene. Det er organisasjonens menneskelige ressurser som i første omgang berøres av HRM-praksisen, nærmere bestemt deres holdninger, atferd og psykologiske tilstand. Dette er faktorer som spiller inn på medarbeidernes ytelses- og prestasjonsevne, og som i siste instans vil påvirke de organisatoriske resultatene.

I denne oppgaven er det de to første boksene (HR-aktiviteter og HR-resultater) som står i fokus, og da hovedsakelig HR-praksisenes effekt på organisasjonsforpliktelsen hos de ansatte. Teori om organisasjonsforpliktelse gjøres rede for senere i kapittelet.

2.3 HRM i praksis

HRM-praksis referer til de aktivitetene som omhandler ledelse av menneskelige ressurser, men også organiseringen av og ansvaret for aktiviteter som utøves med hensyn til medarbeiderne (Mikkelsen & Laudal, 2014). Lønn og kompensasjon er et eksempel på en slik

aktivitet – vi har ikke direkte med ledelse av ansatte å gjøre, men et forhold som de i aller høyeste grad berøres av. Aktivitetene som en organisasjons HRM-praksis består av omtales gjerne som HR-tiltak, HR-aktiviteter eller HR-praksiser. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke sistnevnte begrep.

I figur 1 så vi eksempler på populære HR-praksiser. Ulike studier fokuserer sjeldent på de nøyaktig samme praksisene. Aktuelle HR-praksiser for denne studien presenteres i delkapittel 2.6.

2.3.1 Intendert vs. implementert HRM

Når vi snakker om utøvelsen av HRM i en organisasjon er det svært viktig å skille mellom intenderte og implementerte HR-praksiser. Forskningen på dette området har en tendens til å inkludere ledelsen eller HR-funksjonen sine synspunkter, hvilket jo betyr at de svarer på den praksisen de selv utøver. For å kunne si noe om hvorvidt implementeringen er vellykket, det vil si den faktiske effekten av HR-praksisene, så må vi først og fremst måle opplevelsen som medarbeiderne sitter igjen med. I en forskning på nettopp dette, fant Edgar og Geare (2005) at det var liten sammenheng mellom hvordan HR-ledere og medarbeidere vurderte aktuelle HR-praksiser og effektene disse hadde på medarbeiderne. Dette betyr at det som på papiret tilsynelatende er gode HR-praksiser fra ledelsens side, ikke nødvendigvis vil få de ønskede og tiltenkte effektene, da medarbeidernes opplevelse kan være en annen (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Basert på argumentene overfor vil det være interessant i denne oppgaven å se om effekten av HR-praksisene varierer mellom ledere og medarbeidere.

2.3.2 HR-systemer og intern konsistens

Et HR-system består av et knippe anerkjente HR-praksiser og hva mange mener er beste praksis innenfor HRM. Disse har gjerne betegnelser som *high performance work practices* (Combs et al., 2006), *high commitment management practices* (Pfeffer & Veiga, 1999), *high involvement work systems* (Harmon et al., 2003) osv. Forpliktelsesbasert HRM er for øvrig samlebetegnelsen som Kuvaas og Dysvik (2012) brukte om disse gruppene med HR-praksiser, som alle søker å skape høyere grad av engasjement, motivasjon og forpliktelse til organisasjonen.

I forskningsøyemed har det gjentatte ganger blitt nevnt at idealet ved utforming av forpliktelsesbaserte HR-systemer og valg av HRM-praksis i en organisasjon, er intern konsistens blant HR-praksisene (Combs et al., 2006; Huselid, 1995; Ichniowski og Shaw, 1999; Kuvaas og Dysvik, 2012; Verburg, Den Hartog, og Koopman, 2007; Wright, Gardner, Moynihan, og Allen, 2005). Intern konsistens vil si at HR-praksisene gjensidig forsterker hverandre, slik at HR-systemet som helhet, i likhet med et velsmurt maskineri, fungerer mer effektivt og gir bedre resultater. Et viktig poeng er at HR-praksisene må oppleves som internt konsistente av medarbeiderne like fullt som av ledelsen (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Et annet relevant punkt i forbindelse med intern konsistens, står blant andre Døving og Nordhaug (2010) for, som argumenterer for at intern konsistens lettere oppnås dersom praksisene utøves av én og samme funksjon. HR-praksisene er først og fremst et produkt av HR-funksjonen i samarbeid med linjeledelsen, mens de i praksis ofte utøves av sistnevnte. Dette kommer av at mye av det daglige arbeidet og den sosiale omgangen med ansatte, er det linje- eller mellomledelsen som står for (Døving & Nordhaug, 2010). Det er ofte disse som står for medarbeidersamtalene og ikke toppledelsen eller HR-funksjonen. I medarbeiderundersøkelser er derfor ikke uvanlig at det spørres om forholdet medarbeiderne har til sin nærmeste leder. Dette er også tilfellet med medarbeiderundersøkelsen som er analysert i denne oppgaven.

2.5 Organisasjonsforpliktelse

2.5.1 Definisjon

Som en konsekvens av en stadig bredere enighet om at medarbeiderne utgjør organisasjonens viktigste ressurser, investeres det stort, både internt (f.eks. i trening og utvikling) og eksternt (f.eks. i selektiv rekruttering), i menneskelig kapital. Av mange antas dette å være den største kilden for organisasjonen til å skape et konkurransefortrinn (Hatch & Dyer, 2004). Enhver organisasjon er følgelig opptatt av å beholde de menneskelige ressursene, hvorpå organisasjonsforpliktelse spiller en sentral rolle. Begrepet organisasjonsforpliktelse stammer for øvrig fra det engelske uttrykket *organizational commitment* og defineres gjerne som «*en medarbeiders identifikasjon med og involvering i en gitt organisasjon*» (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 68).

2.5.2 Opphav fra sosial identitetsteori

Organisasjonsforpliktelse har sitt utspring fra sosial identitetsteori, som kort forklart handler om årsaken til at vi identifiserer oss med sosiale grupper og hvordan dette går for seg. I følge Bovim (2010) består vår personlige identitet av våre unike egenskaper, i tillegg til en såkalt sosial identitet, som vil si den individuelle oppfatning av tilhørighet til sosiale grupper eller kategorier. Familien og vennegjengen er eksempler på sosiale grupper som vi er en del av og som vi identifiserer oss med. Det var Ashforth og Mael som i 1989 introduserte sosial identitetsteori til en organisatorisk kontekst, hvor de særlig la vekt på tre forhold som fremmer identifikasjon med organisasjonen: «*oppfattet særegenhet eller distinktivitet av gruppens verdier og praksis*», «*grupper eller organisasjoner som anses som attraktive og med høy prestisje*» og «*organisasjoner hvor utgrupper er framtrædende eller tilstedeværende*» (Bovim, 2010, s. 72).

2.5.3 Implikasjoner av organisasjonsforpliktelse

På grunn av flatere organisasjonsstruktur og redusert styring, er ansatte i større grad enn tidligere nødt til å selvstendige avgjørelser og gjøre disponeringer i det daglige arbeidet. I denne sammenheng er det derfor viktig at organisasjonen viser sine medarbeidere tillit, noe organisasjonsforpliktelse i aller høyeste grad influerer (Meyer & Allen, 1997). Et annet argument for at forpliktete medarbeidere ganger organisasjonen er de enorme investeringene som gjøres nettopp i forbindelse med humankapitalen. I et konkurranseintensivt marked kreves effektive og kompetente medarbeidere, hvilket medfører at organisasjoner bruker store summer på trening og utvikling av sine ansatte. Dette gjør de naturligvis mer attraktive på arbeidsmarkedet, hvorav de ansatte som i liten grad er forpliktet til sin organisasjon, vil være mer åpne for å bytte arbeidsplass (Meyer & Allen, 1997). Det ligger i menneskets natur å være forpliktet til noe. Medarbeidere med lav organisasjonsforpliktelse vil dermed søke forpliktelse andre steder, det være seg i andre jobber, bransjer eller hobbyer.

Selv om forskning viser at organisasjonsforpliktelse er negativt korrelert til turnover og turnoverintensjon, er det bred enighet om at særlig *frivillig* turnover, i hvert fall i et lengre perspektiv, er sunt heller enn skadelig (Meyer & Allen, 1997). Som vi har sett er organisasjonsforpliktelse positivt relatert til arbeidsprestasjon, dermed kan frivillig turnover bety at organisasjonen «blir kvitt» underpresterende medarbeidere. I de fleste tilfeller vil det dessuten være sunt med utskiftninger i arbeidsstokken fra tid til annen. Dette gjelder som sagt

kun frivillig turnover – ansatte med høy turnoverintensjon bør i (nesten) alle andre tilfeller utløse bekymring hos ledelsen.

Flere studier har også utforsket forholdet mellom organisasjonsforpliktelse og oppmøte, eventuelt fravær, på jobben. Meyer og Allen (1997) referer til en metaanalyse som, ikke overraskende, viser samme tendenser som variabelen turnoverintensjon, det vil si at organisasjonsforpliktelse er negativt relatert til fravær. Resultatene impliserte dessuten at affektiv forpliktelse er signifikant relatert til frivillig fravær, men ikke ufrivillig fravær fra jobben. Majoriteten av studiene benyttet for øvrig affektiv forpliktelse som måleinstrument. Ekstrarolleatferd har blitt nevnt som en positiv konsekvens av høy forpliktelse til organisasjonen. Forpliktelsesteoretikere argumenterer for at dette kan være en kritisk faktor vedrørende organisasjonens suksess (Meyer & Allen, 1997). Medarbeidere med høy grad av ekstrarolleatferd utviser større ansvar og påtar seg frivillig arbeid som går utover jobbeskrivelsene. De er gjerne ekstra hjelpsomme overfor kollegaer, generelt behjelpelige når problemer oppstår, mer hensynsfulle overfor både kollegaer og kunder, og de er tidsnok til møter og avtaler.

2.5.4 Trekomponentsmodellen

En svært utbredt og anerkjent tankegang om organisasjonsforpliktelse, finner vi i studiene til de amerikanske forskerne Allen og Meyer. De forklarer begrepet ved hjelp av en såkalt trekomponentsmodell. Denne består av tre tilnærminger eller tre psykologiske tilstander: *affective*, *continuance* og *normative commitment* (Allen & Meyer, 1990). På norsk blir disse tilnærmingene gjerne oversatt til affektiv, kalkulerende og normativ forpliktelse. Bakgrunnen for utviklingen av denne modellen er at organisasjonsforpliktelse hadde mange varierende definisjoner, samtidig som at det var vanskelig å forstå begrepet som ett enkelt konsept. Ved å tillegge organisasjonsforpliktelse en multidimensjonal betydning, fant Allen og Meyer det hensiktsmessig å definere begrepet ut i fra tre komponenter.

Affektiv organisasjonsforpliktelse handler hovedsakelig om medarbeiderens *ønske* om å bli værende i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). I hvilken grad medarbeideren føler seg forpliktet til sin organisasjon vil her avhenge av involveringen i, identifisering med, og den følelsesmessige tilknytningen til organisasjonen. Meyer og Allen (1991) hevder videre at økt kvalitet i medarbeiderens jobbhverdag, især følelsen av autonomi og kompetanse, vil øke graden av affektiv organisasjonsforpliktelse. Affektiv organisasjonsforpliktelse er også

positivt relatert til arbeidsprestasjon og ekstrarolleatferd, samt negativt relatert til turnoverintensjon (Kuvaas & Dysvik, 2012; Meyer & Allen, 1997). Med andre ord er det stor sannsynlighet for at medarbeidere med høy grad av affektiv forpliktelse til sin organisasjon, vil arbeide både hardere og bedre og forbli i organisasjonen – utvilsomme gevinster for organisasjonen.

Med kalkulerende organisasjonsforpliktelse menes den forpliktelsen som er assosiert med opplevde kostnader ved å forlate organisasjonen. Dette vil si at dersom kostnadene knyttet til å bytte arbeidsplass er store, vil medarbeideren kunne forbli i organisasjonen mot sitt ønske. Omfanget av personlige investeringer i organisasjonen vil her være avgjørende med hensyn til hvorvidt forpliktelsen øker eller avtar (Gellatly, Hunter, Currie, & Irving, 2009). Eksempelvis vil en medarbeider som internt har steget i gradene og derav oppnådd attraktive goder, følgelig risikere mer ved å forlate arbeidsplassen. Sagt på en annen måte så vil alternativkostnaden ved å bytte jobb være høy. Becker bruker på sin side uttrykket «side-bets» om medarbeidere som bruker betydelig tid og energi på, for eksempel, å utvikle spesielle jobbferdigheter som ikke lett lar seg overføre til andre organisasjoner (Allen & Meyer, 1990). For at disse spillene skal gi gevinst betinger det at medarbeiderne forblir i organisasjonen. I følge Becker er sannsynligheten for at medarbeidere blir værende i organisasjonen positivt relatert til antall og omfang av slike «side-bets».

Den siste komponenten i modellen er normativ organisasjonsforpliktelse, som referer til medarbeiderens følelse av plikt eller skyldighet til å bli i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). Denne plikten beskrives gjerne som moralsk og lojalitetsheftet, det vil si at de medarbeiderne med en sterk normativ forpliktelse til sin organisasjon, gjerne har stor respekt for og føler at de skylder den noe.

Allen og Meyer (1990) hevder at medarbeideren kan oppleve hver av disse psykologiske tilstandene i ulik grad, det vil si at den ene hverken betinger eller utelukker de andre. For eksempel kan noen oppleve at de hverken må eller er pliktig til å bli værende i organisasjonen, men at de har et sterkt ønske om det. Det er altså summen av disse tre psykologiske tilstandene som avgjør i hvilken grad medarbeideren opplever forpliktelse til sin organisasjon. Det er forøvrig viktig å understreke at selv om en av de tre komponentene skulle øke i styrke, og dermed sannsynligheten for å forlate organisasjonen synke, så vil effekten av disse komponentene på jobbatferd, kunne være svært annerledes (Meyer & Allen, 1991).

