

Våren 2013



UNIVERSITETET
I TROMSØ

MASTEROPPGAVE I LEDELSE

Det samfunnsvitenskapelige fakultetet | Paul Eirik Davies

Forord

Min interesse for Human Resource Management ligger nok mye relatert til min jobb som HR-sjef i et rederi i Nord Norge. I selskapet har jeg i stor grad fått fritt spille romme til å utvikle og påvirke selskapets Human Resource Management. Derfor har jeg og mine kolleger på HR-avdelingen jaktet den beste løsningen i mange år.

Ved å skrive denne masteroppgaven så har jeg utvidet min egen Human Resource horisont og jeg har fått både større forståelse og innsikt i HR fagets kompleksitet og mangfold. Samtidig skal en tørre å være stolt av det vi får til. Få fagfelt er mer komplisert og fri for fasitløsninger enn HR-feltet og derfor må en tørre å tro på sin løsning.

Å skrive en masteroppgave ved siden av full jobb er i utgangspunktet krevende. Når du i tillegg legger til to fantastiske gutter på 2 og 6 år som krev sitt, så skjønner de fleste at det blir noen sene kvelder. Uten støtte fra min fantastiske samboer har jeg aldri klart og lever denne oppgaven innen fristen, så jeg retter en fantastisk stor takk til Stine som alltid har presset meg videre. Nå er det endelig vår tur.

Til slutt vil jeg rette en veldig stor takk til min veileder, Rudi Kirkhaug som jeg har vært så heldig å bli kjent igjennom masterstudiet og nå som veileder.

Du har vært en fantastisk veileder og har vært en veldig motivator for at jeg har skrevet nettopp denne oppgaven. Du har en utrolig evne til å belyse det unike og positive og spesielt når jeg tvilen tok tak i meg.

Tromsø, mai 2013

Paul Eirik Davies

Sammendrag

I denne oppgaven forsøker jeg å finne ut om det er en sammenheng mellom organisasjoners fokus på Human Resource Management og om dette påvirker organisasjonenes evne til å beholde sine ansatte.

Personer med maritim kompetanse er ettertraktet i arbeidsmarkedet- både nasjonalt og internasjonalt. Den kraftige veksten i maritim sektor og spesielt innenfor olje og gass er med på å skape en kannibalisme i markedet. De små rederiene taper sine ansatte til de større rederiene og offshore flåten mister personell til riggmarkedet. I tillegg mister alle segmenter personell med maritim kompetanse til landbasert industri som jobber opp mot den maritime næringen. Dette gjør at kampen om å tiltrekke og beholde kvalifisert arbeidskraft er en utfordring i den maritime næringen.

I undersøkelsen min tok jeg utgangspunkt i tre forskjellige rederi hvor jeg gjennomførte en kvantitativ undersøkelse blant 133 sjøfolk. Sjøfolkene svarte på utvalgte spørsmål via et spørreskjema som var anonymt og hvor svarene ikke kunne spores tilbake til den enkelte ansatt. I tillegg gjennomførte jeg intervju med rederienes toppledelse for å kunne se om det var sammenheng mellom hva de ansatte på sjøen mente og hva ledelsen mente.

Resultatene i oppgaven viser at rederienes Human Resource Management har betydning for sjøfolkene og at de rederi som har et klart HR-fokus kommer bedre ut enn de som har et mer uklart HR-fokus.

En annen observasjon er at de rederi som har et klart og tydelig HR-fokus har færre ansatte som vurderer å slutte. I tillegg viser undersøkelsen at det er en sammenheng mellom rederienes fokus på Human Resource Management og ansattes trivsel.

Kort sagt kan en si at det rederi som hadde et klart og tydelig HR-fokus scoret til dels betydelig bedre enn de rederi som hadde et noe mer uklart HR-fokus.

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	
Kapittel 1.	
1.1 Introduksjon	4
1.2 Problemstilling	6
1.3 Beskrivelse av oppgavens struktur	7
Kapittel 2. Teori	7
2.1 Kunnskapsledelse	8
2.2 Human Resource Management	10
2.3 HR- Norge	15
2.4 Oppsummering av teori	16
Kapittel 3. Metode	17
3.1 Beskrivelse	17
3.2 Forskningsmetode og strategi	17
Kapittel 4. Resultater fra undersøkelse	18
4.1 Intervju av HR-ledelsen i de 3 rederiene	19
4.2 Data fra den kvantitative undersøkelsen blant sjøfolkene	20
4.3 Oppsummering av funn	24
Kapittel 5. Analyse og drøfting	24
5.1 Funn sett i lys av utvalgt teori	24
Kapittel 6. Konklusjon og refleksjon	31
6.1 Hovedfunn sett opp mot problemstilling	30
6.2 Komplikasjoner og begrensinger i oppgavens funn	31
Litteraturliste	33
Vedlegg 1 Intervjuguide HR-ledelse	
Vedlegg 2 Spørreskjema sjøfolk	

Kapittel 1.

