

Strategisk HRM som konkurransefortrinn: hvordan bruke samfunnsansvar for å engasjere ansatte.

Camilla Sæstad

Veileder

Bjørn-Tore Flåten

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2014

Handelshøyskolen ved UiA

Sammendrag

Man finner i dag mye litteratur som påpeker hvor viktig det er for bedrifter å oppnå konkurransefortrinn på det ene og andre området i et stadig tøffere marked. Fremveksten av samfunnsansvar, og større fokus på ansatte som ressurser og hvilke rolle HRM utgjør her, gjør det spennende å se om strategisk fokus på disse områdene kan føre til konkurransefortrinn. Denne oppgaven ser på hvordan HRM som funksjon kan bruke samfunnsansvar for å oppnå engasjement blant ansatte. Oppgaven vil ta for seg teoriene rundt HRM, samfunnsansvar og engasjerte ansatte, områder som både hver for seg og sammen sies å kunne bidra til å oppnå konkurransefordeler.

Oppgaven har brukt Aker Egersund som case-studie, og intervju for datainnsamling, som en del av kvalitativ design. Hovedfunnene viste at HRM bidrar til samfunnsansvar og engasjement i begrenset grad gjennom enkelte HRM-praksiser. Funnene tydet på at de ansatte ved Aker Egersund var i større grad forpliktet enn engasjerte, og at bare samfunnsansvar som angikk de ansatte direkte virket å påvirke graden av forpliktelse. Ekstern samfunnsansvar så ikke ut til å påvirke de ansatte i særlig grad, og ble mer som en hygienefaktor, der samfunnsansvar var en fin ting å ha på plass. Et av hovedfunnene var at de ansatte manglet bevissthet rundt hva samfunnsansvar innebar, og hvilke aktiviteter bedriften drev med. Dette kan skyldes dårlig kommunikasjon og lite involvering av de ansatte, og være et hinder for å få engasjerte ansatte og dermed oppnå konkurransefortrinn.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på fem års høyere utdanning innen Økonomi og Administrasjon ved Universitetet i Agder. Oppgaven er obligatorisk og er skrevet som en del av masterprogrammet Økonomisk styring og prosjektledelse.

Jeg ønsker å takke min veileder ved Universitetet i Agder, Bjørn-Tore Flåten. Gjennom konstruktive tilbakemeldinger og sin engasjerende personlighet har han veiledet meg gjennom prosessen med å skrive en masteroppgave, og han har oppmuntret til «å kjøre på» når valgene har vært mange og uklare.

Oppgaven kunne heller ikke vært gjennomført uten den gode samarbeidsviljen til Aker Egersund AS. Her vil jeg takke Roy Hovland som på vegne av bedriften har stilt med informasjon, kontorplass og ansatte til intervju. Jeg vil takke de aktuelle respondentene som satte av tid til å stille på intervju, og som bidro til god dialog. Dette er jeg svært takknemlig for.

Gjennom hele denne skriveperioden har samboer, familie og venner tålmodig stått på sidelinjen. De har oppmuntret, kommet med tilbakemeldinger, lest korrektur, støttet og motivert. Alle disse fortjener selvsagt en stor takk.

Camilla Sæstad

Egersund, 2014

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	III
Forord	V
Innholdsfortegnelse	VI
Vedleggsoversikt	IX
Figuroversikt	IX
Tabelloversikt	IX
Forkortelser	X
1 Innledning	1
2 Litteraturgjennomgang	5
2.1 Teoritabell.....	5
2.2 Engasjement.....	12
2.2.1 Hvorfor engasjere ansatte.....	14
2.2.2 Engasjement og psykologi.....	15
2.2.3 Hva engasjerer og hvordan engasjere.....	17
2.2.4 Hindringer for engasjement hos ansatte.....	20
2.3 Samfunnsansvar.....	21
2.3.1 Hvorfor drive samfunnsansvar.....	22
2.3.2 Hvordan drive samfunnsansvar.....	23
2.3.3 Hindringer for vellykket samfunnsansvar.....	24
2.3.4 Kritikk.....	25
2.4 Hvordan samfunnsansvar og engasjement påvirker hverandre.....	25
2.4.1 Hvordan samfunnsansvar kan engasjere ansatte.....	28
2.4.2 Fordelene med å koble samfunnsansvar og engasjement.....	29
2.5 HRM.....	30
2.5.1 Utvikling.....	30

2.5.2	Hvorfor bruke HRM strategisk.....	31
2.5.3	Hindringer for effektiv HRM.....	32
2.6	Hvordan HRM påvirker samfunnsansvar og engasjement.....	33
3	Metode.....	37
3.1	Design.....	38
3.1.1	Kvalitativ metode.....	38
3.1.2	Case-studie.....	39
3.2	Datainnsamling.....	40
3.2.1	Intervjuet.....	41
3.3	Intervjuobjekter.....	42
3.4	Gjennomføring av intervjuene.....	43
3.4.1	Validitet.....	43
4	Case-studie: Aker Egersund.....	45
5	Funn.....	47
5.1	HRM.....	48
5.2	Samfunnsansvar.....	51
5.2.1	Tolkningsproblem.....	53
5.2.2	HRM og samfunnsansvar.....	55
5.2.3	HMS som samfunnsansvar.....	58
5.2.4	Visjon og verdier.....	60
5.3	Engasjement.....	63
5.3.1	Rekruttering.....	64
5.3.2	Trivsel og arbeidsmiljø.....	64
5.3.3	Helse og sykefravær.....	66
5.3.4	Fleksitid.....	67
5.3.5	Trygghet.....	68
5.3.6	Trening og utvikling.....	69

5.3.7 Ansvarliggjøring.....	70
5.3.8 Kommunikasjon.....	70
5.3.9 Ledelse.....	71
6 Drøfting.....	73
6.1 HRM.....	73
6.2 Samfunnsansvar.....	74
6.2.1 Tolkning.....	74
6.2.2 HRM og samfunnsansvar.....	75
6.2.3 HMS og samfunnsansvar.....	76
6.2.4 Visjon og verdier.....	77
6.3 Engasjement.....	78
6.3.1 Rekruttering.....	80
6.3.2 Trivsel og arbeidsmiljø.....	80
6.3.3 Helse og sykefravær.....	88
6.3.4 Fleksitid.....	81
6.3.5 Trygghet.....	81
6.3.6 Trening og utvikling.....	81
6.3.7 Ansvarliggjøring.....	82
6.3.8 Kommunikasjon.....	83
6.3.9 Ledelse.....	83
6.4 Oppsummering og teoretisk rammeverk.....	84
7 Konklusjon.....	87
7.1 Videre forskning.....	88
7.2 Konsekvenser av funnene.....	88
7.3 Begrensing av oppgaven.....	89
Referanser.....	91

Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Forskjell mellom personalledelse og HRM.....	97
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	98
Vedlegg 3: Organisasjonsstruktur i Aker Solutions.....	102
Vedlegg 4: People Policy i Aker olutions.....	103
Vedlegg 5: UN Global Compact.....	105
Vedlegg 6: Verdier Aker Solutions	106

Figuroversikt

Figur 1: Forskningsmodell.....	2
Figur 2: Fordeling av avdelinger og kjønn på arbeidsplassen oppgitt i prosent.....	42
Figur 3: Forslag til nytt teoretisk rammeverk på bakgrunn av funn og drøfting.....	84
Figur 4: Organisasjonsstruktur i Aker Solutions	102

Tabelloversikt

Tabell 1: Forkortelser.....	X
Tabell 2: Teoritabell.....	5
Tabell 3: Forskjell fra engasjement og de øvrige begrepene.....	13
Tabell 4: Faktorer som fører til engasjement (MacLeod og Clarke, 2009).....	17
Tabell 5: Faktorer som fører til engasjement (Kahn, 1990).....	18
Tabell 6: Ledelsespraksiser for ledelse av effektiv ansatte.....	19
Tabell 7: Relasjoner mellom interessentene som påvirkes av samfunnsansvar.....	27
Tabell 8: Ulike måter å klassifisere HRM-praksiser.....	34

Tabell 9: Intervjuobjektene stilling og forkortelser brukt ved sitat.....	47
Tabell 10: Hovedfunn innen HRM	48
Tabell 11: Ansvars- og kontrollområder for HRM på ulike nivå i konsernet.....	48
Tabell 12: Hovedfunn innen samfunnsansvar.....	51
Tabell 13: Aker Solutions sine samfunnsansvar-byggesteiner.....	52
Tabell 14: Samfunnsansvar på ulike nivå i konsernet.....	54
Tabell 15: Hovedfunn rundt engasjement.....	63
Tabell 16: Forskjeller mellom personalledelse og HRM.....	97
Tabell 17: People Policy i Aker Solutions.....	103

Forkortelser

Tabell 1: Ordforklaring til forkortelsene som er brukt.

BA	Business Area
BHT	Bedriftshelsetjeneste
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
MNS	Multinasjonalt selskap
SHRM	Strategic Human Resource Management
RBV	Resource Based View
RUH	Rapporterte uønskede hendelser

1 Innledning

Endring i vaner og krav i markedet innebærer skjerpet konkurranse (Becker og Gerhart, 1994), noe som gjør at bedriftsledere nå retter strategisk fokus mot de ansatte. Ledere i dag erkjenner at dyktige og motiverte ansatte er sentrale i driften av hvilken som helst bedrift som ønsker å gjøre det godt også i fremtiden ifølge Bartlett og Ghoshal (2002). På tross av dette poengterer de at bare en marginal del av ledere setter fokus på problemer rundt de ansattes evner og motivasjon, noe som kan tyde på at potensialet som ligger i den humane kapitalen blir sløst bort eller forsvinner en plass mellom teori og praksis. Fortrinnene som skapes ved å ha engasjerte ansatte nevnes å være økt produktivitet, lojalitet, entreprenørskap, innovasjon, energi, driv og initiativ rettet mot oppnåelse av bedriftens målsetninger (MacLeod og Clarke, 2009). Engasjerte ansatte forbindes også med at de er utmerkede som eksterne markedsførere for bedriften og de er villige til «å gå den ekstra milen» for å få arbeidet gjort. Økt strategisk fokus på mennesker som en viktig ressurs og en hard konkurransesituasjon gjør at det å være først ute med et potensielt konkurransefortrinn – *first mover advantage* – kan være avgjørende for bedriftens suksess (Preuss, Haunschild og Matten, 2009).

I likhet med engasjement blir også samfunnsansvar nevnt som et konkurransefortrinn i litteraturen rundt strategi, i den grad at det kan åpne for nye muligheter og innovasjon (Porter og Kramer, 2006). Samfunnsansvar assosieres ofte som et eksternt rettet tiltak, der man skaper god PR og markedsføring ved å gjøre noe bra for samfunnet. Det er derimot sjeldent man leser om bruken av samfunnsansvar rettet internt mot de ansatte, noe Costas og Kärreman (2013) retter fokus mot i deres studie. Arbeidsmarkedet er i endring, med en aldrende arbeidsstyrke og folk som står lengre i arbeidslivet. Arbeidsstyrken har også stadig økende andel høyt utdannede og de nyansatte stiller andre krav enn det som ble gjort før. Det er mindre fokus på lønn og bonus og mer viktig med mulighet for utvikling, høyere grad av utfordrende arbeid og mulighet for balanse mellom jobb og fritid (Guest et al., 2003; Ditlev-Simonsen og Brøgger, 2013), noe bedriftene kan legge til rette for ved bruk av samfunnsansvar.

Samfunnsansvar gir bedriften mulighet til å skape en vinn-vinn situasjon der de både gjør noe bra for samfunnet samtidig som det skaper godt rykte og øker interessentenes tillit til bedriften. Det ligger allerede godt til rette for at human resource management (HRM) skal kunne ta i bruk samfunnsansvar på en strategisk måte gjennom sine praksiser innen

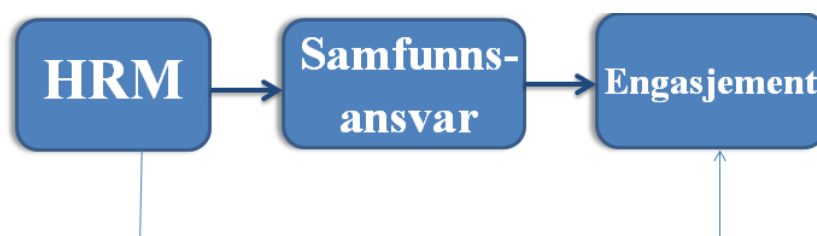
rekruttering, trening og utvikling, belønning og arbeidsvilkår, rettet direkte mot de ansatte i håp om å engasjere dem. For å utnytte HRM som et konkurransefortrinn er det forutsetninger om at HRM-prosedyrer og praksiser må skape verdi for bedriften, være sjeldne, vanskelige å kopiere og organisasjonen må være organisert på en måte som effektivt kan utnytte ressursene de har (Barney og Wright, 1998). Å bruke samfunnsansvar for å skape engasjerte ansatte kan bidra til å bygge disse unike interne systemene, samtidig som engasjerte ansatte vil føre til konkurransefortrinn blant annet i form av økt innovasjon og entreprenørskap og bedre kundeservice.

«Dersom du tar vare på dine ansatte, vil de ansatte ta vare på kundene dine.»
– Richard Branson, entreprenør og eventyrer.

Det er mye forskning og litteratur rundt både HRM, samfunnsansvar og engasjement som egne felt, men man ser imidlertid at det er lite forskning rundt den direkte sammenhengen mellom samfunnsansvar og engasjement, og hvordan dette kan skapes i rammene satt av HRM. Det er på bakgrunn av dette det er interessant og se på om koblingen mellom samfunnsansvar og engasjerte ansatte i regi av HRM kan ha verdi som bærekraftig konkurransefortrinn.

Med denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan strategisk HRM kan lede til konkurransefortrinn, ved å bruke samfunnsansvar for å påvirke de ansattes følelse av engasjement på jobben. På bakgrunn av det som ble presentert innledningsvis er det kommet frem til forskningsspørsmålet som skal belyses gjennom denne oppgaven:

«Hvordan bidrar HRM til engasjement av ansatte gjennom bruk av samfunnsansvar?»



Figur 1: Forskningsmodell

Modellen illustrerer forskningsspørsmålet basert på teori, og viser hvordan HRM påvirker samfunnsansvar (Cohen, 2010) og hvordan samfunnsansvar å engasjerer ansatte (Brammer, Millington og Rayton, 2007; Raub og Blunschi, 2014). Modellen viser en direkte link mellom HRM og engasjement, da HRM som funksjon bidrar til engasjement gjennom ledelse og tiltak de driver med (Alfes et al., 2013). Oppgaven er et case-studie, der det er samlet data gjennom intervju med ansatte i Aker Egersund AS, og har med dette begrenset oppgaven til å gjelde olje- og gassindustriene i en norsk kontekst.

I kapittel 1 har det blitt forklart hva oppgaven skal handle om og bakgrunnen for dette. Videre i kapittel 2 vil det blir presentert teori, forskning og definisjoner som er relevante for studien og oppgaven. I kapittel 3 vil det bli redegjort for valg av metode og utførelse. Kapittel 4 presenterer Aker Solutions og Aker Egersund, som er brukt som case-studie. I kapittel 5 vil funnene blir presenter og analysert. Kapittel 6 vil bli viet til drøfting av funnene i lys av forskningsspørsmålet, og med støtte fra teori. Kapittel 7 vil avslutte med en konklusjon og forslag til videre forskning.

2 Litteraturgjennomgang

Teori er generaliseringen som hjelper til med å forstå hvordan virkeligheten ser ut (Zikmund et al, 2013). Siden oppgaven tar utgangspunkt i samspillet mellom HRM, samfunnsansvar og engasjerte ansatte vil dette kapittelet ta for seg teori fra disse fagfeltene, både hver for seg og sammen. Teoriene som presenteres vil kunne gi en bakgrunnsforståelse av hva områdene dreier seg om, hvilke fordeler bedriften kan oppnå og hvordan det kan oppnås i praksis. Kapittelet begynner med en teoritabell som presenterer de mest sentrale artiklene brukt i denne oppgaven.

2.1 Teoritabell

Relevante artikler og teorier blir her fremstilt i en teoritabell, presentert først etter tema engasjement, samfunnsansvar og HRM, deretter kronologisk etter utgivelsesår fra eldst til nyest. Den gir en oversikt over hva som er forsket mye på, og hva det er mindre forskning på.

Tabell 2: Teoritabell delt opp etter emne og med kronologisk oversikt over utgitt teori.

Forfatter og årstall	Teori/tema	Uavhengig variabel	Avhengig variabel	Funn
Engasjement				
Kahn, W. A. (1990)	Psykologiske forutsetninger for personlig engasjement eller fravær av engasjement på jobb.	Forutsetninger for en person for å gå inn i en prestasjonsrolle: -Mening. -Trygghet. -Tilgjengelighet.	- Grad av engasjement i arbeidsrollen. - I hvilke grad «selvet» går inn i rollen: *Fysisk. *Kognitivt. *Emosjonelt.	Mening, trygghet og tilgjengelighet påvirker hvordan ansatte lever seg inn i arbeidsrollen. Engasjement avhenger også av hvordan individet selv oppfatter sine egne evner.
Buck, M. J. og Watson, J. L.	Forholdet mellom HRM	HRM-strategier: - Fordeler.	Forpliktelse til organisasjonen	HRM-strategier har ikke samlet sett

(2002)	og forpliktelse til organisasjonen.	<ul style="list-style-type: none"> - Lønn. - Deltakelse. - Rettferdige prosesser. - Ferdighetsnivå. - Sosial samspill. - Berikelse fra jobben. - Generell trening. 	gjennom: <ul style="list-style-type: none"> - Følelsesmessig tilhørighet. - Videreføring (versus kostnad ved å bytte jobb). - Normativ (føler seg forpliktet til å bli). 	positive korrelasjoner på engasjement. Individuelle strategier slik som lønn korrelerer positivt til følelsesmessig forpliktelse, mens berikelse på jobben korrelerer positivt med normativ forpliktelse.
Macey, W. H. og Schneider, B. (2008)	Betydningen av engasjerte ansatte.	<ul style="list-style-type: none"> - Jobbattributter. - Ledelse. 	Engasjement i form av: <ul style="list-style-type: none"> -Tilstand (kortvarig, kan endres). -Atferd (relativ kortvarig, kan endres). -Personlighets-trekk (fast, kan ikke endres). 	Motiverende attributter ved jobben og transformasjonsledelse påvirker engasjement som tilstand. Ved å skape tillit kan transformasjonsledelse også engasjere som atferd.
MacLeod, D. og Clarke, N. (2009) <i>Rapport</i>	Fremme prestasjon ved bruk av engasjement.	Økt fokus på engasjement og fordelene det bringer.	Fremme konkurranse-dyktighet og prestasjoner.	Rapportens konklusjon: Dersom man går til kjernen av forholdet mellom organisasjon og ansatt kan engasjement være en nøkkel for å utløse produktivitet og endre den ansattes arbeidstilværelse.

Arrowsmith, J. og Parker, J. (2013)	Betydningen av engasjement hos ansatte for HRM-verdier og -roller.	- HRM-verdier (harde og myke). -HRM-rolle (rådgivende, strategisk, administrerende o.l.).	- Effektiv engasjement av ansatte.	Effektiv engasjement av ansatte krever politisk kløkt og forpliktelse fra HRM som en strategisk partner.
Alfes, K., Truss, C., Soan, E. C., Rees, C. og Gatenby, M. (2013)	Hvordan engasjement spiller inn som link mellom linjeleder, oppfattelse av HRM-praksiser og ansattes prestasjoner.	- Den ansattes persepsjon av avdelingsledernes atferd. - Den ansattes persepsjon av HRM.	- Engasjerte ansatte. - Individuell prestasjon: *Prestasjon relatert til arbeidsoppgaven. *Prestasjon relatert til innovativ atferd.	De ansattes persepsjon av både avdelingslederens atferd og HRM er sterkt koblet til engasjement. Videre er engasjement sterkt koblet til individuell prestasjon, både i arbeidsoppgaven og som innovativ atferd. Engasjement er en viktig bidragsyter i forholdet mellom HRM og individuell prestasjon.
Samfunnsansvar				
Turban, D. B. og Greening, D. W. (1997)	Hvordan samfunnsansvar tiltrekker seg ansatte	- Samfunnsansvar. <i>Kontrollvariabler:</i> - Bedriftens størrelse. - Bedriftens profitt.	Konkurransefortrinn på bakgrunn av: - Godt rykte. - Attraktive som arbeidsgivere.	Samfunnsansvar er positivt relatert til godt rykte og bidrar til å gjøre organisasjonen attraktiv som arbeidsgiver. Dette kan brukes som et konkurransefortrinn i

				arbeidsmarkedet.
Brammer, S., Millington, A. og Rayton, B. (2007)	Hvordan samfunnsansvar bidrar til å skape forpliktelse til organisasjonen.	Ansattes persepsjon av bedriftens samfunnsansvar: - I lokalsamfunnet. - Rettferdige prosedyrer. - Trening (utvikling). <i>Kontrollvariabel:</i> - Kjønn.	Ansattes forpliktelse til organisasjonen	Kjønn spiller en rolle i de ansattes persepsjon av bedriftens samfunnsansvar. Kvinner er opptatt av rettferdige prosedyrer mens menn er mer opptatt av trening. Begge deler er positivt relatert til forpliktelse. Ekstern samfunnsansvar er positivt relatert til forpliktelse og bidrar også til jobbtilfredshet.
Bhattacharya, C. B., Korschun, D. og Sen, S. (2009)	Styrkete relasjoner mellom interessentene og organisasjonen gjennom samfunnsansvar som er til fordel for alle parter.	- Samfunnsansvar gir atferdsmessige fordeler: * Funksjonelle. * Psykososiale. * Verdier. .	- Kvalitet på forhold mellom interessentene (ansatt, kunde, investor, eier).	Kvaliteten på relasjonene til interessentene basert på samfunnsansvars- initiativ avhenger av hvilke fordeler interessentene får ut av initiativene.
Preuss, L., Haunschild, A. og Matten, D. (2009)	Fremveksten av samfunnsansvar har konsekvenser for HRM og ansatte.	- Fremveksten av samfunnsansvaret i Europa.	- HRM. - De ansattes representanter (fagforeninger, ansatte).	Både HRM og representanter ønsker begge å påvirke utformingen av samfunnsansvar (for å kunne påvirke de ansatte positivt, og

				for å beholde makt), men mulighetene for dette avhenger av kontekst og hvilke land organisasjonen opererer i.
Costas, J. og Kärreman, D. (2013)	Lede ansatte ved bruk av samfunnsansvar.	Samfunnsansvar: - Etikk. - Miljø. - Samfunn.	Påvirke/lede ansatte gjennom: - Identitet. - Etisk bevissthet.	Samfunnsansvar kan bidra til å fylle den ansattes identitet og samvittighet, og derfor brukes som et verktøy for å påvirke/lede de ansatte.
Raub, S. og Blunschi, S. (2014)	Bevissthet rundt samfunnsansvar og hvilke utfall det gir for prestasjon.	- Ansattes bevissthet rundt samfunnsansvars-initiativ.	- Oppfattelse av hvor viktig jobben er. - Utfall av arbeidsprestasjoner.	Å gjøre ansatte bevisste på samfunnsansvar påvirker hvordan ansatte oppfatter viktigheten av sitt arbeid. Bevisstgjøring rundt samfunnsansvar er positivt relatert til jobbtilfredshet, engasjement og personlig initiativ. Det er negativt relatert til emosjonell utbrenthet.
HRM				
Becker, B. E. og Gerhart, B.(1996)	HRM sin innflytelse på organisasjonens	HRM som: - Funksjon. - System.	Bedriftens prestasjon: - Aksjeverdi.	HRM kan påvirke bedriftens prestasjon, men det finnes ingen

	prestasjon.		- Profitt. - Produktivitet.	svar på hvordan eller på hva som er den beste praksisen.
Barney, J. B. og Wright, P. M. (1998)	HR sin rolle for å oppnå konkurransefortrinn.	- HRM-system (VRIO): * Verdifulle. * Sjeldne. * Vanskelige å kopiere. * Lagt til rette av organisasjonen. - HR-direktør som strategisk partner.	- Bærekraftig konkurransefortrinn.	Gjennom VRIO-rammeverket kan HRM bidra til å gjøre HRM som funksjon til en bidragsyter til organisasjonens prestasjoner.
Collins, C. J. og Clark, K. D. (2003)	HRM sin rolle for organisasjonens konkurransefortrinn.	- HRM: * Trening. * Prestasjonsmåling. * Belønning. - Toppledelsens sosiale nettverk. <i>Kontrollvariabler:</i> - Størrelse på organisasjonen. - Incentivbasert lønn.	- Organisasjonens prestasjon: * Økt salg. * Økt aksjeverdi.	HRM kan føre til økt konkurransedyktighet ved å utvikle og forsterke de ressursene som er basert på de ansatte og som er verdifulle i bestemte omgivelser. Et sett av nettverksbyggende HRM førte til høyere prestasjon.
Delaney, J. T. og Huselid, M. A. (1996)	HRM sin innvirkning på oppfattelsen av organisasjonens resultater.	- HRM som påvirker: * Ansattes evner. * Ansattes	- Oppfattelsen av organisasjonens resultater. - Oppfattelse av	HRM var positivt relatert til oppfattelse av resultater. Synergieffekter mellom praksisene var

		motivasjon. * Arbeidets struktur. - Synergi-effekter mellom praksisene. <i>Kontrollvariabler:</i> - Ulike prioriteringer. - Kultur. - Miljø.	markedsresultater.	ikke positivt korrelert med bedriftens resultater, men det påpekes at dette kan skyldes en svakhet i studien.
Becker, B. E. og Huselid, M. A. (2006)	SHRM og veien videre.	SHRM: - Integrasjon av strategi-implementering. - Differensiering av bedriftens prosesser.	- Organisasjonens prestasjon.	HRM må påta seg stadig mer strategiske roller innen rådgivning og funksjonen den utøver for bedriftens prestasjon. I fortsettelsen trenger de hjelp til å forstå hvordan de kan generere og opprettholde potensiell omsetning.

Man ser at Brammer, Millington og Rayton (2007) er inne på linken mellom samfunnsansvar og *forpliktelse* mens Buck og Watson (2002) linker HRM og ansattes *forpliktelse* til organisasjonen. Dette bekrefter bare at det er forskning på hvordan HRM og samfunnsansvar kan kobles til forpliktelse, og ikke engasjement, noe oppgaven senere vil forklare ikke er det samme. På bakgrunn av dette vil denne oppgaven ta for seg mangelen på forskning rundt hvordan HRM kan bidra til å engasjere ansatte gjennom bruk av samfunnsansvar, slik at bedriften kan høste fordelene som assosieres innen disse områdene. Selv om det i teoritabellen ikke blir presentert så mye forskning som kobler HRM, samfunnsansvar og

engasjerte ansatte bruker oppgaven allikevel nyttig teori fra artikler skrevet av Bartlett og Ghoshal (2002), Pfeffer (1995) og Pfeffer og Veiga (1999), som alle setter fokus på hva bedriften kan oppnå dersom de setter mennesker først. Det er også brukt boken *CSR for HR*, skrevet av Cohen (2010) som tar for seg hvilke rolle HRM kan spille i utvikling av samfunnsansvaret og i møte med de ansatte, i tillegg til artikler fra Ditlev-Simonsen, Brøgger og Wenstøp som bidrar med å se det hele i Skandinavisk kontekst.

2.2 Engasjement

«Dersom de ansatte ikke er engasjerte vil de ikke bidra til bedriften på den mest effektive måten fordi de ikke vet akkurat hva bedriften ønsker fra dem.» - Cohen (2010, s. 52, fritt oversatt)

Engasjement er generelt oppfattet som en ønskelig tilstand som er bra for bedriften. Mange HR-konsulenter unngår å definere engasjement, og referer til begrepet på bakgrunn av de antatte positive konsekvensene (Macey og Schneider, 2008). Engasjement er et tvetydig begrep med mange definisjoner som varierer i innhold og tolkning. En definisjon som griper essensen i hva begrepet innebærer er fra MacLeod og Clarke (2009, side 9, fritt oversatt):

“Å engasjere ansatte er en tilnærming til arbeidsmiljøet som er designet for å sørge for at ansatte er forpliktet til organisasjonens mål og verdier, motiverte til å bidra til organisasjonens suksess, og på samme tid er i stand til å forsterke sin egen følelse av velvære.»