2.5.5 Et større fokus på affektiv organisasjonsforpliktelse

Etter at Allen og Meyer sin trekomponentsmodell ble presentert i 1990 har den blitt flittig brukt, og den refereres stadig til også i nyere forskning. Når det er sagt så er det den affektive organisasjonsforpliktelsen som stort sett måles i diverse undersøkelser der forpliktelsesteori er inkludert. Først og fremst er det den variabelen som synes å korrelere best med ulike HRM-praksiser (Gellatly et al., 2009; Kuvaas & Dysvik, 2010; Paré & Tremblay, 2007). Riketta (2002) deler denne oppfatningen og hevder videre at variabelen er den mest studerte innen forskning på organisatorisk atferd, grunnet dens sterke tilknytning til forhold som anses som positive og fordelaktige for organisasjonen. Nyere forskning har dessuten vist at normativ forpliktelse har mange av de samme tendensene som affektiv forpliktelse, bare i mindre grad, slik at den gjerne utelates helt (Gellatly et al., 2009; Kuvaas & Dysvik, 2012; Paré & Tremblay, 2007).

Til tross for at denne oppgaven ikke belyser begrepet motivasjon, så finner jeg det verdt å nevne at enkelte forskere har trukket interessante paralleller mellom forpliktelsesteorien og motivasjonsteori. Blant andre, hevder Gagné og Deci (2005) at affektiv og kalkulerende forpliktelse på flere måter samsvarer med henholdsvis indre og ytre motivasjon. Gellatly et al. (2009) har implementert denne tankegangen i sin studie om forpliktelsesprofiler, der de antar at en tilstand av indre motivasjon mest sannsynlig vil være til stede der affektiv forpliktelse er høy og kalkulerende forpliktelse lav. Vi snakker da om ansatte som primært drives av glede, interesse og jobbkompetanse som viktige faktorer for å bli værende på arbeidsplassen. De verste arbeidstakerne en kan ha i sin organisasjon er de med lav affektiv og kalkulerende forpliktelse. Slike medarbeidere mangler motivasjon til å yte en innsats på jobben, ei heller føler de tilhørighet til sin arbeidsplass (Sinclair, Tucker, Cullen, & Wright, 2005).

Med ovennevnte lagt til grunn vil jeg i all hovedsak fokusere på affektiv organisasjonsforpliktelse i denne oppgaven.

2.6 HRM og organisasjonsforpliktelse

I stedet for å kommandere medarbeiderne til å utføre sine respektive arbeidsoppgaver med stort innslag av styring og kontroll, vil ledelsen med en mer forpliktelsesbasert tilnærming av HRM, kunne skape bedre organisatoriske forhold som i større grad maner til frivillig involvering og engasjement (Kuvaas & Dysvik, 2012). De medarbeiderne som føler en større

grad av forpliktelse til sin organisasjon vil også jobbe hardere, smartere og mer ansvarsbevisst, noe som i sin tur kan gjøre organisasjonen mer konkurransedyktig.

Under adresserer jeg relevant HRM-praksis og effekten – direkte og indirekte – ulike HR-praksiser har på organisasjonsforpliktelse.

2.6.1 Arbeidsrolle og jobbforhold

Av forløpere og HRM-praksis som forårsaker affektiv organisasjonsforpliktelse, finner vi bl.a. kategorien jobbforhold. Meyer og Allen (1997) viser til at variabler som jobbutfordringer, grad av autonomi og nødvendige jobbferdigheter, er alle positivt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse (også for indre motivasjon og jobbengasjement). Kuvaas og Dysvik (2012) stiller seg bak denne forskningen og viser til en metaanalyse på den såkalte jobbkarakteristikamodellen, der om lag 220 000 respondenter deltok. Funnene indikerte at variabler som jobbautonomi, oppgavebetydning og oppgaveidentitet, utfordringer og variasjon i ferdigheter, har positive effekter på affektiv organisasjonsforpliktelse. En arbeidsrolle som gir mening, medfører ansvar og er myntet på kunnskap, ga tilsvarende resultater.

I likhet med forskningen om HR-systemer, har en gruppe med ulike jobbvariabler vist seg å ha større effekt enn individuelle variabler. Andre interessante forhold som influerer affektiv forpliktelse er medarbeidernes rollebevissthet, det vil si hvorvidt medarbeiderne vet hva som forventes av dem og hvordan arbeidet skal utføres. Dersom medarbeiderne forventes å gjøre handlinger som strider imot arbeidsbeskrivelsene, og/eller deres subjektive rolleoppfatning, vil det kunne oppstå rollekonflikter, som i sin tur påvirker affektiv forpliktelse i negativ forstand. I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) er det derfor viktig at lederens og medarbeiderens rolleforventninger er samstemte. Det påpekes også i denne sammenheng forhold som angår relasjonen leder–medarbeider, der variabler som lederstøtte, rettferdig behandling og ansvarsdelegering er av stor betydning. Meyer og Allen (1997) understreker til slutt at en generell oppfatning fra diverse studier er at rettferdig behandling betyr mer enn tilfredsstillelsen av personlige utfall.

2.6.2 Teamarbeid og sosiale relasjoner

En sentral del i forpliktelsesbasert HRM er å skape gode relasjoner mellom medarbeidere og mellom medarbeidere og ledere (Kuvaas & Dysvik, 2012). Forskning viser at mer involvering av ansatte, hovedsakelig i form av selvstyrte team eller grupper, bidrar til økt engasjement, produktivitet og en generell bedring i kvalitet av både varer og tjenester. Kuvaas og Dysvik (2012) hevder videre at en slik praksis bidrar til å skape tettere bånd mellom de ansatte, noe som i sin tur resulterer i færre konflikter. Andre sosiale faktorer som støtte fra kollegaer og generell samhandling på arbeidsplassen, vil også styrke graden av organisasjonsforpliktelse.

Kaufmann og Kaufmann (2003, s. 249) definerer et team som en «høy-ytelsesorientert oppgavegruppe», og poengterer at medlemmene gjerne er avhengige av hverandre og at de arbeider mot et felles mål. Denne HR-praksisen har et spesielt fokus på deltakelse og deling av kunnskap, og bidrar videre til at den enkelte medarbeider gis større ansvar og beslutningsmyndighet. Dersom man ved utøvelse av teamarbeid evner å skape en god lagmoral og oppnå en synergieffekt, så vil dette høyst sannsynlig øke den affektive organisasjonsforpliktelsen hos de ansatte.

Collins og Smith (2006) understøtter viktigheten av sosiale relasjoner. De poengterer at utstrakt satsing på teambaserte ferdigheter og samarbeid vil skape et sosialt klima, som i større grad vil fremme kunnskapsdeling, gjensidig tillit mellom ansatte, felles verdier og såkalte delte koder. Collins og Smith hevder videre at en slik praksis har flere relasjoner til trening og utvikling, som bl.a. vektlegger kommunikasjon og interaksjon. Begge utgjør sentrale elementer i forpliktelsesbaserte HRM.

2.6.3 Informasjonsdeling og utvikling

For at medarbeiderne i organisasjonen til enhver tid skal være oppdaterte og best rustet til å utføre sine arbeidsoppgaver, er de avhengig av god informasjonsflyt, og like fullt, at viktig informasjon blir tydelig kommunisert. Dersom ledelsen er flinke til å informere om organisasjonens mål og resultater, sørger de for at medarbeiderne får en bekreftelse på arbeidet de har utført. En slik bekreftelse gir arbeidet større mening og signaliserer samtidig at medarbeidernes bidrag verdsettes, noe som i sin tur influerer forpliktelse (Pfeffer & Veiga, 1999). I følge Pfeffer og Veiga (1999) signaliserer dessuten ledelsen ved å dele slik informasjon at de ikke har noen hemmeligheter. Alle ansatte bør føle eierskap til resultatene som de i fellesskap har oppnådd.

Et sannsynlig utfall av utvikling er økt kompetanse, hvilket er bevist å ha sterk effekt på organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2012). Utviklingstiltak vil kunne skape både individuelle og organisatoriske gevinster. For den ansatte så signaliserer organisasjonen ved å være i forkant med nye tjenester og ny teknologi, at de tar utvikling på alvor. Videre betyr dette at den ansatte får muligheten til å videreutvikle seg, noe som bidrar til høyere affektiv forpliktelse. Som tidligere poengtert i forbindelse med strategisk HRM og et konkurransepresset marked, så vil utvikling, for eksempel i forbindelse med interne systemer og ny teknologi, bidra til at organisasjonen kan ligge i forkant av konkurrentene (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Et viktig poeng som omhandler både informasjon og utvikling, er at intensjonen med utviklingen, eksempelvis en oppgradering av en avdelings IT-systemer, blir presisert og gjort rede for (Kuvaas & Dysvik, 2012).

2.6.4 Opplevd lederstøtte og organisatorisk støtte

Opplevd lederstøtte beskriver i hvilken grad medarbeideren opplever at sin overordnede verdsetter ens bidrag og bryr seg om ens velvære (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). Høy grad av opplevd lederstøtte får gjerne medarbeiderne til å føle en større forpliktelse til å hjelpe sine overordnede med å nå sine mål. Resultatet kan være større yteevne i forbindelse med rutinemessige jobbaktiviteter, men også en større vilje til å hjelpe utover det ansvaret man er satt til (Shanock & Eisenberger, 2006). Kuvaas og Dysvik (2012) hevder at lederstøtte i stor grad er basert på tillit, og viser til at medarbeidere med stor tillit til sin leder, presterer bedre, utviser større ansvar og har høyere affektiv organisasjonsforpliktelse. De finner tilsvarende resultater i sin forskning når medarbeiderne får konstruktive tilbakemeldinger fra sin leder på utført arbeid. Høy grad av opplevd lederstøtte fører dessuten til mer rolleklarhet, som i likhet med hva jeg poengterte under «Arbeidsrolle og jobbforhold», også gir høyere affektiv organisasjonsforpliktelse.

Videre viser forskning at opplevd lederstøtte har sterke relasjoner til opplevd organisatorisk støtte (Eisenberger et al., 2002). Opplevd organisatorisk støtte har dessuten vist seg å ha en smitteeffekt. Dersom medarbeiderne opplever god støtte fra organisasjonen og at de behandles rettferdig, vil dette ofte ha en positiv innvirkning på forholdet til kunden (Shanock & Eisenberger, 2006).

Meyer og Allen (1997) påpeker i samsvar med annen forskning at både organisatorisk støtte og lederstøtte er mulige kilder til affektiv organisasjonsforpliktelse. De fremhever faktorer som rettferdig behandling, jobbsikkerhet, tillit, men også at den individuelle mål samsvarer med organisasjonens. I denne sammenheng har det vist seg at HR-praksiser som er iverksatt av ledelsen med hensyn til medarbeidernes ve og vel, fremfor praksiser som kun iverksettes i samsvar med lover og regler eller for å øke profitten, vil mer sannsynlig skape affektiv forpliktelse hos medarbeiderne (Meyer & Allen, 1997).

2.8 Hypoteser og forskningsmodell

Problemstillingen i denne oppgaven er:

- I hvilken grad påvirker organisasjonens HR-praksiser de ansattes organisasjonsforpliktelse?

For å belyse hvilke HR-praksiser denne undersøkelsen fokuserer på og hvilken antatt effekt disse har på (affektiv) organisasjonsforpliktelse, har jeg valgt å konkretisere problemstillingen til fire følgende hypoteser:

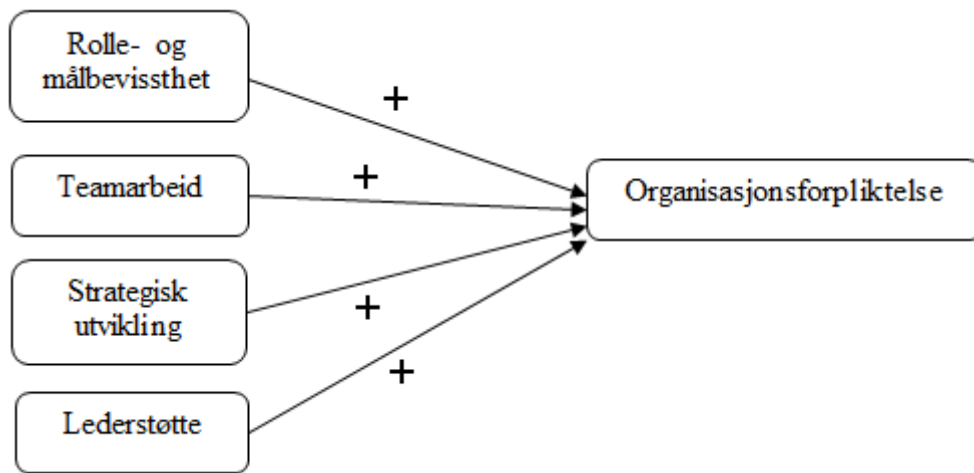
H1: HR-praksisen *rolle- og målbevissthet* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.

H2: HR-praksisen *teamarbeid* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.

H3: HR-praksisen *strategisk utvikling* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.

H4: HR-praksisen *lederstøtte* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.

Under følger oppgavens forskningsmodell som er utarbeidet på bakgrunn av de fire utledede hypotesene.



Figur 2: Oppgavens forskningsmodell

3.0 Metode

Dette kapittelet er viet til gjennomgangen av oppgavens forskningsmetode. Jeg vil si litt generelt om hva metode er, redegjøre for sentrale elementer tilknyttet forskningsdesign, og videre argumentere for og begrunne valg av metode og datainnhenting. Deretter følger noe informasjon om utvalget, en forklaring av operasjonaliseringsprosessen, og etter dette en grundig gjennomgang av dataenes reliabilitet og validitet. Jeg gir så et lite innblikk i etiske avveininger, og helt til slutt går jeg igjennom analysene som er blitt gjort.

3.1 Hva er metode?

Metode kan forstås som en veiledning for hvordan vi bør gå til verks og fremskaffe eller etterprøve kunnskap. Litt mer presist handler det om å innhente data eller empiri, for deretter å analysere og tolke disse dataene. En vitenskapelig metode skal også muliggjøre for andre å gjenta undersøkelsen og følgelig komme fram til de samme resultatene, gitt at de samme betingelsene er lagt til grunn. Enhver undersøkelsesprosess består derfor av ulike faser som forskeren må gjennom. Valgene som foretas i disse fasene vil få konsekvenser for undersøkelsens troverdighet og gyldighet (Jacobsen, 2015). De første fasene vil være felles uavhengig hvilken metode man bruker med hensyn til datainnsamlingen. Problemstillingen er selve grunnsteinen i undersøkelsen og utgangspunktet for den metodiske tilnærmingen. For at denne skal besvares på en tilfredsstillende måte etter vitenskapelige krav, må undersøkelsen utformes på en bestemt måte (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2010). Deretter må det tas stilling til hva og hvem som skal forskes på, og hvordan selve undersøkelsen skal gjennomføres. Denne fasen kalles for forskningsdesign og omhandler ifølge Johannessen et al. (2010) «alt» som knyttes til undersøkelsen. Viktige spørsmål forskeren må ta stilling til er blant andre tidsdimensjon, utvalg og størrelse, og om innsamlingen skal bestå av harde eller myke data. Sistnevnte er svært sentralt i metodelæren. Ved innsamling av data skiller vi mellom to metodiske tilnærminger, *kvalitativ* og *kvantitativ*. En kvalitativ tilnærming benyttes når data består av tekst, lyd eller bilde. Når dataen som foreligger kan tallfestes, står vi derimot overfor en kvantitativ tilnærming (Johannessen et al., 2010). Innen kvalitativ metode er det svært vanlig å benytte observasjoner, intervjuer og gruppesamtaler for innsamling av data, mens man innen kvantitativ metode ofte benytter spørreskjemaer.