1.1 Introduksjon

I denne erfaringsbaserte masteroppgaven ønsker jeg å studere om Human Resource Management har betydning for om sjøfolk blir værende i rederiene.

Bakgrunnen for at jeg ønsker å se nærmere på dette er at den maritime næringen har vokst kraftig de siste årene og at jeg opplever at det er kannibalisme i mellom rederiene.

Ferge-rederiene henter mye personell fra fiskeflåten. Hurtigruten henter mye personell fra fergerederiene og offshore rederiene henter en del personell fra både Hurtigruten og fergerederiene. Oljeriggene henter igjen sine folk nærmest utelukkende fra offshore flåten og dermed blir det en kannibalisme i næringen som gjør at det er en kamp om å holde på kvalifisert arbeidskraft.

Min antakelse er at de rederiene som har en god og etablert Human Resource Management / personalpolitikk har mer motiverte ansatte som blir værende i rederiet.

AS Norge går godt og i motsetning til et Europa som fortsatt sliter med økonomiske utfordringer og stor arbeidsledighet, så passerte Norges oljefondet i april 2013 godt over 4075 milliarder kroner. Utsiktene for maritime virksomheter er svært gode, verftsindustrienes kraftige oppgang og ikke minst ekstrem satsing på næringer relatert til olje og gass industrien styrker dette bildet. Mange næringslivslederes hevder at den største utfordringen for videre utvikling er tilgang til kompetent arbeidskraft. I følge administrerende direktør i COSL Drilling Europe - Jørgen Arnesen viser et enkelt overslag et behov for 3000 – 4000 nye personer på boreriggene bare frem mot 2015 (Midttun 2012).

FAFO rapporten – «fra sjø til land» (Reegård og Rogstad 2012) som ble utgitt av interesseorganisasjonen Maritimt Forum gir også et bilde på den attraktiviteten som personell med praktisk erfaring fra sjøen gir.

I FAFO rapporten sier syv av ti ledere at norske sjøfolk har avgjørende verdi for utviklingen av egen bedrift og hele den maritime næringen. Lederne trekker frem at praktisk erfaring er en kritisk faktor både for innovasjon og salg.

Verdiskapingen i maritim næring vokste med over 130 prosent fra 2000 til 2010 og den maritime næringen gir arbeid til om lag 100.000 nordmenn og skaper verdier for over

130 milliarder kroner årlig. Dette gjør maritim næring til Norges nest største verdiskaper, etter olje og gass (Reegård og Rogstad 2012).

I næringslivet snakker en gjerne om overgangen fra det industrielle til det post industrielle, eller alternativt en overgang fra det kapital basert til et kunnskapsbasert samfunn. Ukentlig ser enn eksempel i nasjonale aviser på at bedrifter forsøker å profilere og organisere seg slik at de blir mest mulig attraktive for dyktige og godt utdannende medarbeidere (Nordhaug 2002).

Bakgrunnen for denne «profileringen» er at kommende generasjoner har et kresent forhold til arbeidsmarkedet og at dette igjen leder til at bedriftene må tilpasse seg arbeidstakerens krav og ønsker. En konsekvens av dette er at det blir stadig viktigere for virksomheter å bygge og vedlikeholde et godt omdømme i arbeidsmarkedet. Arbeidstakere og studenters preferanser når det gjelder jobbvalg viser hvilke sider de legger størst vekt på – og dermed blir det fornuftig at arbeidsgivere profilerer seg i forhold til dette (Nordhaug 2002).

Nordområdesatsingen er vurdert som et av regjeringens viktigste satsingsområder og er av strategisk viktighet for landet. Og denne satsingen har medført at mange store maritime næringer etablerer seg kraftig i den nordligste landsdelen. Dette medfører at det blir flere arbeidsplasser og at konkurransen om kvalifisert arbeidskraft tilspisser seg ytterligere i Nord.

Undertegnede jobber til daglig som Human Resource Manager i et stort rederi i Nord Norge og har personalansvaret for flere hundre ansatte. Selskapet jeg jobber i har hatt en formidabel vekst siden 2008 og har doblet antall ansatte på 4 år. Min egen erfaring fra 5 år med kontinuerlig rekruttering av sjøfolk i Nord Norge, er at det begynner å bli mange som konkurrerer om de samme hodene. For 4 år siden var rekrutteringen nokså enkel og begrepet offshore var synonymt med god lønn, halve året fri og ordnede arbeidsforhold. Det siste året ser vi at relativt små og ukjente kystfarts rederi har startet kampen om sjøfolkene ved å tilby samme vilkår, samme rotasjonsløsning og andre goder som tidligere kun var forbehold offshore næringen.