Dersom man ser på flere definisjoner kan man se et mønster av at engasjement inneholder både begrepene *forpliktelse, involvering, motivasjon, energi og driv* - altså er engasjement en «tilstand» assosiert med oppførsel som er fordelaktig for en bedrift. I engelsk litteratur brukes ordene engagement, commitment, motivation og job satisfaction litt om hverandre og begrepene tolkes forskjellig fra forfattere og de ulike kontekster hvor de blir brukt. Det er viktig å understreke at engasjement ikke er et synonym til begrepene nevnt over, men at det omfatter litt av alt. Koblingen mellom jobbtilfredshet, motivasjon, involvering og forpliktelse er det som kjennetegner engasjerte ansatte. Denne oppgaven vil ikke sette likhetstegn mellom betydningen av begrepene som er nevnt ovenfor, men vil forsøke å forklare forskjellen.

Tabell 3: Forskjell fra engasjement og de øvrige begrepene.

Jobbtilfredshet (Job satisfaction)	Engasjement er ikke det samme som jobbtilfredshet. Jobbtilfredshet innebærer at behovene til den ansatte blir møtt, noe som kan skje uten at den ansatte nødvendigvis legger energi, innsats og eget initiativ for å nå bedriftens mål (Arrowsmith og Parker, 2013). Ansatte kan være tilfreds på jobb og med jobben de gjør, men det betyr ikke at de er engasjerte og identifiserer seg med bedriftens verdier eller kultur. Det er ikke engang sikkert at de ansatte vet om bedriftens verdier, men kan fremdeles være fornøyd med lønn, arbeidsoppgaver og sjefen.
Involvering (Involvement)	Å involvere seg på jobb er en del av det å være engasjert, men ikke direkte det samme. Å involvere seg på jobb innebærer holdninger mot en spesifikk arbeidsoppgave, uavhengig av den bredere organisasjonen, med mer fokus på utfall av arbeidsoppgaven enn selve utfallet av bedriften (Macey og Schneider, 2008).
Forpliktelse (Commitment)	Engasjement er heller ikke det samme som å føle seg forpliktet. Forpliktelse går på hvor aktivt den ansatte deltar i «jobbsamfunnet» (Arrowsmith og Parker, 2013). Det er allikevel en viktig del av engasjement fordi forpliktelse gjør at ansatte gir ekstra energi og support til bedriften, er stolt av å være ansatt og føler at han kan identifisere seg med organisasjonen (Macey og Schneider, 2008).
Motivasjon (Motivation)	Motivasjon er et litt vanskelig å skille fra engasjement, fordi man kan skille mellom indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon kan linkes til det å tjene masse penger og oppnå status, mens indre motivasjon gjerne kan sammenlignes med det som kalles engasjement (Kahn, 1990). Her prater vi ikke om motivasjon i den grad at du møter opp på jobb og gjør jobben mot avtalt lønn, eller at du er fysisk tilstede på arbeidsplassen, men at du er følelsesmessig tilstede.

2.2.1 Hvorfor engasjere ansatte

“Uformell observasjon tyder på at mye av grunnen til at ledelsen fokuserer på engasjement er drevet av påstander om at engasjerte ansatte påvirker resultatet på bunnlinjen»– Macey and Schneider (2008, side 3, fritt oversatt).

Det er hele bedriftens ansvar å engasjere de ansatte, og det sitter et stort uforløst potensiale for bedriften i å engasjere sine ansatte (Midtun, 2013). Studier viser at engasjerte ansatte tilfører bedriften verdier i form av økt innovasjon og entreprenørskap, villighet til å gå litt ekstra for både kunde og bedriften, lavere fravær og gjennomflyt av ansatte (Macey og Schneider, 2008), produktivitet, bedre kommunikasjon, mer tilbakemeldinger fra ansatte, lavere konfliktnivå, og bedre forståelse av bedriftens mål og verdier på alle nivå (MacLeod og Clarke, 2009). Buck og Watson (2002) fant i sin studie at engasjerte ansatte er mindre trolige til å forlate jobben, noe som er bra fra et lønnsomhetsperspektiv da det vil spare bedriften for både tid, penger og tap av kompetanse. Ifølge en rapport skrevet av IPSOS Mori (2008) svarer 74 % av offentligheten at de ville stolt mer på hva en ansatt hadde sagt om bedriften sin enn hva en brosjyre eller reklame hadde sagt. Dette betyr at bedriften har store markedsføringspotensialer med å engasjere ansatte. Rapporten bruker ordet forpliktelse og ikke engasjement, men som nevnt innledningsvis inngår forpliktelse som en del av definisjonen av engasjement. Å ha engasjerte ansatte er ikke bare en fordel for bedriften, men ifølge MacLeod-rapporten øker det også individets følelse av velvære når de er engasjerte, som er et av kravene fra dagens arbeidsstyrke. Ved å skape et engasjerende arbeidsmiljø vil bedriften ifølge rapporten også kunne redusere negative effekter slik som stress og depresjon – altså påvirke den psykiske delen av mennesket.

Det er i mange tilfeller lett for konkurrenter å kopiere produkter og tjenester, men vanskeligere å kopiere gode innarbeidete strategier og bruk av intellektuell kapital (Kahn, 1990; Macey og Scheinder, 2008). Dette indikerer at å utnytte ressursene de ansatte besitter kan skape konkurransefortrinn for bedriften. Engasjement handler om å legge til rette for de ansattes potensial på arbeid, beholde og bygge forpliktelse, energi og lyst til å gjøre en god jobb for å maksimere både individets og organisasjonens resultater (MacLeod og Clarke, 2009). I tillegg til å legge til rette for de ansatte slik at de kan gjøre en god jobb, må organisasjonen erkjenne at dette bare kan skje hvis de ansatte føler seg respekterte, involverte, hørt, ledet på en god måte og føler seg verdsatt av dem de jobber for og med. Engasjement

innebærer som nevnt at ansatte har en form for personlig tilknytning til jobben og organisasjonen. Dersom bedriften jobber med dette forholdet vil de bli belønnet i form av at den ansatte engasjerer seg i varierende grad i bedriften.

2.2.2 Engasjement og psykologi

For å kunne undersøke hvordan samfunnsansvar kan bidra til å engasjere mennesker er det relevant å se på litteratur om psykologien bak hva som engasjerer mennesker. Mennesker har egne personligheter og et eget «selv». Mange ganger i løpet av en enkelt dag går individer inn og ut av ulike roller – som forelder, søsken, venn, kollega eller ansatt. Kahn (1990) forklarer at «selvet» og rollene man går inn i eksisterer i et slags dynamisk forhold hvor personen både driver frem personlig energi inn i atferdsrollen og uttrykker «selvet» gjennom rollen. Å uttrykke seg i en slik rolle bidrar ifølge Kahn (1990) til en indre tilfredsstillelse hos mennesket. Det er også mange ulike nivåer av hvordan individet velger å *gå inn i* rollen. Å være uengasjert representerer «frakoblingen av «selvet» fra arbeidsrollen». Kahn (1990) definerer engasjement uttrykt i fire komponenter:

- Kognitiv – hvor rollen er forenelig med identiteten til personen.
- Emosjonell – hvor personen liker rollen vedkommende er tildelt på jobb.
- Fysisk – personen vil arbeide i rollen.
- Eksistensiell – rollen gir mening for personen.

Og videre definerer han ulike typer engasjement:

- Intellektuelt engasjement: den ansatte *tenker* på jobben og hvordan han kan gjøre den bedre.
- Affektivt engasjement: den ansatte *føler* positivitet rundt å gjøre en god jobb.
- Sosialt engasjement: den ansatte griper (*handler*) aktivt muligheter til å diskutere arbeidsrelaterte forbedringer med andre på jobb.

Dersom en bedrift kan finne en måte å tilrettelegge for blant annet sosialt engasjement, kan man oppnå et unikt system som kan skape konkurransefordel. Det er ikke fjernt å linke kognitiv eller eksistensiell engasjement til samfunnsansvar, da dette i høy grad kan være aktiviteter som passer til den ansattes verdier, altså forsterker identitet, eller som gir den ansatte en dypere mening med jobben. Engasjement er en del av rollene man tar på seg på jobb og er et produkt av mening, trygghet og tilgjengelighet (Kahn, 1990). Dersom den

ansatte føler seg verdifull og verdsatt av bedriften vil den føle seg mer engasjert. Dersom den ansatte opplever å ha en god jobbtittel, rolle eller status vil dette også bidra til engasjement. Gjennom å tilrettelegge jobben og tillate ansatte å gjøre en god jobb for lokalsamfunnet, kan man anta at følelse av status og egen verdi vil øke, og derav gi mening, trygghet og tilgjengelighet som igjen fører til engasjement.

Macey and Schneider (2008) deler inn engasjement hos ansatte som enten et personlighetstrekk, en tilstand eller en atferd. Et personlighetstrekk går det ikke å endre på, det er noe konstant over tid slik som hvilket syn man har på livet (positiv, optimist, negativ, unnværende). En tilstand er midlertidig og kan endres og omhandler følelser som involvering, tilknytning eller følelse av makt. Atferd er også noe som kan endres og påvirkes og kan innebære å ta initiativ, engasjere seg i bedriften eller utføre en rolle (jobb, privat, fritid). Det å kalle individuelle ulikheter i engasjement for et personlighetstrekk gjør engasjement til den ansattes problem (Macey og Schneider, 2008). Dette fordi enkelte mennesker er mer engasjerte enn andre, noe som fører engasjement bort fra organisasjonskonteksten. Så dersom engasjement er et personlighetsstrekk kan det være vanskelig for en bedrift og gjøre noe med, mens hvis det er en tilstand eller atferd som ligger i mennesket, så kan bedriften påvirke det.

Et fint eksempel på engasjement og det å føle seg som en viktig del av bedriften og ha en jobb med mening, er historien om vaktmesteren på NASA. Historien skal ha det til at da President J.F. Kennedy besøkte NASA Space Centre i 1962 skal han ha sett en vaktmester med en sopekost. Presidenten stoppet opp, gikk bort til mannen og spurte: «Hva gjør du?», og vaktmesteren skal ha svart: «Jeg hjelper å få en mann på månen, Mr. President.»

2.2.3 Hva engasjerer og hvordan engasjere

MacLeod og Clarke (2009) legger frem fire faktorer innad i bedriften som ifølge dem fungerer som nøkkelfaktorer for å få engasjerte ansatte.

Tabell 4: Presentasjon av faktorer som fører til engasjement, basert på funn fra MacLeod og Clarke (2009).

Ledelse	Synlig og styrkende ledelse gir en sterk strategisk fortelling som har et utbredt eierskap og forpliktelse fra ledere og ansatte på alle nivå i bedriften. Gir en følelse av «hvor bedriften er, og hvor den skal videre». Transparent og god bedriftskultur.
Engasjert ledelse	Er hjertet i organisasjonens kultur. De legger til rette for og styrker – istedenfor å kontrollere og begrense sine ansatte. De behandler sine ansatte med takknemlighet og respekt og viser forpliktelse til å utvikle, øke og belønne evnene til dem de leder.
Stemme	En effektiv og sterk stemme for de ansatte. De ansattes synspunkter er etterspurt; de blir hørt og ser at deres meninger utgjør en forskjell.
Integritet	Atferden gjennom hele organisasjonen er konsistent med uttrykte verdier, noe som leder til tillit og en følelse av integritet. Det skal ikke være et «gap» mellom «det vi sier og det vi gjør».

Kahn (1990) derimot studerer hvordan psykologiske faktorer får individer til å oppfatte seg selv i arbeidsrollen og peker på det han mener er nøkkelfaktorene for engasjement.

Tabell 5: Faktorer som fører til engasjement, basert på studien til Kahn (1990).

Mening	Innebærer hvor meningsfullt er det for individet å engasjere «selvet sitt» i rollen som ansatt. Dette innebærer hvilke utbytte den ansatte får igjen i form av fysisk, kognitiv eller følelsesmessigenergi fra innsatsen vedkommende legger ned i prestasjonene. En følelse av mening kan oppnås ved at den ansatte føler ser verdifull, verdsatt og til nytte.
Trygghet	Dette handler om hvor trygt er det for individet å engasjere seg i rollen som ansatt. Dette innebærer i hvilke grad den ansatte føler han kan vise eller hengi seg i rollen uten å frykte negative konsekvenser for sitt eget image, status eller karriere. Trygghet kan oppnås i situasjoner der den ansatte stoler på at han ikke får svi for sitt personlige engasjement. Dette er situasjoner som er forutsigbare, konsise, tydelige og ikke-truende.
Tilgjengelighet	Dette handler om hvor tilgjengelig er individet for å engasjere seg i rollen som ansatt. Dette innebærer at den ansatte har fysiske, emosjonelle eller psykiske ressurser til å engasjere seg. Dette kan knyttes til jobb/fritidsbalanse der faktorer som stress, situasjoner i privatlivet og andre aspekter ved livet påvirker evnen til å engasjere seg i rollen som ansatt. For å oppnå tilgjengelighet kan bedriften legge til rette for jobb/fritidsbalanse.

Selv om de fleste teorier støtter opp om viktigheten av å engasjere ansatte er det ikke alle bedrifter som følger opp om dette i praksis. Pfeffer og Veiga (1999) argumenterer for at nøkkelen til å lede mennesker på en måte som fører til profitt, produktivitet, innovasjon og reell læring ligger i ledernes perspektiv og hvilke syn de har på de ansatte: som enten en kostnad eller ressurs. Pfeffer (1995) foreslår 13 ledelsespraksiser for effektive ansatte, der mange av praksisene er assosiert med motivasjon hos ansatte:

Tabell 6: Pfeffer (1995) sine 13 praksiser for effektiv ledelse av ansatte.

Sikkerhet	Å vite at bedriften kan tilby jobb på lang sikt, at den ansattes stilling er trygg, er en langsiktig forpliktelse fra organisasjonens side. En slik forpliktelse har tendens til å bli gjengjeldt fra den ansatte.
Selektiv rekruttering	Organisasjonen må ansette de riktige folkene, på den riktige måten. En god rekrutteringsprosess kan sende signaler til den ansatte om at vedkommende tilhører en seriøs organisasjon.
Høy lønn	Dersom du ønsker å tiltrekke og beholde ansatte som utmerker seg, må du gi dem høy lønn. Det er en måte å vise at bedriften verdsetter den ansattes arbeidsinnsats.
Insentiver	Folk motiveres av andre ting enn bare penger, men dersom de bidrar til store inntjener er det ikke unormalt at de ønsker en del av fortjenesten.
Eierskap	Eierskap bidrar til to fordeler. For det første bidrar det til mindre konflikt mellom kapital og arbeidskraft, siden den ansatte plutselig representerer begge deler. For det andre blir den ansatte mer interessert i det langsiktige perspektivet, strategier og finansielle målsetninger.
Informasjonsdeling	Dersom mennesker skal være kilde til konkurransefortrinn må de først og fremst ha informasjonen som er nødvendig for å oppnå suksess.
Deltakelse og ansvarliggjøring	Kontroll over eget arbeid, autonomi og desentralisering virker motiverende.
Selvstyrte grupper	Grupper jobber effektivt på grunn av gruppeforventning, og ansvar ovenfor de andre i gruppen.
Trening og ferdighetsutvikling	Ansatte må ha relevant kompetanse til arbeidsoppgavene de skal utføre.
Tverrfaglig utnyttelse og trening	Varierte arbeidsoppgaver er vanlig mange steder, og kan bidra til motivasjon. Dersom ansatte bytter avdeling får bedriften også et nytt sett med øyne til å komme med vurderinger.

Symbolisk egalitarianisme	Bedriften må symbolisere en form for likeverd mellom alle ansatte, uavhengig av avdeling eller arbeidsrolle.
Lønnskompresjon	Bedriften bør forsøke å holde små lønnsforskjeller, relativt til organisasjonens hierarki.
Intern forfremmelse	Dersom bedriften ansetter og forfremmer internt kan dette være motiverende for den ansatte og gir insentiver til trening og utvikling.

Det er også viktig å huske på at for å oppnå ekte og fullstendig engasjement hos ansatte er det essensielt at de ansatte opplever initiativene rundt samfunnsansvar som troverdige og strategisk viktige for bedriften (Macey and Schneider, 2008) og at resultatet er av ekte interesse for ledelsen.

2.2.4 Hindringer for engasjement hos ansatte

Dersom det er så viktig å engasjere ansatte, og man har disse «oppskriftene» på hva som må til og hvordan, hvorfor gjør da ikke alle bedrifter dette? Det finnes flere faktorer som hindrer engasjement hos ansatte, og MacLeod og Clarke (2009) nevner at:

- Lederen ikke er klar over at de ansatte bør engasjeres.
- Lederen forstår ikke konseptet og fordelene det kan ha for bedriften.
- Lederen kan være interessert i temaet, men vet ikke helt hvordan hun skal gå frem.
- Lederen er ivrig på å engasjere ansatte, men toppledelsen eller styret deler ikke denne entusiasmen.
- Bedriften er for dårlig utstyrt for å kunne implementere strategier for engasjement.

Andre barrierer som kan tenkes er:

- Sjefen eller overordnet person setter stopper for det.
- Mangel på kontroll over arbeidet.
- Dårlige beslutninger fra toppledelsen.
- Dårlig teamarbeid.
- Ingen står til ansvar.
- Dårlig kontorpolitikk (sladring, baksnakkelse, frykt og dårlige vaner).

Ofte er potensialet av det å ha engasjerte ansatte undervurdert og blant lederne som tror på det å engasjere ansatte er det stor variasjon i deres synspunkt og satsing. Hos mange er engasjement noe så enkelt som den årlige undersøkelsen for trivsel på jobb der man kan planlegge tiltak ut fra resultatene, mens for andre er denne undersøkelsen bare en liten del av flere tiltak for å engasjere.

Å fokusere på engasjement har blitt kritisert som en kynisk og manipulerende måte å utnytte de ansattes hjerter og følelser. Fenomenet blir også kritisert for å utgi seg for å være noe nytt, «gammel vin på ny flaske», mens det kommenteres at det er en ny kortvarig trend i strategisk litteratur fordi det overlapper en del av teorien med forpliktelse, organisatorisk medborgerskap, involvering og jobbtilfredshet.

2.3 Samfunnsansvar

Samfunnsansvar har blitt kritisert for å mangle kontinuitet og er omtalt som et paraplybegrep (Costas og Kärreman, 2013). Begrepet kommer i mange ulike definisjoner og varianter, der mange overlapper hverandre, men som kritikerne mener er ulike områder allikevel. Fra USA har man begrepene Corporate Social Responsibility (CSR), Social Responsibility (SR), Corporate Responsibility (CR) og uttrykket «Shared Values» for å nevne noen. Selv om både CSR og CR blir brukt i norsk litteratur vil denne oppgaven bruke det norske ordet samfunnsansvar. Det store mangfoldet av navn og ulike tolkninger gjør det i sin tur også vanskelig å gi en klar definisjon på begrepet.

I sin enkleste form kan samfunnsansvar forklares med at det er en del av bedriftens holdning ovenfor hvilke rolle de har i samfunnet, og underlagt samfunnsansvar finner man blant annet fokus på etikk og verdier, bærekraftig utvikling og miljø. Etikk og verdier er det som er internt forankret i bedriften som et overordnet styringsverktøy, og sier noe om hva som er rett og galt, mens samfunnsansvar beskrives ofte som en måte å vise sine verdier gjennom sin atferd mot interessentene (Kew and Stredwick, 2010). Midtun (2013) beskriver samfunnsansvar som en del av en langsiktig prosess for å «sivilisere kapitalismen» eller å gjenvinne sosialt og miljømessig ansvar for bedrifter som del av en global markedsøkonomi. På den annen side beskriver Bhattacharya, Korchun og Sen (2009) samfunnsansvar som en forpliktelse organisasjonen har til å forbedre samfunnet gjennom praksiser og bidrag av

organisasjonens ressurser. Denne oppgaven tar utgangspunkt i den relativt brede definisjonen som kommer fra Europakommisjonen i 2011:

«(...)ansvaret bedrifter har for deres påvirkning på samfunnet.»

Dette vil inkludere eksterne aktiviteter rundt bærekraftig utvikling, sponsing og veldedighet og interne aktiviteter og policyer som angår menneskerettigheter, etiske retningslinjer, verdier, arbeidsvilkår og helse, miljø og sikkerhet (HMS) som er mer rettet mot de ansatte.

2.3.1 Hvorfor drive samfunnsansvar

Samfunnsansvar stammer fra 1930- og 40-tallet, og begrepet har siden den gang har blitt videreutviklet og utvidet gjennom litteratur og innebærer i dag også alternative tema slik som teori om interessenter og bedriftsetikk (Midtun, 2013). Porter og Kramer (2006) påstår i en artikkel i Harvard Business Review at det viktigste en bedrift kan bidra med for samfunnet, og for et hvert lokalsamfunn, er å bidra til en fremgangsrik økonomi. De påstår også at det å tenke på samfunnsansvar som at man bygger delte verdier, istedenfor å bruke det som brannslukking etter en krise har oppstått, eller som en form for PR-kampanje, vil kreve at man tenker helt nytt innen forretningsområdet. Å fokusere på samfunnsansvar kan være kilde til både nye muligheter, innovasjon og konkurransefortrinn (Porter og Kramer, 2006).

Å bruke samfunnsansvar eksternt kan skape tillit hos interessentene, slik som investorer, kunder og ansatte og bidra til få et bra rykte og image. Videre kan det bidra til fordelaktig omtale i lokalmiljøet og kan dermed lettere oppnå støtte i saker som kommer på offentlig agenda. Positiv evaluering fra kundene og påvirkning på investorene kan gi positive ringvirkninger for bedriftens lønnsomhet og organisasjonens verdi (Bhattacharya, Korchun og Sen, 2009). Andre konsekvenser av samfunnsansvar er potensialet for å øke konkurransedyktighet, aksjeverdi, økt salg via markedsføring, godt image og legitimitet. Samfunnsansvar blir ofte utøvd via ulike program og protokoller slik som UN Global Compact, etiske retningslinjer, FairTrade og lignende (Costas og Kärreman, 2013). Det er flere grunner til å rette fokuset eksternt og Brammer, Millington og Rayton (2007) kommer med eksempel på at nylige erfaringer i oljebransjen legger vekt på at det er negative konsekvenser for bedriftens rykte dersom de har dårlig atferd mot omgivelsene og miljøet. Bare tenk på hvordan samfunnsansvar ble satt på agendaen under krisen rundt BP sitt oljesøl i

Mexico-gulven. Dette, samt finanskrisen i 2007 med Lehman Brothers i spissen, er en av grunnene til et økende fokus på etikk og samfunnsansvar i næringslivet.

Som man ser forklart ovenfor er samfunnsansvaret brukt i et makroperspektiv. Et mer internt rettet fokus på samfunnsansvar er å bruke aktivitetene som virkemiddel for å tiltrekke seg beholdepotensielle ansatte som sitter på avgjørende kompetanse, som i seg selv kan fungere som et konkurransefortrinn (Turban og Greening, 1997). Samfunnsansvarsinitiativ avslører bedriftens verdier og på denne måten er det lett for mennesker å linke seg til de bedriftene med like verdier. Dette kan igjen brukes som et konkurransefortrinn i forhold til å tiltrekke seg «de rette folkene». Samfunnsansvar binder den ansatte til organisasjonen både via å skape identitet som den ansatte kjenner seg igjen i og ved å spille på den etiske samvittigheten (Costas og Kärreman, 2013). Aktiviteter som skaper bedre jobb/fritidsbalanse for ansatte inkluderer blant annet fleksitid, kurs og utvikling, kommunikasjon og ledelse og kan bidra til å redusere stress og sykefravær. Dette er per definisjon samfunnsansvar fordi bedriften påvirker den ansatte på en måte som er fordelaktig for både bedriften og samfunnet generelt.

2.3.2 Hvordan drive samfunnsansvar

Selv om samfunnsansvar tiltrekker seg oppmerksomhet og blir satt på ledernes agenda, finnes det relativt liten veiledning på hvordan organisasjonene kan maksimalt utnytte utfallet av investeringene de legger inn i samfunnsansvaret (Bhattacharya, Korchun og Sen, 2009).

Det er fullt mulig å skape en vann-vinn situasjon der bedriften både bidrar med å gjøre en forskjell i verden, samtidig som kundene får vite det og at de ansatte blir motiverte (Sagen, 2013). Hvilke del av samfunnsansvar bedriftene velger å fokusere på avhenger selvsagt av hvor i verden de driver forretning, bedriftens kultur, hvilke bransje de er i og kanskje viktigst; hvilke kjernekompetanse de besitter. En bedrift i klesbransjen vil kanskje fokusere på menneskerettigheter og rettferdighet i verdikjeden, finansielle institusjoner vil fokusere på anti-korrupsjon og bekjempelse av økonomisk kriminalitet, mens et olje- og energiselskap kan bidra til bedre miljø og bærekraftig utvikling gjennom bruk av ny teknologi og innovative systemer.

Som en viktig del av de interne aktivitetene er jobb/fritidsbalanse er en stor del av samfunnsansvaret ovenfor de ansatte. Dette innebærer ifølge Cohen (2010) flere nøkkelkomponenter og kan deles i seks kategorier:

- Fleksible arbeidstider.
- Støtteordninger for barn, eldre eller andre familieforhold.
- Supportservice på jobben.
- Helse og velværeprogram.
- Personlig støttesystem.
- Involvering i lokalsamfunnet.

2.3.3 Hindring for vellykket samfunnsansvar

Det er ikke gitt at alle bedrifter klarer å utvikle et vellykket program for samfunnsansvar rettet internt. Bhattacharya, Korchun og Sen (2008) foreslår fire barrierer som kan være årsaken til dette, og som man må se opp for. For det første må ledelsen forstå at det ikke er sikkert de ansatte er hverken klar over eller involvert i bedriftens samfunnsansvar. De vet gjerne at bedriften driver med samfunnsansvar, men de er ikke involvert eller informert utover det. For det andre kan det være at bedriften har begrenset forståelse av hvordan den ansattes behov dekkes av samfunnsansvar, at det handler om noe mer enn bare lønn og arbeidsvilkår. Disse behovene kan gjelde alt fra jobb/fritidsbalanse, den ansattes forhold til organisasjonen, føle stolthet over arbeidsplassen sin, eller behov for personlig utvikling. Den tredje barrieren som nevnes er at ledelsen har dårlig forståelse av hvilke avkastning på ansatte (return on employee) som skapes med samfunnsansvar. Til sist må ledelsen være oppmerksom på at en topp-ned tilnærming til samfunnsansvar kan hindre at de ansatte føler tilknytning til samfunnsansvaret, og derfor ikke involverer seg. Ledelsen må bli bedre til å inkludere og høre på de ansatte. For å minimere disse barrierene foreslår Bhattacharya, Korchun og Sen (2008) tiltak bedriften kan foreta seg, slik som å øke de ansattes nærhet til samfunnsansvaret, bruke de ansattes tilbakemeldinger, og forsøke å forstå og dekke de ansattes behov. Det er ikke alltid den ansatte har noe å bidra med i denne sammenhengen, men det å bli spurt kan ha betydning for hvordan den ansatte oppfatter situasjonen og følelsen av å bety noe. Det er også hensiktsmessig å styrke den ansattes indentifisering med organisasjonen samt sørge for involvering i planlegging, design og implementering fordi samfunnsansvar fungerer best når det er den ansatte som får være utøver, mens bedriften er den som muliggjør det hele. Bhattacharya, Korchun og Sen (2008) konkluderer med at siden organisasjoner investerer millioner av penger i samfunnsansvarlige initiativ er det verdt å vurdere eller evaluere utfallet av investeringene, i forholdt til forholdet mellom organisasjonen og den ansatte.