De viktigste kjennetegnene ved metode er ifølge Johannessen et al. (2010) systematikk, grundighet og åpenhet.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er ifølge Johannessen et al. (2010) en formgivningsprosess som tar for seg alt fra studiens problemstilling, til informasjon om hvordan undersøkelsen praktisk skal gjennomføres. Jeg vil gå igjennom de mest sentrale elementene i denne prosessen.

3.2.1 Ekstensivt design

Det første viktige spørsmålet som må besvares i diskusjonen om forskningsdesign, er valget mellom et ekstensivt eller intensivt design. Førstnevnte innebærer at forskeren samler inn data fra mange kilder, mens sistnevnte vil være gjeldene når datainnsamlingen blir gjort fra et mindre antall kilder, hvor forskeren følgelig må gå mer i dybden for å besvare problemstillingen (Busch, 2013). Det er nettopp problemstillingens kompleksitet som avgjør hvor mange variabler som må analyseres, og dermed om undersøkelsen bør ha et ekstensivt eller intensivt design. Problemstillingen i denne oppgaven lyder «*I hvilken grad påvirker organisasjonens HR-praksiser de ansattes organisasjonsforpliktelse?*», og må sies å være nokså avgrenset. Informasjonen som skal samles inn er i stor grad definert på forhånd, og kan følgelig enkelt systematiseres på et senere tidspunkt. Med dette som bakgrunn er det valgt et ekstensivt design for denne oppgaven.

3.2.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Neste spørsmål, som forøvrig er nært relatert til det første, er om innsamlingen skal bestå av kvalitative eller kvantitative data. Som tidligere nevnt står dette svært sentralt i metodelæren, og vil i stor grad forme undersøkelsen. I følge Busch (2013) vil undersøkelser med et ekstensivt design fungere godt sammen med en kvantitativ tilnærming, da prosessen med å samle inn og analysere data er enklere. I motsatt tilfelle, der undersøkelsen har et intensivt design, vil en kvalitativ tilnærming ofte være å foretrekke. Kvalitative data forekommer oftest i tekstform, består gjerne av et rikt innhold og innehar mange variabler. Selv om ekstensivt og intensivt design som regel går hånd i hånd med henholdsvis kvantitativ og kvalitativ innsamlingsmetode, er dette likevel på ingen måte gitt. Det er positive og negative sider ved alle disse aspektene, og i mange undersøkelser vil en kombinasjon være å foretrekke. Denne oppgaven har hovedsakelig en kvantitativ tilnærming, hvor data har blitt innhentet ved hjelp av en medarbeiderundersøkelse. Spørreundersøkelsen som medarbeiderne har besvart inneholder derimot en del utfyllende kommentarer, noe som også vil gi undersøkelsen et kvalitativt preg.

3.2.3 Undersøkelsens tidsperspektiv

Tidsperspektivet for undersøkelsen er naturligvis en avgjørende faktor for datainnsamlingen. Dersom man i forskningen ønsker å se på utviklingstrekk ved et fenomen, er man nødt til å samle inn data på flere tidspunkter. Da trekker man et utvalg fra samme populasjon, men på to eller flere tidspunkter, slik at man kan studere utviklingen og endringen over tid. På denne måten vil man også lettere være i stand til å oppdage mulige årsak-virkning-forhold (Busch, 2013). Slike såkalte tidsserieundersøkelser betinger at man har god tid, hvilket en masteroppgave sjelden tillater. Derfor er en tverrsnittsundersøkelse ofte å foretrekke, det vil si at datainnsamlingen gjøres på ett tidspunkt.

3.3 Valg av metode

Under følger en mer spesifikk gjennomgang og begrunnelse av metodevalget som er gjort i denne oppgaven.

3.3.1 Kvantitativ metode

Det er flere faktorer som avgjør hvorvidt en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming bør benyttes. Dersom man har god kunnskap om fenomenet som skal undersøkes, bør innsamlingen bestå av kvantitative data (Jacobsen, 2015). Det handler da i stor grad om å teste fremfor å utvikle nye teorier og hypoteser. Denne oppgaven ser på hvordan ulike HR-praksiser påvirker de ansattes organisasjonsforpliktelse i en organisasjon. Begrepene HRM, HR-praksis og organisasjonsforpliktelse, er alle godt teoretisk forankret, noe teorikapittelet for så vidt underbygger. Jeg har som kjent valgt å konkretisere problemstillingen ved hjelp av hypoteser, noe som følgelig har talt for en kvantitativ tilnærming. Et annet argument for valget av denne metoden, er den avgrensningen som ligger i problemstillingen. Det fremkommer tydelig hva som ønskes undersøkt. En tredje faktor som har talt for en kvantitativ tilnærming, er ønsket om å beskrive hyppigheten og/eller omfanget av et fenomen (Jacobsen, 2015). Nettopp det sistnevnte forsøker denne undersøkelsen å si noe om, nemlig graden av organisasjonsforpliktelse hos en ansatt. Dessuten har ønsket om å gjøre generaliseringer, snarere enn å si noe om enkeltindividet, i aller høyeste grad pekt mot en kvantitativ tilnærming.

Basert på argumentasjonen over og valget av en kvantitativ forskningsmetode, er det like fullt viktig å være klar over de styrker og svakheter som denne fører med seg. Jeg anser oversikten som kvantitative data gir som en stor fordel. Tallmateriale er relativt enkelt å prosessere ved

hjelp av datamaskiner og statistiske programmer. På denne måten kan jeg, på tross av store mengder data, utarbeide analyser og foreta eksakte fordelinger i prosent eller antall. Metoden gir meg også mulighet til å si noe om hva det typiske svaret til respondentene er, eller hva som virker å være den mest delte oppfatningen av ulike HR-praksiser. Den kanskje aller viktigste grunnen til å benytte en kvantitativ metode er likevel at jeg, med en kjent grad av usikkerhet, kan si noe på et generelt grunnlag. Dette betyr at jeg kan gjøre generaliseringer fra et utvalg til en større gruppe. Jeg anser det som en fordel at jeg uten nevneverdige kostnader kan nå ut til et stort antall respondenter, hvilket for øvrig resulterer i funn som i større grad er representative (i motsetning til kvalitativ metode). En siste fordel jeg har lyst til å påpeke i forbindelse med valget av en kvantitativ metode, er avstanden til respondentene. Ved bruk av for eksempel spørreskjema som innsamlingsmetode, unngår forskeren personlig kontakt med respondentene. Dette er av stor betydning ettersom det bidrar til forskerens uavhengighet og objektivitet, hvilket i siste instans styrker undersøkelsens troverdighet (Jacobsen, 2015).

En svakhet som er vanskelig å unngå med kvantitative data er at undersøkelsen ofte blir enkel og nokså «rett frem». For å nå ut til mange enheter og for å oppnå en høy svarprosent må undersøkelsen fortrinnsvis utformes på en forståelig måte, noe som gjør det vanskelig å gå ulike fenomener i dybden. Jacobsen (2015) omtaler denne svakheten om undersøkelsen som noe virkelighetsfjern, da forholdene som ønskes undersøkt er avgrenset til hva forskeren mener er relevant. I forbindelse med en medarbeiderundersøkelse er dette naturligvis begrenset til hva organisasjonens ledelse finner interessant. En annen svakhet som kan bidra ytterligere til at undersøkelsen blir virkelighetsfjern, som jeg for øvrig også beskrev som en styrke, er avstanden. Det vil være umulig for meg å vite hvordan respondentene tenker når de svarer på en spørreundersøkelse. Dette kunne vist seg å være aktuell og viktig informasjon. Den siste svakheten jeg ønsker å påpeke er knyttet til selve undersøkelseeffekten som vi hovedsakelig får ved bruk av spørreskjemaer. Det kan tenkes at svarprosenten blir lav, at viktige grupper eller respondenter ekskluderes, formuleringen av spørsmålene kan være forvirrende, rekkefølgen på spørsmålene kan farge svarene, osv. I verste fall kan dette bety at de fenomenene jeg faktisk er interessert i ikke måles korrekt, men at svarene i stedet er et resultat av selve undersøkelsen.

3.3.2 Bruk av spørreskjema

Datainnsamlingen har i denne oppgaven blitt gjort ved bruk av spørreskjema, nærmere bestemt en medarbeiderundersøkelse (vedlegg 1). Det er flere fordeler knyttet til bruk av spørreskjema. I følge Johannessen et al. (2010) er dette de viktigste:

- Faste spørsmål og svaralternativer som muliggjør standardisering, slik at både variasjon og likheter enkelt kan observeres.
- Standardiseringen gir oss videre muligheten til å generalisere fra utvalg til populasjon.
- Det er enkelt å samle inn data fra og analysere mange enheter samtidig.
- Med prekodete skjemaer kan vi utføre en rekke interessante statistiske analyser.

Medarbeiderundersøkelsen som har blitt brukt til innhenting av data er utviklet av ledelsen i den aktuelle organisasjonen, i tett samarbeid med konsulenter fra Questback. Skjemaet består av fem temaer, hvor det under hvert tema er listet opp en rekke påstander. Svaralternativene er like for alle påstandene og består av en sekspunktsskala, der ytterpunktene gjenspeiler hvorvidt respondentene er helt uenig (1) eller helt enig (6). Svaralternativet «Vet ikke» er også inkludert. En slik utforming gjør spørreskjemaet oversiktlig, samtidig som at det er tidsbesparende for respondentene å fylle ut. Under hvert av temaene har respondentene mulighet til å komme med en utfyllende kommentar utover de opplistede påstandene. Under to av temaene er dette obligatorisk for å komme videre i undersøkelsen. Det holder riktignok å taste inn ett tegn og Questback tillater respondenten å gå videre.

Det første temaet som medarbeiderundersøkelsen tar opp handler om medarbeiderens rolle og ansvar. Herunder følger syv påstander som vedkommende skal angi hvorvidt han eller hun er enig eller uenig i. For eksempel lyder en påstand: «Jeg vet hvilken innsats jeg må legge ned for å nå mine mål.» Til slutt følger et åpent svaralternativ som lyder: «Slik holder jeg meg oppdatert.» Dette er valgfritt for respondenten å svare på.

Neste tema tar opp forhold som angår kollegaer og samarbeid. Åtte påstander brukes for å måle samarbeid, lagmoral og tilbakemeldinger kollegaene gir seg i mellom. En påstand lyder slik: «Vi er ett lag som er opptatt av å gjøre hverandre bedre.» Deretter følger to felter med åpne og valgfrie svaralternativer: «Jeg vil legge til:» og «Hva mener du vi bør gjøre for å bli bedre på å dele kunnskap?»

Tredje tema omhandler forhold om arbeidsplassen. Respondentene får følgende opplysningstekst: «I 2015 lanserte vi en oppdatert strategisk plattform. Basert på denne, besvar følgende:» Deretter følger fem påstander, blant andre denne: «Jeg forstår hva 'Bedrift Xs' utfordringer fremover betyr for meg og min rolle.» Temaet avsluttes med et åpent og valgfritt svaralternativ: «Jeg vil legge til:»

Det fjerde temaet tar opp forholdet medarbeideren har til sin nærmeste leder. Dette er åpenbart av stor betydning for organisasjonen, ettersom hele 11 påstander er listet opp. To eksempler er: «Min leder involverer meg slik at jeg bedre forstår mitt ansvar.» og «Min leder utfordrer og gir meg konstruktive tilbakemeldinger.» Til slutt følger et felt med åpent svar som respondentene må kommentere: «Jeg vil gi min leder disse to tilbakemeldingene:» Dette understreker betydningen av leder–medarbeider-relasjonen i organisasjonen.

Det siste og avsluttende temaet i medarbeiderundersøkelsen har bedriften valgt å kalle *Arbeidsglede*. Respondentene skal svare på fem påstander som har klare likhetstrekk med affektiv organisasjonsforpliktelse. En påstand lyder: «Jeg er stolt av å jobbe i 'Bedrift X'.» Også her må respondentene legge igjen en kommentar før undersøkelsen kan avsluttes i et felt som heter: «Dette gir meg arbeidsglede:»

3.3.3 Utvalg

Utvalget er gjort fra en tjenestebedrift som baserer seg på levering av tjenester til privat- og bedriftsmarkedet. Som følge av at innhenting av data er gjort fra en medarbeiderundersøkelse, har jeg benyttet pseudonymet «Bedrift X» om den aktuelle bedriften, og ellers behandlet sensitive opplysninger konfidensielt. Jeg har vært i kontakt med HR-ansvarlig i denne organisasjonen som har forsørget meg med tallmateriale fra medarbeiderundersøkelsen og besvart eventuelle spørsmål jeg måtte ha. Da det er snakk om en medarbeiderundersøkelse har utvalget, eller respondentene, naturligvis bestått av ansatte fra denne organisasjonen. Både ledere og medarbeidere har deltatt i undersøkelsen. Spørreskjemaet har blitt distribuert ut til de ansatte via e-post gjennom bedriftens systemer, der hver ansatt er tilknyttet bl.a. stillingstittel, arbeidssted og avdeling. Medarbeiderundersøkelsen ble sendt ut til 198 ansatte, hvorav 139 svarte. En enkel fordeling av de ansatte kan sees i tabell 1.

Tabell 1: Enkel oversikt over utvalget

Stilling	Arbeidssted		
	Oslo	Bergen	Stavanger
Ledere	18	2	6
Medarbeidere	69	21	23

3.4 Operasjonalisering

Målet med denne oppgaven har vært å se i hvilken grad en organisasjons HR-praksiser påvirker organisasjonsforpliktelsen hos de ansatte. Dette er nokså abstrakte begreper og det settes følgelig større krav til måling av disse. Etersom begrepene ikke kan måles direkte må de operasjonaliseres, det vil si at vi i stedet må komme frem til gode indikasjoner ved begrepene (Jacobsen, 2015). Jeg har tidligere gått gjennom de fem temaene som medarbeiderundersøkelsen tar opp, samt de påstandene som tilhører hvert tema. De fire første temaene har flere likhetstrekk med forskjellige HR-praksiser (jf. teorikapitlet) og det siste temaet har sterke assosiasjoner til affektiv organisasjonsforpliktelse. Jeg har gitt hvert av temaene nye navn, som i analyseringen vil utgjøre fem overordnede variabler. Dette illustreres i tabell 2.