Vi opplever også at landbasert industri, utstysleverandører og ikke minst de store oljeselskapene forsøker å rekruttere våre ansatte over i landbaserte stillinger. Derfor er min påstand at den kommende aktiviteten i Norske havet og Barentshavet vil ytterligere øke kampen om personell med maritim kompetanse.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i stor aktivitet i den maritime næringen og den estimerte mangelen på maritim arbeidskraft de neste årene, har det vært naturlig å anta at rederinæringen jobber målrettet for å beholde sin nøkkelkompetanse – sjøfolkene.

Den Danske undersøkelsen «Should I stay or should I go» av Haka, Borch, Jensen og Leppin (2009) gir meg et nytt bilde på sjøfolks oppfatning av rederienes Human Resource Management. I undersøkelsen viser det seg at hele 52 % av de spurte oppga rederiets Human Resource Management til å være gode grunner til å forlate selskapet. Mens bare 22,7 % oppga at rederienes Human Resource Management til å være gode grunner til å starte i rederiet. Ergo over dobbelt så mange sjøfolk oppga rederienes Human Resource Management som grunn for å slutte i rederiet.

Mitt personlige ønske med å skrive denne oppgaven er å se om rederienes Human Resource Management har betydning for sjøfolkene og om dette medfører at rederiene klarer å beholde den kompetente arbeidskraften.

Hvis min egen yrkesgruppe (HR- Manager/personalsjef) sitter med et feil bilde av hva som tiltrekker, motiverer og får sjøfolk til å bli værende i rederiet kan dette i verste fall føre til at selskapet mister nøkkelkompetanse som er avgjørende for selskapets videre vekst.

Dette leder til min problemstilling:

«I hvilken grad har rederienes Human Resource Management betydning for om sjøfolkene blir værende i rederiet eller ikke?»

Som forskningsobjekter har jeg tatt utgangspunkt i de tre største rederiene i Nord Norge.

Det ene rederiet er Hurtigruten ASA som er et lokomotiv i Norsk reiselivs industri, samt kystens livsnerve. Selskapet har ca. 1300 ansatte og et av 11 skip drar fra Bergen daglig, med kurs for Kirkenes og tilbake. Selskapet hadde et sykefravær i 2012 på 7,8 % i snitt og en turnover på faste ansatte på ca. 3 %.

Det andre rederiet er Troms Offshore Supply AS som er Nord Norges største offshore rederi. Selskapet opererer offshore service fartøy relatert til olje og gass utvinning over hele verden og opererer i tillegg forskningsfartøy som opererer i arktiske strøk. Selskapet har ca. 420 ansatte og hadde et sykefravær på 3,9 % i snitt for 2012 og en turnover på ca. 6 %.

Det tredje og siste rederiet er Torghatten Nord AS som er Nord Norges største ferge og hurtigbåt selskap. Selskapet har ca. 585 ansatte og hadde et sykefravær på 8,12 % i snitt for 2012 og en turnover på ca. 5,5 %

1.3 Beskrivelse av oppgavens struktur

Jeg har delt resten av oppgaven inn i 5 hovedkapittel med underkapittel.

Litteraturhenvisninger, vedlegg og modeller kommer på slutten av oppgaven.

I kapittel 2 redegjør jeg for hovedvekten av teorien som jeg ønsker å benytte.

I kapittel 3 beskriver jeg forskningsmetode og forskningsstrategi.

I kapittel 4 beskriver jeg et utdrag fra intervjuene og presenterer et utdrag fra funnene i den kvantitative undersøkelsen.

I kapittel 5 analyserer og drøfter jeg mine funn opp mot valgt teori og forsøker å reflektere rundt funnene.

I kapittel 6 ønsker jeg å oppsummere mine funn og trekke en konklusjon opp mot problemstilling og fremsatt hypotese. Jeg vil også rette et kritisk søkelys på egen forskning og kommer med forslag til videre forskning.

Kapittel 2. Teori

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget for besvarelsen min. Det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven er generell organisasjonsteori av (Jacobsen og Thorsvik 2011), teori om Human Resource Management fra (Boxall, Purcell and Wright 2010) og kunnskapsledelse fra (Nordhaug, 2002). I tillegg har jeg benyttet meg av HR – Norge og noen nylig publiserte forskningsrapporter relatert til turnover.

I første del av teorikapitlet skal jeg redegjøre kort for kunnskapsledelse. Her er teorien hentet fra primært fra Nordhaug (2002). I andre del redegjør jeg for deler av Human Resource Management og I tredje del benytter jeg underlag fra HR – Norge på hva som er årsaker til at ansatte slutter.