2.3.4 Kritikk

«En bedrifts eneste ansvar er å maksimere bedriftens profitt.» - Milton Friedman, Nobelprisvinner i økonomi.

Man kan stille spørsmål om samfunnsansvaret går for langt, med tanke på at private bedrifter ikke er sosialarbeidere. Det har blitt pekt på at bedrifter ikke bør ha for mye samfunnsansvar fordi det kan bli en «hvilepute» for et lands regjering, hvor samfunnet gjør seg avhengige av at velmenende bedrifter gjør en jobb som egentlig er regjeringens jobb å utføre. Dersom bedriftene overtar for mye av samfunnsansvaret slutter de som egentlig har ansvar (stat og regjering) å ta nok ansvar. Institusjoner og andre mottakere gjør seg avhengig av støtte fra bedriftene. Dersom man går inn og leser gjennom bedriftenes planer og strategier møter man ofte på store ord og mange løfter, og det hele virker som enda noe «pjatt». Dette bidrar til å tolke samfunnsansvar som en overfladisk form for PR og markedsføring for å opprettholde bra rykte og merkenavn. Det kan og ofte gi følelsen av at bedriften bruker samfunnsansvar kynisk ved å spille på kunders og ansattes følelser.

Hvis samfunnsansvar skal kunne bli et konkurransefortrinn må det ifølge Bhattacharya, Korchun og Sen (2009) være mer enn bare en årsaksrelatert markedsføringskampanje. For ikke å bli oppfattet som «lip service» eller en papirøvelse må initiativene være genuint og ektefølt, og integreres i bedriftskulturen. En sentral faktor for å utnytte det internt er at de ansatte må vite at det eksisterer og være klar over hva det innebærer.

2.4 Hvordan samfunnsansvar og engasjement påvirker hverandre

«Bedrifter som oppnår suksess skaper en kultur som fokuserer på trippel-bunnlinjen og inviterer de ansatte til å delta.» – Resnick og Herman (2009, side 54, fritt oversatt).

Å føle seg stolt av plassen man arbeider er for en del ansatte viktig, og bedriftens samfunnsansvar er i dagens samfunn en del av dette. Ifølge Ditlev-Simonsen og Brøgger (2013) viser studier at ansatte generelt sett ikke blir involvert i prosessen rundt bedriftens arbeid med samfunnsansvar i den grad de ønsker. En grunn til dette skillet, mellom det man

vet er ønskelig, og hva som foregår i praksis, er at ledere ennå ikke helt er klar over hvor viktig det er å involvere ansatte i samfunnsansvaret.

Når det kommer til samfunnsansvar så er det forskjeller mellom USA og Europa, og fenomenet er først og fremst en amerikansk praksis (Preuss, Haunschild og Matten, 2009). En av forskjellene mellom USA og Europa, og særlig Norden, er at det i Norden mer vanlig at de ansatte har innflytelse på arbeidsplassen, godt historisk samarbeid med sterke fagforeninger og liten grad av autoritær ledelsesstil. Nettopp på grunn av dette kan det tenkes å være enda viktigere å inkludere de ansatte i prosessen rundt samfunnsansvar. Når det kommer til bedriftskultur i Norge er involvering i organisasjonen i større grad sett på som normen ifølge Ditlev-Simonsen og Brøgger (2013), og må derfor videreføres i bedriftens arbeide med samfunnsansvar.

Arbeidsgivere i Skandinavia er underlagt en rekke lover, slik som å konsultere med en representant for de ansatte angående arbeidsvilkår, endringer i organisasjonen, de ansattes stemme og saker innen HMS. Dette er alle vesentlige områder innen en bedrifts samfunnsansvar og de ansatte er en god ressurs i denne sammenhengen, i og med at de sitter på mye kunnskap om hvordan dette fungerer i praksis, hva som påvirker utfallene og hvordan man kan gjøre prosedyrene bedre. I en slik kontekst er det god anledning for å engasjere ansatte gjennom allerede etablerte kanaler for involvering. Dette kan tilføre dybde og styrke til initiativene til samfunnsansvar for å forbedre arbeidsvilkår, demokrati og miljøet generelt sett (Ditlev-Simonsen og Brøgger, 2013).

En annen relevant faktor kommer fra Bhattacharya, Korchun og Sen (2009) som beskriver ulike typer forhold organisasjonen og den ansatte kan gå inn i. Studien ser på hvordan disse forholdene påvirkes av organisasjonens samfunnsansvar, hvilke fordeler dette har for partene og hvordan forholdene kan styrkes som følge av dette. Forholdet mellom organisasjonen og de ansatte kan være en faktor som påvirker engasjement dersom man ser dem i sammenheng med hva Kahn (1990) skriver om engasjement og rollene mennesker går inn i, og hva Macey og Schneider (2008) skriver om menneskers tilstand og atferd knyttet til engasjement.

Forholdene som blir beskrevet er:

Tabell 7: Relasjoner mellom interessentene som påvirkes av samfunnsansvar. Basert på Bhattacharya, Korchun og Sen (2009).

Identifikasjon	Med identifikasjon menes det at den ansatte identifiserer seg med organisasjonen på en slik måte at «jeg» blir til «vi», og er den sterkeste formen for relasjon mellom de to (Bhattacharya, Korchun og Sen, 2009). Man kan jo tenke seg selv hvor hardt man er villig til å arbeide for noe som er en del av deg, som er «ditt», slik som ditt eget firma, din egen bil, ditt eget hus eller for din egen familie.
Forpliktelse	Forpliktelse er tett linket til tillit, og innebærer at interessentene bidrar med sine ressurser fordi de ønsker å beholde et verdifullt forhold (Bhattacharya, Korchun og Sen, 2009).
Tillit	Når organisasjonen og de ansatte ikke har så mye med hverandre å gjøre kan forholdet forsterkes gjennom tillit. Tillit kommer når personen føler at organisasjonen har integritet og er til å stole på. (Bhattacharya, Korchun og Sen, 2009).
Tilfredshet	Tilfredshet baseres på den ansattes helhetlige vurdering av organisasjonen, og hvordan dette tilfredsstillende vedkommede (Bhattacharya, Korchun og Sen, 2009).

Naturen i forholdet mellom organisasjonen og interessentene bestemmes av hvilke type fordel eller utbytte som tilfaller interessentene. Bhattacharya, Korchun og Sen (2009) beskriver hvilke utbytte de ulike interessentene (ansatt, kunde, investor) vil få på tre nivå (funksjonelt, psykisk, verdier). Ta for eksempel et tannlegesenter som tilbyr gratis tannlegesjekk til trengende mennesker som del av sitt samfunnsansvar. Den ansatte, tannlegen, vil få en funksjonell fordel ved at vedkommende får bruke sine profesjonelle erfaringer og evner, og det vil oppstå en psykisk fordel ved at den ansatte føler en integrasjon mellom jobb og fritid. Arbeidsoppgaven vil understreke den ansattes verdier og gi en harmoni, eller en balanse som andre vil kalle det. Dersom organisasjonens samfunnsansvar klarer å gi utbytte i form av verdi, vil forholdet mellom interessentene bli mye sterkere og bevege seg oppover mot forpliktelse og identifikasjon (Bhattacharya, Korchun og Sen, 2009). Dette ser man igjen i Kahn (1990) sin studie om hvordan ansatte går engasjert inn i arbeidsrollen og yter det lille ekstra fordi vedkommende identifiserer seg og sine egne verdier med bedriftens verdier, og det Cohen (2010) betegner som å legge til rette for jobb/fritidsbalanse gjennom

samfunnsansvar. Andre fordeler for de ansatte som kan komme som en følge av samfunnsansvarlige initiativ som ikke nevnes i modellen er selvsagt sosialt samvær med mennsker, nye situasjoner og utfordringer som kan gi rom for faglig og personlig utvikling, utvikling av lederegenskaper, mulighet til å uttrykke sin personlighet, selvrealisering for å nevne noen.

2.4.1 Hvordan samfunnsansvar kan engasjere ansatte

«Bedrifter må forstå innflytelsen samfunnsansvar har på deres ansatte (både eksisterende og potensielle)» - (IPSOS Mori, 2008, fritt oversatt).

IPSOS Mori er en britisk bedrift som er ledende innen markedsundersøkelser. I 2008 kom de ut med en rapport om hvordan arbeidstakere kan engasjere ansatte ved bruk av samfunnsansvar. De fant at samfunnsansvar kan berøre de ansatte på ulike måter, slik som ved å oppmuntre alle i bedriften til å følge bedriftens etiske retningslinjer eller ved å bruke kjernekompetanse eller kjerneprodukt for å positivt påvirke miljøet og lokalsamfunnet. Et eksempel på dette er advokater som kan stille med gratis juridisk bistand mens dagligvarebutikker kan gi mat eller produkter til idrettsarrangement eller institusjoner slik som Frelsesarmeen. Bedriftene kan videre passe på at interessenter behandles rettferdig, slik som kunder, investorer, leverandører eller naboer. Samfunnsansvar kan også bidra til å promotere en diversifisert arbeidsstyrke og oppfordre ansatte til å bidra med det de kan, om det er til lokale prosjekt eller gjennom fadderordninger. Tidligere i oppgaven ble det nevnt mange av fordelene som kan komme ved å ha engasjerte ansatte, men det samfunnsansvar i realiteten involverer er å bygge et ekte forhold til sine ansatte slik at alle forstår bedriftens målsetninger og hvor alle arbeider sammen for å oppnå dem.

Det at jobben gir mening og betyr noe mer enn bare å skape profitt er sentralt for mange ansatte (Kahn, 1990; Raub og Blunschi, 2014) og dersom organisasjonen gjør ansatte bevisst på hva de driver med av samfunnsansvar kan dette øke den ansattes oppfattelse av hvor viktig arbeid er, og dermed føre til mer engasjement.

2.4.2 Fordelene med å koble samfunnsansvar og engasjement

Bedriften bør ikke bare se på samfunnsansvar og engasjerte ansatte som en nødvendighet, det er jo egentlig en stor mulighet. Som nevnt over kan bedriften engasjere de ansatte gjennom aktivitetene forbundet med samfunnsansvaret, men de ansatte vil derimot ikke promotere bedriftens verdier og prosedyrer dersom de ikke opplever disse prosedyrene som en del av hvordan bedriften behandler og verdsetter dem (Cohen, 2010). Som tidligere nevnt kan engasjerte ansatte fungere som gode eksterne markedsførere, og IPSOS Mori (2008) fant i sin studie at de ansatte i denne sammenhengen er mer troende til å være «markedsførere» dersom bedriften fokuserer i tilstrekkelig grad på bærekraftig utvikling og beskytte miljøet. Dersom man sammenstiller samfunnsansvar med de ansattes etiske verdier bidrar dette til at de ansatte kan «ta med seg» verdiene og identiteten sin, på jobb som igjen fører til positiv innstilling mot bedriften, og positive omtaler om bedriften. Ifølge rapporten har samfunnsansvarstiltak innflytelse på den ansattes forpliktelse ovenfor jobben. Tiltak som aktivt involverer ansatte kan føre til både personlig og faglig utvikling i den grad at det kan øke den ansattes nivå av egenskaper på områder som samarbeid, gruppearbeid og mulighet for innflytelse.

Undersøkelsen fra IPSOS Mori (2008) er gjort på britiske bedrifter og ansatte, men viser allikevel interessante tall som kan være relevante for norske bedrifter også. Hele 86 % mente at arbeidsgivers involvering i samfunnet og miljøet var viktig. Ifølge studien fortalte organisasjoner at lokalsamfunnet og samfunnsansvarsprogram spilte en rolle i det å utvikle og beholde engasjement. Resnick og Herman (2009) mener at det er mulig at samfunnsansvar, med spesiell vekt på bærekraftig utvikling slik som miljø og teknologi, og engasjement har positive synergieffekter, og at begge driver hverandre. Eksempelet på dette er at samfunnsansvar er engasjerende for ansatte, mens man på motsatt side også kan si at det som kjennetegner engasjerte ansatte er at de aktivt tenker, skaper og er pådriver for bedriftens utvikling.

For at i det heletatt noen av disse egenskapene hos de ansatte eller i HRM skal kunne brukes som konkurransefortrinn hevder Barney og Wright (1998) at bedriften må være organisert på en slik måte at de kan utnytte ressursene de har for hånd. De påstår at bedrifter må ha på plass systemer og praksiser som tillater de ansatte å nå sitt fulle potensial på bakgrunn av deres egenskaper og kompetanse. Barney og Wright (1998) trekker frem at nyere forskning på HRM-praksiser og bedriftens prestasjon gir indikasjoner på at HRM-praksiser er maksimalt effektive når de forekommer i sammenhengende systemer.

2.5 HRM

«Jeg så etter ansatte, men mennesker begynte å møte opp.» - Anita Roddick, gründeren bak The Body Shop.

HRM er et begrep som brukes for å forklare forholdet mellom en organisasjon og de ansatte, og Boxall og Purcell (2008) beskriver HRM som alle systemer og prosedyrer som er med på å lede forholdet mellom bedriften og den ansatte.

Man forbinder gjerne HRM med det som tradisjonelt ble kalt personalledelse (vedlegg 1), som ifølge Price (2007) innebærer å ha fokus på det operative, og drive dag-til-dag funksjoner som rekruttering og seleksjon, trening og utvikling, administrasjon av lønn, og ansattes relasjoner. I dag har begrepet blitt mer innholdsrikt og HRM er mer proaktivt og strategisk, med mer fokus på å lede de ansatte mot bedriftens mål med et langsiktig perspektiv. Det er en mer integrert tilnærming og med et mer holistisk syn der man ser mer helhetlig på menneskene i bedriften (Price, 2007).

2.5.1 Utvikling

HRM spores tilbake til 1970-tallet, da det var snakk om «human asset accounting», mens det mer moderne synet på HRM først ble skrevet om på begynnelsen av 1980-tallet (Price, 2007). Ideene rundt HRM spredte seg gjennom 80- og 90-tallet til flere land, både i Europa, Asia, Afrika og Oseania (Price, 2007) og på midten av 80-tallet var det ifølge Legge (1995) et skifte i ordbruk både i Storbritannia og USA. Man gikk da fra å prate om personalledelse til HRM og deretter strategisk human resource management (SHRM). Når det de senere årene ble fokus på SHRM kunne endelig HRM benytte muligheten til å synliggjøre sin verdi for bedriften (Wright, Dunford og Snell, 2001) og ifølge Legge (1995) burde HRM integreres med bedriftens strategiske forretningsplanlegging og bli brukt til å forsterke hensiktsmessig, eller endre uhensiktsmessig, bedriftskultur.

Utviklingen av SHRM kom som en videreføring av HRM og blir omtalt som et utspring fra ressursbasert syn (RBV) (Jackson og Schuler, 1995; Wright og Snell, 2005) og blir definert av Wright og McMahan (2011) som et mønster av planlagt HRM-distribusjon og -aktiviteter med det formål å tilrettelegge for at bedriften når sine mål. Her blir HRM bestemt ut fra

sammensetning av hvilke menneskelige ressurser bedriften har, ressursenes atferd, og effekten disse har i konteksten av bedriftens forretningsstrategi og konkurransesituasjon.

Teorien om SHRM kommer ikke direkte fra teori om RBV, men RBV har tydelig hatt en påvirkning på utviklingen av SHRM (Wright, Dunford og Snell, 2001). Dette kan skyldes at RBV skiftet retning på litteraturen fra et eksternt ståsted der man så på faktorer utenfor bedriften, mot et fokus rettet mot interne ressurser som kilde til konkurransefortrinn. Dette er ressurser slik som ansatte og deres kunnskap, lederegenskaper, organisasjonens prosesser og rutiner samt informasjon og kunnskap. Skiftet og aksepten for å se mer internt mot konkurransefortrinn gir ifølge Wright, Dunford og Snell (2001) mer legitimitet til HRM sitt arbeid for at de ansatte skal bli sett på som strategisk viktige for bedriftens suksess.

2.5.2 Hvorfor bruke HRM strategisk

Det er hardere konkurranse blant bedriftene i dagens marked og de ansatte som en ressurs blir som en følge av dette bare viktigere (Wright og McMahan, 2011), samtidig som ledere forstår at HRM og mennesker kan utgjøre en positiv forskjell for lønnsomheten. HRM blir i dag ofte beskrevet som «brannslukkere» fordi de sliter med å holde tritt med daglige hendelser og behov, noe som fører til at de ikke har tid til å begi seg inn på bedriftens strategi og langtidsplanlegging. Dette er en tendens som Barney og Wright (1998) mener bør snus, dersom det skal være mulig for HRM å ha rolle som strategisk partner, og bli inkludert i ledergruppen eller i styret. De beskriver at et av problemene er at alt for mange HRM-ledere ser på seg selv som «en HRM-ansatt i en bedrift» i stedet for å se på seg selv som «en forretningsperson i HRM-stilling». Barney og Wright (1998) mener også at det er en nødvendighet å forstå den økonomiske verdien de ansatte har som ressurser før HRM-lederen kan ta steget i å lede HRM strategisk.

HRM er en viktig plattform hvor bedriften kan utvikle engasjement og de ressursene som de ansatte representerer, i tillegg til å direkte påvirke de ansattes ferdigheter som igjen gir verdier til bedriften. Barney og Wright (1998) påpeker også at HRM, gjennom å styre og ha innflytelse på de ansattes egenskaper, har en klar påvirkningskraft på bedriftens mulighet til å utvikle og beholde konkurransefortrinn. Dersom bedriftslederne anerkjenner at HRM kan bidra til konkurransefortrinn gjennom både praksis, systemer og de ansatte kan man tenke seg at HRM sitter på et stort potensial. Systemene rundt HRM kan være kilde til konkurransefortrinn dersom de ifølge Barney og Wright (1998) følger VRIO-rammeverket.

Dette betyr at de må skape verdi for bedriften, være sjeldne, være vanskelige for konkurrentene å etterligne og organisasjonen må legge til rette for at mennesker kan utføre jobben sin. Becker og Huselid (2006) poengterer at det å spille en strategisk rolle innebærer en ny struktur for HRM. Dette kan være en utfordring og en av hindringene HRM møter er å utvikle systemer som skaper unike synergieffektene, i stedet for å utvikle ulike uavhengige «beste praksiser». Dette støttes også av Wright og McMahan (1992) som beskriver SHRM som en horisontal integrasjon av ulike HRM-praksiser istedenfor å se på hver HRM-praksis i isolasjon.

Egenskapene bedriftens ansatte besitter inkluderer all kunnskap, erfaring, dyktighet og engasjement hos ansatte samt deres kommunikasjon dem imellom og eksternt (Barney og Wright, 1998). Et svært viktig poeng for alle bedrifter, som Wright, Dunford og Snell (2001) tar opp, er at de ansattes atferd kjennetegnes ved at de er mennesker med fri vilje, i stand til å ta egne avgjørelser angående atferd og det er opp til dem i hvilke grad de er villig til å engasjere seg. Dette er også noe Kahn (1990) poengterer i hvordan individer i ulike grad velger å gå ut og inn i ulike roller. Dette understrekes som et viktig poeng, fordi *bedriftene ikke eier den humane kapitalen*, det er det individene selv som gjør. Dette betyr at individet selv velger hvor mye det vil bidra med, og dersom bedriften forstår dette vil de også forstå at for å oppnå konkurransefortrinn basert på de ansatte som ressurs, må de få individene i bedriften til og individuelt og kollektivt *velge* å engasjere seg i atferd som er til fordel for bedriften. Dette gir grunn til å bruke HRM mer strategisk.

Det er påstått at det er synergieffekter både *blant* HRM-praksis og *mellom* HRM-praksis og bedriftens konkurransestrategi. Et eksempel på det første er økt utbytte av trening- og utviklingsprogram dersom man gjennom systemer kartlegger hvem som vil ha mest behov for treningen. Et eksempel på det siste vil være økt utbytte på bedriftsnivå av at bedriftens HRM-strategi er samkjørt og støtter opp om med strategier og iverordnede målsetninger. På dette området er det motstridende teorier. Delaney og Huselid (1996) fant derimot ikke grunnlag for denne påstanden i sin studie, men henviser til begrensninger med studien som kan ha påvirket dette resultatet.

2.5.3 Hindringer for effektiv HRM

På tross av at ledere mener at fokus på HRM er viktig viser ifølge Barney og Wright (1998) bedriftsbeslutninger relativ lav prioritering og fokus på både de menneskelige ressursene og

på HRM. I økonomisk gode tider har ifølge Wright, Dunford og Snell (2001) bedrifter lett for å forsvare pengebruk på trening av ansatte, rekruttering, belønninger og involveringssystem av ansatte. Når det derimot er økonomisk nedgangstider er det paradoksalt ofte innen HRM de første kuttene blir gjort.

Bartlett og Ghoshal (2002) påpeker at dersom bedriften faktisk mener at den ansatte er en viktig ressurs må saker relatert til dette settes på agenda i diskusjoner og HRM-lederen må få større innflytelse hos leder og styret. HRM blir ofte hengt ut som en funksjon eller avdeling som skaper mer arbeid enn det de utfører. Dersom HRM har som mål å bli strategisk partner har de endelig sjansen til å motbevise kritikerne. De må huske at med ansvar følger også utfordringer. HRM må være oppmerksom på fallgruvene de står ovenfor og må balansere etikk og verdier på en god måte både kortsiktig og langsiktig, og være forsiktig med å kutte svinger for å oppnå økonomisk gevinst (Wright og Snell, 2005). En annen utfordring oppstår når man ser på store organisasjoner som opptre både globalt og lokalt. I slike kontekster opplever multinasjonale selskaper (MNS) press på å innføre globale standardiserte policyer for å øke effektivitet samtidig som de behøver å forbli lydhøre ovenfor lokale betingelser (Preuss, Haunschild og Matten, 2009). Dette gjelder da selvsagt også HRM-policyer som må ta hensyn til lovene og reglene i de ulike landene, med oversikt over hvilke rettigheter den ansatte har i hvert land. På den andre side innebærer det å forstå konteksten av hvor man er og finne ut hvilke faktorer slik som lønnsnivå, trening, diversitet og lignende som er såpass særegent at det må holdes lokalt.

2.6 Hvordan HRM bidrar til samfunnsansvar og engasjement

Hvem som har ansvaret for strategien rundt samfunnsansvar og engasjerte ansatte varierer veldig fra bedrift til bedrift (Ditlev-Simonsen og Wenstøp, 2013) og kan være alt i fra leder, samfunnsansvarsavdelingen, administrasjonen, kommunikasjonsansvarlig, HRM-leder eller andre støtteavdelinger. Det som avgjør hvem som sitter med ansvar kan avhenge av størrelse på bedriften, kompetansen til nøkkelsatte eller ressurser tilgjengelige. I litteraturen er det mange argumenter for at dette ansvaret er et naturlig område for HRM. Eksempelvis kan HRM føre til økt bedriftsprestasjon gjennom å utvikle og forsterke de ressursene som de ansatte utgjør, som er verdifulle i bestemte omgivelser (Collins og Clark, 2003). Spesifikke HRM-praksiser kan påvirke prestasjon ved å bygge og forsterke kapasitet hos de ansatte og generelle HRM-praksiser (trening, utvikling, belønning, kultur) kan påvirke prestasjon

bredere gjennom faktorer slik som de ansattes engasjement (Delaney og Huselid, 1996). I en studie gjort av Buck og Watson (2002) kom det frem at HRM-strategier samlet sett ikke påvirket forpliktelse hos ansatte. Det var derimot positive korrelasjoner mellom individuelle HRM-strategier slik som lønn og forpliktelse, og jobb berikelse og forpliktelse. Dette betyr at HRM kan legge til rette for engasjement blant annet ved å tilby konkurransedyktig og markedsbasert lønn, utforme og bygge et helhetlig arbeidsmiljø og ha gode systemer for trening og utvikling som en del av jobbtilbudet.

Employee engagement er en stor del av ordbruken innen HRM, i både USA og Storbritannia, men det er lite forskning rundt dette (Arrowsmith og Parker, 2013). Ifølge Arrowsmith og Parker (2013) kreves det politisk kløkt og en HRM-leder som er forpliktet til oppgaven for å få til effektive initiativ for engasjement. Ansatte ønsker å føle at de gjør «gode ting», og her kan HRM bidra med å lage systemer som gjør det lett tilgjengelig å få denne følelsen; altså skape systemer for samfunnsansvar slik at de ansatte lett kan bidra på sin måte. HRM må passe på at strategiene for samfunnsansvar er i samsvar med bedriftens verdier og etiske retningslinjer, slik at det er en helhet over strategien. Innen litteratur rundt HRM skrives det om å kombinere «myke» og «harde» verdier, der myke verdier er verdier som er sentrert rundt mennesker og de ansatte, mens harde verdier fokuserer på målinger, måloppnåelse og prestasjoner (Arrowsmith og Parker, 2013). Watson (2004) påpeker at man isteden for å prate om «hard» og «myk» HRM kan man dele HRM-praksisen opp etter ulik grad av forpliktelse.

Tabell 8: Ulik måte å klassifisere HRM-praksiser. Fra Watson (2004).

<p>Høy grad av forpliktelse (High commitment HRM)</p>	<p>Ansettelsespraksisene baseres på at arbeidsgiver søker etter en relasjon med de ansatte slik at de blir psykisk og emosjonelt involvert i bedriften. Relasjonene bygges med forventning om at de skal vare på lang sikt, og praksisen gir mulighet for personlig og faglig utvikling. Det er lav føring og kontrollering fra ledelsen slik at ansatte gis stor grad av autonomi på hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine.</p>
<p>Lavere grad av forpliktelse (Low commitment HRM)</p>	<p>Ansettelsespraksiser baseres på at arbeidskraft etterlyses i det øyeblikket det trengs. Det har et kortsiktig perspektiv der arbeiderne slutter når arbeidet er utført, noe som gir relativ begrenset relasjon mellom organisasjon og ansatt. Arbeidere</p>

	blir tildelt arbeidsoppgaver hvor det trengs lite trening og arbeidsoppgavene er overvåket og kontrollert.
--	--

Praksiser som fokuserer på høy grad av forpliktelse inneholder i seg selv elementer av både intern samfunnsansvar i form av utvikling og frihet til å styre visse deler av jobben selv, samt engasjement i form av langsiktige relasjoner med psykisk og emosjonell involvering. Dersom bedriften klarer å skape slike HRM-praksiser vil det legge til rette for å engasjere ansatte gjennom samfunnsansvar, fordi man har langvarige gode relasjoner, der den ansatte kan tenkes å «gjengjelde» dette forholdet med å engasjere seg i rollen som ansatt. Når det kommer til engasjement skriver MacLeod og Clarke (2009) at ledere må stå som forkjemper og avdelingsleder må lede engasjementet, men at HRM spiller en viktig rolle og må sikre seg at temaet «engasjerte ansatte» blir satt på agendaen i organisasjonen. HRM kan ikke styre prosedyrene rundt engasjement, men kan hjelpe bedriften med å utvikle bedriftskultur hvor engasjement kan blomstre, og sikre seg at lederne har egenskapene som trengs for å virkeliggjøre engasjement blant ansatte. Kort oppsummert så må HRM få øynene opp for hvor alle fordelene det innebærer å ha engasjerte ansatte, og sikre tilgang til verktøyene og teknikkene som trengs for å legge til rette for at avdelingsledere effektivt kan engasjere.

HRM kan også påvirke de ansatte gjennom måten de utøver ledelse på. MacLeod og Clarke (2009) nevner i sin rapport hvordan engasjerte ledere påvirker de ansattes engasjement, noe også Macey og Schneider (2008) ser på i sin studie. Der fant de at effektive ledere får jobben gjort med de ressursene de har tilgjengelige, uten å endre dem, men ved å utnytte dem på en god måte. De retter fokus mot transformasjonsledelse i bedriftene, noe som kjennetegnes med at lederen er motiverende, inspirerende, legger til rette for de ansatte og skaper tilhørighet (Hetland, 2004). Funnen til Macey og Schneider (2008) pekte på at med transformasjonsledelse ville ansatte gi mer av seg selv og engasjere seg i atferd som ikke nødvendigvis var i deres egen beste interesse.