Tabell 2: Temaer omgjort til variabler

Opprinnelig tema	Nye variabler
«Min rolle og mitt ansvar»	Rolle- og målbevissthet
«Mine kollegaer – vi vil gjøre hverandre bedre»	Teamarbeid
«Min arbeidsplass ‘Bedrift X’»	Strategisk utvikling
«Min nærmeste leder»	Lederstøtte
«Arbeidsglede»	Organisasjonsforpliktelse

Påstandene tilhørende hvert tema vil i analyseringen utgjøre indikatorer for hver av de nye variablene. I tabell 3 vises indikatorene som har blitt valgt ut til å måle hver variabel. I SPSS har indikatorene blitt lagt sammen ved hjelp av «compute variable»-funksjonen, slik at summen av hver gruppe indikatorer utgjør den overordnede variabelen.

I tillegg til nevnte variabler er de ansatte fordelt på arbeidssted, avdeling og stillingstittel. De tre sistnevnte er kategoriske variabler og kan følgelig ikke rangeres. I en regresjonsanalyse vil disse utgjøre relevante forklaringsvariabler, men for å benytte disse må de rekodes til såkalte

dummy-variabler. Sistnevnte har verdien 0 eller 1, det vil si, enten så har de egenskapen eller så har de den ikke. For variabelen *stillingstittel* skilte jeg ledere og medarbeidere ved å gi alle med en tittel som inneholdt «leder», «sjef» eller «direktør», verdien 0, og resten av respondentene verdien 1. På en noe klønete måte kan vi si at når vi går fra verdien 0 til 1, så beveger vi oss fra kategorien ledere til kategorien medarbeidere. Variabelen *arbeidssted* bestod opprinnelig av tre verdier: Oslo = 1, Bergen = 2 og Stavanger = 3. Jeg rekodet denne variabelen til to nye dummy-variabler. Den ene variabelen kalte jeg *Bergen*, og ga ansatte som jobber i Bergen verdien 1, og alle de andre verdien 0. Jeg gjorde nøyaktig samme prosess for den andre dummy-variabelen som jeg har kalt *Stavanger*. Jeg har valgt byen Oslo som referansekategori, det vil si at en avlesning av verdiene for dummy-variablene *Bergen* og *Stavanger*, for eksempel i en regresjonsanalyse, må tolkes som en sammenligning av Oslo. Dette forklares enklere når verdiene i en regresjonsanalyse tolkes redegjøres for.

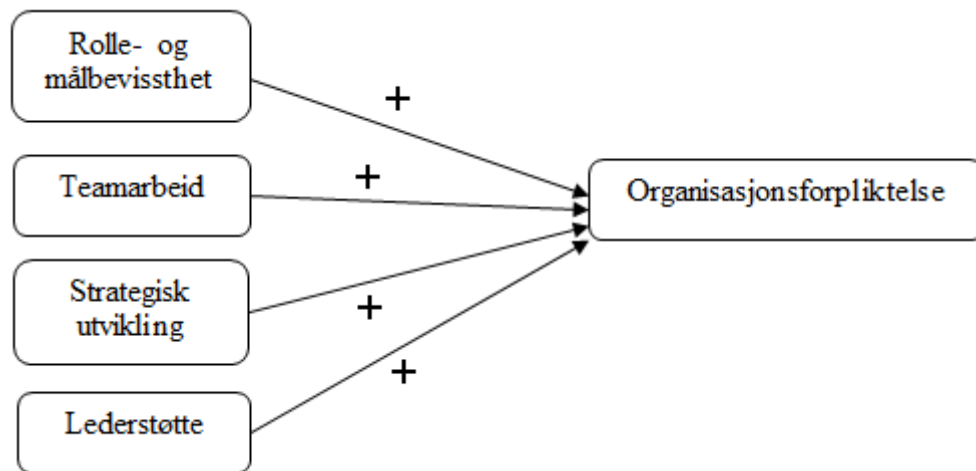
Tabell 3: De nye variablene med tilhørende indikatorer.

Rolle- og målbevissthet
1. Jeg vet hvilke forventninger Bedrift X har til meg i jobben
2. Jeg har vært med på å sette mine utviklingsmål
3. Jeg blir motivert av mine utviklingsmål
4. Jeg vet hvilken innsats jeg må legge ned for å nå mine mål
5. Jeg bidrar aktivt hver dag til å skape et godt arbeidsmiljø
6. Jeg deler uoppfordret kunnskap med mine kollegaer
Teamarbeid
1. Vi har et godt samarbeid i min avdeling
2. Vi har et godt samarbeid på tvers av avdelingene i Bedrift X
3. Vi er ett lag som er opptatt av å gjøre hverandre bedre
4. I Bedrift X er alle avdelinger like viktige
5. I Bedrift X gir vi hverandre ofte positive tilbakemeldinger
6. I Bedrift X gir vi hverandre ofte konstruktive tilbakemeldinger
7. I Bedrift X er det rom for å gjøre feil
8. Jeg opplever at vi bruker tid på å dele kunnskap
Strategisk utvikling
1. Jeg forstår hva Bedrift Xs utfordringer fremover betyr for meg og min rolle
2. Jeg får god informasjon om våre mål og resultat
3. Bedrift X er i forkant med nye tjenester og ny teknologi
4. Det er tydelig for meg at vi hver dag har fokus på å være en uunnværlig reisevenn for kundene
5. I Bedrift X blir jeg oppfordret til å komme med gode forslag og ideer
Lederstøtte
1. Min leder involverer meg slik at jeg bedre forstår mitt ansvar
2. Min leder støtter meg slik at jeg når mine mål
3. Min leder utfordrer og gir meg konstruktive tilbakemeldinger
4. Min leder «ser meg» og gir meg regelmessig ros og anerkjennelse
5. Min leder viser meg tillit i det daglige
6. Det er tydelig for meg at min leder vil at jeg skal lykkes
Organisasjonsforpliktelse
1. Jeg er stolt av å jobbe i Bedrift X
2. Mitt arbeid er meningsfullt for meg, - det er ikke "bare en jobb"
3. Jeg har det gøy på jobben
4. Jeg gleder meg til å gå på jobb
5. Alt i alt er Bedrift X et flott sted å jobbe

De abstrakte begrepene har nå blitt omgjort til variabler og måles alle med hvert sitt sett av indikatorer. Med utgangspunkt i problemstillingen, de fire utledede hypotesene og de definerte variablene, er det nå mulig å skille de uavhengige og den avhengige variabelen.

Organisasjonsforpliktelse antas å være en effekt av HR-praksisene og dermed komme etter de andre variablene i tid. På bakgrunn av dette vil organisasjonsforpliktelse utgjøre den

avhengige variabelen. Dette illustreres i figur 3 (forskningsmodellen som ble presentert i teorikapittelet).



Figur 3: Uavhengige variabler og avhengig variabel

3.5 Reliabilitet

Kvaliteten og nøyaktigheten på innsamlet data har svært mye å si for undersøkelsens utfall. En forsker bør alltid etterstrebe pålitelige eller reliable data. Dette betyr at undersøkelsen er utført på en troverdig måte og dermed er til å stole på. Viktige spørsmål knyttet til reliabilitet er derfor hvordan data blir samlet inn, hvilke data som brukes og hvordan data bearbeides (Johannessen et al., 2010). Det er flere måter vi kan forhindre at målefeil farger resultatene i en undersøkelse på. Dersom vi lar en og samme gruppe ta undersøkelsen to ganger, og resultatene blir de samme, er dette et tegn på høy reliabilitet. Det gjelder ellers å ha et kritisk syn på de valgene man foretar seg gjennom hele forskningsprosessen. Under følger en argumentasjon rundt utformingen av selve spørreskjemaet og forhold knyttet til respondentene.

3.5.1 Utformingen av spørreskjemaet

Et spørreskjema bør utformes så objektivt som mulig, det vil si at den ikke må farges av forskerens subjektive meninger. Medarbeiderundersøkelsen er som sagt utarbeidet av organisasjonens HR-ansvarlige i samarbeid med konsulenter fra QuestBack. Sistnevnte er for øvrig et norsk IT-selskap som baserer seg på å utarbeide spørreundersøkelser og tilbakemeldingsskjemaer for bedrifter. Jeg oppfatter samarbeidet med QuestBack som en stor styrke og at det øker påliteligheten, da utenforstående eksperter sørger for objektivitet, samt

en generell kvalitetssikring av spørreskjemaet. Jeg antar også at det er organisasjonens HR-ansvarlige som besitter mest kunnskap om HRM-praksisen og personalet i organisasjonen, slik at sentrale temaer og viktige spørsmål inkluderes. Spørsmålene er stilt på en enkel og forståelig måte og inneholder ingen vanskelige eller komplekse begreper. Når det er sagt, så er det to spørsmål som i noen grad bryter med prinsippet om såkalte doble spørsmål – respondenten må ta standpunkt til to ulike forhold i ett og samme spørsmål. Disse er: «Min leder utfordrer og gir meg konstruktive tilbakemeldinger.» og «Min leder 'ser meg' og gir meg regelmessig ros og anerkjennelse.» Å utfordre medarbeiderne sine er ikke ensbetydende med å gi konstruktive tilbakemeldinger. Tilsvarende er det å bli sett av lederen sin ikke nødvendigvis det samme som å motta ros og anerkjennelse. Det kan begrense seg til en hverdagslig dialog mellom leder og medarbeider. Videre er åpne svaralternativer inkludert i spørreskjemaet for at respondentene skal ha muligheten til å uttrykke meninger som ikke fremkommer av de standardiserte spørsmålene. Dette byr naturligvis på mer arbeid i analyse- og tolkningsfasen, men kan til gjengjeld være et viktig bidrag i form av økt forståelse for respondentenes besvarelser.

Svaralternativene i spørreskjemaet er utformet som en Likert-skala og består av verdiene 1 – 6, hvorav 1 tilsvarer at respondenten er helt uenig og 6 helt enig. I følge Johannessen et al. (2010) bør en slik skala bestå av minst fem verdier. Jacobsen (2015) påpeker dessuten at spørsmål omformulert som påstander brukes mest i dag, og egner seg best når forskningen går ut på å måle abstrakte fenomener som holdninger og følelser. Begrunnelsen er at spørsmålet lades på en spesiell måte når det i stedet fremsettes som en påstand. Det er dessuten fordelaktig å benytte påstander når flere spørsmål må til for å forklare et komplekst fenomen. På denne måten – i likhet med medarbeiderundersøkelsen – kan like svaralternativer benyttes for alle påstander. Spørreskjemaer som er utformet på denne måten omtales gjerne som spørsmålsbatterier og er svært plasseffektive. Når det er sagt, så kan en ulempe med dette være at respondentene raskt kan havne inn i en rytme som farger svarene (Jacobsen, 2015). Ved siden av sekspunktsskalaen har respondentene også mulighet til å svare «Vet ikke». Selv om dette svaralternativet stadig diskuteres, sier norsk metodelitteratur at det bør inkluderes (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2010). Hovedgrunnen er at respondenten kan, dersom svaralternativet ekskluderes, bli tvunget til å svare på forhold som vedkommende ikke har noen formening om. Dette ville i tilfellet medført åpenbare målefeil.

3.5.2 Andre forhold knyttet til respondentene

Et utbredt problem i forbindelse med spørreundersøkelser er at de fremstår som nokså uforpliktende. En respondent kan eksempelvis avgi strategiske svar, det vil si at vedkommende har en egeninteresse av å ikke svare sant (Jacobsen, 2015). I en medarbeiderundersøkelse er det derimot svært uheldig å avgi usanne svar, ettersom dette er en gylden mulighet til å uttrykke ens mening vedrørende viktige forhold på arbeidsplassen. Det er for eksempel ingen grunn til å skryte sjefen sin opp i skyene dersom vedkommende bidrar til at du mistrives i jobben din. Selv om forskeren må anta at respondentene uttrykker sine oppriktige meninger, er det grunn til å tro at en slik medarbeiderundersøkelse vil gi mer pålitelige svar, enn om undersøkelsen hadde vært en del av en større studie med et formål om å kåre den beste arbeidsplassen, og hvor vinneren ville stukket av med en gjev premie. I motsatt tilfelle kan det tenkes at en ansatt bevisst gir sin leder negative tilbakemeldinger kun av personlige grunner. Det er likevel ingen indikasjoner på dette i medarbeiderundersøkelsen, eksempelvis i form av store variasjoner i besvarelsene. I de tilfellene hvor medarbeiderne har uttrykt (på sekspunktskalaen) stor misnøye med sin leder, har de som regel også kommet med godt begrunnede kommentarer.

3.6 Validitet

Validitet knytter seg til hvor relevante dataene er, det vil si om de er gyldige slik at vi kan generalisere fra utvalg til populasjon. I metodelitteraturen skiller vi gjerne mellom *begrepsvaliditet*, *indre validitet* og *ytre validitet*.

Begrepsvaliditet dreier seg om hvor godt vi måler det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2015). Det handler om konkretisering eller operasjonalisering av teoretiske begreper, slik jeg har beskrevet lenger opp. Ettersom vi ikke kan måle slike begreper direkte må vi i stedet komme frem til gode indikatorer. I følge Johannessen et al. (2010) må man ofte bruke sunn fornuft når man skal bedømme hvorvidt disse indikatorerne er valide eller ikke. Det er også mulig å gjennomføre en validitetstest der forskeren identifiserer to ulike utvalg: ett utvalg med sterk tilknytning til og ett utvalg med svak tilknytning til fenomenet forskeren ønsker å måle. Dersom resultatene fra disse utvalgene samsvarer med tilknytningen de har til fenomenet, er dette et tegn på valide indikatorer og følgelig høy begrepsvaliditet. En slik test har ikke vært aktuelt i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen, og kan derfor vise seg å være en svakhet.

Oppgavens største svakhet er knyttet til nettopp begrepsvaliditet. Det kan diskuteres hvorvidt de opprinnelige temaene i medarbeiderundersøkelsen kan kalles HR-praksiser, slik det har blitt gjort i denne oppgaven, og videre om spørsmålene som medarbeiderne har svart på faktisk måler tilfredsheten med disse HR-praksisene. Tilsvarende gjelder for temaet «Arbeidsglede» som jeg har definert som (affektiv) organisasjonsforpliktelse. Noen av disse variablene har tydelige likhetstrekk med variabler som forskningen tar opp, mens andre fremstår som mer uklare.