2.1. Kunnskapsledelse

Kunnskapsintensive organisasjoner defineres av teorien som kunnskap som primært er knyttet til bedriftenes medarbeidere og i mindre grad til teknologi og formelle prosedyrer.

Definisjonen legger mer vekt på at bedriftene benytter teoretisk og abstrakt kunnskap intensivt for å skape verdi for kunden. Fremveksten av et mer mangfoldig og uforutsigbart arbeidsliv, skaper en del tvetydige problemstillinger forbundet med utøvelse av ledelse og organisering av kunnskapsintensiv produksjon (Nordhaug 2002).

Sammenhengen mellom en klassisk kunnskapsmedarbeider og dagens sjøfolk er kanskje ikke like lett for alle å se. Men faktum er at dagens maritime næring er høyteknologisk og kraftig kunnskapsbasert. Operasjonelt ser vi at avanserte Subsea operasjoner gjennomføres fra fartøy og ofte under krevende forhold og på store dyp. Dette stiller store krav til menneskelig kompetanse, teknologisk løsning og utfordrende samhandling. Det å inneha en offisers stilling på et moderne fartøy i dag betyr at du må ha minst 5-10 års utdanning, i tillegg til faglig utvikling. I tillegg må du tilegne deg et utall av ferdigheter og kompetanse som ikke er definert i pensumlitteraturen eller som sjøfolkene kan lese seg til. Andre eksempler på at den maritime næringen er kunnskapsbasert er skipsverftenes innovasjon og utvikling. Denne hadde ikke vært på dagens nivå dersom sjøfolkene ikke hadde bidratt med erfaring, kunnskap og brukerforståelse til designere og ingeniørene.

Den økende individualiseringen i samfunnet og arbeidsliv innebærer at spesielt unge og høyt utdannede arbeidstakere i økende grad ser på seg selv som sin "egen lykkes smed". Dette betyr at deres lojalitet ligger i sin egen suksess og personlige vinning i form av karriere, utvikling og selvrealisering. Denne utviklingen, samt det at dagens arbeidsliv gjennomgår store endringer i-form av rasjonalisering, effektivisering og organisasjonsendring gjør at ledelse av kunnskapsintensive bedrifter kan være en utfordring.

Et sentralt utviklingstrekk er at organisasjonsstruktur, arbeidstid og kontraktsforhold blir mer fleksible og at arbeid organiseres på færre strukturelle nivå i form av team, prosjektarbeid og matriseorganisering. Disse utviklingstrekkene har fått mange til å hevde at det vestlige industrisamfunnet er midt oppe i en av-standardisering av arbeidslivet (Nordhaug 2002).

I 1999 gjorde Norges Handelshøyskole en undersøkelse blant 1000 studenter fra blant annet BI, NTNU, NHH og siviløkonomutdanninga i Bodø. Formålet ved undersøkelsen var blant annet å vinne innsikt i studentenes preferanser når det gjaldt valg av jobb, arbeidsgiver og bransje. I undersøkelsen hadde studentene en rangering på hva de mente var viktig når de skulle velge arbeidssted.

Studentene kom opp med følgende rangering ved valg av arbeidsplass:

1. interessante arbeidsoppgaver.
2. sosialt arbeidsmiljø.
3. personlig utvikling.
4. varierende arbeidsoppgaver.
5. kompetanseutvikling.
6. God personalpolitikk

Som vi ser fra undersøkelsen, satte studentene personlig utvikling og kompetanseutvikling høyere enn høy årslønn som kom på en 9. plass i rangeringen.

I tillegg svarte hele 94 % av studentene at de regnet med å skifte jobb innen det hadde gått 5 år. Hele 25 % regnet med å skifte jobb allerede etter 2 år (Nordhaug 2002).

Studentene syntes i fremtiden å bli mer opptatt av hvordan fremtidige arbeidsgivere profilerer seg i forhold til utviklingsmuligheter, arbeidsmiljø, personalpolitikk og mulighetene for å ha det morsomt på jobben. Arbeidsplasser som fremstår som tvangsnevrotiske organisasjoner med fokus på kontroll og disiplin vil utvilsomt bli de store taperne i det fremtidige akademiske markedet. (Nordhaug 2002).

Studentenes preferanser for fremtiden må også ses i sammenheng med samfunnet utvikling for øvrig. Vi ser at begrepet karriereplan gjerne kan være forbundet med stor horisontal forflytning i stede for klassiske vertikale løp. Dette henger også sammen med at utdanningsmønstrene er endret, og at mulighetene til å bygge både to og tre utdannelser i løpet av en yrkeskarriere ikke er uoverkommelig. Det er heller ikke overraskende at mange arbeidstakere velger å jobbe igjennom vikarbyrå deler av sitt yrkesaktive liv.