Når det kommer til hvordan HRM bidrar til organisasjonen kan man dra nytte av Bartlett og Ghoshal (2002) sine tre kjernesteg for å bruke HRM til å utvikle konkurransefortrinn, som er å bygge, linke og samle. Å bygge betyr at organisasjonens systemer må bygges rundt tanken om at mennesker er en viktig ressurs, mens det å linke handler om å utnytte ressursene på best mulig måte gjennom å skape nettverk og systemer for å dele informasjon og kunnskap på en hensiktsmessig måte. Det siste steget, å binde, omhandler den viktige oppgaven ledelsen har

med å utvikle en engasjerende, motiverende og samlende kultur som er nødvendig for å tiltrekke seg og beholde de rette ansatte. Dersom bedriften ønsker å lage en link mellom samfunnsansvar og engasjerte ansatte kan HRM bidra med å passe på at samfunnsansvaret må passe inn i bedriftskulturen, og det bør rådføres med ansatte under utviklingsfasen. Det må føres rasjonelle argumenter for hvorfor bedriften innfører initiativene rundt samfunnsansvar som er linket til bedriftens overordnede strategi. Det må skapes klarhet i hva som forventes av den ansatte og hvilke rolle vedkommende vil få i prosessen, og HRM har mulighet til å trekke frem gode praksiser og benytte anledningen til å fjerne praksiser som bærer preg av «dårlige vaner». Det er sentralt at bedriften legger vekt på å kommunisere internt hva bedriften driver av samfunnsansvar, da det ikke nytter å bruke tid og energi på tiltak rettet intern dersom de ansatte ikke vet om det.

3 Metode

Dette kapittelet er viet til å utdype valg av metode for denne studien, samt begrunne valg av forskningsdesign, innhenting av data, begrunnelse for valg av intervjuobjekter og hvordan data ble analysert. Videre vil kapittelet vise hvilke vurderinger som er foretatt med tanke på validitet og reliabilitet.

Vi forsker for å få vite mer om oss selv og omverden (Ghauri og Grønhaug, 2010) og man bruker forskningsmetode for å nå objektive konklusjoner om hvordan den ekte verden er ifølge (Zikmund et al., 2013). Man tenker ofte på forskning som innsamling av data fra ulike kilder, spørreskjema og analyse av data, men forskning innebærer ifølge Ghauri og Grønhaug (2010) også ulike, viktige ikke-empiriske oppgaver, slik som det å utforme et presist forskningsspørsmål og det å utvikle perspektiver eller modeller for å representere dette problemet. Forskning er også et verktøy for å kunne arbeide systematisk og for å lære seg kritisk tenking og analysering av problemstillinger. Ifølge Zikmund et al. (2013) er business research viktig for organisasjoner fordi det bidrar til betydningsfull informasjon for å ta gjennomtenkte beslutninger. I næringslivssammenheng er det nødvendig at informasjon er basert på fakta, og ikke bare magefølelse. En hindring her er ofte at beslutninger må tas på relativt kort tid, og man har derfor ikke tid til å gjennomføre omstendelig forskning. Zikmund et al. (2013) beskriver business research som forskning uten noen spesifikk beslutning i tankene, men som et forsøk på å utvide grensene for kunnskap generelt sett. Dette er sentralt for denne oppgaven som ønsker å utvide kunnskap rundt hvordan bedriften kan øke sine konkurransefordeler med bruk av HRM, samfunnsansvar og engasjerte ansatte. Avgjørelser rundt disse områdene kan ikke tas lett på, siden bedriftene mister mye tid og krefter på å fokusere i feil retning. Oppgaven kan hjelpe til med å belyse ny kunnskap som kan bidra til å ta opplyste avgjørelser om utforming av strategier rundt disse områdene.

Som nevnt innledningsvis ble innhenting av data gjort i samarbeid med Aker Egersund. Grunnen til dette valget, var at det er en del av et svært sentralt konsern i olje- og gassindustrien, som er en spennende og relevant industri i Norge. Aker Solutions, som Aker Egersund er en del av, opererer både på globalt, regionalt og lokalt nivå, noe jeg mente kunne gi spennende muligheter for undersøkelsen. Dette fordi konsernet har globale prosedyrer og prosesser, men regionale variasjoner slik at de skal passe inn i hver bedrifts kontekst og kunne dekke særegne behov. Dette er spennende med tanke på hvordan HRM-praksiser styres, hva deres samfunnsansvar inkluderer av tiltak og hvordan de ansatte engasjeres. Det som er

spesielt med Aker Egersund er at bedriften består av både funksjonærer og operatører, fordi anlegget har et eget verft og verksted. Det vil si at jeg fikk anledning til å treffe ansatte med svært ulik bakgrunn, arbeidshverdag og meninger. Jeg har valgt bare å studere én bedrift, da jeg mente at bredden i bedriften gav intervjuene tilstrekkelig dybde men samtidig variasjonene jeg var ute etter. Bare å fokusere på én bedrift kan være en ulempe med tanke på mulighet for generalisering utenfor bedriften.

3.1 Design

Ghuri og Grønhaug (2010) beskriver forskningsmetode som en systematisk, fokusert og nøye innsamling av data der hensikten er å hente informasjon fra dataen for å få svar på forskningsspørsmålet. Av metoder har man både kvantitativ og kvalitativ metode. Dersom man ønsker en studie med få variabler, mange enheter og resultater som kan generaliseres velger man ofte kvantitativ metode. Denne metoden innebærer bruk av en mengde tall, der spørreskjema og anonyme undersøkelser ofte blir brukt. Dersom man på motsatt side ønsker mer dybde og flere nyanser rundt et fenomen og har flere variabler, men få enheter, går man gjerne for kvalitativ metode. Her dreier seg om ord og tekst, og ofte observasjoner, eksperiment eller ulike typer av intervju slik som individuelle eller gruppeintervju.

3.1.1 Kvalitativ metode

Det er brukt kvalitativ design i forbindelse med innhenting av data for videre drøfting i denne oppgaven. Ghauri og Grønhaug (2010) lister opp en rekke kjennetegn ved kvalitativ forskningsmetode, slik som at metoden legger vekt på å forstå ut fra respondentens synsvinkel og tar utgangspunkt i tolkning. Ved bruk av kvalitativ metode kan man gjøre observasjoner og målinger i naturlige omgivelser, der man får en nærhet til dataen og får frem subjektive inntrykk. Ghauri og Grønhaug (2010) beskriver videre at metoden har en eksplorativ og helhetlig orientering og at generalisering blir gjort på grunnlag av sammenligning av egenskaper og kontekst for hvert enkelt individ, i motsetning til kvantitativ metode som generaliserer på grunnlag av størrelsen på populasjonen. Oppgavens forskningsspørsmål legger rammer for flere variabler og få enheter, og oppgaven ønsker å finne individuelle tolkninger og meninger. Nettopp dette legger grunnlag for å velge en intensiv design med en kvalitativ metodetilnærming basert på ord og tekst ut fra individuelle dybdeintervju.

Det er ulike styrker og svakheter ved bruk av de ulike metodene, men det er ikke nødvendigvis slik at den ene utelukker den andre. Det som er den enes svakhet er ofte den andres styrke. Noen av styrkene ved kvalitativ forskning er at det innebærer kjente, vanlige hendelser i naturlige omgivelser (Miles og Huberman, 1994), og en av fordelene er at respondentene står relativt fritt til å svare, slik at det er få begrensninger (Jacobsen, 2005). Man får også godt frem detaljene, de ulike nyansene og det unike som hver respondent representerer. Metoden åpner for muligheten til å endre problemstillingen underveis, fordi det er en fleksibel og interaktiv prosess (Jacobsen, 2005). Flexibilitet blir på den annen side ikke bare fremstilt som en styrke men også en svakhet, og Jacobsen (2005) nevner ulemper slik som at det er ressurskrevende å drive, det tar lang tid, man må ofte nøye seg med få respondenter og må prioritere mange variabler fremfor mange enheter. Det kan dermed oppstå spørsmål om forskningen er representativ nok. Jacobsen (2005) skriver videre at få enheter kan gi problemer med å generalisere, der det blir vanskelig å gi ekstern gyldighet. Det at forskningen blir svært nyanserikt kan gi grunnlag for et tolkningsproblem, ustrukturert data og gjøre oppgaven kompleks.

Fordi det i denne sammenhengen er for lite kunnskap om forskningsspørsmålet har intervjuene for denne oppgaven som mål å få frem den faktiske situasjonen i bedriften. Dette peker på at det er rett å velge kvalitativ design. Man bør nemlig velge kvalitativ undersøkelse når man ønsker å avklare hva som ligger i et fenomen og få frem en mer nyansert beskrivelse av et tema (Jacobsen, 2005). Ifølge Ghauri og Grønhaug (2010) påstår en del litteratur at strukturert og kvantitativ metode eller teknikker er bedre til bruk i forskning, enn kvalitativ metode. De argumenterer derimot for at hvilke forskningsmetode som passer best vil avhenge av forskningsproblemet og forskningens mening.

3.1.2 Case-studie

Det er ulike måter å samle inn og analysere empirisk data, og Yin (2003) nevner blant annet case-studie, eksperiment, spørreskjema og historie. Case-studie blir ifølge Yin (2003) ofte brukt for å bidra til kunnskap av blant annet organisasjoner og relaterte fenomen, og brukes når man har et ønske om å forstå komplekse sosiale fenomen. Når det kommer til bruk av case-studie er det en nyttig metode når fenomenet man vil undersøke er vanskelig å studere utenfor sin naturlige kontekst, og den brukes helst når man har et forskningsspørsmål med

«hvordan» eller «hvorfor» og når forsker har lite kontroll over hendelser (Ghauri og Grønhaug, 2010; Yin, 2003).

Yin (2003) definerer case-studie designet som en logisk sekvens som binder sammen den empiriske dataen til studiens opprinnelige forskningsspørsmål og til slutt til en konklusjon. Ifølge Yin (2003) er det ikke uvanlig at det i løpet av studien kommer frem ny data som gjør det nødvendig å endre på designet. Yin (2003) skriver at bevisene fra case-studie kan komme fra ulike kilder slik som dokumenter, arkiver, intervju, direkte observasjoner, deltakende observasjon eller fysiske artefakter. Strategien har sine sett med fordeler og ulemper, og case-studie blir kritisert for i liten grad å kunne generaliseres, tar lang tid og man ender opp med en massiv mengde uleselig dokumenter.

Denne oppgaven har et «hvordan»-forskningsspørsmål og det er hensiktsmessig å studere ansatte i en naturlig kontekst, hvor de er kjente og føler seg trygge, som i dette tilfellet er på arbeidsplassen deres. Oppgaven har brukt et semi-strukturert intervju for å samle inn data, der hensikten var å få til gode dialoger for å få frem variasjoner og det unike. I den forbindelse hadde forsker relativt lite kontroll over hvordan respondentene vil tolke spørsmålene og situasjonen, hva de ville svare eller hvordan de ville oppføre seg. Dette er tilstander som taler for bruk av case-studie.

Yin (2003) beskriver fire måter å designe case-studie, som han illustrerer i en 2X2-matrise: Holistisk single-case design, integrert single-case design, holistisk multiple-case design og integrert multiple-case design. Denne oppgaven bruker et integrert single-case design, der man har et case i en kontekst, med flere analyseenheter. Oppgaven ser på Aker Solutions som et case med flere datterselskap, som alle er individuelle analyseenheter, men der oppgaven har valgt å bruke Aker Egersund. En av fallgruvene ved å bruke integrert single-case design er dersom man fokuserer på sub-enhetene og glemmer å komme tilbake til de større enhetene (Yin, 2003).

3.2 Datainnsamling

Det er ulike typer av kvalitativ forskning og disse kan utføres blant annet ved å samle ord og tekst fra intervjuer, eksperiment, observasjoner eller dokumenter (Miles og Huberman, 1994). Disse ordene trenger å behandles og rådata og notater må rettes og renskrives mens lydopptak må transkriberes.

3.2.1 Intervjuet

For å samle inn data til denne oppgaven har jeg foretatt åpne individuelle intervju med semi-struktur (vedlegg 2), på bakgrunn av fordelene som assosieres med denne formen for intervju. Ifølge Jacobsen (2005) egner det åpne individuelle intervjuet seg når få enheter skal undersøkes, man er interessert i det enkelte individ og når man ønsker individuelle tolkninger og meninger. Denne oppgaven bruker fokusintervju, som er et relativt kort intervju. Yin (2003) beskriver det som et åpent intervju som kan ha form som en samtale, men intervjuer ofte har forberedt spørsmål på forhånd. Det er enkelte hensyn man må ta når det kommer til intervju som metode for datainnsamling og Yin (2003) nevner blant annet at man må være forsiktig i måten man ordlegger seg på, slik at man virker genuint interessert i tema og lar respondent komme med et nytt syn på tema. Dersom man går i fellen med å stille ledende spørsmål blir heller ikke resultatet bra, da man ubevisst legger føring på hva respondent bør svare.

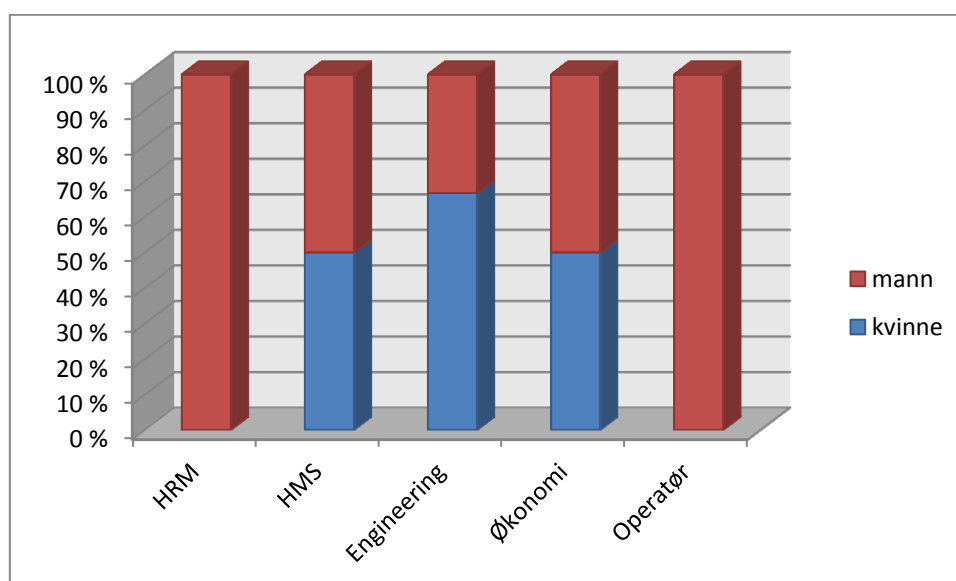
Fordelen med intervju er at det er målrettet og gir mulighet til å få god innsikt (Yin, 2003) og det gir rom for åpenhet der det brukes liten grad av forhåndsbestemte svar. Dette gir ifølge Jacobsen (2005) nyanserte svar og får frem det egne, unike og individuelle med konteksten. Fordelen med et semi-strukturert intervju er muligheten til å ha en åpen dialog, som virker mer naturlig og gir mulighet til «løsere» prat og stille nye spørsmål underveis dersom det kommer frem nye, uforutsigbare opplysninger. Det gir en frihet, med enkelte rammer og retningslinjer rundt. Dette egner seg bedre enn et strukturert intervju i dette tilfellet, da formålet med intervjuene var å få frem tolkninger og meninger. Da må man gjerne «spør og grave litt», og i et slikt tilfelle kan et strukturert intervju virke litt mekanisk.

Når intervju spørsmålene skal utformes og velges møter forskere ofte problemer (Flick, 2002). Det er mange hensyn som skal tas og man må ta i betraktning hva som er mest relevant og hvilke aspekter som skal inkluderes eller ekskluderes. Disse beslutningene bør tas med tanke på å skape minst mulig tap av autensitet og flyt ifølge Flick (2002). En ulempe er at opplegget kan bli for nært (Jacobsen, 2005) og at man kan få tvetydige svar på grunn av dårlig formulerte spørsmål eller at respondentene svarer det de tror intervjuer vil høre. Andre ulemper er at forskeren ubevisst påvirker intervjuobjekt og selv skaper de svarene han eller hun ønsker.

3.3 Intervjuobjektet

Aker Egersund er en stor hjørnesteinsbedrift i lokalsamfunnet, og driver med engineering, subsea og maintenance, modifications og operations (MMO). Bedriften er en del av et stort konsern, noe som gjør at de har prosesser og prosedyrer som blir utviklet sentralt, men allikevel lokale variasjoner der det er behov for det.

På forhånd ble det sendt mail til Aker Egersund AS med forespørsel om 10-12 personer kunne stille til intervju, med ønske om at en HRM-leder, leder og øvrige ansatte kunne stille. Dette lot seg gjøre og kontaktpersonen i Aker Egersund AS var den som valgte ut respondentene. Det var et bevisst valg at respondentene skulle være spredt over yrker, områder, kjønn og alder. Dette bidrar til å gi forskningen bredde og variasjon i tolkninger og meninger. Det var opprinnelig 5 kvinner og 6 menn, men da en av kvinnene ikke hadde anledning til å stille opp gjeldende dag steppet det inn en mannlig kollega på samme sekund. Dette gjorde at fordelingen ble 4 kvinner og 7 menn. De ansatte hadde jobbet der i alt fra 9 måneder til over 20 år. Intervjuene ble gjennomført en til en, på respondentenes kontor på arbeidsplassen. To av intervjuene ble gjennomført på møterom, da disse respondentene jobbet hovedsakelig ute på verkstedet. Intervjuobjektene blir ikke omtalt med navn da dette ikke er relevant for oppgaven, men respondentene vil i neste kapittel blir henvist til med forkortelser for at leser lettere kan følge med.



Figur 2: Fordeling av avdelinger og kjønn oppgitt i prosent.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

For å hente inn informasjon intervjuet jeg 11 ansatte. Jeg møtte opp på hver ansattes kontor, hvor samtalen fant sted med lydopptaker med tillatelse fra den ansatte. Intervjuene varte i alt fra 15 – 65 minutter. Etter intervjuene transkriberte jeg dem inn på word-dokument og la dem inn på Nvivo 10, et tekstanalyseprogram som gjør det lettere å se positive og negative sammenhenger. Her sjekket jeg ordhyppighet, og om noen tema eller ord gikk oftere igjen enn andre under intervjuene. Jeg opprettet ulike kategorier for tiltak rettet mot de ansatte, og kunne dermed lettere sammenligne meninger, positive og negative sammenhenger og hvilke teorier som passet overens med dette.

3.4.1 Validitet

Når man foretar en undersøkelse ønsker man at kunnskapen man kommer frem til er valid, altså at den er «sann». Det finnes ulike former for validitet, og Ghauri og Grønhaug (2010) nevner intern og ekstern validitet. Intern validitet sier noe om gyldigheten innenfor studien, om det vi har kommet frem til er «sant». Ekstern validitet sier noe om kunnskapen man får fra studien kan generaliseres til andre populasjoner, settinger eller perioder. Når det gjelder kvalitativ metode skriver Ghauri og Grønhaug (2010) at det er spesielt fire typer validitet som vektlegges. Dette er beskrivende, fortolkende, teoretisk og generaliserende validitet.

Beskrivende validitet viser til hvilke grad beskrivelsen faktisk er sann. Fortolkende validitet viser til hvor god tolkningen er. Når det kommer til teoretisk validitet viser dette til tilstrekkeligheten av teorien som er foreslått som bakgrunn for beskrivelsen av studien. Til slutt har vi generaliserende validitet som viser til i hvilke grad man kan generalisere funnene fra studien til andre settinger.

For å øke validiteten ble det bevisst valgt ut et bredt spekter respondenter til intervjuene. For å sikre teoretisk validitet ble spørsmålene i intervjuguiden laget på bakgrunn av forskning og knyttet til de ulike teoriene og forfatterne bak dem. For å øke tolkningsvaliditet og for å øke sannsynlighet for at respondentene tolket spørsmålene riktig ble det i intervjuet ikke brukt ordet *samfunnsansvar*. Dette fordi ordet samfunnsansvar virket sterkt assosiert med å gi penger til veldedighet og sponing, noe som var for snevert i forholdt til oppgavens definisjon av begrepet. Spørsmålene inneholdt istedenfor ord som *tiltak*, *tilbud*, *velvære*, *velferd*, *sponing*, *sosiale arrangement* og lignende. Det ble også spurt om de ansattes meninger og ledernes meninger, for å sette dem opp mot hverandre for å sjekke at svarene stemte overens.

Undersøkelsen inneholder bare synspunktene til de ansatte i én bedrift. Dette er en svakhet med studien som gjør at funnene ikke uten videre kan generaliseres. Informasjonen kan derimot brukes til å danne et bilde av forståelsen av samfunnsansvar i en norsk bedrift, med både synet fra perspektivet til de ansatte selv og fra HR-avdelings synspunkt. For å øke validiteten ytterligere kunne studien gjort bruk av triangulering, som er bruk av både kvalitativ og kvantitativ metode (Ghauri og Grønhaug, 2010; Jacobsen, 2005; Miles og Huberman, 1994). Triangulering kan forbedre nøyaktigheten av meninger, og derfor også av resultat, ved å samle inn data gjennom bruk av ulike metoder. Dette innebærer blant annet metoder som observasjon, eksperiment eller spørreundersøkelser.

4 Case-studie: Aker Egersund

I forbindelse med oppgaven har Aker Egersund AS stilt opp, delt informasjon, vært entusiastiske ovenfor oppgaven og bidratt med empiri. Informasjonen om konsernet er hovedsakelig hentet fra årsrapporten, People Policy, Corporate Responsibility and Governance, interne brosjyrer, blad og bedriftspresentasjoner laget av Aker Solutions og Aker Egersund. Tolkningene og meningene kommer fra samtaler med et bredt spekter av ansatte i Aker Egersund med ulik bakgrunn, arbeidsroller, kjønn og alder. Det vil i løpet av oppgaven bli henvist til både Aker Egersund og Aker Solutions, som to ulike enheter. Aker Solutions er det overordnede konsernet og blir brukt i forbindelse med fokus på sentrale praksiser, prosesser og systemer, mens Aker Egersund er lokalt og har bidratt til intervjuene som er gjennomført.

Bakgrunn og utvikling

Aker Egersund er i dag et heleid datterselskap av Aker Solutions, som er et selskap innen Aker konsernet. Virksomheten er et offshore verft lokalisert i Egersund og driver fabrikasjon og sammenstilling av moduler, topsides, undervannsinstallasjoner samt annen fabrikasjonsvirksomhet til offshore markedet. Selskapet stammer helt tilbake fra 1973, da det ble etablert som en avdeling av Kværner Brug AS og de produserte kuletanker til gasstankere og andre mekaniske produkter. Siden den gangen har det blitt omstrukturert til et offshore verft og har i 30 år produsert moduler, topsides og andre installasjoner for offshore industrien. I 1989 ble bedriften solgt til Kværner Rosenborg AS, hvor de var frem til 1997 da de ble fusjonert inn i Kværner Oil & Gas AS. Deretter ble det i 2002 iverksatt fusjon mellom Kværner og Aker Maritime noe som resulterte i Aker Kværner. Som følge av omstruktureringer ble Kværner Egersund AS solgt til Aker Kværner i 2003, og ble et eget aksjeselskap samme år. I 2005 endret Kværner Egersund navn til Aker Kværner Egersund, og deretter i 2008 ble det nok en navneendring til dagens Aker Egersund AS.

I februar 2014 hadde Aker Solutions 26 000 ansatte på verdensbasis og opererte i 32 land på 70 lokasjoner. I Norge har Aker-konsernet 15 400 ansatte fordelt på 23 lokasjoner. En av disse lokasjonene er Aker Egersund med hele 585 ansatte i tillegg til gjestearbeidere. Hovedområdene i Aker Egersund er Greenfields Developments, Subsea og Maintenance, modifications and operations (MMO). Egersund-verftet har operasjonsansvar for alle MMO-

fabrikasjonslokasjonene, som inkluderer Egersund, Ågotnes, Aberdeen, Sandnessjøen og Brunei.

Jeg valgte å bruke Aker Egersund som case-studie på bakgrunn av organisasjonens størrelse, som gir muligheten til å ta et dypdykk inn i en spennende og kompleks industri, som opererer både på internasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Aker Egersund er en del av et multinasjonalt selskap som hele tiden må ta ulike hensyn i bruk av HRM og samfunnsansvar i forbindelse med regionale lover og reguleringer og særegne behov lokalt. Aker Solutions bruker samfunnsansvar blant annet som en del av rekrutteringen og for å skape relasjoner med interessentene. Dette gir et godt grunnlag for å utforske oppgavens problemstilling om hvordan HRM bidrar til å engasjere ansatte gjennom bruk av samfunnsansvar.

5 Funn

Dette kapitlet presenterer funnene som er gjort, basert på data fra intervjuene med de ansatte i Aker Egersund. Oppgaven ønsket å utvide kunnskapen rundt hvordan HRM kan bidra til å engasjere ansatte gjennom bruk av samfunnsansvar. Ønsket om dette kom på bakgrunn av stadig økende konkurranse blant bedrifter, både i arbeidsmarkedet og kundemarkedet, som skaper behov for nye måter å oppnå konkurransefortrinn. Det vil i begynnelsen av hvert delkapittel bli presentert hovedfunn, som deretter utdypes. Jeg kommer ikke til å henvise til de ansattes navn ved sitater, da dette ikke er relevant for oppgaven. I tabellen nedenfor presenterer jeg de ulike ansattes stillinger og forkortelser forbundet med dette, slik at det blir lettere for leser å følge med på hvem som har sagt hva.

Tabell 9: Intervjuobjektene stilling og forkortelser brukt ved sitat.

Ansatt	Forkortelse
HRM-leder	01HRM
HRM-rådgiver	02HRM
HMS-leder	01HMS
HMS-ansatt	02HMS
Fagansvarlig, prosjektøkonomi	01ØKO
Prosjektøkonom	02ØKO
Avdelingsleder, engineering	01ENG
Disiplinleder på struktur, engineering	02ENG
Gruppeleder, engineering	03ENG
Gruppeleder, operatør	01OPE
Områdeassistent, operatør	02OPE

Det ble fort tydelig at konsernet i seg selv var stort og kompleks, med dybde og bredde på globalt, regionalt og lokalt nivå. Det å sette seg inn i organisasjonens oppbygging og struktur var alene en stor oppgave. En av grunne til dette er fordi Aker Solutions er et multinasjonalt selskap (MNS), med flere datterselskap, noe som gjør at det er en kompleks organisasjonsstruktur. Under studien foregikk det omstrukturering i konsernet der de jobbet med å skape ett Aker Solutions, og kutte ned på antall selvstendige aksjeselskap. Funnene er

basert på dagens tilstand, og hvordan det har vært med tanke på strategier, prosedyrer og holdninger. Det tas høyde for at en del av dette vil endres med ny struktur på plass.

5.1 HRM

Tabell 10: Hovedfunn innen HRM.

HRM	Aker Solutions	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk HRM. • Overordnet ansvar for HRM prosedyrer og prosesser.
	Aker Egersund	<ul style="list-style-type: none"> • HRM-leder har strategisk rolle. • HRM-rådgivere har personalledelse funksjon.
	Ansatte	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte oppfattet det som lite kontakt med HRM, men påpekte at det ikke hadde vært behov for noe mer kontakt. De visste hvor de skulle henvende seg dersom behovet for kontakt skulle oppstå.

I organisasjonsstrukturen er HRM plassert under Corporate Functions på sentralt nivå (vedlegg 3), og ved Aker Egersund sitter HRM-leder i ledergruppen. På sentralt nivå har organisasjonen en People Policy som definerer ansvaret til HRM i Aker Solutions. Den beskriver også ansvarsområdene for øvrige ledere, ansatte, samt generelle prinsipper (vedlegg 4). I tabellen nedenfor presenteres noen av retningslinjene og ansvarsområdene for Chief HR Officer (CHR) i konsernet, regional HR-ansvarlig i Norge og Business Area (BA) HR-ansvarlig, som er HRM-leder ved Aker Egersund.