Intern validitet omhandler i hvilken grad det er mulig å påvise årsakssammenhenger (Johannessen et al., 2010). I følge Jacobsen (2015) må dette ikke forveksles med samvariasjon, da en årsakssammenheng stiller tre følgende strenge krav:

1. Årsaken må komme før virkning i tid.
2. Det må være samvariasjon mellom årsak og virkning.
3. Forskeren har tatt høyde for alle andre relevante variabler.

Medarbeiderundersøkelsen som er brukt i denne oppgaven representerer en tverrsnittsundersøkelse, slik at kravet om intern validitet ikke kan tilfredsstilles. Det er, innen samfunnsvitenskapelig metode generelt, svært vanskelig å påvise årsakssammenhenger (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2010).

Ytre validitet er det derimot grunnlag for å si noe om. Det handler om statistisk validitet eller statistisk generalisering, som vil si å generalisere fra et studert utvalg til en større populasjon (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2010). Det er særlig to forhold som viser seg å være problematiske. Det første knytter seg til frafall av respondenter, der et stort frafall kan svekke undersøkelsens statistiske validitet. Medarbeiderundersøkelsen ble sendt ut til 198 ansatte, hvorav 157 hadde svart da jeg mottok dataene fra organisasjonens HR-ansvarlig. Dette utgjorde en svarprosent på 79,3 %. Etter en gjennomgang av svarene måtte ytterligere 18 svar forkastes. 17 ansatte hadde av uvisse årsaker ikke fullført hele undersøkelsen. Én ansatt hadde åpenbart misforstått verdiene på sekspunktsskalaen og svarte lavt på alle spørsmålene, mens de tilhørende kommentarene var svært motstridende og av utelukkende positiv karakter. Etter at totalt 18 svar hadde blitt forkastet, gjensto 139 gyldige svar som tilsvarer en svarprosent på 70,2 %. I følge Jacobsen (2015) er en svarprosent på over 70 % betegnet som meget god. Hvem respondentene som faller fra er, kan riktignok være minst like viktig, men dette har jeg ikke grunnlag for å uttale meg noe om.

Et annet relevant punkt knyttet til ytre validitet, er undersøkelsens *overførbarhet* til andre populasjoner. Denne oppgaven inneholder data fra kun én organisasjon, slik at resultatene ikke uten videre kan generaliseres til alle andre norske organisasjoner. Det er derimot ikke unaturlig å anta at andre organisasjoner av samme størrelse vil kunne ha flere likhetstrekk som «Bedrift X», især organisasjoner tilhørende samme bransje. Andre positive trekk ved medarbeiderundersøkelsen som bidrar til større overførbarhet, er allsidige spørsmål. Med unntak av noen få spørsmål, er det fullt mulig å endre navn på organisasjonen til et annet, og undersøkelsen vil være relevant for svært mange organisasjoner. Medarbeiderundersøkelsen ble for øvrig sendt ut til alle ansatte i organisasjonen – til ledere så vel som medarbeidere, noe jeg anser som en styrke.

3.7 Ethiske avveininger

I forskningsetikken legges det vekt på at forskeren skal opptre ærlig og redelig, og igjennom hele forskningsprosessen tenke nøye over valg som kan få konsekvenser for andre. Utover dette bør forskeren, i den grad det er mulig, etterstrebe åpenhet og fullstendig gjengivelse av resultater og funn. Ettersom datainnhenting er fra en medarbeiderundersøkelse er det svært viktig at all data behandles konfidensielt og at ingen enkeltpersoner kan identifiseres. Det er tross alt snakk om ansatte som i største fortrolighet svarer på spørsmål angående deres egen arbeidssituasjon. Jeg har aldri vært i kontakt med noen av respondentene, og de vet ingenting om meg. All informasjon og data er mottatt av organisasjonens HR-ansvarlig. Før oppgaven har gått i trykk har jeg konferert med HR-ansvarlig hvilken informasjon og hvilke opplysninger som har blitt brukt. Dette er også grunnen til at jeg har vært sparsom med opplysninger om organisasjonen generelt.

3.8 Analyse

Alt av datamateriale har blitt behandlet elektronisk gjennom hele prosessen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til de ansatte gjennom QuestBack, slik at alle svar ble lagret elektronisk. Deretter mottok jeg rådataene i form av en Excel-fil, som til slutt har blitt bearbeidet i det statistiske analyseprogrammet SPSS. En slik elektronisk behandling av data sikrer at ingen informasjon går tapt, samtidig som at inntastingsfeil reduseres. Ved manuell behandling av så store datamengder er sannsynligheten for å gjøre feil vesentlig større.

Før jeg kunne starte analyseringen av dataene måtte variablene som jeg omtalte i kapitlet om operasjonalisering opprettes og eventuelt rekodes. I SPSS ble indikatorene (påstandene) tilhørende hver variabel (HR-praksisene og organisasjonsforpliktelse) lagt sammen og delt på det aktuelle antallet, slik at de nye variablene, for eksempel *Teamarbeid*, representerte den gjennomsnittlige verdien som hver respondent svarte på spørsmålene. Dette har blitt gjort fordi verdiene da blir lettere å forholde seg til med hensyn til sekspunktsskalaen som respondentene faktisk har svart på. Også verdt å nevne i forbindelse med koding, er svaralternativet «Vet ikke». Jeg har latt SPSS behandle denne som en manglet verdi. Det betyr at de respondentene som har svart «Vet ikke» på enkelte spørsmål, uteblir fra analyser slik at gjennomsnittsverdiene ikke påvirkes. Det er nemlig vanlig at dette svaralternativet kodes med for eksempel tallet 9, og av den grunn ville forkludret gjennomsnittsverdiene.

Fra SPSS har jeg utarbeidet en del deskriptiv statistikk ved å gjøre frekvensfordelinger av de uavhengige variablene (HR-praksisene) og den avhengige variabelen (organisasjonsforpliktelse). Jeg har valgt å inkludere dette fordi det på en enkel og oversiktlig måte viser de sentrale oppfatningene som respondentene har. Jeg har også valgt å benytte en korrelasjonsanalyse som inkluderer variablene i oppgavens forskningsmodell. Dette for å vise samvariasjonen mellom variablene. Den siste analysen jeg har gjort er en regresjonsanalyse. Av de nevnte analysene er dette den eneste som faktisk kan teste hypotesene som er utledet, og videre indikere et årsak-virkning-forhold.

I neste kapittel presenteres resultatene fra analysene jeg har beskrevet over.

4.0 Resultater

I dette kapitlet vil resultatene og funnene som har kommet frem av analysene presenteres og kommenteres. Innledningsvis vil noe deskriptiv statistikk presenteres, der funnene knyttet til HR-praksisene og organisasjonsforpliktelse presenteres separat. Deretter vil funnene som ser de to sistnevnte i sammenheng presenteres, det vil si med utgangspunkt i hypotesene som ble utledet i teorikapitlet. Resultatene som fremkommer i dette kapitlet utgjør grunnlaget for diskusjonen i neste kapittel.

4.1 Deskriptiv statistikk

For ordens skyld så minner jeg om at respondentene har svart på påstandene på en skala fra 1 – 6, der 1 betyr at respondenten er «helt uenig» og 6 «helt enig». I tabell 4 følger en oversikt over gjennomsnittsverdier og typetall til variablene og de tilhørende indikatorene.

Gjennomsnittsverdier er svært vanlige mål i statistiske undersøkelser, dette er også verdier som er godt kjent og utbredt i det daglige. En gjennomsnittsverdi angir hva som er typisk eller sentralt. Dette er spesielt interessant der svarene måles ved hjelp av en skala, fordi vi da kan se den typiske meningen som respondentene har. Svakheten er imidlertid ekstremverdier som ligger langt unna de andre, og dermed påvirker gjennomsnittet. I denne konteksten og på en sekspunktsskala vil dette derimot ikke utgjøre en stor forskjell. Interessant er også hvilket svaralternativ som flest har svart. I tabellen er dette presentert som typetall.

Tabell 4: Gjennomsnittsverdier og typetall på variabler og indikatorer

	Deskriptiv statistikk:	Gj.snitt	Typetall
Rolle- og målbevissthet			
1. Jeg vet hvilke forventninger Bedrift X har til meg i jobben		5,22	6
2. Jeg har vært med på å sette mine utviklingsmål		5,42	6
3. Jeg blir motivert av mine utviklingsmål		5,36	6
4. Jeg blir motivert av mine utviklingsmål		4,76	5
5. Jeg vet hvilken innsats jeg må legge ned for å nå mine mål		4,76	5
6. Jeg bidrar aktivt hver dag til å skape et godt arbeidsmiljø		5,32	6
7. Jeg bidrar aktivt hver dag til å skape et godt arbeidsmiljø		5,19	6
8. Jeg deler uoppfordret kunnskap med mine kollegaer		5,27	5
Teamarbeid			
1. Vi har et godt samarbeid i min avdeling		4,67	4,88
2. Vi har et godt samarbeid på tvers av avdelingene i Bedrift X		5,12	5
3. Vi er ett lag som er opptatt av å gjøre hverandre bedre		4,38	4
4. I Bedrift X er alle avdelinger like viktige		4,71	5
5. I Bedrift X er alle avdelinger like viktige		4,71	5
6. I Bedrift X gir vi hverandre ofte positive tilbakemeldinger		4,74	6
7. I Bedrift X gir vi hverandre ofte konstruktive tilbakemeldinger		4,4	4
8. I Bedrift X gir vi hverandre ofte konstruktive tilbakemeldinger		4,45	4
9. I Bedrift X er det rom for å gjøre feil		4,93	5
10. Jeg opplever at vi bruker tid på å dele kunnskap		4,53	4
Strategisk utvikling			
1. Jeg forstår hva Bedrift Xs utfordringer fremover betyr for meg og min rolle		5,24	6
2. Jeg får god informasjon om våre mål og resultat		5,33	6
3. Bedrift X er i forkant med nye tjenester og ny teknologi		5,25	6
4. Bedrift X er i forkant med nye tjenester og ny teknologi		5,35	6
5. Det er tydelig for meg at vi hver dag har fokus på å være en uunnværlig reisevenn for kundene		5,19	5
6. I Bedrift X blir jeg oppfordret til å komme med gode forslag og ideer		5,02	5
Lederstøtte			
1. Min leder involverer meg slik at jeg bedre forstår mitt ansvar		5,08	6
2. Min leder involverer meg slik at jeg bedre forstår mitt ansvar		5,11	6
3. Min leder støtter meg slik at jeg når mine mål		5,01	6
4. Min leder støtter meg slik at jeg når mine mål		5,01	6
5. Min leder utfordrer og gir meg konstruktive tilbakemeldinger		4,91	6
6. Min leder «ser meg» og gir meg regelmessig ros og anerkjennelse		4,73	6
7. Min leder viser meg tillit i det daglige		4,73	6
8. Min leder viser meg tillit i det daglige		5,28	6
9. Det er tydelig for meg at min leder vil at jeg skal lykkes		5,24	6
Organisasjonsforpliktelse			
1. Jeg er stolt av å jobbe i Bedrift X		4,75	6
2. Mitt arbeid er meningsfullt for meg, - det er ikke "bare en jobb"		4,98	6
3. Mitt arbeid er meningsfullt for meg, - det er ikke "bare en jobb"		4,87	6
4. Jeg har det gøy på jobben		4,51	5
5. Jeg gleder meg til å gå på jobb		4,54	5
6. Alt i alt er Bedrift X et flott sted å jobbe		4,85	6

4.1.1 HR-praksiser

Rolle- og målbevissthet:

Funnene indikerer at respondentene jevnt over er veldig enige i påstandene på dette området, og følgelig veldig positive til denne HR-praksisen. Gjennomsnittsverdien som respondentene har svart på skalaen er 5,22, hvilket må sies å være svært høyt. En forklaring på dette kan leses av fra påstandenes typetall. For fire av påstandene er typetallet 6, det vil si at flertallet har svart 6 på disse påstandene, som indikerer at de er helt enige. For de to andre påstandene er typetallet 5. Den laveste gjennomsnittsverdien finner vi for påstanden «Jeg blir motivert av

mine utviklingsmål», og tilsvarer 4,76. Respondentene hadde mulighet til å legge igjen en kommentar om hvordan de holder seg oppdatert. Innkomne besvarelser bestod for det meste av nettopp dette, men flere ga også uttrykk for at arbeidsdagen var for hektisk til å holde seg oppdatert og dele kunnskap.

Teamarbeid:

Fra tabell 4 kan vi raskt observere at gjennomsnittverdiene er noe lavere enn foregående HR-praksis. Gjennomsnittet for alle påstandene er 4,67 og representerer med dette det laveste gjennomsnittet blant alle HR-praksisene. Resultatene forteller at de ansatte er veldig fornøyd med samarbeidet i sin egen avdeling, men at samarbeidet på tvers av ulike avdelinger ikke fungerer like bra. Fire av påstandene har verdien 4 som typetall, hvilket vil si at det er det mest populære svaralternativet for disse påstandene. Dette kan forklare hvorfor gjennomsnittet for denne HR-praksisen er såpass mye lavere enn den foregående. Når det er sagt, så representerer en gjennomsnittsverdi på 4,67 en relativt høy tilfredshet med teamarbeidet i organisasjonen. Også her hadde flere lagt igjen kommentarer som tilhørte denne praksisen og hva respondentene mente de kunne gjøre for å bli bedre på å dele kunnskap. I likhet med foregående HR-praksis, fremkommer det at mange mener det er for liten tid til å dele kunnskap, hovedsakelig grunnet stort arbeids- og tidspress. Det påpekes også – i likhet med funnene fremstilt i tabellen – at samarbeidet avdelingene imellom kunne vært bedre. På spørsmålet om hva organisasjonen kan gjøre for å bli bedre på å dele kunnskap, svarer derfor flere at det må settes av mer tid til dette, samtidig som at alle i større grad må være åpne for å dele kunnskap.