I påvente av å finne «sitt yrkesløp» velger flere å jobbe midlertidig samtidig som de «prøver ut» flere andre spennende ting. Det er ikke utenkelig at fremtidens organisasjoner i større grad må ta inn i sine karriere- og utviklingsplaner at ansatte skal på «back packing i Australia, tinderangling i Tibet eller drive frivillig arbeid i Afrika.

2.2 Human Resource Management

På slutten av 1980 tallet og begynnelsen av 1990 tallet fikk Harvard sitt rammeverk for tolkingen av Human Resource Management et betydelig fokus. Disse Harvard modellene ble etterfulgt av flere tilsvarende modeller og hypoteser i årene som fulgte og det er interessant å se at de ulike forfatterne bruker noe forskjellige begreper når de beskriver de samme HR-retningene.

Guest og Conway (2002) bruker begreper som «high involvement HR», Kuvaas (2008) bruker begrepet kontrollorientert og forpliktelse orientert HR, mens Boxall, Purcell og Wright (2010) bruker begrepet «clean» eller oversatt til det noe uklare begrepet «ren» HR. Hovedfokuset ville ligge på å velge en HR-metode mellom 3 forskjellige modeller «byråkratisk, markedstilpasset og ren». Hovedforskjellene mellom disse tre HR-modellene er at den byråkratiske modellen fokuserte på struktur, kontroll og med vekt på tradisjonell personal forvaltning med tradisjonell ledelse.

Den markedstilpassede HR-modellen så på de ansatte som «underkontraktører» hvor de for en normalt kortere perioden utførte et stykke arbeid mot avtalt betaling. Tidshorisonten for disse «kontraktene» var ofte av kortere og løsere karakter. Typiske organisasjoner som benyttet en slik HR-modell kunne være typiske kunnskapsbedrifter, reklamebyrå, markedsrelatert virksomhet som opererte i et hurtig endrende marked med redusert forutsigbarhet.

Den rene HR-modellen fokuserte mer på å bygge relasjoner mellom organisasjonen og de ansatte igjennom teamarbeid, felles verdier og stort engasjement. Her var også fokuset å skape mer tilpasningsdyktighet til utviklingene som kom. Denne type HR-modell skulle egne seg godt i organisasjoner som fokuserte på kvalitet og innovasjon. (Boxall, Purcell og Wright 2010).

Felles for deres beskrivelse av disse begrepene, er en HR-retning som bygger på større følelsesmessig knytning mellom organisasjonen og den enkelte ansatt enn det som tidligere var vanlig i struktur og prosedyre orientert HR.

Dermed er rekrutteringspolitikk ikke bare et spørsmål om å tiltrekke seg de riktige personene, men også et spørsmål om hva organisasjonen kan gjøre for å beholde på medarbeiderne. Derfor har det i de senere årene vært økende interesse for hvordan en kan knytte medarbeiderne følelsesmessig til organisasjonen ved at det skapes en såkalt psykologisk knytting mellom den enkelte medarbeider og organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Boxall, Purcell og Wright bruker begrepet «psykologiske kontrakt» mellom arbeidstaker og arbeidsgiver mener at dette skal lede til høy effektivitet og høy medarbeidertilfredshet. Det er på en måte den «deal» som begge parter vil tjene på og at perspektiver gjerne er kortere en tidligere. Denne måten å tenke personalpolitikk og Human Resource Management på er annerledes enn klassisk personal administrasjon og forvaltning. Vi beveger oss med andre ord vekk fra det klassiske arbeidstaker / arbeidsgiver løpet, hvor den ansatte fikk fast jobb og ble i samme avdeling og selskap i mange år, mot lovnad om sikker arbeidsplass og over til en mer sosialrelatert og verdibasert knytning mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

I det «gamle» klassiske arbeidsforholdet var ofte selskapets personalforvaltning og Human Resource Management rettet mer mot prosedyrer, kontroll, struktur, likhet og forutsigbarhet. Det var i denne strukturen og forutsigbarheten at arbeidstakeren fikk sin trygghet og forsikring om at alt var under kontroll og at «løpet» var trygt. Personalledelsen forvaltet ressursene på en klassisk måte ved å sørge for at personalkapasitetene var på plass i avdelingene slik at driften kunne gå. HR- arbeidet var i større grad rettet mot kontroll og medarbeiderstyring enn utvikling.