Tabell 11: Noen av ansvars- og kontrollområdene for HRM på ulike nivå i konsernet. Informasjon hentet fra People Policy (2013a). Tabellen bruker HR fremfor HRM fordi det er slik rapporten formulerer det.

Nivå/HRM:	Ansvar og prosedyrer:	Kontroll over:
Globalt	<ul style="list-style-type: none"> • CHR har overordnet ansvar for global HR-organisering. Dette innebærer ansvar for Corporate HR, Regional HR, Business Area (BA) HR og HR Solutions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere og overvåke nøkkelkontroll og KPI for HR og rapportere disse i månedlige rapporter og i kvartalsvurderinger. Disse

	<ul style="list-style-type: none"> • Skal designe og implementere global HRM strategi som støtter organisasjonens strategi og sørge for kvalitet i prosessene som angår mennesker. • Sørge for rett kapasitet og kompetanse innenfor HR-funksjonen. • Arbeide for forbedringer innen arbeidsvilkår og relasjoner mellom organisasjon og ansatt. • Sørge for felles og standardisert prosess for kompetanseledelse og planlegging av arbeidsstyrke i Aker Solutions. • Sikre rekruttering av de rette folkene med de rette verdiene og kompetansene gjennom en høykvalitets rekrutteringsprosess. • Minimere reisekostnader i samsvar med reiseprosedyren. • Sørge for samsvar mellom belønning, karriere og prestasjonsledelse. • Sikre riktig og effektiv HR-respons ved nødsituasjon. • Tilby høykvalitets treningsprogrammer slik de er definert i HR-strategien. • Sikre etterlevelse av etisk standard, like muligheter og ingen diskriminering. 	<p>inneholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hodetelling, rekrutteringsutsikt og faktisk rekruttering - Turnover – prosent av ansatte som forlater Aker Solutions. - Foreta Exit Survey for dem som slutter. Dette for å identifisere hovedårsaker for at ansatte slutter. - Prestasjonsledelse – ha kontroll på utførte prestasjonsdialoger. - Uføre People Survey på HR områder slik som arbeidsmiljø, karrieremuligheter og tilbakemelding fra ledere. - Sørge for at resultatene og forbedringene fra undersøkelsen følges opp.
<p>Regionalt (Norge)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Passe på at People Policy blir overholdt effektivt og i samsvar med landets lover og reguleringer. • Designe og implementere regionale HR-strategier som er i samsvar med global HR-strategi og Aker Solution sin regionale strategi. • Passe på at regionale prosedyrer og personalhåndbøker er bygget på global standard. • Utvikle og forbedre arbeidsvilkår og 	

	<p>relasjoner mellom organisasjon og ansatt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passe på og sammenstille belønningspakker i regionen i samsvar med global belønningsprosedyre. 	
Lokalt (Egersund)	<p>I Aker Egersund har de én BA HR-direktør og to HR-rådgivere, der HR-direktør sitter i ledergruppen. Deres oppgaver innebærer litt forskjellig, slik som rekruttering, sponing, sykefravær og administrasjon. Lokal BA HR-direktør i Aker Egersund er ifølge People Policy ansvarlig for å:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passe på etterlevelsen og effektiviteten av People Policy. • Passe på etterlevelse av globale og regionale prosesser og prosedyrer i tillegg til lokale regler og reguleringer. • Har også ansvar for å designe og implementere global BA HR-strategi i samsvar med global og regional HR-strategier, samtidig som dette skal støtte BA-strategi. • Sørge for implementering av People Policy og prosesser og prosedyrer som assosieres med dette i Aker Egersund lokalt. 	

Basert på People Policy virket det som HRM fikk mer strategiske oppgaver jo lengre opp i nivå man kom. HRM-rådgiverne i Aker Egersund hadde de mer tradisjonelle oppgavene man forbinder med personalledelse, slik som rekruttering og seleksjon, administrative oppgaver, og trening og utvikling, mens lokal HRM-leder tok seg av de mer strategiske oppgavene. HRM sentralt i Aker Solutions hadde et overordnet ansvar for strategiene.

Et lokalt funn var at de ansatte ved Aker Egersund ikke hadde særlig kontakt med HRM. Dette skyldes i hovedsak at det ikke hadde vært behov for å kontakte HRM. De ansatte visste derimot hvem de skulle gå til dersom det var noe de ville ta opp. Det ble brukt ord som lav dørterskel og høy takhøyde for å involvere seg eller prate med overordnede dersom det skulle

være ønske eller behov for det. Både HRM-leder og HRM-rådgiver var under intervjuene svært entusiastiske ovenfor jobben og menneskene de arbeidet med.

5.2 Samfunnsansvar

Tabell 12: Hovedfunn innen samfunnsansvar.

Samfunnsansvar	Aker Solutions	<ul style="list-style-type: none"> • Sentralt utformede prosedyrer og strategier. • Mangler bevisstgjøring og tydeligere kommunikasjon av deres samfunnsansvarsstrategi og tiltakene som allerede er på plass.
	Aker Egersund	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiene følges regionalt og lokalt. • HRM bidro til samfunnsansvar gjennom sponing, rekruttering, samarbeid med lokalmiljøet, trening og utvikling, lavt sykefravær. • En helhetlig samling av tiltak skapte god kultur og holdning, og virket til å bidra til å skape en følelse av forpliktelse hos ansatte.
	Ansatte	<ul style="list-style-type: none"> • Tvetydig interesse fra ansattes side: <ul style="list-style-type: none"> - Ekstern samfunnsansvar virket som en hygienefaktor. - Internt samfunnsansvar påvirker de ansattes oppfattelse av bedriften positivt.

Aker Solutions AS brukte begrepet Corporate Responsibility (CR) i sin omtalelse av samfunnsansvar. I 2013 ble en ny global samfunnsansvarsstrategi godkjent og med utgangspunkt i denne hadde den norske regionen satt retningslinjer for arbeidet med samfunnsansvar i Norge fremover. Bestemmelsen var et steg for å forsikre seg om at samfunnsansvar var en viktig del av strategien på et globalt nivå, og bedriften skrev selv at de drev med et bevisst arbeid med å styrke deres samfunnsansvar og forpliktelse til UN Global Compact-avtalen de inngikk i 2008 (vedlegg 5). Aker Solutions definerte i sin rapport

samfunnsansvar som *det å ta gode, bærekraftige forretningsbeslutninger* og byggesteinene i samfunnsansvarsstrategien var mennesker, integritet, miljø og samfunn.

Tabell 13: Aker Solutions sine samfunnsansvar-byggesteiner, fra Corporate Responsibility and Governance (2013b).

<p>Mennesker:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vår kultur og kjerneverdier. • Demokrati, arbeidsråd. • Just Care, HMS-fokus. • Ledelsestrening, utvikling av mennesker. 	<p>Miljø:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvikle teknologi og løsninger som minimerer påvirkningen på miljøet, og bringe dette til markedet. • Redusere emisjon fra våre operasjoner.
<p>Integritet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Følge gjeldende regler og reguleringer. • Forretningsetikk, anti-korrupsjonsinitiativ. • Forretningspolicyer. 	<p>Samfunn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foretrukket fremgangsmåte ovenfor nabolaget der vi jobber. • Søke åpen og ærlig dialog med aksjonærer. • Strategiske allianser, slik som norske Røde Kors.

Basert på forholdet til eksterne og interne interessenter hadde organisasjonen identifisert en rekke områder innen samfunnsansvar som de skulle følge for å drive ansvarlig:

- Støtte lokal vekst og utvikling av kompetanse.
- Beskytte menneskerettighetene.
- Implementere forsvarlig verdikjede.
- Arbeide mot korrupsjon.
- Redusere miljømessig risiko.
- Forbedre helse og sikkerhet.
- Fremme gode relasjoner med de ansatte.

Samfunnsansvarsstrategien hadde fire målsetninger:

1. Sikre at verdier skapt av Aker Solutions er til fordel for samfunnene hvor organisasjonen var tilstede, og oppmuntre til økonomisk og sosial utvikling.
2. Beskytte helse, sikkerhet, menneskerettigheter og trivsel for organisasjonens arbeidsstyrke.
3. Redusere den negative effekten i miljøet som er skapt av olje- og gassindustrien ved å tilby ledende teknologi, produkter som er trygge for miljøet og ved å redusere innvirkningen fra driften.
4. Være åpen og transparent på hvordan de driver, og innvirkningen de har på samfunnet.

Aker Solutions påpekte selv i rapporten at strategien måtte promoteres internt, både lokalt og regionalt slik at samfunnsansvaret ikke bare var noe som ble oppfattet som en policy fra konsernnivået. Rapporten påpekte at region Norge hadde vært forløper når det kom til å lansere strategien regionalt, noe som ble gjort i 2014. I løpet av 2014 ville også Nord-Amerika, Brasil og regioner i Storbritannia følge etter.

5.2.1 Tolkningsproblem

Som nevnt i kapittel 2 er det mange måter å definere og forstå begrepet samfunnsansvar. Aker Solutions definerte det som å ta gode, bærekraftige forretningsbeslutninger, mens oppgaven tar utgangspunkt i samfunnsansvar som ansvaret bedrifter har for deres påvirkning på samfunnet. Definisjonene er ulike, men innholdet kan tolkes likt fordi definisjonene er så brede at det kan inneholde et stort spekter av initiativ og aktiviteter.

Problemet rundt definisjons viste seg igjen i samtaler med ansatte. På spørsmål om samfunnsansvar ble ordet tolket av de ansatte veldig ensidig, og assosiert med sponsing, gjensidig fordelaktig samarbeid og rekruttering, herunder samarbeid med studenter. På bakgrunn av dette så jeg det nødvendig å gjøre noen analytiske justeringer og byttet ut ordet samfunnsansvar med konkrete ord slik som interne tiltak, tilbud, gode og velferd for å gjøre det tydelig hva jeg spurte om og for å få til en dialog rundt de ansattes meninger.

Funnene viste tydelig det samme som bedriften selv påpekte, nemlig at samfunnsansvaret generelt var for lite kommunisert per dags dato. Det trengtes mer bevisstgjøring og fokus på å gjøre de ansatte oppmerksomme på hva samfunnsansvar var utover bare det å gi pengestøtte til andre organisasjoner. En ansatt som skulle begynne i ny stilling innen samfunnsansvar tok problemet på kornet:

02HMS: Jeg tror vår største utfordring i det arbeidet vi skal gå framover med nå er å få folk til å forstå hva CR er for noe. For det er allerede masse gode tiltak som blir gjort, men folk identifiserer det ikke nødvendigvis sånn.

På grunn av at samfunnsansvaret i Aker Solutions inkluderte aktiviteter innen mange ulike områder, ble det utøvd av alle i konsernet, bevisst og ubevisst, og begrenset seg ikke bare til HRM slik som oppgaven antyder med forskningsspørsmålet. I tabellen nedenfor presenteres hvilke samfunnsansvar som var på de ulike nivåene og hvordan dette ble oppfattet av ansatte. Ikke alle tiltakene som presenteres er eksplisitt uttrykt som samfunnsansvar hos Aker Solutions, men er identifisert som samfunnsansvar av meg, på bakgrunn av funn og oppgavens definisjon av begrepet. Aker Solutions sitt samfunnsansvar begrenset seg ikke til disse tiltakene, men på bakgrunn av oppgavens omfang så jeg det hensiktsmessig å avgrense tiltakene ned til de som virket mest sentrale for de ansatte.

Tabell 14: Samfunnsansvar på ulike nivå i konsernet.

Aker Solutions		<ul style="list-style-type: none"> • Sponser Skilandslaget. • Samarbeider med Røde Kors. • Legger tilrettelegger for en aktiv hverdag for sine ansatte med blant annet Aker Aktiv, hvor ansatte kan logge trening. • Fokus på etikk, miljø, helse og sikkerhet. • Viktig at alle tar personlig ansvar.
Aker Egersund	Eksterne tiltak	<ul style="list-style-type: none"> • Sponser gratis julekonsert. • Har gjensidig fordelaktig samarbeid med Røde Kors, Redningskrysseren, Sjømannskirken og brannvesenet. • Bidrar til Julebyen, Egersundsuken, Bluesfestivalen, Visefestivalen m.m.
	Intern tiltak	<ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelagt for god integrasjon av jobb/fritidsbalanse, herunder: <ul style="list-style-type: none"> - Rekruttering. - Trivsel og arbeidsmiljø.

		<ul style="list-style-type: none"> - Helse og sykefravær. - Tilrettelegger for fleksible arbeidstider og tilpasset skiftordninger for gjestearbeidere. - Trygghet. - Trening og utvikling. - Ansvarliggjøring. - Kommunikasjon. - Ledelse.
Ansattes oppfattelse av samfunnsansvar		<p>Aker Solutions og Aker Egersund gjør mye bra innen samfunnsansvar. Ansatte har derimot en relativ smal oppfattelse av hva samfunnsansvar innebærer og hva bedriften driver med utover sponsing.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det ble nevnt samfunnsansvar som sponsing, samarbeid, rekruttering (inkluderer samarbeid med studenter som skriver oppgaver, sommerjobber, ta inn lærlinger og arrangere studenttreff). • Ansatte synes det er positivt at bedriften er raus, men det påvirker ikke arbeidsutførelse eller andre følelser. • De ansatte uttrykker positivitet ovenfor flere av de interne tiltakene nevnt ovenfor.

En rekke av tiltakene nevnt ovenfor hadde positiv påvirkning på de ansattes forpliktelse, og utdypes derfor senere i delkapittel 5.3, som omhandler engasjement.

5.2.2 HRM og samfunnsansvar

Funnene viste at HRM bidro til samfunnsansvar og påvirket de ansatte gjennom trening og utvikling, karriereutvikling, de jobbet med lavt sykefravær, sponsing, rekruttering og gjensidig samarbeid med lokalmiljøet. Innen rekruttering satset bedriften lokalt, tok inn lærlinger og knyttet bånd med studentene gjennom å arrangere studenttreff. I forhold til å sette lønn mente HRM-leder at bedriften hadde et ansvar ovenfor samfunnet. De måtte passe på å ha gode lønninger relativt for hvilke industri de opererte i for å beholde ansatte, samtidig som

de ikke kunne skru lønningene opp i skyene. Dette fordi lønnen måtte stå i samsvar med lønnsnivået i lokalsamfunnet. I Stavanger kunne ansatte i Aker Solutions tjene mer enn i Egersund, men som HRM-lederen påpekte så var det til gjengjeld dyrere å bo og leve der. Dette betyr at lønningene ikke var så mye mindre reelt sett.

I Aker Egersund hadde HRM ansvar for sponsing, og måtte i den forbindelse følge verdiene til konsernet. Eksempelvis kunne de ikke sponse russebiler, fordi det var i strid med verdien om sikkerhet. I perioden intervjuene pågikk var Aker Solutions inne i en omstruktureringsfase, og grunnet dette var sponsormidler midlertidig kuttet ned eller fryst. Dette gav en situasjon der Aker Egersund, som en stor og sentral hjørnestensbedrift i lokalsamfunnet, måtte avslutte sponsorsamarbeidet med byens fotballag. Antakelsene på forhånd av intervjuene var at de ansatte ville reagere på dette, men ved spørsmål rundt dette sa de ansatte at de var innforstått med at det var sparetiltak og at det var greit. HRM kjente litt mer på dette kuttet, og sponsoransvarlig var tydelig på at få frem at dette ikke var en lokal avgjørelse, men at den hadde blitt tatt på sentralt nivå. HRM-leder syntes det var beklagelig at en så stor bedrift ikke kunne sponse like mye lenger, og var redd dette skulle få konsekvenser for lokalmiljøet.

Vedrørende sponsing var det derimot variasjon i de ansattes meninger. En ansatt sa at hun synes det var bra at bedriften sponset Skilandslaget, at det gjorde bedriften til en god arbeidsplass og at det sendte signal om at de var rause. Andre nevnte at det var positivt at bedriften bidro til lokalsamfunnet, men at det ikke hadde stor betydning for jobben utover det:

02ENG om sponsing av Skilandslaget: Ja, du tenker jo kanskje kjapt på det, men det er ikke noe jeg fokuserer på. Det gjør jeg ikke, og det har jeg i grunnen aldri gjort eller tenkt over. Jeg har ikke noe forhold til det selv. Det er liksom bedriften som sponser på en måte. Jeg føler ikke jeg er en del av den sponsingen. Det er ikke noe personlig forhold til det.

03ENG om lokal sponsing påvirker arbeidet: Nei, egentlig ikke. Du tenker jo at det er en stor arbeidsplass og at det er en nøkkelbedrift for lokalmiljøet så de må jo liksom vise seg igjen på det viset, men jeg vil ikke si at det gjør det til en bedre arbeidsplass for så vidt, men de kan gi litt tilbake igjen, sånn sett og det er jo veldig bra.

01ØKO: Jeg synes det er positivt at de støtter lokalt og at de ikke bare bruker pengene nasjonalt, men at de og kan bruke pengene lokalt, og at de støtter breddeidretten generelt. Men noe veldig ut over det kan jeg ikke si jeg har tenkt på det.

Disse uttalelsene støtter funnet om at det for det første manglet bevisstgjøring rundt bedriftens samfunnsansvar utover at de sponser ulike lag og foreninger, og for det andre at de ansatte var lite involvert i prosessen rundt utforming, implementering og utførelse av samfunnsansvar. Det var rett og slett ingen forhold mellom ekstern samfunnsansvar og den ansatte. Dette betyr at det er rom for å bygge sterkere relasjoner mellom organisasjonen og ansatte.

I forbindelse med omstruktureringen hadde HRM-leder hatt mulighet til å komme med innspill ved utforming av nye handlingsplaner. HRM-lederen syntes det var positivt med et samkjørt konsern, siden man ville få felles standarder og hver enkel bedrift slipper å finne opp hjulet på nytt. Omstruktureringen var et formelt løp, med åpen kommunikasjon, der de ansatte hadde en representant som var med på å komme med innstillinger.

01HRM om involveringen i omstruktureringen: Ja, vi har hatt folk med i grupper som har jobbet med det, og vi har hatt muligheten. Vi har hatt ting på høring og fått uttalt oss. Eksempelvis har vi hatt et par, tre spesielle ting i Egersund, som går en del på arbeidstid og slikt. Da har vi fått gjort de unntakene som skal til. Vi har jo sett totalt sett at vi ikke klarer å harmonisere 100 prosent (med de sentrale policyene, red.), men klarer vi å harmonisere 95 prosent så er det veldig bra.

Selv om Aker Egersund «bare» er en av flere bedrifter i konsernet hadde HRM i Egersund fått gjennomslag for lokale behov, slik som 9-minuttersdagen (jmf. kap. 5.3.4) og arbeidsskift som passer bedre for gjestearbeiderne. Eksempelvis var mange av gjestearbeiderne fra Polen, og på enkelte dager var flybillettene hjem til Polen ekstra billige. Da hadde bedriften klart å legge til rette for at arbeidsskiftene var tilpasset slik at arbeiderene fikk mulighet til å bestille fly hjem på disse dagene.

5.2.3 HMS og samfunnsansvar

Mange av tiltakene innen samfunnsansvar var i tilknytning til helse og sikkerhet, noe HMS-funksjonen la til rette for. Høyt fokus på HMS var en så viktig del av Aker Solutions at det hadde fått et eget punkt i et av konsernets seks kjerneverdier.

Aker tar personlig ansvar for HMS fordi de bryr seg om mennesker, miljøet og bedriften. – Aker Solutions (2012a).

02HMS: HMS er en av disse (verdiene, red.), det er det høyeste du kan komme. Viser hva bedriften fokuserer på. I denne bransjen er dette viktig, for har du dårlig HMS er du dårlig kunde. Det er viktig for å overleve. Konkurransefortrinn.

Aker Solutions understrekte i sin rapport at helsen og velværet til de ansatte var fundamentet for arbeidskulturen. De mente at det å gi folk de riktige utfordringene og gode, fleksible arbeidsmiljø var essensielt for å skape en motivert og høyt presterende kultur. Å ha de riktige menneskene med de rette holdningene var derfor en vital del av HMS-utførelsen. Ifølge Aker Solutions var deres verktøy og systemer verdiløse uten rett kompetanse og atferd. De hadde et stort ansvar ovenfor sikkerheten, helsen og velværet til de ansatte, og sier:

Hvis vi ikke kan gjøre en jobb sikkert, uten å skade mennesker eller miljø, så vil vi ikke gjøre jobben. - Aker Solutions (2012b).

Tanken er at alle ulykker kan avverges, og derfor er også målet å ha null ulykker. Når ledelsen er engasjert og føler forpliktelse, når hver ansatt tar personlig ansvar, og mennesker samarbeider mot et felles mål er dette målet ikke bare oppnåelig, men også bærekraftig. – Aker Solutions (2012b).

Både HMS og HRM satt i ledergruppen ved Aker Egersund, et funn som viser at de funksjonene som angår mennesker og samfunnsansvar var satt på agendaen og ble tatt på alvor av konsernet.

02HMS: ...i HMS klarer ikke vi å komme oss videre med HMS hvis ikke vi er støttet av ledelsen, og at de prater om HMS og har satt det på agendaen sin. Uten at engasjementet er stort der, og ned på alle ledd, så kommer det ingen vei.

Kulturen de hadde klart å skape ved Aker Egersund, med svært gode holdninger til HMS, kom frem fra samtale med både ansatte og ledere:

01HMS: Det handler mye om holdninger hos hver enkelt. Og for å få til dette så ligger det en del arbeid, og i historien vår har vi kommet så langt at vi kan arbeide på det nivået der. Og det er ingen selvfølge. Og det ser jeg når jeg er ute, så ser jeg det at det er en del ting som må være på stell før en kan prate om holdninger og tankesett og slikt. Da må ledelsen ha tatt et klart eierskap og vist det. Som bedrift må du ha etablert den standarden før du kan prate om slike ting.

Flere ansatte kom også med historier om hvordan de tok med seg HMS-tankesettet hjem fra jobb:

01HMS: Du skal få et godt eksempel. Jeg skulle besøke en som jobber her, på privaten. Så skulle jeg hjelpe han å klippe plenen. Så ser han på meg og sier «Du bruker sikkert samme skostørrelse som meg. Du kan bare låne mine vernesko.» Og dette var før jeg begynte med HMS. Og jeg har tenkt litt på det. Det er ikke mange som hadde gjort det samme. Så det er gjerne spesielt for han, men det forteller meg at folk tar dette med seg. Og jeg merker det jo på måten folk vitser på. Og ting jeg får høre. Så er det en bevissthet ute at det er ekstra fokus på HMS her.

03ENG: En gang jeg satt og så i et blad fra en annen arbeidsplass, og satt helt tilfeldig og bladde, så sier jeg: «Ser du han som siter der og sveiser, ikke har han hansker, ikke har han briller, ikke har han skikkelige bukser», han hadde en dongeribukse. Sant. Hvorfor skulle jeg legge merke til det egentlig, hvis jeg ikke hadde vært for at vi hele veien går for sikkerhet og kjører skikkelig HMS-kurs. Siste møte før sommeren sier de «pass på dere selv», «de som skal male, husk sikkerhetsstigen, bruk vernebriller, gjør slik».

01OPE: Når jeg er hjemme i stigen så surrer jeg jo fast stigen, det gjorde jeg ikke for 10 år siden.

01ØKO: Hvis du jobber her hvor det hele tiden er kultur for å tenke HMS så er jo det noe du blir påvirket av som du drar med deg i større eller mindre grad hjemme, så jeg

vil jo si at i måten å tenke på så tar du det med deg. Det klarer du liksom ikke å unngå når det er såpass fremme på agendaen her på jobb.

En ansatt forklarte at noen av HMS-tiltakene rundt sikkerhet kunne virke strenge for mange, men når folk ble forklart hva som var hensikten og hvorfor det var så viktig, så forstod de hvorfor fokuset måtte være så strengt. Dette gjaldt spesielt gjestearbeidere som ikke var vant til norske regler. Den ansatte forklarte at de merket positiv forbedring i holdningene til gjestearbeiderne, og at det ble bedre HMS-kultur, etter at de fikk opplæring:

01OPE: Ja det er strengt, det syntes jeg jo selv når jeg begynte her. Jeg var jo ikke vant med, men du forstår jo selv med sunn fornuft at det er jo til ditt eget beste. Du får jo betalt for å gjøre ting sikkert. Det prøver jeg og si. At du bruker to minutter ekstra, ja men du har jo betalt for å gjøre det sikkert.

5.2.4 Visjon og verdier

Verdiene til Aker Solutions lå som et overordnet styringsverktøy som la styringen for hvordan organisasjonen skulle drives. Verdiene blir uttrykt gjennom konsernets bruk av samfunnsansvar i atferd rettet mot interessentene. Konsernet hadde seks overordnede verdier (vedlegg 6) som var felles for alle ansatte og som fungerte som et kompass som la retningslinjer for organisasjonens policyer, drift og atferd. Verdiene stod illustrert på alle dataskjermer og prosjektorer som tilhørte konsernet, som en stadig påminnelse for de ansatte.

«Våre verdier og etiske retningslinjer styrer våre policyer, vår virksomhet og til sist vår atferd. Dette må gjenspeiles i hele organisasjonen og alle sider av driften, hver eneste dag.» - Aker Solutions, brosjyre om etiske retningslinjer.

Integritet og forretningsetikk var viktig ifølge HRM-lederen, og det ble kjørt et oppsamlingsseminar der alle ansatte ble kurset i forretningsetikk hvor de trente på situasjoner der det kunne oppstå korrupsjon, bestikkelser eller smøring.

01HRM: Vi har noen retningslinjer på dette basert på et system som NHO bruker, med røde, gule og grønne lys. Rødt lys er ting som ikke er akseptable. Det gule lyset er ting

som kan være ok, men ikke nødvendigvis. Så det bør diskuteres og ses inn i om det er i grenseland. Og så har vi de grønne som da er ok ting.

01HRM: Så vi sier det at det ikke er tilstrekkelig og hoppe langt, men du må hoppe med V-stil, med rett stil. Det er det samme her. Det er ikke nok hvis du hoppe langt og du ser ut som en kråke i svevet. Du skal gjøre det med stil. Og slik er det her og, det er ikke nok å levere resultater, du skal gjøre det innenfor det settet med regler som vi har. Innenfor verdiene. Sagt på en annen måte, vi går ikke over lik for å tjene penger.

Når det gjaldt integritet følte de ansatte at lederne gikk foran med et godt eksempel, noe som samsvarer med hva lederne selv følte ansvar for. Det var ikke noe tomrom mellom det som ble sagt og det som ble gjort.

Annet hvert år kjørte bedriften People Survey som var bygget opp rundt bedriftens verdier. Ut fra denne ble det gitt tilbakemeldinger på hvordan du scoret, slik at du kunne sammenligne deg med totalen for bedriften på avdelingen, eller du kunne sammenligne bedriften med andre bedrifter i konsernet. Aker Egersund scoret alltid over gjennomsnittet, et funn som reiser spørsmål om hva de gjør annerledes enn de andre bedriftene i konsernet. HRM-leder forklarte mulige årsaker til den gode scoren:

01HRM: Det er veldig stor grad av frihet og fleksibilitet. Vi har lagt veldig mye opp til dette med trivsel, fleksibilitet og det får vi tilbakemelding på fra de ansatte hele veien, både når det gjelder de formelle tingene og ellers. Det er en utrolig bra plass å jobbe. Ferier, som andre bedrifter sliter med, er det aldri noe problem her. Vi har store innarbeidingsbanker som vi bruker. Jeg tror og det har noe med at når du er i en slik bedrift som dette, i et lite lokalmiljø, så får du et helt annet eierforhold til bedriften. Vi spøkte med det tidligere at det er liksom «Okka Kværner», da når vi var Kværner. Og andre spøkte med det og. De så det. Og jeg får jo tilbakemeldinger på det nå, jeg kjenner jo mange av disse folkene som jobber inne i konsernet med forskjellige ting. Og det de reagerer på er at det er en helt egen entusiasme og eierforhold, når de kommer her, kontra når du kommer til Stavanger, Bergen eller Trondheim. Og det tror jeg har noe med det å bry seg, og det med forskjellen på et mindre lokalsamfunn og en større by. Jobber du med flere tusen kjenner du nesten ikke de med siden. Men her

kjenner nesten alle hverandre. Du får rett og slett et annet eierforhold med det du holder på med. Og da går du det ekstra når det er påkrevd rett og slett.