Strategisk utvikling:

Denne HR-praksisen har den høyeste gjennomsnittsscoren av alle variablene. Av tabell 4 ser vi at denne er på 5,24, noe som indikerer at de ansatte er svært enige i påstandene rundt denne praksisen. Denne HR-praksisen er først og fremst knyttet til en strategisk plattform som organisasjonen nylig har lansert. Hvorvidt denne har medført suksess, kan vi ut ifra resultatene ikke umiddelbart si noe om. Funnene indikerer derimot at strategien har blitt tydelig formidlet og godt forstått. Et godt eksempel på at strategien har blitt tydelig kommunisert, men likevel ikke falt i god jord hos enkelte, finner vi i kommentarer fra flere ansatte. En har besvart disse påstandene med fire 5-ere og én 6-er, men gir klart uttrykk for sin misnøye knyttet til den nye strategiske plattformen. Vedkommende mener at denne har medført en betydelig større arbeidsmengde og skriver blant annet følgende: «*Nå forårsaker*

Bedrift X at flere av reiserådgivere går på jobb med 'klump i magen' og drar hjem 'utkjørte'». En annen ansatt skriver: «Vi er for presset på å jobbe raskere at det kan være vanskelig å ha fokus på å være uunnværlig reisevenn».

Lederstøtte:

Også denne praksisen har oppnådd en relativt høy gjennomsnittsscore på 5,08. Sammen med typetallene, som er 6 for alle påstandene, så gir dette en indikasjon på at lederne er flinke til å støtte medarbeiderne. Respondentene har ved siden av å svare på påstandene gitt sine respektive ledere tilbakemeldinger. Mange av tilbakemeldingene er naturligvis, sett ut ifra resultatene i tabellen, positive og preget av ros. Tilbakemeldinger som «*Du både ser, hører på og tar dine medarbeidere og 'Bedrift X' på alvor. Det er en glede å jobbe sammen med deg!*» og «*Du stoler på meg, gir meg ansvar og ros. Det synes jeg er bra kombinasjon*», går igjen blant respondentene. Tilstedeværelse er en annen faktor som mange verdsetter hos sin leder. Tilbakemeldingene av mer negativ ordlyd tar stort sett opp de samme faktorene, men her kommenteres i stedet manglene knyttet til disse. Arbeids- og tidspress nevnes også her. Noen av disse påstandene lyder som følger: «*Vær mer tilstede – se og ha samtaler med alle oftere*», «*Syns det er for mye overvåking, føler lederen ikke stoler på meg. Generelt misnøye på teamet, altfor mange "baller" i luften, stort arbeidspress.*» og «*Ikke forsøk å gjøre alt på en gang. La flere prosjekter bli avsluttet før man begynner på neste.*»

4.1.2 Organisasjonsforpliktelse

For organisasjonsforpliktelse finner vi en noe lavere gjennomsnittsverdi enn for de fleste av HR-praksisene. Denne er på 4,75, og på en sekspunktsskala så må dette fortsatt regnes for å være høyt. For tre av påstandene er 6 det mest frekventerte svaret på nevnte skala, mens typetallet for de to siste påstandene er 5. I forbindelse med disse påstandene ble respondentene bedt om å oppgi hva som ga de arbeidsglede. Dette resulterte i mange interessante kommentarer, der de som var veldig enige i påstandene stort sett oppga hva som ga de arbeidsglede. Eksempelvis lyder to av kommentarene slik: «*Å kjenne at jeg er i utvikling og at mitt bidrag betyr noe. Gode kollegaer og det å kjenne på en tilhørighet. En rettferdig kompensasjon*» og «*Å bli gitt tillit. Å samarbeide. Å få gode tilbakemeldinger. Meningsfulle arbeidsoppgaver.*» De av respondentene som hadde angitt en lavere score, benyttet derimot dette kommentarfeltet til å uttrykke sin misnøye. Følgende to kommentarer belyser dette: «*Det har vært lite med arbeidsglede det siste året. Vi sitter her som roboter og mister oversikten over hva vi jobber med.*» og «*Ikke så mye arbeidsglede for tiden – mye*

stress i forb med nytt mailsystem som popper inn samtidig med telefonene – vanskelig å konsentrere seg – mer rom rom feil – mindre effektiv» Igjen, ser vi av kommentarene der det uttrykkes misnøye, at det stort sett går på stressfaktorer som store arbeidsmengder og tidspress.

Funnene som jeg har gått igjennom her vil bli diskutert og drøftet videre i diskusjonskapitlet.

4.2 HRM og organisasjonsforpliktelse

Det er ønskelig å se hvor korrelerte variablene til HR-praksisene og organisasjonsforpliktelse er. Tabell 5 illustrerer et sett med korrelasjonskoeffisienter som beskriver i hvilken grad variablene samsvarer med hverandre.

Tabell 5: Korrelasjonsmatrisen representerer graden av samsvar mellom variablene.

	1	2	3	4	5
1. Organisasjonsforpliktelse	1	,591**	,625**	,618**	,457**
2. Rolle- og målbevissthet	,591**	1	,674**	,829**	,674**
3. Teamarbeid	,625**	,674**	1	,729**	,565**
4. Strategisk utvikling	,618**	,829**	,729**	1	,678**
5. Lederstøtte	,457**	,674**	,565**	,678**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Verdier forskjellig fra 0 indikerer samvariasjon. Korrelasjonsmatrisen illustrerer at det er middels til sterkt positivt og signifikant samsvar mellom variablene. Det er viktig å understreke at selv om korrelasjonsmatrisen sier noe om i hvilken retning korrelasjonene går, så kan vi ut ifra disse resultatene ikke argumentere for noe årsak-virkning-forhold. I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) kan en sterk positiv korrelasjon likevel bidra til å styrke troverdigheten til en eventuell hypotese om at en variabel fremmer en annen. Dette kan sies å være en første test på om hypotesene og dermed problemstillingen stemmer. Verdt å merke seg er at flere av korrelasjonene mellom de uavhengige variablene er nokså høye. Dette kan gi utslag i multikollinearitet, som vil si at flere av disse variablene overlapper hverandre og dermed forklarer det samme. Korrelasjonen mellom *rolle- og målbevissthet* og *strategisk utvikling* er på 0,829, hvilket vil si at det er en svært høy positiv samvariasjon mellom disse

variablene. Hvorvidt dette er et problem skal jeg snart komme inn på når resultatene fra regresjonsanalysen fremlegges.

Ut i fra korrelasjonsmatrisen kan det virke som HR-praksisene er internt konsistente. Graden av intern konsistens kan måles ved hjelp av Cronbachs alfa. Ved å kjøre en reliabilitetsanalyse i SPSS fant jeg en Cronbachs alfa på 0,89, hvilket indikerer at HR-praksisene i stor grad er internt konsistente.

Formålet med oppgaven har vært å se i hvilken grad HR-praksisene påvirker organisasjonsforpliktelsen til de ansatte. Mer konkret har det vært ønskelig å se om de aktuelle HR-praksisene har en positiv innvirkning på organisasjonsforpliktelsen. For å undersøke dette benyttet jeg en regresjonsanalyse. De resterende funnene er et resultat av denne analysen og er basert på følgende hypoteser:

H1: HR-praksisen *rolle- og målbevissthet* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.

H2: HR-praksisen *teamarbeid* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.

H3: HR-praksisen *strategisk utvikling* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.

H4: HR-praksisen *lederstøtte* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.

I tabell 6 er de viktigste funnene fra regresjonsanalysen presentert. Variablene som er lagt til grunn har jeg allerede redegjort for i metodekapittelet, og jeg vil derfor ikke si noe om utformingen av disse her.

Tabell 6: Utdrag fra multipl regressjonsanalyse

X = forklaringsvariabler	Y = organisasjonsforpliktelse		Signifikans	Kollinearitet	
	Ustandardiserte b-koeffisienter	Standardiserte betakoeffisienter		TOL	VIF
(Konstant)	0,263		0,691		
Rolle- og målbevissthet	0,091	0,056	0,656	0,272	3,674
Teamarbeid	0,519	0,368	0,000	0,432	2,312
Strategisk utvikling	0,436	0,275	0,048	0,222	4,498
Lederstøtte	-0,035	-0,032	0,739	0,469	2,134
Stilling: medarbeider	-0,470	-0,173	0,011	0,944	1,060
Bergen	-0,232	-0,078	0,256	0,890	1,124
Stavanger	-0,446	-0,169	0,014	0,905	1,104
Forklaringskraft (R ²)	0,507				
Modellens signifikans	0,000				

I venstre kolonne i tabellen finner vi forklaringsvariablene som består av de uavhengige variablene (HR-praksisene) og undersøkelsens viktigste kontrollvariabler. I neste kolonne er de ustandardiserte b-koeffisientene fremstilt. Disse viser endringen i den avhengige variabelen (organisasjonsforpliktelse) når forklaringsvariablene endres med én enhet, kontrollert for de andre forklaringsvariablene. De standardiserte betakoeffisientene i kolonnen ved siden av, er hensiktsmessig å se på når vi skal sammenligne effektene av forklaringsvariablene. Disse måles i antall standardavvik slik at samtlige variabler får samme målestokk. Kolonnen til høyre for koeffisientene er modellens viktigste – denne viser hvorvidt de nevnte endringene er signifikante, det vil si i hvilken grad de er til å stole på. Dersom denne verdien, også omtalt som p-verdi, er høy, er det stor sannsynlighet for at sammenhengene som koeffisientene uttrykker, skyldes tilfeldigheter i utvalget. Et 5 % signifikansnivå vil bli lagt til grunn for hypotesetestingen.

Rolle- og målbevissthet har en b-koeffisient på 0,091 som tilsier at denne HR-praksisen har en positiv innvirkning på organisasjonsforpliktelse. Vi ser derimot at p-verdien er på 0,656, noe som er langt høyere enn kravet om et signifikansnivå på 5 %. Basert på disse funnene kan jeg derfor ikke bekrefte en slik positiv sammenheng, og må forkaste hypotese H1.

Fra tabell 6 ser vi at **teamarbeid** har en b-koeffisient på 0,519. Dette betyr at dersom den øker med 1, så vil organisasjonsforpliktelse øke med 0,519. Denne sammenhengen er også

signifikant, ikke bare på et 5 % signifikansnivå, men også på 1 %. Hypotesen om at *teamarbeid* har en positiv innvirkning på organisasjonsforpliktelse kan dermed beholdes.

Videre ser vi at *strategisk utvikling* har en b-koeffisient på 0,436, og ved første øyekast dermed har en positiv effekt på organisasjonsforpliktelse. Dette bekreftes også med en p-verdi på 0,048. Funnene betyr at vi med relativt stor sikkerhet kan slå fast at HR-praksisen har en positiv effekt på organisasjonsforpliktelse. Dersom den uavhengige variabelen øker med én enhet på skalaen, så vil organisasjonsforpliktelse øke med 0,436. Jeg finner med dette støtte for hypotese H3.

Den siste HR-praksisen, *lederstøtte*, har en b-koeffisient på -0,035 som tilsier at den har en negativ sammenheng med organisasjonsforpliktelse. Derimot overstiger signifikansnivået som er på 0,739 kravet på 5 %. Jeg finner dermed ikke støtte for hypotese H4, som sier at *lederstøtte* har en positiv innvirkning på organisasjonsforpliktelse.

Neste forklaringsvariabel i tabell 6 er en kontrollvariabel som her er omtalt som «Stilling: medarbeider». B-koeffisienten til denne variabelen er -0,470. Dersom vi beveger oss fra stillingen leder til medarbeider, da vil organisasjonsforpliktelsen reduseres med -0,470. Denne sammenhengen er signifikant med en p-verdi på 0,011.

For de to siste kontrollvariablene, *Bergen* og *Stavanger*, så utgjør byen Oslo referanse-kategorien. *Bergen* har en b-koeffisient på -0,232 som da skulle tilsi at, sammenlignet med Oslo, så har ansatte som jobber i Bergen en lavere organisasjonsforpliktelse. Fra tabell 6 ser vi imidlertid at denne verdien ikke er signifikant, og vi kan følgelig ikke påvise en slik sammenheng. Dersom vi ser på b-koeffisienten til *Stavanger*, så indikerer denne at organisasjonsforpliktelsen blant ansatte i Stavanger er -0,446 lavere enn for ansatte som jobber i Oslo. Med et signifikansnivå på 0,014 kan vi med godt over 95 % sannsynlighet fastslå at dette stemmer.

En sammenligning av forklaringsvariablene viser at *teamarbeid* har den største effekten på organisasjonsforpliktelse med en betakoeffisient på 0,368. Etter denne følger variabelen *strategisk utvikling* med en betakoeffisient på 0,275. Av de signifikante forklaringsvariablene har *Stavanger* svakest effekt med en negativ betakoeffisient på -0,169.

De to siste kolonnene til høyre illustrerer to ulike mål på multikollinearitet. Dersom flere av forklaringsvariablene er høyt korrelerte kan dette medføre uønskede effekter i modellen. «VIF» står for *variance inflation factor*, og angir graden av multikollinearitet. Dersom VIF-verdien er større enn 10 så indikerer dette at variabelen har stor grad av kollinearitet. Ut ifra tabellen ser vi imidlertid at ingen av verdiene er over 10. «TOL» står for *tolerance* og er den inverse verdien til VIF. TOL fremstilles med et tall mellom 0 og 1, der verdier lavere enn 0,1 tilsier at det er stor grad av multikollinearitet. Igjen, viser modellen ingen tegn på dette. På tross av høy korrelasjon mellom flere av variablene (jr. korrelasjonsmatrisen i tabell 5), tilsier de to nevnte indikatorene at det ikke er noen fare for virkninger av multikollinearitet.

Ut ifra regresjonsanalysen og tabell 6 ser vi at forklaringskraften (R^2) er på 0,507. Dette vil si at forklaringsvariablene (deriblant HR-praksisene) forklarer 50,7 % av variasjonen vi finner i den avhengige variabelen (organisasjonsforpliktelse). Dette vil igjen si at nær halvparten av variasjonen i den avhengige variabelen forklares av andre faktorer som ikke er inkludert i modellen.

Helt til slutt kan vi lese fra tabellen at modellens signifikansnivå er tilnærmet 0. Dette betyr at det er en signifikant sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og de andre forklaringsvariablene.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet går jeg gjennom resultatene som ble presentert i foregående kapittel, samtidig som jeg drøfter og diskuterer disse funnene opp mot teorien som ble redegjort for i kapittel 2. I denne sammenheng vil jeg gjøre rede for hvorvidt mine funn samsvarer eller avviker fra teorien. Strukturen på kapittelet vil følge de fire utledete hypotesene, samt et avsnitt om andre relevante faktorer. Avslutningsvis vil hypotesene, og hvorvidt jeg fant støtte for disse, fremstilles ved hjelp av forskningsmodellen.