Tanken rundt å knytte den ansatte tett til organisasjonen igjennom en «psykologisk kontrakt» bygger på prinsippet om at ansatte som føler sterk tilknytning til organisasjonen, jobber sterkere for organisasjonens sak og mål. Den ansatte blir bundet igjennom følelser og felles verdier som organisasjonen har og jobber sterkere for å opprettholde disse målene. Tilsvarende «bilder» har en sett igjennom eksempelvis frivillige organisasjoner som Røde kors, Speiderne, miljøorganisasjoner og dels også ungdomsgrupper for politiske partier. De er representanter og ambassadører for organisasjonen.

Den største og viktigste forskjellen mellom de friville organisasjonene og det profesjonelle arbeidslivet er naturligvis det profesjonelle kost / nytte-forholdet som ligger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Skal en slik psykologisk kontrakt fungere så må alle grunnforutsetningene være avklart for at dette skal fungere. Her ligger også noe av utfordringen for HR-avdelingen.

Lønn, arbeidstidsordninger, frynsegoder, personlig utvikling og ikke minst ansatt – leder forhold må være avklart, gode og tilpassede. Arbeidstakeren gir sin kompetanse og benytter sin intellektuelle kapital for at organisasjonen skal nå sine mål. I gjengjeld krever den ansatte avkastning for sitt bidrag til arbeidsgiveren på flere ulike plan. Alle de klassiske forhold relatert til arbeidsforholdet (lønn, arbeidstidsordninger etc.) er en forutsetning som naturligvis må være på plass. Men i tillegg opplever en at den ansatte har forventninger om avkastning relatert til jobb utvikling, økning av sin personlige kompetanse, deltakelse på nye og spennende arbeidsoppgaver og ikke minst kravet til godt og utviklende arbeidsmiljø. Dette stiller nye krav til HR-avdelingen som må tilpasse seg den nye «generasjonen med arbeidskontrakter».

Fra å drive forvaltning av personell med fokus på struktur og forutsigbarhet, beveger en seg over mot individualisering og sosiale relasjon. Ved å knytte den ansatte til bedriften igjennom «psykologiske kontrakter» setter du den ansatte i sentrum av HR-arbeidet. Dette betyr ikke at all struktur forsvinner og det er full individualisering, men det må være klar sammenheng mellom forventningene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker – for at dette skal fungere. Dersom den ansatte føler at arbeidsgiver bryter den «psykologiske kontrakten» på flere viktige punkter, kan dette medføre at den ansatte mister denne verdibaserte knytningen til organisasjonen. Dette igjen kan lede til mistriivsel og at den ansatte søker seg bort. Derfor blir det ekstremt viktig at HR-avdelinger legger opp til et gjennomgående fokus på de forhold og verdier som arbeidsforholdet er tuftet på. Dersom dette betyr at arbeidsgiver skal strekke seg langt ved å gi permisjoner ved behov i hjemmet, studieturer, treningsfri, jobbrotasjon og andre bidrag som er kommunisert i selskapet HR-politikk, må dette overholdes.

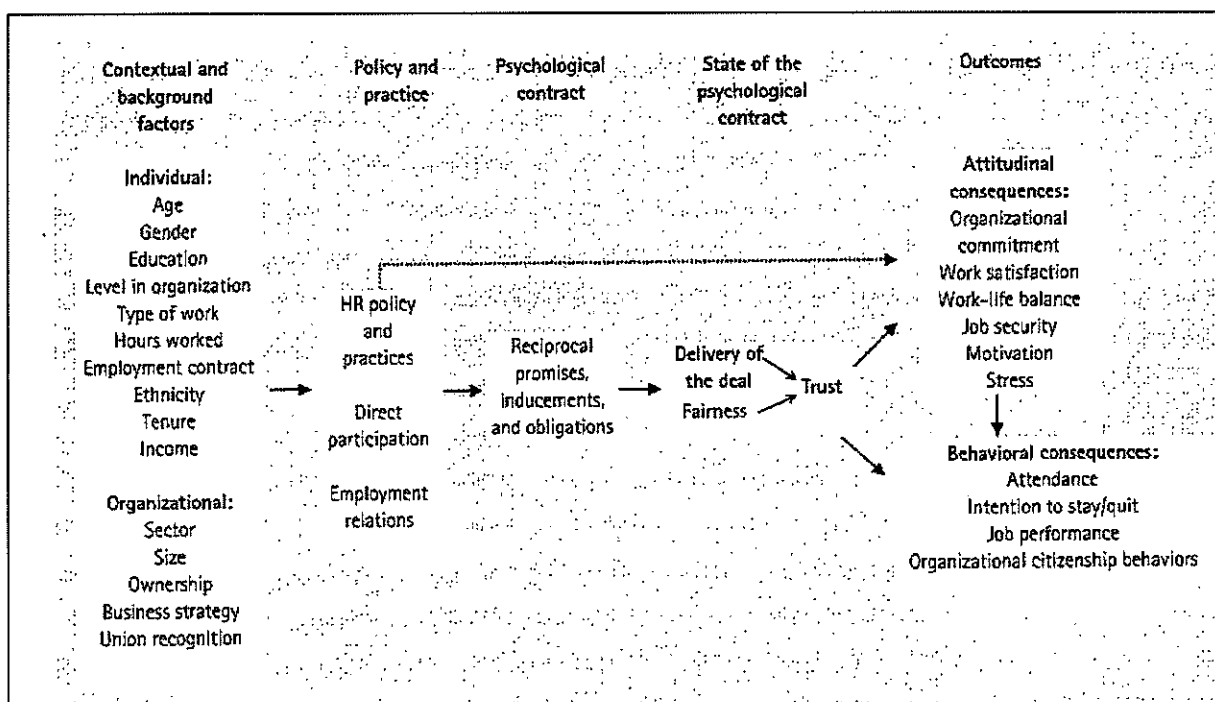
Hvis ikke kan en oppleve at arbeidstaker opplever at selskapet byter sine HR-politikk og igjen den avtalen «psykologiske kontrakten» som var avtalt. Men dersom selskapet klarer å holde på sine prinsipper satt i sin HR-politikk så er det sannsynlig at dette oppfattes som konsistent av den ansatte og at HR-avdelingen på den måten i sterkere grad bidra til å oppfylle den ansattes forventninger. I retur får organisasjonen en motivert og dedikert arbeidstaker som gir av sin kompetanse for å nå organisasjonens mål.