Når det kom til hvordan ledere og ansatte oppfattet verdiene var det forskjeller. En leder fortalte at verdiene hadde vært like i mange år, og at ledere ikke satt alene på møter i tider og utider, og utarbeidet dem. De ansattes oppfattelse av verdiene var at de var fine, men litt vage, og at det ofte ble litt «pjatt». Det ble sagt at verdiene «bare var der», som en selvfølge og naturlig del av det hele, uten at de ansatte bevisst identifiserte seg med dem:

01ENG: Jeg tror det er litt sånn at du ikke tenker så mye på det. Du vet om verdiene, og det er jo vår plikt og støtte dem, og jobbe etter dem så godt vi kan. People Survey er knyttet opp til verdiene. Altså, vi prøver egentlig å ha det i de meste tingene, men jeg føler ikke det er noe vi tenker mye over til hverdags. Det er bare en del av det. Det er mer sånn, at det ligger i ryggmargen på en måte.

02ENG: Vi har de her på skjermen. De seks verdiene. Det er sånn at alle skal se dem. Så har du jo litt ansvar selv for å sette deg inni hva de står for. Etter at jeg gikk over til leder nå har jeg fått ennå mer ansvar for å lære dem. Så det er jo mye opp til deg selv også.

01OPE: Nei, jeg kan ikke akkurat si at jeg legger så mye vekt og merke til det. De ligger der og det hender jo at det kommer en liten påminnelse.

01ØKO: Nei, jeg tror ikke dette er noe folk bruker veldig mye tid på, å gjøre en avsjekk i løpet av dagen om du lever etter verdiene, det tror jeg ikke. Men de står nå der som en rettesnor, så jeg vil nå i det store og hele tro at det er slik vi jobber da. Så har det kanskje vært litt enklere og sett avvik hvis det var åpenbare avvik.

02HMS: Det er lette verdier, det er jo det første du ser når du kommer på jobb (fordi de står på dataskjermen, red.). Veldig fine, men vage.

5.3 Engasjement

Tabell 15: Hovedfunn rundt engasjement.

Engasjement	Aker Solutions	<ul style="list-style-type: none">• Aker Solutions fokuserer på forpliktelse hos de ansatte, og ikke engasjement.
	Ansatte	<ul style="list-style-type: none">• Funnen tyder på at de ansatte føler forpliktelse.• Enkelte tiltak knyttet til samfunnsansvar påvirker forpliktelsen hos de ansatte positivt.

Et hovedfunn var at Aker Egersund ikke fokuserte på å ha engasjerte ansatte, slik som denne oppgaven forutsatte. Deres fokus var rettet mot kompetanse og forpliktelse.

Det er vårt ansvar og mål å beholde en kompetent og forpliktet arbeidsstyrke. - Aker Solutions (2013b).

På spørsmål om hva bedriften gjorde for å engasjere dem, var svarene blant annet:

03ENG: Vi har jo personalsamtaler hvert år, og utenom det så er det alltid må bare komme hvis det er noe liksom. Og det går jo veldig på «trives du, hvilke mål har du, hva vil du vi skulle gjort hvis du ikke trivdes», og alt slags slikt. Så skriver du under på at målet til neste år er at «jeg skal ha en høyere stilling», for det er mitt mål, hvis da selvfølgelig ikke det dukker opp noe. Og året etterpå når det er personalsamtale da, så skal målene egentlig være oppnådd til en viss grad.

01ØKO: Hvis du har inngått en avtale om å få månedslønn hver måned så er det en forpliktelse til å komme på jobb. Noe motivasjon utover det burde du ikke ha. I utgangspunkt hvis bedriften stiller med arbeidsoppgaver som er interessante og et arbeidsmiljø som du trives i, så bør alt ligge til rette for å komme på jobb av deg selv.

Samfunnsansvaret i bedriften var mer som et samspill av aktiviteter, som gikk på tvers av avdelinger. Dette gjorde det mer naturlig å se på hva som har påvirket de ansattes følelse av forpliktelse ved å dele opp etter aktiviteter eller tiltak på tvers av avdelinger, istedenfor å sette

samfunnsansvaret i bås hos én avdeling. I denne oppgaven var det hensiktsmessig og dele opp i ni internt rettede tiltak som har påvirket de ansattes følelse av forpliktelse i varierende grad. Enkelte av tiltakene nedenfor er direkte knyttet til både HRM og samfunnsansvar, slik som rekruttering, trening og utvikling, mens andre tiltak bidro til den totale pakken som la til rette for en jobb/fritidsbalanse, som tidligere har blitt beskrevet som samfunnsansvar.

Samfunnsansvar på tvers av avdelinger som påvirker følelse av forpliktelse hos de ansatte:

1. Rekruttering.
2. Trivsel og arbeidsmiljø.
3. Helse og sykefravær.
4. Fleksitid.
5. Trygghet.
6. Trening og utvikling.
7. Ansvarliggjøring.
8. Kommunikasjon.
9. Ledelse.

5.3.1 Rekruttering

Rekruttering ble beskrevet som samfunnsansvar, både blant ansatte og HRM. Det var HRM som hadde ansvar for dette området, og brukte ressurser på å tiltrekke seg lokale studenter både ved å tilby sommerjobb, mulighet for oppgaveskriving eller fast ansettelse ved endt utdanning. Dette ble gjort ved å arrangere studenttreff, både for å komme i direkte kontakt med potensielle ansatte, og for å få muligheten til å presentere bedriften. Det ble nevnt i samtale med HRM-leder at det ikke var noe problem for en anerkjent bedrift som Aker Solutions å skaffe seg dyktige søkere fra hele Norge. På den andre siden var det i noen tilfeller litt vanskelig å holde på disse ansatte, da de etter noen år med jobbing og erfaring tok dette med seg videre til ny jobb i ny by. «Baktanken» med å ansette lokale var at disse vil mer sannsynlig bli boende i byen, og være i jobb litt lengre.

5.3.2 Trivsel og arbeidsmiljø

Fra Aker Solutions sin CR-rapport fremgikk det at bedriftens forpliktelse for de ansattes helse og velferd strakk seg lengre enn bare å unngå sykdom og skader. Bedriften fokuserte ikke

ensidig på sykefravær, men rettet også oppmerksomheten mot preventive tiltak ved å fokusere på velvære og gjennom å tilby et arbeidsmiljø som gav mulighet til å ha en aktiv livsstil. De hadde både globale, regionale og lokale initiativ, blant annet en digital treningslogg kalt Aker Aktiv.

Når det gjaldt arbeidsmiljø ble det foretatt luftmåling, støymåling og satt fokus på støyreduksjon. Eksempelvis ble ansatte oppfordret til å ha mobilen på lydløs, eller ha færre «ring» før mobilen slo over på telefonsvar. En av grunnene til dette var at de fleste på kontoret jobbet i åpne kontorlandskap, slik at man måtte ta litt ekstra hensyn til hverandre. Av trivselstiltak var det lagt opp til at ansatte kunne ta initiativ på egenhånd. Dette kunne være alt fra premiering av deltakelse på bøy-og-tøy-trimmen (jmf. kap. 5.33), eller opprettelse av treningsgrupper for blant annet ski, løping, sykling og golf.

Aker Egersund tok som nevnt jevnlig inn gjestearbeidere, der mange var fra Polen og Filippinene. Informasjon ble derfor alltid gitt på norsk, engelsk og polsk. Tiltak for å inkludere gjestearbeiderne hadde tidligere vært å hente inn katolsk prest under påskehøytider og sette opp ekstra transport inn til sentrum. Det hadde også blitt arrangert fellestur til Preikestolen. For fast ansatte med et annet språk, var det tilbud om norskopplæringskurs.

Et godt arbeidsmiljø og det å være frisk henger også sammen med mental helse, som igjen påvirker jobb. På Aker Egersund prøvde de å skape en positiv sirkel rundt trivsel, arbeidsmiljø og helse. De hadde tidligere kjørt «tips til en triveligere hverdag», og var bevisst på at ansatte måtte balansere fritid og jobb:

02HMS: Har du en dårlig dag på jobb får du en dårlig dag hjemme. Dersom det er såpass stor belastning på jobb er det belastning hjemme. Har du det ikke trivelig hjemme har du ikke trivelig på jobb. De to spiller veldig nærme. Vi kan ikke gå inn i folks private verden og gi dem tips til hvordan de skal fungere hjemme, men vi kan tilrettelegge for at de har det best mulig på jobb.

At Aker Egersund fokuserte på godt arbeidsmiljø var noe som ut fra funnene samsvarte med ansattes oppfattelse av arbeidsplassen. De ansatte sa blant annet:

02ØKO: Det er godt miljø på avdelingen. Miljøet ellers avhenger av hvilke prosjekt du jobber med og hvilke folk du arbeider direkte med.

02HMS: I januar kjørte vi en «rose-kampanje», for det var en stressende periode. Og litt ros koster lite, men betyr mye.

5.3.3 Helse og sykefravær

Fysisk og psykisk helse henger nært sammen med trivsel og arbeidsmiljø, og er også en del av hvordan du har det på jobb. Aker Egersund jobbet aktivt med sykefraværet gjennom Nærværsutvalget, i tillegg til det daglige arbeidet i linjeledelsen, bedriftshelsetjenesten (BHT) og personalavdelingen.

Bedriften drev med preventive tiltak og tilbød helsesjekk, stressmestringskurs, ryggskole, løfteteknikk-kurs, røykesluttkurs, hadde førstehjelpskurs og hjertestarterkurs og hadde som tidligere nevnt støymåling og luftmåling. For de som satt på kontor drev bedriften også med en daglig «bøy og tøy» som ble utført i 5-10 minutter midt på dagen, noe en av avdelingsleder syntes var positivt.

01ENG: Først og fremst har det noe med trivsel å gjøre. Noen sier noe morsomt, så ler vi. Det blir jo litt sosialt og, mens du holder på. Men samtidig er det jo slikt at det kan jo hindre at folk får en og annen belastningslidelse. Og da er det jo positivt på alle måter. Og så er det jo veldig kort tid. Jeg hadde nok ikke vært så positiv hvis det tok mer tid, men sånn 5 til 10 minutt det går fint.

Et spennende funn var at Aker Egersund hadde et unikt sykefravær i forhold til resten av konsernet og bransjen. Eksempelvis var sykefraværet i februar 2014 på 4,07 %, og i hele 2013 lå det på 3,69 %, sammenlignet med andre bedrifter i industrien som lå på 7 % sykefravær. Dette er spennende lesing, spesielt med tanke på at det var et «rekordår», med mange store prosjekter og hele 2800 ansatte og gjestearbeidere på det travleste. En forklaring på dette var at folk hadde det godt på jobb. Lavt sykefravær var ifølge HRM-rådgiveren godt tegn på at folk trivdes og hadde lyst å være på jobb.

02HRM: Vi mener folk koser seg veldig her siden vi har så godt tall. Så det er veldig bra.

02HRM: Vi jobber veldig målrettet mot dette med sykefravær og vi har prøvd å samle inn alle de ting vi tror, på en eller annen måte, i liten eller stor grad, påvirker

sykefravær. Noen påvirker jo mer enn andre selvfølgelig. Og vi har samlet dette inn i en handlingsplan, der vi har fokus på de områdene vi ønsker å følge opp i nå, og der har vi vel en handlingsplan på over 36 punkter. Det er slikt som gjenspeiles på trivsel, til mer konkret ting, som går mer på oppfølging og mer på måten vi arbeider for å følge opp folk.

Tiltakene knyttet til helse ble oppfattet svært positivt av ansatte, og i alle intervjuene kommenterte de ansatte BHT.

01OPE: Det er glimrende tilbud. Det er helt fantastisk. Bare den fysioterapeuten, det er jo ikke så lenge siden han begynte her, men det er mange som bruker han.

Bedriften brukte insentiv for å oppmuntre til god helse, med premier til de som logget aktivitetene sine i Aker Aktiv. En avdeling ved Aker Egersund gjorde det litt ekstra sosialt og motiverende ut av dagens bøy-og-tøy, og hadde egen trekning på avdelingen med premie til de som deltok. Det var ulike typer premier for å logge trening, men en av de større premiene var et treningsmøte med Skilandslaget. Dette var populært blant de av de ansatte som var interessert i ski. Inntrykket etter intervjuene var at flere funksjonærer enn operatører tok i bruk tilbudet om å logge aktiviteter på treningsportal. Dette kan henge sammen med at funksjonærer hadde en sittestillende jobb og hadde behov for å bevege seg mer på fritiden, i motsetning til operatører som hadde en mer aktiv hverdag og gjerne ikke følte samme behov for å trene på treningssenter. I tillegg hadde funksjonærene lettere tilgang til datamaskin, der aktivitetene logges, i motsetning til operatørene som jobbet i produksjonen.

5.3.4 Fleksitid

Fleksitid er i høy grad an del av samfunnsansvaret, da dette gir de ansatte frihet og anledning til å balansere jobb og fritid til en viss grad. Funksjonærene hadde kjernetid mellom 08.00-15.00, og kunne velge om de vil jobbe fra 07.00-15.00 eller 08.00-16.00. Dette kunne ikke operatørene siden de jobbet skift på verkstedet. Alle ansatte hadde derimot en timebank der de kunne innarbeide seg timer, som de deretter kunne ta ut i avspasering eller lønn. Noe som var unikt for Aker Egersund var at de jobbet 9 minutter ekstra hver dag, for eksempel kl. 06.51,

slik at de i løpet av året sparte opp nok timer til å avspasere «inneklemte» arbeidsdager. De ansatte gav uttrykk for at fleksitid var et tiltak de satte stor pris på.

01ENG: Vi er jo veldig privilegerte synes jeg.

02 ENG: Vi kan begynne mellom 7 og 8, så må du jobbe til 3 eller 4 avhengig av når du begynner. Så det er veldig greit.

01ØKO: Ja det synes jeg også er veldig greit, at du kan flekse en time på morgenen og litt på ettermiddagen, ja hvertfall når du har små unger så gjør det hverdagen litt mer, ja forutsigbar.

02ØKO: Ja, det synes jeg er veldig positivt. Det kommer veldig an på hvordan person du er, om du er A menneske eller B menneske. For det er jo tidlig å stå opp, spesielt hvis du har litt pendletid og. Og jeg bruker det mye egentlig, selv om jeg prøver å komme tidligst mulig er det ikke alltid det frister like mye, eller er like lett og stå opp. Så, egentlig så er det veldig positivt, det er hvertfall veldig viktig for meg.

01OPE: Vi kan fylle den (timebank, red.) med 200 timer i så da har vi mange uker. Så det er en grei ordning det. Det er mange som misunner oss det. Det er mange bedrifter som har begynt å bruke etter oss. Faktisk, hvis jeg ikke husker feil så gikk sykefraværet ned når de innførte det. Uten at jeg vet om jeg husker riktig.

5.3.5 Trygghet

Aker Egersund er en bedrift som driver med prosjekt og er avhengig av bestillinger. Dersom markedet går dårlig og bestillingene reduseres er det alltid en overhengende fare for at bedriften trenger færre i produksjonen, noe som kan påvirke tryggheten til de ansatte. En ansatt forklarte at bedriften samarbeidet med NAV og hadde arrangert kurs for dem som ville. Dette var kurs som gikk på CV-bygging, jobbsøking og omplassering. Det var trygt for de ansatte å vite at de hadde muligheter dersom man ved en anledning skulle bli en overflødig ressurs for en ukjent periode.

01OPE: Når det blir nedbemanning eller det går ut over oss, får vi gjerne samarbeid mellom Aker og NAV. De kommer inn, så vi får tatt noen kurs. Trusselen er vel at 100

mann dumper ned på NAV en mandags morgen. Vi tok noen kurs i regi av dem, så reiste vi på Stord på en plattform der og jobbet.

01OPE: Det er jo stort sett arbeid, jeg har aldri vært permittert de ni årene jeg har vært, så. Det kan komme, det vet man aldri. Industrien er jo truet hele veien. Fra lavprisland, og andre plasser. Man vet aldri. Derfor er det greit at bedriften tar tiltak og at vi har en fot å stå på inne i Aker Offshore Partner og, slik at vi kan supplere våre folk inn med dem, og reise i Nordsjøen. Det er greit, så får vi et lite avbrekk.

5.3.6 Trening og utvikling

Kurs og utvikling var et område HRM hadde ansvar for. Ifølge HRM-rådgiver var kurs og utvikling todelt: det som gikk på kompetanseheving og det som var lovpålagt. På ledelsesnivå hadde de noe de kalte Aker Academy, samt kurs som gikk på ledelsesutvikling. På nybegynnernivå hadde de utviklingskurs i «becoming a leader», hvor ansatte ennå ikke var på ledernivå, men jobbet mot å bli det. Utenom dette hadde de blant annet trainee-programmer og obligatoriske kurs, slik som lift-kurs og sikring i høyden.

Det var satt av eget kursbudsjett, og som regel var det anledning og økonomi til å gi ansatte kurs dersom de ønsker det, utover det som var obligatorisk og tilbudt internt. Funnene viste at de ansatte selv hadde mulighet til å komme med ønsker angående kurs og utvikling, noe som skjedde daglig, men mest av alt gjennom medarbeidersamtalen. Det var ikke alltid at ønskene kunne oppfylles, enten fordi bedriften ikke hadde anledning, eller at den ansatte ikke var på det kompetansenivået vedkommende burde være for å gjennomføre det aktuelle kurset.

Under denne studien jobbet Aker Solutions med å klargjøre en plattform der det skulle bli lettere å navigere seg rundt i karriereterrenget. Dette skulle bli tydeligere hva som måtte til for å komme seg videre fra A til B, og hvordan. HRM-rådgiver påpekte at det var selvfølgelig ikke alltid en person hadde kompetanse til å oppnå ønsket karrierenivå, men bedriften bidro så godt som mulig. Det var heller ikke alltid den ansatte ønsket å klatre i karrierestigen, og følte seg trygg og tilfreds i gjeldende stilling.

På spørsmål om det var nok tilbud for kurs og utvikling var svaret at det kom an på hvem av de ansatte du spurte. Noen ville mene det var for lite, mens andre vil si det nærmest var for mye. Begge disse synspunktene kom også frem i samtale med de ansatte. En ansatt mente at trening og utvikling hadde forbedringspotensial og følte at det var et mer fast opplegg rundt

dette i de større byene slik som Stavanger eller Oslo. En annen følte derimot at bedriften var god på å gi kompetansekurs og legge til rette for kompetanseutvikling, gi mulighet til å ta andre jobber eller bidra i veien mot lederstillinger.

02OPE: De er faktisk veldig gode til det synes jeg. Til å legge til rette for at du kan komme deg videre.

5.3.7 Ansvarliggjøring

Et sentralt funn var at Aker Solutions ønsket at hver enkelt skulle ha ansvar. Bedriften mente at å gi ansatte ansvar ville bidra til at folk følte seg viktige og verdsatt, og følte større forpliktelse til både å komme på jobb, og utføre en god jobb. Det at noen er avhengig av deg og utførelsen av ditt arbeid, gir deg et ansvar som arbeidstaker.

Både sentralt og lokalt var det fokus på et 24/7-tankesett og personlig ansvar, som innebar at man skulle tenke sikkerhet døgnet rundt, hele uken, og at hver enkelt til syvende og sist selv var ansvarlig for sine handlinger på arbeidsplassen. Ansvarliggjøring ble dermed også brukt som en forklaring på hvorfor HMS-statistikken på fravær og skader var lavt sammenlignet med andre i konsernet og industrien.

01HMS: Vi har et stort fokus på å ansvarliggjøre medarbeiderne mest mulig. Det vil si at flest mulig har et ansvar. For når du har et ansvar så tror vi at du utøver mer ansvar i forhold til at du må komme på jobb.

Funnene viste at både funksjonærer og operatører, menn som kvinner, følte seg ansvarlig for sitt arbeid. Noen pekte på at de følte seg ansvarlige ovenfor sine kollegaer, noen for arbeidsoppgaven sin og andre følte forpliktelse på bakgrunn av arbeidskontrakt og lønn.

5.3.8 Kommunikasjon

Åpen og ærlig kommunikasjon var satt som en av verdiene for Aker Solutions og ble brukt for å hindre smøring, brudd på etiske retningslinjer, for å unngå korrupsjon og for varsling. Kommunikasjon og dialog innebærer elementer som ytringsfrihet, at den ansatte blir tatt på alvor og lyttet til, og at de ansatte vet hvor og hvem de skal gå til for å snakke. For å få til

dette hadde Aker Egersund en rekke kommunikasjonskanaler, slik som intranett, skjermer med kontinuerlig oppdatert informasjon, mail, forslagskasse, postkasser, vanlig hverdagsdialog, og medarbeidersamtale hvor ansatte og bedriften kunne gi og få tilbakemeldinger. Det var ledernes ansvar å kommunisere viktig informasjon til sine ansatte, slik at informasjonen ikke stoppet underveis, samtidig som det var de ansattes ansvar å følge med og holde seg oppdatert på hva som ble gitt av sentral informasjon.

En praktisk form for kommunikasjon ute på verkstedet var at det var fargekoder på hjelmene og arbeidsdressene, slik at man umiddelbart kunne vite hvilke «rolle» hver person hadde, og lettere kunne vite hvem man kunne henvende seg til for å få svar på spørsmål. Dette var også en måte for de ansatte å «passe på» at også lederne fulgte HMS-reglene ute på verkstedet.

De ansatte hadde ulike oppfattelser av kommunikasjonen. Noen mente at kommunikasjon kunne vært bedre, mer kontinuerlig og tydeligere. Noen følte at de av og til måtte «lete etter informasjon». På den andre siden påpekte de samtidig at de selvfølgelig selv hadde et ansvar med å holde seg oppdatert og følge med på informasjon som ble gitt. Totalt sett pekte funnene på at toveisdialogen var bra og de ansatte opplevde at de ble tatt på alvor og hørt i sine saker. Det ble beskrevet som enkelt å ta opp saker med både nærmeste leder og HRM dersom man hadde behov for dette.

5.3.9 Ledelse

På spørsmål om de ansatte syntes at lederne fulgte verdiene og reglene på arbeidsplassen var alle enige i dette, og lederne selv følte det var deres ansvar å gå foran med et godt eksempel. HMS-ansvarlig uttrykte at han ikke ville bli «parkert» for å ha brutt noen HMS-regler:

01HMS: Ja, det er både her og hjemme. Jeg har ikke lyst å bli parkert på HMS-ting altså. Det synes jeg er sløvt. Rett og slett. Og det handler om at en er et forbilde. Altså, alle ledere er forbilder på et eller annet nivå.

Ansatte følte at noen ledere skapte engasjement på bakgrunn av hvordan de var som personer, og ledelsesstilen ble oppfattet som en del av lederens personlighet, og ikke som noe vedkommende gjorde fordi det stod i arbeidsbeskrivelsen. Funnene pekte i retning av at lederne hadde kjennetegn på transformasjonsledelse, noe som kan virke engasjerende på ansatte.

02ØKO: De er veldig omsorgspersoner og spør hele tiden hvordan det går. Det er ingen som sier til dem at de skal spør om det, de kommer på selv at de skal spør om det.

6 Drøfting

Dette kapittelet vil drøfte funnene som ble presentert i kapittel 5, opp mot forskningsspørsmålet, teori og informasjon som er gitt gjennom oppgaven.

Hensikten med oppgaven var å kunne si noe om *hvordan HRM bidrar til engasjerte ansatte gjennom bruk av samfunnsansvar*. Som hovedfunnene viste bidrar HRM til samfunnsansvar og engasjement i begrenset grad gjennom enkelte praksiser. Funnene tydet på at de ansatte ved Aker Egersund var i større grad forpliktet enn engasjerte, og at bare samfunnsansvar som angikk de ansatte direkte virket å påvirke graden av forpliktelse. Ekstern samfunnsansvar så ikke ut til å påvirke de ansatte i særlig grad, og ble mer som en hygienefaktor, der samfunnsansvar var en fin ting å ha på plass. Aker Egersund hadde allikevel et godt konkurransefortrinn, gjennom å ha et unikt lavt sykefravær relativt til bransjen.

Ifølge Preuss, Haunschild og Matten (2009) er det nødvendig for MNS med globale standardiserte policyer for å øke effektivitet, samtidig som konsernet tar høyde for lokale behov og betingelser. Måten Aker Solutions praktiserer på, støtter dette. Et konkret funn på dette var at Aker Egersund, deriblant HRM og representanter fra de ansatte, ble involvert i omstruktureringsprosessen for å komme med innstillinger fra lokalt hold.

6.1 HRM

HRM-funksjonen i Aker Egersund hadde både en rådgivende og administrativ rolle, det Price (2007) beskriver som personalledelse, samtidig som HRM-leder hadde en strategisk rolle der HRM-praksisen hadde fokus på høy grad av forpliktelse. Becker og Huselid (2006) fant i sin studie at for å bidra til organisasjonens prestasjon burde HRM aktivt påta seg en mer strategisk rolle. At HRM hadde en strategisk posisjon i konsernet støtter opp om et mer moderne syn på de ansatte som ressurs, og viser at HRM har oppnådd den legitimiteten som Wright, Dunford og Snell (2001) nevner må være tilstede før man kan snakke om å være i en slik posisjon.

Posisjonen HRM hadde i konsernet viste igjen på alle nivåene, og både HRM og HMS i Aker Egersund satt i ledergruppen lokalt. Dette er i tråd med Bartlett og Ghoshal (2002) som i sin studie påpekte at dersom de ansatte ble sett på som en viktig ressurs, måtte saker relatert til dette settes på agenda i diskusjoner, og HRM-lederen måtte få større innflytelse hos leder og

styret. Innflytelse i styret kan bety at HRM får mulighet til å sette samfunnsansvar og engasjement på agendaen. Det kan også fungere som kommunikasjon og bindingsledd mellom ledelsen og de ansatte. At HRM og HMS blir tatt på alvor kan være engasjerende for HRM- og HMS-lederne, og engasjerte ledere er en av faktorene fra MacLeod og Clarke (2009) som i teorien blir nevnt for å skape engasjerte ansatte.

Opgavens definisjon på HRM var at det innebar å lede forholdet mellom organisasjonen og de ansatte. Som det fremgikk av funnene foregikk ikke dette i stor grad ansikt-til-ansikt i Aker Egersund, da ansatte sa at de sjeldent hadde kontakt med HRM. Dette betyr derimot ikke at HRM ikke styrte forholdet indirekte. Gjennom sine arbeidsoppgaver bidro de med å legge til rette for godt arbeidsmiljø og gode arbeidsvilkår, som er en stor del av forholdet mellom organisasjonen og den ansatte. Gjennom samtaler med HRM-leder og HRM-rådgiver uttrykte de stor entusiasme ovenfor jobben de utførte, et kjennetegn som ifølge Arrowsmith og Parker (2013) påvirker effektive initiativ for engasjement.

6.2 Samfunnsansvar

Strategiene rundt samfunnsansvar hadde samme praksis som HRM-prosedylene og -prosessene, nemlig at standardene og policyene ble utviklet og bestemt sentralt, men tilpasset regionale og lokale særegenheter og behov. Som det gikk frem av presentasjonen av Aker Solutions ble samfunnsansvar utøvd gjennom blant annet UN Global Compact, etiske retningslinjer, HMS og andre prosedyrer, noe som ifølge Costas og Kärreman (2013) potensielt kan øke konkurransedyktighet, aksjeverdi, økt salg via markedsføring, godt image og legitimitet. Godt rykte er et konkurransefortrinn i seg selv ifølge Turban og Greening (1997), og de mener samfunnsansvar kan påvirke dette.