5.1 Rolle- og målbevissthet og organisasjonsforpliktelse

Isolert sett oppnådde HR-praksisen *rolle- og målbevissthet* en svært høy gjennomsnittsscore på 5,22 (tabell 4). Jeg tolker dette som at det er bred enighet rundt denne praksisen blant de ansatte. De er åpenbart innforstått med forventningene som organisasjonen har til dem, de er klar over hvilken innsats de må legge ned for å nå organisasjonens mål, og de mener selv at de er flinke til å dele kunnskap og ellers bidra til å skape et godt arbeidsmiljø. Dersom vi ser dette i sammenheng med teorien og tidligere forskning, så skulle dette tilsi at denne HR-praksisen totalt sett har en positiv innvirkning på de ansattes organisasjonsforpliktelse. Dette samsvarer med Meyer og Allen (1997) sin forskning om jobbkarakteristikker, der de hevder at en klart definert arbeidsrolle, samtidig som at forventningene fra organisasjonen er tilvarende formidlet og kommunisert, vil ha positiv innvirkning på organisasjonsforpliktelse. I likhet med Meyer og Allen, fant Kuvaas og Dysvik (2012) en positiv sammenheng mellom jobbkarakteristikker, blant andre oppgaveidentitet, oppgavebetydning og utfordringer, og organisasjonsforpliktelse.

Ved å se på funnene fra HR-praksisen alene kan vi derimot ikke påvise en slik indikert sammenheng. Dette er grunnen til at jeg har analysert funnene ved hjelp av en regresjonsanalyse (tabell 6). Sistnevnte viste at *rolle- og målbevissthet*, som en forklaringsvariabel, ikke hadde en signifikant sammenheng med organisasjonsforpliktelse. Med andre ord har jeg i min studie ikke funnet bevis for å bekrefte en slik sammenheng, dermed må jeg forkaste den første hypotesen. Dette strider helt klart imot mine antakelser og presentert teori, og jeg velger derfor kortfattet å diskutere hva ulike årsaker til dette resultatet kan være. Min første bekymring er rettet mot størrelsen på utvalget. Når denne er liten er sannsynligheten til gjengjeld større for at en sammenheng skyldes tilfeldigheter. Jeg har i denne oppgaven undersøkt kun én organisasjon, hvilket naturligvis er for få til å trekke

slutninger som gjelder for «alle» organisasjoner. Regresjonsanalysen viste til en forklaringskraft på om lag 50 %. Uventede resultater kan forekomme nettopp fordi andre viktige forklaringsvariabler ikke er inkludert i modellen. Jeg ønsker derimot ikke her å spekulere for mye i hvilke variabler som med fordel kunne vært inkludert i modellen. Noen tips til forbedringer av modellen kan leses i delkapittelet som omhandler forskningens implikasjoner og forslag til videre forskning.

5.2 Teamarbeid og organisasjonsforpliktelse

For HR-praksisen *teamarbeid* fant jeg at gjennomsnittsverdien for påstandene var 4,67. Dette er en noe lavere verdi enn for de andre praksisene, og jeg tolker dette som at de ansatte er noe mindre enig i, eller tilfreds med, utøvelsen av denne praksisen. Det fremkommer av flere kommentarer at de ansatte mener samarbeidet avdelingene imellom med fordel kunne vært bedre. Én av de åtte påstandene tilhørende denne HR-praksisen spurte om akkurat dette, og utgjør den nest laveste gjennomsnittsverdien av påstandene. Dette finner jeg på ingen måte overraskende, da det er en generell tendens til at man kommer bedre overens med sine nærmeste kollegaer. En konsekvens av å ikke dele kunnskap, eller enda verre, bevisst skjule kunnskap, er at man selv kan bli innesluttet og mindre kreativ. Dette vil unektelig bidra til et dårligere arbeidsklima og mindre grad av affektiv organisasjonsforpliktelse.

Kuvaas og Dysvik (2012) hevder i sin forskning at godt teamarbeid og et inkluderende arbeidsmiljø er viktige faktorer i en forpliktelsesbasert tilnærming av HRM. Utøvelse av teamarbeid bidrar til å skape gode relasjoner mellom de ansatte, og resulterer videre i en rekke fordeler, deriblant, økt organisasjonsforpliktelse. I tråd med Kuvaas og Dysvik sin forskning, argumenterer Kaufmann og Kaufmann (2003) for at jobbing i team og grupper gir hver enkelt ansatt større ansvar og beslutningsmyndighet – faktorer som er bevist å ha positiv effekt på organisasjonsforpliktelse. Mine funn indikerer at de ansatte jevnt over er tilfredse med teamarbeidet i organisasjonen, hvilket i samsvar med teorien skulle tilsi en positiv innvirkning på organisasjonsforpliktelse. En slik positiv sammenheng fikk jeg også bekreftet da jeg utførte en regresjonsanalyse. Med en p-verdi nær null viste resultatene (tabell 6) en svært signifikant sammenheng mellom teamarbeid og organisasjonsforpliktelse. Faktisk var dette den av variablene som hadde størst effekt på organisasjonsforpliktelse, hvilket vil si at den i min studie og forskningsmodell utgjør den viktigste forklaringsvariabelen. Dette stemmer for øvrig godt med tilbakemeldinger fra respondentene. De har mye på hjertet om nettopp

samarbeid og deling av kunnskap. Jeg tolker det dithen at det er en HR-praksis av stor betydning og som vekker engasjement hos de ansatte, og noe de ønsker å bli enda bedre på.

I tråd med presentert teori fant jeg i min undersøkelse at HR-praksisen *teamarbeid* har en positiv innvirkning på organisasjonsforpliktelse. Jeg kan med dette beholde hypotese H2.

5.3 Strategisk utvikling og organisasjonsforpliktelse

Funnene som fremkom av den deskriptive statistikken presentert i kapittel 4, viste at *strategisk utvikling* oppnådde den høyeste gjennomsnittsscoren av samtlige variabler. Denne var på 5,24 og indikerer følgelig at de ansatte er svært enige i påstandene knyttet til nevnte variabel. Utøvelsen av denne HR-praksisen handler blant annet om informasjonsdeling fra ledelsen om mål og resultater. Pfeffer og Veiga (1999) fant i sin forskning vedrørende suksessfulle organisasjoner at blant HR-praksisene som gikk igjen, så var utstrakt informasjon om organisasjonens mål og resultater viktig i forhold til at de ansatte følte større eierskap til jobben sin. Funnene støtter dette, og det kan tyde på at ansatte opplever større mening med arbeidet når resultatene på utført arbeid fremlegges. Klare og definerte mål og en bekreftelse på i hvilken grad man har oppnådd disse, synes å skape forpliktelse.

Én påstand «spør» de ansatte om de er enig i at organisasjonen er i forkant med nye tjenester og ny teknologi, det vil si at de stadig fornyer og utvikler seg. Funnene levnet liten tvil om dette. Jeg tolker dette som at ansatte ser på utvikling som en viktig faktor, både med hensyn til at organisasjonen de er en del av gjør det bra, og med hensyn til et iboende behov for utvikling. Dette stemmer godt overens med forskningen til Kuvaas og Dysvik (2012), som bl.a. poengterer at utvikling er en kilde til økt kompetanse, og som i neste omgang har sterk effekt på organisasjonsforpliktelse. Det går an å snu på denne situasjonen og tenke seg hvilke negative følger det kan få, dersom man *ikke* opplever utvikling i arbeidet sitt. Dersom denne prosessen stagnerer vil prestasjonene antakeligvis svekkes, kvaliteten gå ned og kundene utebli. En slik situasjon vil etter alt å dømme medføre at organisasjonsforpliktelsen vil avta.

I tilknytning til funnene om informasjonsdeling og utvikling som jeg har nevnt over, så påpeker Kuvaas og Dysvik (2012) et interessant poeng. De hevder i forbindelse med utvikling og/eller, for eksempel, anvendelse av ny teknologi, at intensjonen må presiseres og gjøres rede for. Da vet man i større grad hva man går til, og det vil følgelig bidra til økt forpliktelse.

Som en del av forpliktelsesbasert HRM skulle en slik praksis tilsi at medarbeiderne i større grad arbeider i takt med organisasjonens mål, med økt ansvarsfølelse og engasjement. Sammenlignet med de andre HR-praksisene er denne mer direkte knyttet til strategisk HRM, i den forbindelse at organisasjonens forretningsstrategi har en mer fremtredende rolle. Grunnen til dette er at HR-praksisen er bygget rundt en relativt fersk strategisk plattform og er av stor betydning for organisasjonens daglige virksomhet.

Basert på funnene i min undersøkelse og teorien beskrevet overfor, så vil det være en antatt sammenheng mellom *strategisk utvikling* og organisasjonsforpliktelse. I følge resultatene fra regresjonsanalysen så er dette også tilfellet. Analysen viser at det ut ifra denne undersøkelsen er en sterk og positiv sammenheng, og at den er signifikant på et 5 % signifikansnivå. Mine funn samsvarer med teorien og jeg kan beholde hypotese H3.

5.4 Lederstøtte og organisasjonsforpliktelse

Funnene illustrert i tabell 4 viser en gjennomsnittsverdi for *lederstøtte* på 5,08. Dette gir en indikasjon på at de ansatte i stor grad opplever støtte fra sin nærmeste leder. En leder som utviser tillit og støtte til sine medarbeidere vil, foruten å bli godt likt, trolig få mer lojale og engasjerte ansatte. Forskning rundt dette emnet viser nemlig at medarbeidere føler en sterkere forpliktelse til å hjelpe sine ledere med å oppnå deres mål, dersom de utvises tillit og blir involvert (Shanock & Eisenberger, 2006). Lederstøtte er for øvrig en av de viktigste kildene til opplevd organisatorisk støtte, som i neste ledd har sterke relasjoner til affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2012). Meyer og Allen (1997) argumenterer på sin side for at faktorer som tillit, rettfærdig behandling, og en ledelse som handler ut ifra medarbeidernes ve og vel, er mulige kilder til affektiv organisasjonsforpliktelse. Alle disse nevnte faktorene er helt sentrale i hva jeg har omtalt som forpliktelsesbasert HRM, der fokuset fremfor noe annet er på menneskelige relasjoner.

Dersom vi ser på resultatene fra medarbeiderundersøkelsen isolert, det vil si gjennomsnittsverdiene (tabell 4) for hver av de seks påstandene, så skulle disse i likhet med presentert teori, tilsi at denne praksisen har en positiv innvirkning på organisasjonsforpliktelse. Resultatene forteller nemlig at den ansatte opplever sin nærmeste leder som støttende, involverende og flink til å gi konstruktive tilbakemeldinger. Funnene som fremkom av regresjonsanalysen er derfor svært overraskende for meg. De indikerer nemlig at det *ikke* er en signifikant sammenheng mellom lederstøtte og

organisasjonsforpliktelse. Den relativt høye p-verdien (jf. tabell 6) signaliserer at en felles variasjon variablene imellom, høyst sannsynlig skyldes rene tilfeldigheter i utvalget. Dette kan ha ulike årsaker, tilsvarende som for HR-praksisen *rolle- og målbevissthet*. Igjen, vil utvalgsstørrelsen være det mest nærliggende å tro at kan være en medvirkende årsak. Det er heller ikke utenkelig at ekskluderende variabler bidrar til et mildt sagt uventet resultat. Fare for multikollinearitet kunne vært en annen forklaring, men jeg har i regresjonsanalysen testet for dette, der funnene på ingen måte gir indikasjoner på at et slikt forhold er tilstede.

Basert på funnene fra regresjonsanalysen fant jeg derfor ikke støtte for en positiv sammenheng mellom *lederstøtte* og organisasjonsforpliktelse, hvilket betyr at hypotese H4 må forkastes.

5.5 Andre relevante forhold

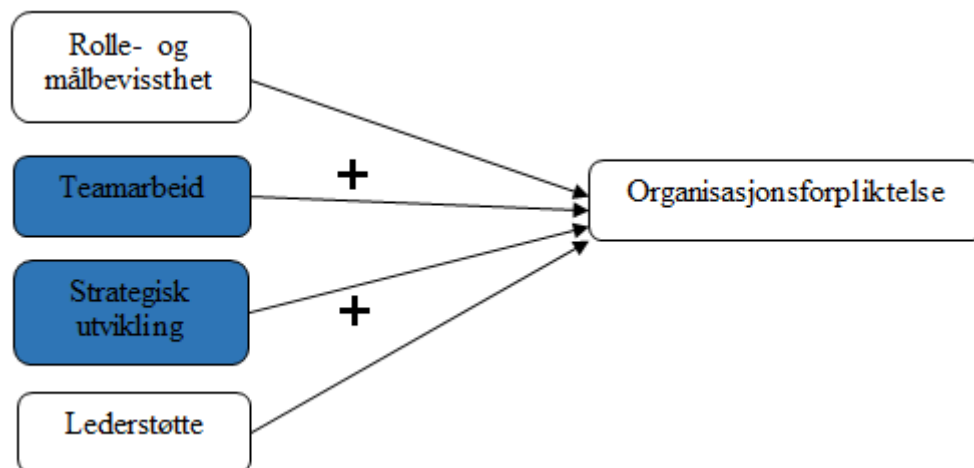
Jeg synes det er av betydning å nevne andre forhold som ikke er direkte tilknyttet HR-praksisene, men som har en effekt på organisasjonsforpliktelse. I mangel på interessante kontrollvariabler som kjønn, alder og utdanning i medarbeiderundersøkelsen, valgte jeg å inkludere kategoriske variabler som skiller respondentene. Jeg går ikke inn i detalj på hvordan disse ble operasjonalisert, da jeg har redegjort for dette i metodekapittelet. Jeg vil derimot diskutere betydningen av disse variablene på bakgrunn av regresjonsanalysen i tabell 6.

Funnene viste at det er en sterk og signifikant sammenheng mellom stilling (leder eller medarbeider) og organisasjonsforpliktelse. Denne sammenhengen innebærer at lederne scorer en god del høyere på organisasjonsforpliktelse enn medarbeiderne i organisasjonen. En forklaring på dette kan være at flere av lederne svarer på sin egen ledelsespraksis. En HR-praksis er jo nettopp et tiltak iverksatt av ledelsen, og i praksis utøvd av mellom- og linjeledelsen. Det er rimelig å anta at enhver HR-praksis er iverksatt med gode hensikter, men i likhet med det Kuvaas og Dysvik (2012) interessant poengterer, så kan medarbeiderne like fullt ha en annen opplevelse av disse praksisene. På den annen side kan en større grad av organisasjonsforpliktelse hos lederne skyldes andre faktorer, eksempelvis at de har større oversikt og dypere innblikk i organisasjonen. Deres roller medfører dessuten større ansvar og dermed økt involvering i de store beslutningene – to viktige faktorer som vi har sett bidrar til affektiv organisasjonsforpliktelse.