Modellen under til Beer (1984) beskriver godt de aspekter som ligger i krysningspunktet mellom forventet og oppfattet arbeidssituasjon for en arbeidstaker. Når en arbeidstaker velger å søke jobb i «akkurat» det selskapet er det som oftest basert på vurdering av flere faktorer. Selskapets omdømme, strategi, lønnsnivå, innhold i arbeid opp mot utdannelse,

arbeidstidsbestemmelser etc. Så blir arbeidsforholdet formalisert opp mot de forventninger som er kommunisert utad og i selve rekrutterings og ansettelsesprosessen. Etter en tid vil medarbeidere sitte med en følt opplevelse av ansettelsesforholdet som blir målt opp mot de forventninger som vedkommende hadde og fikk under ansettelsen.

Dersom det er store avvik i forhold til det vedkommende forventet å få ut av ansettelsesforholdet, er det ikke usannsynlig at dette skaper misnøye og som igjen kan lede til at vedkommende sier opp.

Men dersom det er samsvar mellom de forventninger som vedkommende hadde og fikk under ansettelsesprosessen, er det større sannsynlighet at vedkommende blir værende i bedriften lengre. Da oppfatter den ansatte at det er samsvar mellom det som ble «avtalt» og det som den ansatte opplever i virkeligheten. Dette kan igjen være med på å knytte en tetter psykologisk kontrakt mellom organisasjonen og den ansatte.



Figur 2.1. Beer (1984) Beskrivelse av Harvards HRM kart

Guest og Conway (2002) gjennomførte en studie av 1306 arbeidstakere som viste at flere lovnader ble både kommunisert og hold i organisasjoner som benyttet seg av «high involvement» HR. En tilsvarende undersøkelse gjort på engelske arbeidstakere rapporterte om tilsvarende funn. Her svarte de spurte at der hvor HR-avdelingen var sterkere involvert, så var det økende sannsynlighet for at tiltakene ble gjennomført og at dette ledet til større trygghet

rundt at lovnadene ble holdt. Resultatet fra både arbeidstaker og arbeidsgiver viste at der hvor det var etablert en tydelig HR-praksis var både lovnadene og praksisen mer synlig og at dette igjen ledet til at den «psykologiske kontrakten» ble mer åpen og konsistent for arbeidstakerne. Flere undersøkelser både i USA og England viste også at det var en sammenheng mellom utvidet HR-praksis og ansattes tilfredshet, motivasjon og engasjement.