6.2.1 Tolkningsproblem

Konsernet definerer samfunnsansvar på en åpen måte, noe også oppgaven gjør, og dekker mange ansvarsområder i sine målsetninger knyttet til samfunnsansvaret. At ansatte tolket samfunnsansvar veldig snevert indikerer som oppgaven allerede har nevnt, at bedriften må jobbe med å skape mer bevisstgjøring og forbedre sin kommunikasjon rundt dette. Dette må gjøres blant ansatte på alle nivå, og funnet støtter teorien om at manglende bevisstgjøring er et hinder for effektiv samfunnsansvar (Bhattacharya, Korchun og Sen, 2008).

6.2.2 HRM og samfunnsansvar

Som beskrevet av funnene bidro HRM til å øke følelsen av forpliktelse hos de ansatte, gjennom samfunnsansvar knyttet til rekruttering, trening og utvikling og karriereutvikling. Funnene støtter Buck og Watson (2002) sin studie der det ble funnet at enkelte HRM-strategier fører til høyere grad av forpliktelse enn andre.

Buck og Watson (2002) fant i sin studie at HRM-aktiviteter har potensial til å påvirke den ansattes grad av engasjement ved å tilby markedsbasert lønn. Dette går også igjen hos Pfeffer (1995) som peker på høy lønn som en del av det å beholde de beste ansatte, og en måte å lede effektive ansatte på. Dette viste igjen i funnene, der HRM-leder påpekte at bedriften hadde ansvar rundt det å sette lønnsnivå, slik at det både stod i stil relativt for industrien, men at det også samsvarte med det lokale lønnsnivået.

Buck og Watson (2002) fant i sin studie at HRM-strategier slik som berikelse på jobben var positivt relatert til at de ansatte føler seg forpliktet til organisasjonen. Samfunnsansvar som gjaldt sponning, frivillig arbeid eller positive samarbeid kunne gi en ekstra mening med jobben (Kahn, 1990). Disse initiativene var tilstede ved Aker Solutions, men funnene støtter ikke teorien i stor grad. Brammer, Millington og Rayton (2007) fant i sin studie om at eksternt samfunnsansvar hadde positiv korrelasjon på forpliktelse, noe de selv påpeker er interessant fordi eksterne tiltak ikke gir direkte utbytte eller nytte for ansatte, noe man skulle tro de ønsket. Funnene støtter ikke dette, noe som kan skyldes at oppgaven tar utgangspunkt i norsk bedriftskultur, og dermed skiller seg fra funn fra amerikanske eller britiske studier. En annen grunn kan være at det er begrensninger med denne oppgaven. Funnene i oppgaven viser det motsatte av hva Brammer, Millington og Rayton (2007) fant, der det i oppgavens tilfelle var de interne tiltakene som gav utbytte for den ansatte som førte til forpliktelse. Dette kan skyldes at de ansatte ikke hadde fått gjort seg opp en mening rundt eksternt samfunnsansvar i forkant av intervjuet, eller det kan ha sin grunn i at intervjuobjektene hverken visste så mye om det, eller ikke var involvert i prosessene. En annen grunn kan ses i sammenheng med kritikken som rettes mot strategisk bruk av samfunnsansvar. Mangel på interesse hos de ansatte kan rett og slett skyldes at de ser på samfunnsansvar som ren PR, uten å legge noe mer mening i det enn dette. Eller så kan man snu helt rundt på saken å spørre om det er de ansatte som er kyniske, og derfor bryr seg mer om aktiviteter rettet mot seg selv. Dette er utenfor oppgavens område, og gir grunnlag for videre forskning av noen andre.

Raub og Blunschi (2014) fant i sin studie at ansattes bevissthet rundt samfunnsansvar påvirker hvordan ansatte oppfatter viktigheten av sitt eget arbeid, noe vi finner igjen i det Kahn (1990) beskriver som mening. At ansatte føler at jobben er viktig, både for seg selv og andre, kan gi en følelse av mening utover det å bidra til profitt for bedriften. Dette er faktorer som begge kan føre til engasjement. Funnene viste at det manglet bevisstgjøring rundt samfunnsansvar, og som man så fra de ansattes kommentarer, gav sponning dem ingen ekstra mening med jobben. Dette beskrives som hindringer for å oppnå engasjement blant ansatte, og viser at konsernet har noe å jobbe mot. Dersom Aker Solutions fokuserer mer på intern markedsføring av samfunnsansvar, ved å kommunisere alt det gode de allerede gjør, åpner det opp for muligheter. Ved å gjøre det lettere for ansatte å involvere seg i alt fra planlegging, implementering og utførelse, vil dette kunne være en viktig bidragsyter for å utløse engasjement hos ansatte.

Som beskrevet i funnene ble det på grunn av omstrukturering en midlertidig stopp i midler til sponsoraktiviteter, og HRM-leder var bekymret for at dette skulle få konsekvenser for lokalmiljøet. Dersom pengesekken fryses helt vil det uten tvil ramme noen av de lokale foreningene, lagene og arrangementene på en eller annen måte. Dette er med på å gi kritikerne til samfunnsansvar luft under vingene, med påstander om at lokalsamfunnet har blitt for avhengig av pengestøtte og velvillighet fra store bedrifter.

6.2.3 HMS som samfunnsansvar

En av grunnene til at Aker Solutions fokuserte på HMS var for å ha en motivert og høyt presterende kultur. Strategien for å oppnå dette finner vi igjen i det Watson (2004) omtaler som HRM-praksiser med høy grad av forpliktelse, der det fokuseres på langsiktige ansettelsesforhold, autonomi i arbeidsoppgavene og fleksibilitet. Dette er praksiser man finner igjen ved Aker Egersund, og som ansatte omtalte som positive tiltak. Dette underbygger funnet om at de ansatte føler grad av forpliktelse ovenfor organisasjonen og jobben. Aker Egersund har også innleid arbeidskraft periodevis når de trenger det, altså kortsiktige ansettelsesforhold. Gjestarbeiderne kommer allikevel ofte igjen ved senere anledninger, slik at det på sett og vis et langsiktig forhold også her, noe som kan bidra til å øke følelse av forpliktelse også i disse forholdene.

Topp-ned ledelse og manglende forståelse for ansattes behov er to av faktorene som kan være til hindring for samfunnsansvar (Bhattacharya, Korchun og Sen, 2008), men som det går frem

av funnene sitter både HRM og HMS i den lokale ledergruppen og får komme med innspill. Dette gir HRM mulighet til å være et bindeledd mellom ledelsen og de ansatte, og formidle de ansattes behov oppover til ledelsen.

At gjestearbeidere fikk bedre holdninger til sikkerhet etter opplæring og nøye forklaring, er et funn som støtter at god kommunikasjon skaper bevissthet og bidrar til at ansatte forstår bedriften. Dette gjør det lettere å identifisere seg med bedriftens verdier og dermed bidra til bedriftens suksess og måloppnåelse (Costas og Kärreman, 2013).

Bedriftens fokus på HMS er et tegn på at de bryr seg om sine ansatte, noe som i teorien påvirker ansatte positivt og gir følelse av verdsettelse. Sett fra et strategisk perspektiv kan fokus på HMS på den andre siden brukes fordi det fører til lavt sykefravær og færre arbeidsuhell, noe som gir økt konkurransedyktighet og bidrar til å vinne kunder, som igjen gir økt fortjeneste.

6.2.4 Visjon og verdier

«Dersom det er av oppfattelse at ledelsen ikke medvirker til etisk atferd har de ikke sjanse til å skape etisk kultur.» - Cohen (2010, s. 52, fritt oversatt)

Som det går frem av funnene er forretningsetikk og integritet viktig, og det jobbes for å forhindre korrupsjon, smøring og bestikkelser. Aker Egersund balanserer verdier og etikk på en god og langsiktig måte, uten å kutte svinger for å oppnå gevinst, slik som Wright og Snell (2005) advarer mot. Dette har de fått til ved å sette klare rammer for de ansatte på hva som er akseptert atferd, gjennom ledelse og trening, og ved å gå foran som et godt eksempel. Dette bidrar til integritet i bedriften, noe som er en av faktorene MacLeod og Clark (2009) beskriver som avgjørende for å engasjere ansatte.

Visjonen var som nevnt å være foretrukket partner gjennom å etterleve verdiene sine. Selv om ansatte og ledere fulgte verdiene var det ingen som identifiserte seg med dem bevisst. «De bare er der», som en selvfølge og naturlig del av det hele, uten at de ansatte bevisst identifiserte seg med dem. Funnene støtter ikke Kahn (1990) sin teori om at ansatte føler seg mer engasjert av at deres personlige verdier samsvarer med bedriftens verdier. Dette kan henge sammen med at bedriften opererer i Norge, der forskjellen på rett og galt ligger som en

naturlig norm. Siden verdiene, sett i skandinavisk kontekst, som regel er en selvfølge hos ansatte er det derfor ikke sikkert denne faktoren er like avgjørende for å skape engasjement, enn det som er tilfellet i andre land.

Selv om Becker og Gerhart (1996) sin studie påstår at det er vanskelig å finne hvilke «beste praksiser» innen HRM som påvirker organisasjonens prestasjon, så tyder funnene på at Aker Egersund har funnet et unikt sett av praksiser i samspill med resten av organisasjonen og avdelingene, slik at det har oppstått en kultur som gir Aker Egersund konkurransefortrinn. Dette vises igjen i fortellingen om «Okka Kværner»-følelsen, et funn som støtter Barney og Wright (1998) sin teori om at HRM-system som er verdifulle, sjeldne, vanskelige å etterligne og at det er lagt til rette av organisasjonen, kan fungere som konkurransefortrinn. Funnene tyder på at bedriften har skapt god kultur, med svært lavt sykefravær og over gjennomsnittet scoring på People Survey. Som det går frem av funnene indikerer dette at de har noen systemer som gir verdi, og som konkurrenter, eller bedrifter i samme konsern, ikke har klart å etterligne.

At verdiene blir oppfattet som fine, men vage og litt «pjatt» åpner for kritikk på at organisasjonens bruk av verdiene oppfattes å være der mest for «syns skyld», altså av overfladiske årsaker. Som det går frem av funnene sitter verdiene i underbevisstheten til de ansatte, men dette er fordi vi vet hva som er «rett og galt» fra oppveksten, og ikke fordi det står skrevet i en strategi eller rapport. For å sette det på spissen kan man påstå at ansatte ikke tenker gjennom verdier og samfunnsansvar når de søker etter, eller velger en jobb, og at det å bruke dette som en del av rekruttering nødvendigvis ikke har den positive effekten Turban og Greening (1997) fant i sin studie.

6.3 Engasjement

Som et av hovedfunnene viste så satser Aker Solutions på kompetente og forpliktete ansatte. Forpliktelse skaper ikke euforisk stemning, men er bra for bedriften fordi ansatte tar ansvar og gjør en grundig jobb. Som utdypt i teorikapitlet (jmf. kap. 2.2) er forpliktelse ikke det samme som engasjement. Forpliktelse går på hvor aktivt den ansatte deltar i «jobbsamfunnet» (Arrowsmith og Parker, 2013), og er tett linket til tillit. Dette innebærer at interessentene bidrar med sine ressurser fordi de ønsker å beholde et verdifullt forhold (Bhattacharya, Korchun og Sen, 2009). Det er allikevel en viktig del av engasjement, fordi forpliktelse gjør at ansatte bidrar med

ekstra energi og support til bedriften. Bhatthacharya, Korchun og Sen (2009) beskriver ulike forhold mellom organisasjonen og de ansatte, og deler dem inn i tilfredshet, tillit, forpliktelse og identifikasjon. Det sterkeste forholdet, identifikasjon, der «jeg» blir «vi», kan sammenlignes med engasjement, fordi det er følelsesmessig involvering i forholdet. Dersom bedriften justerer fokuset fra forpliktelse til engasjement, kan de ved å gå inn i kjerneforholdet mellom organisasjonen og ansatte utløse økt produktivitet (MacLeod og Clarke, 2009).

Historien om «Okka Kværner» gir inntrykk av et sterkt forhold mellom organisasjonen og de ansatte. At «alle kjenner alle», og at bedriften er en hjørnesteinsbedrift som gir arbeidsplass til hundrevis av mennesker er noe som gir de ansatte insentiv til å ønske at bedriften skal gjøre det bra. Kanskje dette er den sterkeste faktoren som påvirker forpliktelsen, at «lokale folk støtter lokale bedrifter». Som man ser fra kapittel 4, hvor konsernet og bedriften ble presentert, går det frem at Aker Egersund har dype røtter og lang tradisjon i lokalmiljøet. Pfeffer (1995) nevner eierskap som en ledelsespraksis for effektive ansatte. Han skriver om det som fysisk eierskap gjennom aksjer, og at dette påvirker de ansatte. I Aker Egersund ser man igjen en form for lokalt eierskap i psykisk forstand. Dette funnet ville det vært spennende å undersøke ved å sammenligne de andre bedriftene i konsernet. Da kunne man tydeligere sett på om det er nettopp her Aker Egersund har et konkurransefortrinn, ved at tilhørigheten har skapt et eierforhold som gir følelse av forpliktelse blant de ansatte.

Bhattacharya, Korchun og Sen (2009) fant i sin studie at forholdet mellom organisasjonen og interessentene strykes ut fra hvilke fordeler interessentene sitter igjen med fra initiativene knyttet til samfunnsansvar. Dette støttes av funnene, der tiltak som direkte angikk de ansatte påvirker graden av forpliktelse, som tyder det på at de ansatte legger ressurser inn i forholdet til bedriften, fordi forholdet gir dem noe de oppfatter som et verdifullt utbytte. Dette kan tyde på at de ansatte er opptatt av utbyttet de får igjen ved initiativ direkte relatert til dem, i motsetning til eksterne tiltak som de ikke følte «gjaldt dem» direkte. Dette funnet var noe overraskende, da den opprinnelige antakelsen var at ekstern samfunnsansvar ville være det som påvirket de ansattes engasjement. På den andre side kan dette skyldes manglende involvering, der bedriften aktivt inviterer ansatte med på å bestemme hvem som skal sponses eller om de vil bidra til frivillig arbeid.

6.3.1 Rekruttering

Det å ansette lokalt kan i seg selv ses på som et eksternt samfunnsansvar, da det er bra for lokalmiljøet, men det er også et tiltak som klassifiseres som internt siden det dreier seg om å tiltrekke seg ansatte, som i så måte er en intern ressurs. HRM ved Aker Egersund bruker rekrutteringsprosessen til å få inn studenter. De arrangerer studenttreff med mat og underholdning for å bli kjent med lokale studenter som er potensielle fremtidige arbeidstakere. Dette ble av ansatte sett på som en del av samfunnsansvaret i lokalmiljøet. Dersom man snur på det, og ser fra et eksternt perspektiv fant Turban og Greening (1997) i sin studie at samfunnsansvar korrelerer positivt med organisasjonens rykte og mulighet til å utnytte det som et konkurransefortrinn i rekrutteringsprosessen. Derimot er Aker Solutions og Aker Egersund allerede en svært attraktiv arbeidsgiver på bakgrunn av sitt gode rykte og merkevare. Derfor kan argumenteres for at rykte og merkevare er mer utslagsgivende for rekrutteringen og det å få inn dyktige folk, enn bedriftens fokus på samfunnsansvar.

6.3.2 Trivsel og arbeidsmiljø

Trivsel og arbeidsmiljø er noe som skapes av hele bedriften, ikke bare av HRM, og kan ses på som samfunnsansvar fordi det påvirker de ansatte i bedriften. Dette gjenspeilte seg i lavt sykefravær, entusiastiske ledere og fornøyde ansatte hos Aker Egersund. Buck og Watson (2002) fant i sin studie at sosialt samspill og helhetlig var blant HRM-strategiene som kunne påvirke den ansattes forpliktelse til organisasjonen. Sosialt samspill fant man i de ulike avdelingene gjennom blant annet personlige initiativ til treningsgrupper, konkurranser og tøy- og-bøy-trimmen.

Når det gjelder trivsel viste funnene at det er skapt god kultur over mange år. Ansatte på alle nivå i bedriften har jobbet kontinuerlig i mange år for å få til ønsket kultur og atferd. Som en ansatt sa: «Vi er mennesker, ikke maskiner, vi trenger påminnelse». Repetisjon av informasjon er viktig for å oppnå ønsket kultur, både når det gjelder tema rundt sikkerhet, verdier eller bedriftens etiske retningslinjer.

6.3.3 Helse og sykefravær

En av fordelene som nevnes ved å engasjere ansatte er lavt sykefravær (Macey og Schneider, 2009). Lavt sykefravær er nettopp et av de unike forholdene i Aker Egersund, og reiser spørsmål om bakgrunnen for dette kan være at de ansatte trives og har høy grad av

forpliktelse, eller om det er andre ting som spiller inn, som oppgaven ikke har tatt høyde for. At Aker Solutions bryr seg både om den fysiske helsen, og i tillegg tar opp tema rundt den psykiske helsen, finner man igjen i Kahn (1990) sin beskrivelse av at engasjement er avhengig av fysisk, psykisk og emosjonell tilgjengelighet. I tillegg til å være fysisk frisk, og i stand til å utføre en arbeidsoppgave, så skal også det mentale og følelsesmessige være på plass for at den ansatte skal kunne ha overskudd til å gå inn i arbeidsrollen med fullstendig engasjement. Som funnene påpekte var bedriften klar over at trivsel på jobb og trivsel hjemme hang sammen, og gjorde det de kunne for å legge til rette for at dette skulle bli en positiv sirkel, selv om de ikke kunne gå inn i ansattes privatliv og styre der.

6.3.4 Fleksitid

Autonomi blir nevnt som en av faktorene i HRM-praksisen som fører til forpliktelse, og er også en del av ansvarliggjøring, som ifølge Pfeffer (1995) fører til effektive ansatte, fordi det gir den ansatte mulighet til å styre litt av arbeidsdagen selv. Dette samsvarer med de ansattes oppfattelse av fleksitid, og støtter teori om at autonomi, det å ha frihet til å styre en del av arbeidsdagen selv, bidrar positivt i forholdet mellom organisasjonen og de ansatte. Spesielt dersom man har barn og må sjonglere med åpningstider i barnehage eller skole, eller dersom man har en hobby man er lidenskapelig interessert i, slik som jakt, og har mulighet til å arbeide seg opp til å ta en langhelg for å drive med dette.

6.3.5 Trygghet

Det er betryggende for arbeidstakere å vite at arbeidsforholdet er langsiktig. Dette ikke alltid tilfellet i olje- og gassindustrien, og da er det trygt å vite at det finnes nye muligheter som arbeidstaker. At Aker Egersund samarbeidet med NAV skapte trygghet blant de ansatte, et funn som samsvarer med Pfeffer (1995) sin teori rundt sikkerhet som ledelsespraksis, der en langsiktig forpliktelse fra organisasjonens side viser tendensene til at ansatte vil gjengjelde forholdet med forpliktelse.

6.3.6 Trening og utvikling

Å bli tilbudt trening og utvikling kan ovenfor den ansatte være et tegn på at de blir hørt, tatt på alvor, og verdsatt i den grad at bedriften velger å investere i den ansatte. Dette fant man igjen ved Aker Egersund, noe som støtter teori fra (Cohen, 2010), om at trening og utvikling

er noe HRM legger til rette for, som bidrar til at den ansatte føler seg prioritert og verdsatt fordi de får mulighet til å utvikle seg og vokse. Dette gir en følelse av tilstrekkelighet og mulighet til å bidra bedre til bedriften, noe som fører til engasjement. Det er selvsagt alltid en underliggende risiko for at organisasjonen bruker masse tid, penger og energi på å lære opp enkelte ansatte som tar kompetansen med seg videre til konkurrenten. Dette er også en av grunnene til at Aker Egersund satser på å ansette lokalt, fordi de vet at det er større sannsynlighet for at ansatte med røtter i kommunene blir værende lengre i stillingen sin.

Alt i alt handler det om tillit.

«Tren dem godt nok til å forlate bedriften, men behandle dem godt nok slik at de ikke ønsker.» – Richard Branson, entreprenør og eventyrer.

Som funnene viser satser Aker Solutions på kompetente ansatte og en høyt presterende kultur, og for å få til dette er trening og utvikling sentralt. Trening og utvikling gjør at den ansatte er fysisk tilgjengelig (Kahn, 1990), altså har et grunnleggende ferdighetsnivå for å kunne utføre jobben. Det bidrar også til mestringsfølelse, som kan virke engasjerende. Collins og Clark (2003) fant i sin studie at ved å utvikle og forsterke de ansattes ressurser er dette et verdifullt konkurransefortrinn i rammene rundt industriens kontekst. Buck og Watson (2002) drar frem generell trening som en HRM-strategi som påvirker følelsesmessig forpliktelse, og Pfeffer (1995) beskriver det som en av sine ledelsespraksiser for effektive ansatte. At folk føler at bedriften har for mye eller for lite trening og utvikling, betyr ikke nødvendigvis at dette stemmer, men at det heller henger sammen med personlige ambisjoner og interesser for kursing og utvikling.

6.3.7 Ansvarliggjøring

«En bedrift er mennesker. Ansatte ønsker å vite, blir jeg hørt eller er jeg bare en brikke i spillet? Mennesker trenger å føle seg ønsket.» – Richard Branson, entreprenør og eventyrer.

Å føle seg ønsket, føle at man betyr noe, at man bidrar og at det er bruk for oss er viktig i svært mange sammenhenger i et menneskes liv. Deltakelse og ansvarliggjøring kan ifølge

Pfeffer (1995) virke motiverende. I flere samtaler med ansatte i Aker Egersund gikk ansvarliggjøring igjen, det at man prøvde å ha en kultur der det i siste ledd alltid var hver enkelt som hadde ansvar. Lederne hadde et overordnet ansvar for sine avdelinger, men til syvende og sist var hvert menneske ansvarlig for seg og sine gjerninger. Ved å gjøre folk bevisst på sitt ansvar, og med det bevisstgjøre at «jeg stoler på deg, jeg gir deg dette ansvaret», så mente bedriften at dette bidro til at ansatte gjorde jobben sin. Har de ansvar møter de opp, ikke bare for sin egen del, men fordi andre er avhengig av jobben de gjør. De føler et ansvar, en forpliktelse, noe som kanskje kan være en av forklaringene på det lave sykefraværet ved bedriften.

6.3.9 Kommunikasjon

Åpenhet, høy takhøyde for innspill, og lav terskel for spørsmål bidrar ifølge funnene til den gode kommunikasjonen i Aker Egersund. HRM har med dette et godt utgangspunkt og en god mulighet til virkelig få frem viktig informasjon via årlige medarbeidersamtaler eller årlige undersøkelser. De bør ifølge Cohen (2010) benytte sjansen til ikke bare å måle ting som jobbtilfredshet, men også måle om verdiene satt av bedriften faktisk «lever» blant de ansatte. Dette er nettopp noe man finner igjen i Aker Solutions, som både har medarbeidersamtale og en People Survey som er bygget opp rundt verdiene.

Det er derimot noen mangler ved kommunikasjonen. Pfeffer (1995) påpeker at for at ansatte skal kunne være en kilde til konkurransefortrinn så må de ha tilgang til informasjonen som er nødvendig for å oppnå suksess. Det er sentralt at man kommuniserer til de ansatte hva bedriften driver av samfunnsansvar. Det nytter ikke å bruke tid og energi på tiltak rettet intern dersom de ansatte ikke vet om det.

6.3.9 Ledelse

Med engasjerte ledere er det lettere for ansatte og la seg «smitte», fordi man ser at ledelsen går foran som en rollemodell. Som det kom frem av funnene mente de ansatte at det var det gode ledere, men det var på grunn av deres personlighet og «bare slik de var». Dette kan tyde på en form for transformasjonsledelse, der lederne er engasjerte og styrker sine ansatte gjennom å legge til rette for dem, og unngår detaljstyring slik at de ansattes selv kan få gjøre jobben sin. Macey og Schneider (2008) fant i sin studie at en slik måte å lede på påvirker engasjement som tilstand, og ved å skape tillit, slik at det påvirker engasjement som atferd.

Funnene støttes av Alfes et al. (2013) som i sin studie fant at de ansattes oppfattelse av avdelingslederens atferd er koblet til engasjement, som igjen var sterkt koblet til individuell prestasjon.

En av Pfeffer (1995) sine ledelsespraksiser er symbolsk egalitarianisme, som innebærer at ledelsen får til en følelse av likhet eller likeverd mellom ansatte. Dette støttes av funnene ved at det var lav dørterskel i organisasjonen og at operatørene, satt på spissen, lett kunne ta turen opp til øverste direktør for en prat.

6.4 Oppsummering og teoretisk rammeverk

Det er drøftet flere måter HRM kan bidra til engasjement gjennom bruk av samfunnsansvar. Utgangspunktet for det teoretiske rammeverket var at HRM påvirker engasjerte ansatte, både direkte og gjennom bruk av samfunnsansvar. En ny teoretisk modell er utformet på bakgrunn av funn og drøfting, der helheten og samspillet mellom tiltakene som er presentert påvirker forpliktelsen hos de ansatte, og der samfunnsansvar kan ses på som en overordnet betegnelse for disse tiltakene. Modellen presenterer bare et av flere mulige forhold som gjelder i Aker Solutions og Aker Egersund. Hvordan HRM og samfunnsansvar bidrar til å engasjere ansatte vil variere fra bedrift til bedrift, ut deres strategier og hovedfokus.



Figur 3: Forslag til nytt teoretisk rammeverk på bakgrunn av funn.

Modellen illustrerer i første rekke konsernnet som utformer strategier på et overordnet nivå.

Deretter tilpasses strategiene på regionalt og lokalt nivå, samtidig som det skal samsvare med

overordnet nivå. Dette skjer i både HRM og øvrige funksjoner. Visjon, verdier og samfunnsansvar blir utformet sentralt, men samfunnsansvar blir tilpasset regionale og lokale behov der det er nødvendig. Denne oppgaven har identifisert ni ulike tiltak hvor visjonen, verdiene og samfunnsansvaret kommer til uttrykk. Disse utføres og kontrolleres ikke bare av HRM, men på tvers av hele organisasjonen, og fører til en grad av forpliktelse blant de ansatte, og ikke engasjement slik oppgaven tok utgangspunkt i.

7 Konklusjon

Målet med denne oppgaven var å se på hvordan strategisk bruk av HRM kan føre til konkurransefortrinn ved å bruke samfunnsansvar til å påvirke de ansattes følelse av engasjement.

Aker Egersund er et datterselskap i Aker Solutions-konsernet, og funnene viste at de både på globalt og lokalt nivå har enkelte konkurransefortrinn i sin industri. Et av konkurransefortrinnene er organisasjonens merkenavn. Aker Egersund høster godt av Aker Solutions sitt gode navn og rykte, og har ingen problemer med å få nok folk til å søke jobb. Et mer lokalt særtrekk og spennende funn var at Aker Egersund hadde svært lavt sykefravær sammenlignet med industrien, noe som er et klart konkurransefortrinn på grunn av signalene det sender. Dette konkurransefortrinnet virker å henge sammen med et av hovedfunnene som peker på at de ansatte viste mer tegn til forpliktelse enn engasjement. Det var ingen euforisk stemning knyttet til forpliktelse til jobben, men forpliktelse bidrar allikevel til en rekke fordeler for bedriften. Forpliktelsen virket å komme blant annet fra en følelse trivsel og godt arbeidsmiljø, og har som sagt gitt Aker Egersund konkurransefortrinn gjennom lavt sykefravær. Disse konkurransefortrinnene kom derimot ikke direkte som en følge av at HRM strategisk og bevisst benyttet seg av samfunnsansvar for å engasjere ansatte, slik oppgaven så etter.

Hovedfunnene viste at HRM-rådgiverne i Aker Egersund hadde den mer tradisjonelle funksjonen man forbinder med personalledelse, mens HRM-leder hadde ansvar for de strategiske aktivitetene. Det var lite direkte kontakt mellom HRM og de ansatte, men de ansatte følte ikke på dette som en mangel. Når det kom til samfunnsansvar var strategien rundt dette utformet sentralt, og tilpasset regionalt og lokalt. Samfunnsansvaret til Aker Solutions omfattet mange områder, både mennesker, miljø, integritet og samfunnet, noe som innebar at det ble utøvd i alle ledd på alle nivå, både bevisst eller ubevisst. Det var derimot dårlig kommunisert ut til de ansatte hva bedriften faktisk drev med av samfunnsansvar utover sponning. At det manglet bevisstgjøring rundt dette kan være en av de største barrierene for bedriften for å få til engasjerte ansatte som følge av samfunnsansvar.