Jeg fant videre i min studie en sammenheng mellom arbeidssted og organisasjonsforpliktelse, det vil si, det er en signifikant negativ sammenheng mellom hvorvidt de ansatte har sin arbeidsplass i Oslo eller Stavanger og graden av organisasjonsforpliktelse. Ansatte som jobber i hovedstaden scorer nemlig høyere på organisasjonsforpliktelse sammenlignet med ansatte som jobber i Stavanger. Dette er interessant, først og fremst for organisasjonen, og kan følgelig være et «faresignal» dersom forskjellene over tid skulle bli større. Selv om alle ansatte tilhører samme selskap og (forhåpentligvis) er kjent med de samme verdiene, så vil det i praksis kunne være ulik utøvelse av disse HR-praksisene, slik at oppfatningen av disse vil variere etter hvor man arbeider. Dette forholdet vil sannsynligvis være til stede for de fleste organisasjoner som har kontorer spredd rundt om i landet. Utover dette ønsker jeg ikke å spekulere i hva eventuelle årsaker til en slik negativ sammenheng kan være.

5.6 Oppsummering

Forskningsmodellen som jeg presenterte i teorikapittelet var utarbeidet på bakgrunn av hypotesene og mine antakelser, som gikk ut på at de aktuelle HR-praksisene i denne studien ville ha en positiv innvirkning på de ansattes organisasjonsforpliktelse. Basert på funnene fra resultatkapittelet og diskusjonen i dette kapittelet, har jeg utarbeidet en revidert modell (figur 4).



Figur 4: Revidert modell basert på oppgavens funn

Figur 4 illustrerer hvilke sammenhenger som studien fant at var signifikante. HR-praksisene *teamarbeid* og *strategisk utvikling* er markert i blått, og de tilhørende plusstegnene indikerer at disse har en positiv innvirkning på organisasjonsforpliktelse. For HR-praksisene *rolle- og*

målbevissthet og lederstøtte fant jeg ingen støtte for en slik antatt sammenheng. Disse står derfor umarkert og har ingen tilhørende tegn.

6.0 Avslutning

I dette avslutningskapittelet vil jeg presentere de viktigste funnene som jeg har kommet frem til i denne oppgaven. Jeg vil deretter belyse oppgavens begrensninger, før jeg helt til slutt påpeker oppgavens implikasjoner og presenterer forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Målet med denne oppgaven har vært å undersøke i hvilken grad en organisasjons ulike HR-praksiser påvirker de ansattes organisasjonsforpliktelse. For å besvare problemstillingen utledet jeg følgende hypoteser:

- HR-praksisen *rolle- og målbevissthet* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.
- HR-praksisen *teamarbeid* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.
- HR-praksisen *strategisk utvikling* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.
- HR-praksisen *lederstøtte* har en positiv innvirkning på graden av organisasjonsforpliktelse.

Funnene fra denne studien indikerer at det er en positiv samvariasjon mellom HR-praksisene, det vil si at de er internt konsistente. De fire HR-praksisene viste seg også å være positivt korrelert med organisasjonsforpliktelse. Når det er sagt så fant jeg ved hjelp av regresjonsanalysen bare støtte for to av fire hypoteser. *Teamarbeid* hadde den største positive innvirkningen på de ansattes organisasjonsforpliktelse. Dette funnet indikerer at elementer som samarbeid, kunnskapsdeling og konstruktive tilbakemeldinger, i stor grad skaper forpliktelse hos ansatte. *Strategisk utvikling* hadde en tilsvarende positiv effekt, men i noe mindre grad. Dette funnet støtter antakelsen om at en organisasjon fortrinnsvis bør dele informasjon om mål og resultater med sine ansatte. HR-praksisen bidrar videre til både individuell og organisatorisk utvikling, noe studien viser at fører til større grad av organisasjonsforpliktelse. For HR-praksisene *rolle- og målbevissthet* og *lederstøtte*, fant jeg i min analyse *ikke* støtte for at disse hadde positiv innvirkning på organisasjonsforpliktelse. Dette funnet er overraskende, men like fullt, og kanskje desto mer, interessant.

Studien avdekker også andre interessante forhold, som at stilling og arbeidssted synes å influere organisasjonsforpliktelse. Det fremkom av analysene at ledere har høyere affektiv organisasjonsforpliktelse enn medarbeidere, og videre at de ansatte som arbeider i Oslo, i større grad er forpliktet til sin organisasjon, enn ansatte som arbeider i Stavanger.

Avslutningsvis kan det konkluderes med at en organisasjons HRM-praksis i stor grad kan påvirke de ansattes organisasjonsforpliktelse, men at dette ikke nødvendigvis ikke gjelder for samtlige av organisasjonens HR-praksiser.

6.2 Oppgavens begrensinger

Når det gjelder svakheter ved oppgaven er det nærliggende å først påpeke elementer knyttet til forskningsmetoden. Oppgaven har en kvantitativ tilnærming, der datainnsamlingen er et resultat av en organisasjons årlige medarbeiderundersøkelse. Som en følge av dette er indikatorene i spørreundersøkelsen ikke standardiserte. Det anbefales i metodelitteraturen å bruke standardiserte indikatorer, det vil si at de er godt testet og har god målekvalitet, når komplekse og sammensatte variabler studeres. Det er i så måte ikke utenkelig at flere av indikatorene er noe upresise med hensyn til å måle variabler som HR-praksiser og organisasjonsforpliktelse. I denne forbindelse er det også viktig å være klar over at medarbeiderundersøkelsens opprinnelige temaer (vedlegg 1) ikke er utformet som HR-praksiser. Noen av disse har riktignok flere likhetstrekk med vanlige HR-praksiser, mens andre igjen er mer uklare. Dette forholdet utgjør nok en svakhet og er knyttet til undersøkelsens validitet. Det samme gjelder for så vidt for variabelen organisasjonsforpliktelse, som i utgangspunktet gikk under navnet «Arbeidsglede». En grundigere gjennomgang av undersøkelsens validitet (og reliabilitet) kan for øvrig leses i metodekapittelet.

Jeg vil understreke at de fleste organisasjoners HR-politikk består av flere HR-praksiser enn de som er studert her. Dette gjelder også for organisasjonen som er studert i denne oppgaven. For eksempel kunne resultatene fra regresjonsanalysen sett annerledes ut dersom flere relevante forklaringsvariabler var inkludert, både i form av HR-praksiser og andre forhold som muligens påvirker organisasjonsforpliktelse.

En annen begrensning med oppgaven er knyttet til utvalget. Det er vanskelig å si noe generelt basert på forskning av bare én organisasjon. Funnene fra denne studien er dermed ikke nok til

å kunne utgjøre en allmenngyldig sannhet. Til tross for dette gir den flere interessante indikasjoner tilknyttet forholdet HRM og organisasjonsforpliktelse. Dette vil jeg gå nærmere inn på i neste delkapittel.

6.3 Oppgavens implikasjoner og forslag til videre forskning

Denne oppgaven har hovedsakelig belyst det som i teorien omtales som forpliktelsesbasert HRM. Denne tilnærmingen av HRM fremhever medmenneskelige relasjoner og kollektiv innsats, i motsetning til kontrollorientert HRM, som i større grad er myntet på styring og kontroll, og hvor de ansatte antas å være drevet av egeninteresser. Til tross for at undersøkelsen i liten grad belyser kontrollorientert og såkalt hard HRM, så fremkommer det av flere kommentarer fra de ansatte, en økt misnøye knyttet til overvåking. Noen gir også uttrykk for at de blir prestasjonsvurdert, det vi vil si at de måles på tid og tall, og at dette oppleves som svært stressende og følgelig skaper mistrivsel. For en klarere og mer direkte sammenligning av forpliktelsesbasert HRM og kontrollorientert HRM, og deres effekt på organisasjonsforpliktelse, vil en studie som setter disse opp mot hverandre være av stor interesse.

Til tross for at bare fire HR-praksiser er utforsket i denne oppgaven, og for at jeg i regresjonsanalysen bare fant støtte for at to av disse hadde en positiv innvirkning på organisasjonsforpliktelse, så indikerer resultatene fra de andre analysene sammen med tilbakemeldinger fra medarbeiderne selv, at forpliktelsesbasert ledelse fungerer mest effektivt. At en slik tilnærming av HRM fungerer effektivt, betyr i denne sammenheng ikke nødvendigvis at det bidrar til økt lønnsomhet (dette er ikke undersøkt), men til positive opplevelser for de ansatte og derav økt affektiv organisasjonsforpliktelse.

Et annet forslag til videre forskning, som for øvrig er basert på begrensningen i denne undersøkelsen, er å finne flere og bedre forklaringsvariabler, det være seg relevante HR-praksiser eller andre relevante forhold, som kan måle organisasjonsforpliktelse. Da vil man få en forskningsmodell som i større grad forklarer dette viktige forholdet, og antakeligvis flere signifikante sammenhenger. En interessant variabel som er nært tilknyttet organisasjonsforpliktelse er turnoverintensjon, som forteller i hvilken grad en ansatt vurderer å forlate organisasjonen. Til tross for at turnoverintensjon ikke har vært inkludert i denne undersøkelsen, har enkelte av kommentarene fra medarbeiderundersøkelsen indikert, at et stort arbeids- og tidspress, vil kunne medvirke til at noen ønsker å slutte.

En stor del av forskningen på forpliktelsesbaserte HR-systemer er gjort for utenlandske organisasjoner. Det vil derfor være interessant å se mer forskning på dette i Norge. Denne oppgaven kan i så måte utgjøre et godt utgangspunkt med bakgrunn i dens styrker og svakheter.

Referanser

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human resource management*, 38(4), 287-301.
- Bovim, R. (2010). *Arbeidsskapte identiteter: en studie av forutsetninger for identitet og tilhørighet i en organisatorisk kontekst* (B. 2010:65). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Døving, E., & Nordhaug, O. (2010). Fra HRM til strategisk HR-styring. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (s. 253-270). Oslo: Fagbokforlaget.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures-different results. *Personnel review*, 34(5), 534-549.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869-884.
- Harmon, J., Scotti, D. J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J. H., & Keashly, L. (2003). Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and

- service costs in veterans healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 48(6), 393-405.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants. *Management science*, 45(5), 704-721.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Does best practice HRM only work for intrinsically motivated employees? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2339-2357.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nordhaug, O. (1998). *Strategisk personalledelse: utvalgte emner*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: ledelse av menneskelige ressurser: Måltrettet personal-og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*: Harvard Business Press.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.

- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Schwind, H., Das, H., & Wagar, T. (2010). The Strategic Human Resource Management Model. I H. Schwind, H. Das & T. Wagar (Red.), *Canadian Human Resource Management* (s. 24-40). Toronto: McGraw-Hill Ryerson Higher Education.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689.
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280-1287.
- Verburg, R. M., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, 58(2), 409-446.

Vedlegg

Vedlegg 1:

Velkommen til medarbeiderundersøkelsen oktober 2015!

Vi vet mange har mye på hjertet, og håper kommentarfeltet blir flittig brukt. På denne måten kan vi alle utvikle oss videre, og sammen skape Norges råeste arbeidsplass!

Du svarer som før på en skala fra 1-6, hvor 6 er "helt enig" og 1 er "helt uenig".

* 1. Min rolle og mitt ansvar

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
*Jeg vet hvilke forventninger Bedrift X har til meg i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Jeg har vært med på å sette mine utviklingsmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Jeg blir motivert av mine utviklingsmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Jeg vet hvilken innsats jeg må legge ned for å nå mine mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Jeg bidrar aktivt hver dag til å skape et godt arbeidsmiljø	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Jeg er modig, oppdatert og tett på hver dag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Jeg deler uoppfordret kunnskap med mine kollegaer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke

Slik holder jeg meg oppdatert:

2. Mine kollegaer – vi vil gjøre hverandre bedre

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
*Vi har et godt samarbeid i min avdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Vi har et godt samarbeid på tvers av avdelingene i Bedrift X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Vi er ett lag som er opptatt av å gjøre hverandre bedre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*I Bedrift X er alle avdelinger like viktige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*I Bedrift X gir vi hverandre ofte positive tilbakemeldinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*I Bedrift X gir vi hverandre ofte konstruktive tilbakemeldinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*I Bedrift X er det rom for å gjøre feil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Jeg opplever at vi bruker tid på å dele kunnskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke

Jeg vil legge til:

Hva mener du vi bør gjøre for å bli bedre på å dele kunnskap?

3. Min arbeidsplass Bedrift X

I 2015 har vi lansert en oppdatert strategisk plattform. Basert på denne, besvar følgende:

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
*Jeg forstår hva Bedrift Xs utfordringer fremover betyr for meg og min rolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Jeg får god informasjon om våre mål og resultat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Bedrift X er i forkant med nye tjenester og ny teknologi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Det er tydelig for meg at vi hver dag har fokus på å være en uunnværlig reisevenn for kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*I Bedrift X blir jeg oppfordret til å komme med gode forslag og ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke

Jeg vil legge til:

4. Min nærmeste leder

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
*Min leder involverer meg slik at jeg bedre forstår mitt ansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Min leder har et høyt salgsfokus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Min leder støtter meg slik at jeg når mine mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Min leder oppfordrer meg til å ta selvstendige avgjørelser i mitt daglige arbeide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Min leder er en god rollemodell og går foran som et godt eksempel i det daglige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Min leder er modig, oppdatert og tett på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Min leder utfordrer og gir meg konstruktive tilbakemeldinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Min leder «ser meg» og gir meg regelmessig ros og anerkjennelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Min leder favoriserer ingen fremfor noen andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Min leder viser meg tillit i det daglige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Det er tydelig for meg at min leder vil at jeg skal lykkes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke

* 5. Jeg vil gi min leder disse to tilbakemeldingene:

6. Arbeids glede

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
*Jeg er stolt av å jobbe i Bedrift X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Mitt arbeid er meningsfullt for meg, - det er ikke "bare en jobb".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke
*Jeg har det gøy på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Vet ikke

***Jeg gleder meg til å gå på jobb**

1	2	3	4	5	6	Vet ikke
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	ikke

***Alt i alt er Bedrift X et flott sted å jobbe**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	Vet ikke

* 8. Dette gir meg arbeidsglede:



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no