HRM var ikke helt utelukket i utførelsen av samfunnsansvaret, men heller ikke den eneste aktøren i denne sammenhengen. HRM hadde ansvar for sponning, rekruttering, trening og utvikling, som kan identifiseres som aktiviteter knyttet til samfunnsansvar. Overaskende nok

påvirket ikke sponning de ansattes engasjement slik som forventet. Det ble derimot identifisert ni tiltak innen samfunnsansvar som direkte angikk de ansatte og som totalt sett virket å ha en innflytelse på de ansattes grad av forpliktelse.

7.1 Videre forskning

Et av bidragene til videre forskning er spriket mellom funn og teori i forhold til oppfattelse av eksternt samfunnsansvar. Funnene viste at det var forskjell på hvordan ansatte oppfattet samfunnsansvar som direkte påvirket dem, og tiltak der de ikke hadde direkte fordeler. Funnene støtter ikke teori om at ekstern samfunnsansvar påvirker ansatte, noe som kan skyldes begrensninger i oppgaven, men som også skyldes at oppgaven tar utgangspunkt i en norsk kontekst, noe som gir grunnlag for videre forskning på dette.

Et annet bidrag hvor det kan foretas mer forskning gjelder rundt bedriftskulturen i Aker Egersund. Det ville vært spennende å undersøke bedriftskulturen nærmere ved å sammenligne de andre bedriftene i konsernet, og se om de har samme følelse av eierskap, eller om dette er unikt for Aker Egersund.

Et tredje bidrag til videre forskning er det lave sykefraværet ved Aker Egersund. Her gjør Aker Egersund det betydelig bedre enn andre, både i samme konsern og industrien generelt, noe som gir mulighet til å forske videre på hvilke årsaker som ligger til grunn.

Det bør også forskes videre på hva bedriften konkret mangler for å gå videre fra forpliktelse til engasjement blant ansatte. Funnene tyder på at manglende kommunikasjon og involvering kan være årsaker som hindrer videreutvikling av forholdet mellom organisasjonen og de ansatte, men dette bør det i stor grad forsker mer på for å si sikkert.

7.2 Konsekvensene av funnene

Funnen viser at ansatte ved Aker Egersund føler forpliktelse, og at holdningene og kulturen som bedriften legger opp til fungerer. Forpliktelse er en del av engasjement, og har derfor mange av de samme kjennetegnene, utløserne og hindringene. Bhattacharya, Korchun og Sen (2008) beskriver fire forhold en organisasjon og ansatte kan gå inn i, der båndene blir sterke når du går fra tilfredshet, tillit, forpliktelse og identifikasjon. Oppgaven forklarer at

identifikasjon kan sammenlignes med engasjement, noe som betyr at engasjerte ansatte kan være det neste steget for bedriften. Denne oppgaven kan kanskje gi en ekstra motivasjon til å få øynene opp for alle fordelene ved å ha engasjerte ansatte, og hvor lite som skal til for å nå dette stadiet.

Bedriften påpeker selv at de mangler å kommunisere hva de driver med av samfunnsansvar. At funnene viser at de ansatte ikke vet noe særlig om hva bedriften utfører av samfunnsansvar, slik som sponing og gjensidig fordelaktige samarbeid, bidrar kanskje til at de setter dette på agendaen. Og at ansatte uttrykker at sponing ikke angår dem, fordi det ikke er de som sponer, kan være et tegn på at bedriften bør inkludere de ansatte mer i selve samfunnsansvaret, slik at de får et eierforhold til det som skjer.

7.3 Begrensing av oppgaven

For å få svar på forskningsspørsmålet er det benyttet kvalitativ forskning, der Aker Egersund er brukt som case i et integrert singel case-studie. Data er samlet gjennom elleve intervju med ansatte fra Aker Egersund, med en spredning i alder, kjønn og arbeidsoppgaver. Aker Egersund er en stor bedrift med både funksjonærer og operatører. Det er bevisst forsøkt å få til en så god spredning som mulig på respondentene, slik at funnene kan generaliseres internt.

For å unngå tolkningsfeil og for å øke sannsynligheten for at respondentene oppfattet spørsmålene riktig ble det nødvendig å foreta justeringer. Underveis ble derfor ordet samfunnsansvar byttet ut med bredere betegnelser, slik som tiltak, tilbud, velferd og goder. Under studiet var konsernet i en omstruktureringsfase, noe som gjorde det vanskelig å svare på hvordan praksiser og prosedyrer knyttet til HRM og samfunnsansvar vil se ut i fremtiden. Oppgaven begrenser seg derfor kun til å se på hvordan tilstanden var på gitt tidspunkt og hvordan systemer og bedriftskulturen var før omstruktureringen.

Oppgaven begrenser seg til å gjelde Aker Egersund, som er en av fler datterselskap i Aker Solutions. Dette setter rammene for å undersøke forholdene i en lokal bedrift, i en norsk kontekst. Flere datterselskap i Aker Solutions kunne blitt sammenlignet, for å se om de har oppnådd samme forpliktelse og har tilsvarende kultur, eller om dette er unikt for Aker Egersund. Dette er bare en av bedriftene i et stort konsern, og oppgavens omfang gjorde det ikke mulig å foreta en så stor sammenligning i denne omgang. En av ulempene med både kvalitativ forskningsmetode og case-studie er at der begrenser muligheten for å generalisere

funnene utenfor konteksten av caset. Funnene i oppgaven gir derfor lav ekstern validitet, men har økt sin interne validitet ved å inkludere elleve ansatte med ulik bakgrunn og fra ulike fagområder.

Selv om oppgaven begrenset seg til å gjelde en bedrift, ble det forsket på tre relativt store områder, der det er mye litteratur å hente inn. Dette kan ha bidratt til at omfanget av oppgaven ble litt for stor. Oppgaven kunne med fordel begrenset seg ytterligere ved å snevre inn definisjonen av samfunnsansvar eller bare fokusere på ett av fagområdene. For å oppnå større sikkerhet rund funnene kunne oppgaven tatt i bruk triangulering for å forsøke å tallfeste grad av forpliktelse hos de ansatte mer konkret.

“Dersom du tror du er for liten til å utgjøre en forskjell, prøv å gå til sengs med en mygg.» – Anita Roddick, grunnlegger av The Body Shop.

Referanser

- Aker Egersund AS (2012) *Årsrapport 2012*. [Innhentet ved Aker Egersund] 2014.
- Aker Solutions (2012a) *Our vision and values*. [Presentasjon innhentet ved Aker Egersund] 2014.
- Aker Solutions (2012b) *ingenuity delivered*. [Bedriftsskriv innhentet ved Aker Egersund] 2014.
- Aker Solutions (2013a) *People Policy*. [Innhentet ved Aker Solutions] 2014.
- Aker Solutions (2013b) *Corporate Responsibility and Governance Report*.
- Aker Solutions (2014) Organisasjonsstruktur. [Internett] Tilgjengelig fra:
<http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us/Corporate-structure/>.
(Hentet: 26.mai 2014).
- Aker Solutions (ingen dato) *Etiske Retningslinjer*. [Brosjyre innhentet ved Aker Egersund] 2014.
- Alfes, K., Truss, C., Soan, E. C., Rees, C. og Gatenby, M. (2013) 'The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement', *Human Resource Management*, 52(6), ss. 839-859.
- Arrowsmith, J. og Parker, J. (2013) 'The meaning of "employee engagement" for the values and roles of the HRM function', *The International Human Resource Management*, 24(14), ss. 2692-2712.
- Barney, J. B. og Wright, P. M. (1998) 'On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage', *Human Resource Management*, 37(1), ss. 31-46.
- Bartlett, C. A. og Ghoshal, S. (2002) 'Building competitive advantage through people', *MIT Sloan Management Review*, (vinter 2002), ss. 34-41.
- Becker, B. E. og Huselid, M. A. (2006) 'Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?', *Journal of Management*, 32(6), ss. 898-925.

- Becker, B. E. og Gerhart, B. (1996) 'The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects', *The Academy of Management Journal*, 39(4), ss. 779-801.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D. og Sen, S. (2008) 'Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent', *MIT Sloan Management Review*, (Winter 2008), ss. 37-44.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D. og Sen, S. (2009) 'Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives', *Journal of Business Ethics*, 85, ss. 257-272.
- Boxall, P. og Purcell, J. (2008) *Strategy and Human Resource Management*. 2.utgave. New York: MacMillian.
- Brammer, S., Millington, A. og Rayton, B. (2007) 'The contribution of social corporate responsibility to organizational commitment', *The International Human Resource Management*, 18(10), ss. 1701-1719.
- Buck, M. J. og Watson, L. J., (2002) 'Retaining Staff Employees: The Relationship between Human Resource Strategies and Organizational Commitment', *Innovative Higher Education*, 26(3), ss. 175-193.
- Cohen, E. (2010) *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. UK: Greenleaf Publishing Ltd.
- Collins, C. J. og Clark, K. D. (2003) 'Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage', *The Academy of Management Journal*, 46(6), ss. 740-751.
- Costas, J. og Kärreman, D. (2013) 'Conscience as control – managing employees through CSR', *Organization*, 20(3), ss. 394-415.
- Delaney, J. T. og Huselid, M. A. (1996) 'The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance', *The Academy of Management Journal*, 39(4), ss.949-969.

- Ditlev-Simonsen, C.D. og Brøgger, B. (2013) 'CSR and Employee Motivation' i Midtun, A. (red.) *CSR and Beyond: a Nordic perspective*. Norge: Cappelen Damm AS, ss.117-132.
- Ditlev-Simonsen, C. D. og Wenstøp, F. (2013) 'Ledelse av samfunnsansvar (CSR) – Hva ønsker de ansatte?', *Magma* 16(2) ss. 32-38.
- Europakommisjonen. (2011) *Communication from the commission to the European Parliament, the Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of Regions: A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> (Hentet: 15.05.14).
- Flick, U. (2002) *An Introduction to Qualitative Research*. 2. utgave. London: SAGE publications Ltd.
- Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2010) *Research Methods in Business Studies*. 4. utgave. England: Pearson Education Limited.
- Guest, D. E. (1987) 'Human Resource Management and Industrial relations', *Journal of Management Studies*, 24(5), ss. 503-521.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. og Maura, S. (2003) 'Human Resource Management and Corporate Performance in the UK', *British Journal of Industrial Relations* 41(2), ss. 291-314.
- Hetland, H. (2004) 'Transformasjonsledelse i norsk kontekst', *Magma* 7(1) [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>. (Hentet: 22.05.14).
- Ipsos MOR.I (2008) *Engaging Employees Through Corporate Social Responsibility*, London: Employee Relationship Management.
- Jackson, S.E. og Schuler, R. S. (1995) 'Understanding human resource management in the context of organizations and their environments', *Annual Review of Psychology*, 46, ss. 237-264.

- Jacobsen, I. D. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kahn, W. A. (1990) 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*, 33(4), ss. 692-724.
- Kew, J. og Stredwick, J. (2010) *Human Resource Management in a business context*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Legge, K. (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: MacMillian Press Ltd.
- Macey, W. H. og Schneider, B. (2008) 'The Meaning of Employee Engagement', *Industrial and Organizational Psychology*, 1, ss. 1-30.
- MacLeod, D. og Clarke, N. (2009) *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*. UK: Department of Business, Innovation and Skills.
- Midtun, A. (2013) *CSR and Beyond: a Nordic perspective*. Norge: Cappelen Damm AS.
- Miles, B. M. og Huberman, A. M. (1994) *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. 2.utgave. USA: SAGE Publications Inc.
- Pfeffer, J. (1995) 'Producing sustainable competitive advantage through effective management of people', *Academy of Management Executive*, 9(1), ss. 55-69.
- Pfeffer, J. og Veiga, J. F. (1999) 'Putting people first for organizational success', *Academy of Management Executive*, 13(2), ss. 37-48.
- Porter, M. E. og Kramer, M. R. (2006) 'Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', *Harvard Business Review*, ss.1-13.
- Preuss, L., Haunschild, A. og Matten, D. (2009) 'The rise of CSR: implications for HRM and employee representation', *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), ss. 953-973.
- Price, A. (2007) *Human Resource Management in a Business Context*. 3.utgave. London: Thompson Learning.

- Raub, S. og Blunski, S. (2014) 'The power of meaningful work: how awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in service employees', *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), ss. 10-18.
- Resnick, E. og Herman, C. C. (2009) 'Sustainability and employee engagement: Which drives which?' i Cohen, E. (red.) *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. UK: Greenleaf Publishing Ltd. Ss. 54-56.
- Sagen, D. (2013) 'Samfunnsansvar bør være kjernevirksomhet', *Magma* 16(3), ss. 76-77.
- Turban, D. B. og Greening, D. W. (1997) 'Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees', *Academy of Management*, 40(3), ss. 658-672.
- Utenriksdepartementet. (2011) *FNs Global Compact*. Tilgjengelig fra: http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/n_samfunnsansvar/global_compact.html?id=630148. (Hentet: 26.mai 2014).
- Watson, T. J. (2004) 'HRM and Critical Social Science Analysis'. *Journal of Management Studies*, 41(3), ss. 447-467.
- Wright, P.M. og McMahan, G.C. (1992) 'Theoretical perspectives on strategic human resource management', *Journal of Management*, 18(2), ss. 295-320.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. og Snell, S. A. (2001) 'Human resources and the resource based view of the firm', *Journal of Management*, 27, ss. 701-721.
- Wright, P. M. og Snell, S. A. (2005) 'Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values', *Human Resource Management*, 44(2), ss. 177-182.
- Wright, P.M. og McMahan, G. C. (2011) 'Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management', *Human Resource Management Journal*, 21(2), ss. 93-104.
- Yin, K. R. (2003) *Case Study Research: design and methods*. 3. utgave. USA: SAGE publications Inc.
- Zikmund, G. W., Babin, J. B., Carr, C. J. og Griffin, M. (2013) *Business Research Methods*. 9. utgave. Canada: South-Western, Cengage Learning.

Vedlegg

Vedlegg 1: Forskjell mellom personalledelse og HRM

Guest (1987) har satt opp en tabell der han setter personalledelse og HRM opp mot hverandre for å gi et klarere bilde på hva han mener er forskjellene. Fritt oversatt fra engelsk.

Tabell 16: Oversikt over utviklingen og forskjellen på personalledelse og HRM basert på Guest (1987).

	Personalledelse	HRM
Tid og planlegging	Kortsiktig tidsperspektiv, reaktiv, ad hoc marginal (et formål).	Langsiktig tidsperspektiv, proaktiv, integrert.
Psykologisk kontrakt	Overholdelse.	Engasjement.
Kontrollsystemer	Eksternt.	Selvkrollert.
Relasjoner til ansatte	Pluralistisk, kollektivt, lav tillit.	Unitaristisk, individuelt, høy tillit.
Struktur og systemer	Byråkratisk/mekanisk, sentralisert, formell.	Organisk, desentralisert, fleksibelt.
Roller	Spesialist/profesjonell.	I høy grad integrert i avdelingsledelse.
Evalueringskriteria	Kostnadsminimering.	Nyttmaksimering (human asset accounting).

Vedlegg 2: Intervjuguide

På forhånd ble det sendt ut mail til Aker Egersund AS med beskrivelse av oppgaven og en forespørsel om å stille på intervju. Første del er en guide på et enkelt semi-strukturert intervju som ble brukt på HR-leder, HR-rådgiver og ansatte jeg traff som satt i lederroller på ulike avdelinger. Andre del er en guide på et enkelt semi-strukturert intervjuguide som ble brukt i møte med ansatte som jobbet i funksjonærroller på kontor og som operatører ute på verksted. Samtalene gikk av seg selv, og guiden ble bare brukt for å spore litt inn på de mest sentrale temaene.

HRM-leder:

Bakgrunn for oppgaven: Undersøke samfunnsansvar og hvilke tiltak bedriften har som er rettet mot ansatte, og om disse på noen måte oppleves som engasjerende eller motiverende for den ansatte. Jeg kommer til å bruke lydopptak dersom det er greit. Har du noen spørsmål kan du gjerne stille dem nå, underveis eller på slutten.

Innledning:

- Kan du fortelle litt om din stilling, hva din rolle innebærer i korte trekk og hva som er typiske arbeidsoppgaver fra dag til dag.

HRM:

- Hvilke tiltak jobber du med, rettet mot de ansatte? (Rekruttering, trening, utvikling, kursing, oppsigelse, HMS, sponning.)
- Hvem i bedriften har ansvar for samfunnsansvar?
- Er HRM involvert i håndteringen av samfunnsansvar i denne bedriften?
- Mener du at HRM trenger noen forståelse for hva samfunnsansvar innebærer? (Uansett om de er direkte involvert eller ikke).
- Hvilke rolle har du i forhold til utforming, implementering og oppfølging av samfunnsansvar i bedriften?

Samfunnsansvar:

- Hva forbinder du med begrepet samfunnsansvar?

- Kan du fortelle litt om bedriften sine tiltak rettet mot ansatte? Har dere noen planer rettet internt?
- Har dere noen klar plan eller strategi knyttet til disse tiltakene? (Hva er tanken bak det?)
- Hva er tilbakemeldingene dere får fra ansatte på disse tiltakene?
- Hva gjøres for å informere de ansatte om tiltakene?
- På hvilke måte er du knyttet til bedriftens tiltak?
- Blir de ansatte involvert i valg av/utforming av tiltakene?
- Hvilke effekt håper bedriften at fokus på tiltakene vil ha på bedriften?

Engasjement:

- Kan du fortelle litt om bedriftens forhold til etikk og verdier?
- Føler du at ledelsen/HRM går foran med et godt eksempel når det kommer til å følge/etterleve bedriftens etiske retningslinjer og samfunnsansvar?
- Hvem eller hvilke avdeling i bedriften har (hoved)ansvar for å engasjere ansatte og hva gjøres?
- Hva er tilbakemeldingene på disse tiltakene? (Blir de ansatte engasjerte/motiverte? Kommer de ansatte med forslag? Hva er deres respons?)

De ansatte:

Bakgrunn for oppgaven: Undersøke samfunnsansvar og hvilke tiltak bedriften har, rettet mot ansatte, og om disse på noen måte oppleves som engasjerende eller motiverende for den ansatte. Jeg kommer til å bruke lydopptak dersom det er greit. Har du noen spørsmål kan du gjerne stille dem nå, underveis eller på slutten.

Innledning:

- Kan du fortelle kort om din stilling her; hvor lenge du har vært ansatte, hva den innebærer og hvilke arbeidsoppgaver du har fra dag til dag?

HRM:

- Kjenner du til bedriftens HRM-avdeling? Er de synlige i hverdagen din?

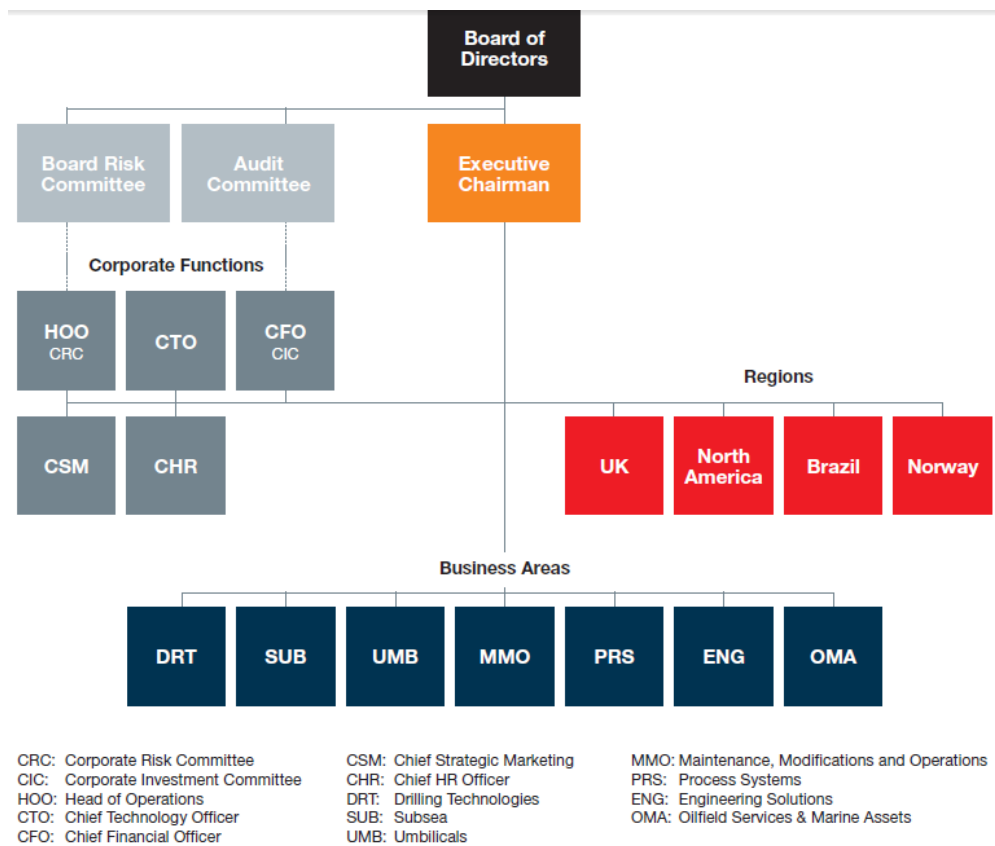
Samfunnsansvar:

- Hva er dine meninger om tiltakene bedriften tilbyr?
 - Er det andre tiltak du blir påvirket av som din bedrift gjennomfører?
 - Bidrar tiltak som fleksibel arbeidstid, trening, HMS, lokale arrangement og lokal sponning(samfunnsansvar) til at du føler mer engasjement/motivert ovenfor jobben og bedriften?
- JA: på hvilke måte?
- NEI: kunne du tenkt deg en situasjon der du hadde blitt engasjert på grunn av samfunnsansvar?
- Hva gjør bedriften for å informere deg og holde deg oppdatert om deres arbeid med tiltakene rettet mot deg (både internt og eksternt)? Engasjerer dette deg?
 - I hvilke grad *føler* du deg inkludert/hørt i prosessen med å utforme tiltak rettet mot de ansatte? (Samfunnsansvarsstrategien?)
 - Dersom du *ikke ble* involvert: hvordan følte det? *Ville du likt å bli involvert?*

Engasjement:

- Er du klar over bedriftens verdier eller etiske retningslinjer?
 - Hvilke verdier identifiserer du deg med i en arbeidssammenheng?
 - Er bedriftens etiske retningslinjer en guide i ditt daglige arbeid, og tar du med verdiene og holdningene bedriften har hjem?
 - Synes du ledelsen går foran med et godt eksempel når det gjelder å følge de etiske retningslinjene?
- JA: hva har det å si for deg?
- NEI: synes du ledelsen burde gå foran med eksempel?
- Hva føler du bedriften gjør for å engasjere deg?
 - Har du noen gang følt deg engasjert av noe HRM-avdelingen (den representative avdelingen) har stelt i stand?
 - Til slutt: har du noe mer du vil tilføye, eller føler har blitt utelatt?

Vedlegg 3: Organisasjonsstruktur Aker Solutions



Figur 4: Aker Solutions AS sin organisasjonsstruktur (Aker Solutions, 2014).

Vedlegg 4: People Policy i Aker Solutions

Utdrag av generelle prinsipper og andre ansvarsområder hentet fra Aker Solutions sin People Policy (2013a).

Tabell 17: Generelle prinsipper fra People Policy og andre ansvarsområder.

Generelle prinsipper fra People Policy:	<ul style="list-style-type: none">• Rett kapasitet og kompetanse skal være sikret gjennom planlegging av arbeidsstyrke og justeringer i Aker Solutions sin strategi og/eller endringer i markedet.• Nøkkelansatte og kritisk kompetanse skal identifiseres og beholdes i Aker Solutions. Karriereplanlegging er obligatorisk for ledere i nøkkelposisjoner.• Belønning skal baseres på prestasjon, mens belønninger knyttet til andre faktorer enn dette skal holde spå et minimum.• Brudd på loven, etiske retningslinjer, policyer eller prosedyrer skal rapporteres til leder, den over deg, HR eller gjennom varslingsystemet.
Alle ansatte er ansvarlige for:	<ul style="list-style-type: none">• Opptre og arbeide i samsvar med organisasjonens verdier, etiske retningslinjer, People Policy og umiddelbart varsle ledelsen om brudd på disse.• Ta personlig ansvar for HMS.• Etterleve nulltoleransen for alkohol og stoffmisbruk.• Sette prestasjonsmål med lederen og levere deretter.• Lede og utvikle egen karriere i samarbeid med leder.• Dele kunnskap og opplevelser og bidra til organisasjonens suksess.• Aktivt bidra til kontinuerlig forbedring av kvalitet.
Alle ledere er ansvarlige for:	<ul style="list-style-type: none">• Lede mennesker ved å være et forbilde, motivere og støtte mennesker til å nå sitt fulle potensial.• Sørge for at mennesker opptrer i samsvar med verdiene, etiske retningslinjer og People Policy.• Sørge for at brudd på dette fører til konsekvenser.• Lede prestasjon i samsvar med prosedyre: sette klare ansvarsområder

	<p>og målsetninger og utføre minimum en årlig medarbeidersamtale. Gi klar tilbakemelding og koble belønning mot prestasjon.</p> <ul style="list-style-type: none">• Identifisere og beholde nøkkelansatte innen funksjonelle områder• Etablere karriereplanlegging for ledere i nøkkelposisjoner.• Regelmessig evaluere nivået på kompetansen til arbeidsstyrken, og passe på at den samsvarer med forretningsstrategien og behov for rekruttering.
--	---

Vedlegg 5: UN Global Compact

UN Global Compact er et initiativ for organisasjoner som vil forplikte seg til å samordne sine operasjoner og strategier med ti prinsipper. Disse ti prinsippene dekker områder innen menneskerettigheter, anti-korrupsjon, arbeid og miljø (Utenriksdepartementet, 2011). Dersom man er tilknyttet UN Global Compact er man forpliktet til å sende inn rapport som redegjør for hva bedriften gjør for å følge prinsippene. I Norge er det lovpålagt for bedrifter å rapportere initiativ knyttet til samfunnsansvar på en årlig basis. Man slipper dette dersom man er med i UN Global Compact, som et insentiv til at organisasjoner forplikter seg til initiativet. De ti prinsippene er:

1. Bedrifter skal støtte og respektere vern om internasjonalt anerkjente menneskerettigheter, og
2. påse at de ikke medvirker til brudd på menneskerettighetene.
3. Bedrifter skal holde organisasjonsfriheten i hevd og sikre at retten til å kollektive forhandlinger anerkjennes i praksis,
4. sikre at alle former for tvangsarbeid avskaffes,
5. sikre at barnarbeid reelt avskaffes, og
6. sikre at diskriminering i arbeidslivet avskaffes.
7. Bedrifter skal støtte en føre-var-tilnærming til miljøutfordringer,
8. ta initiativ til å fremme økt miljøansvar, og
9. oppmuntre til utvikling og spredning av miljøvennlig teknologi.
10. Bedrifter skal bekjempe enhver form for korrupsjon, herunder bestikkelser og utpressing.

Vedlegg 6: Verdier i Aker Solutions

Informasjonen er hentet fra en bedriftspresentasjon om Aker Solutions og deres verdier fra 2012.

<i>Kundefokusert:</i>	Kunders tillit er grunnlaget for vår virksomhet.
<i>Helse, miljø og sikkerhet:</i>	Vi bryr oss om og tar personlig ansvar for HMS.
<i>Utvikler mennesker og team:</i>	Alle våre prestasjoner er resultat av god samhandling.
<i>Åpen og direkte:</i>	Vi verdsetter proaktiv og ærlig kommunikasjon.
<i>Tett på og handlekraftig:</i>	Vi vet hva vi driver med og får jobben gjort.
<i>Leverer kvalitetsresultater:</i>	Vi leverer hver gang og jobber hardt for å overgå forventningene.