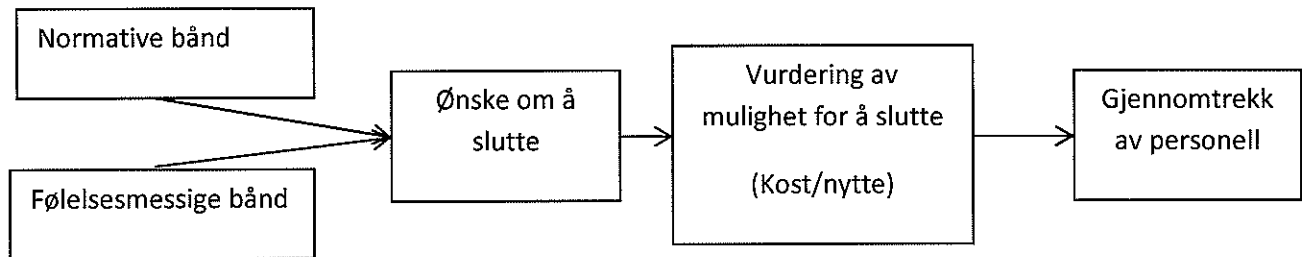
Organisatorisk er det dokumentert igjennom de siste 10-15 årenes makroforskning, at det er en positiv sammenheng mellom ulike typer av HR-innsats og ulike indikatorer for organisatorisk effekt. Eksempelvis børsverdi, profitt, produktivitet eller markedsandel. Hovedfunn i en større undersøkelse var at organisasjoner som praktiserte forpliktelse orientert HR, hadde høyere produksjon og hadde lavere turnover enn organisasjoner som praktiserte kontrollorientert HR. Men HR-strategien alene bidrar ikke til selskapets vekst og profitt, men de menneskelige ressursene som HR-funksjonen bidrar til å skaffe, utvikle og beholde er med på å styrke mulighetene for bedre organisatorisk avkastning (Kuvaas 2008).

Begrepet som «psykologisk kontrakt» brukes for å beskrive de uformelle antakelser og forventninger som kan prege relasjoner mellom organisasjon og de ansatte, sett fra den enkelte medarbeider. Slike formes i utgangspunktet i løfter som man har gitt hverandre og en forståelse av gjensidighet og tillit. Så lenge det oppleves fra medarbeiderens side at kontrakten overholdes, vil medarbeideren bli i organisasjonen som følge av normative bånd.

Eksempler på normative bånd kan være at organisasjonen er svært romslig i forbindelse med sykdom i familien, at man har fått en generøs avtale om etter- og videreutdanning, eller at man har fått prøve seg i en ny utfordrende stilling. Et annet eksempel på normative bånd er at medarbeidere rett og slett liker å være i bedriften eller at kostnaden ved å slutte i bedriften er større enn og blir værende (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Det interessante er at mennesker godt kan ha lyst til å slutte, men at de likevel ikke gjør det fordi det koster for mye – billedlig talt.

De to første elementene har først og fremst betydning for hvorvidt en person ønsker å slutte eller ikke, mens det siste er en vurdering knyttet til om det er mulig å slutte eller ikke. Dette kan illustreres i følgende Model;



Figur 2.2. Forhold som påvirker medarbeidernes tilknytning til organisasjonen

Mye av forskningen har konkludert med at den sterkeste faktoren for å forklare hvorfor folk ikke ønsker å slutte er tilstedeværelsen av følelsesmessige bånd. Et funn er at organisasjoner med klare og sterke prosedyrer for sosialisering og bygging av organisasjonskultur også får medarbeidere som er sterkere følelsesmessig knyttet til organisasjonen. Dette leder igjen til mindre rotasjon og turnover. Et annet funn er at trivsel på jobben henger samme med følelsesmessig tilknytning (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Det har vært en økende forskning for å kartlegge hvordan organisasjoner kan utvikle en personalpolitikk som motiverer medarbeidere til å yte ekstra for organisasjonen. Selv om det ikke finnes noen entydig svar, er det flere sentrale trekk som går igjen;

1. Stor grad av desentralisering og ledere som gir fra seg makt og kontroll.
2. Tilpasse arbeidsoppgavene til arbeidstakerens ferdigheter og evner.
3. Fleksible arbeidsordninger som gjør at medarbeidere kan jobbe når det passer
4. Bruk av ulike og differensierte belønningssystemer samtidig.
5. Mye informasjon om selskapet mål og situasjon i organisasjonen.

Helt sentralt i en slik type personalpolitikk står muligheten til å bestemme over egen arbeidssituasjon (Jacobsen og Thorsvik 2011).

En måte å gjøre dette på er å trekke ansatte i organisasjonen med på beslutningsprosesser som finner sted. Forskning på dette området er nokså entydig. Den viser at jo mer ansatte deltar, desto høyere ytelser opplever organisasjonen både på individ og organisasjonsnivå.

2.3 HR-Norge

I Norge finnes det en rekke undersøkelser som har kartlagt årsakene til at ansatte har sluttet i jobben. Stort sett alle disse har nevnt de samme faktorene, men vektingen ser ut til å variere alt etter tidsperioden undersøkelsen ble gjennomført, samt hvilke grupper som er spurt. Det er rimelig å anta at ethvert valg om å avslutte arbeidsforholdet faller på bakgrunn av individuelle vurderinger, og det er åpenbart at faktorer som f.eks. misnøye med lønn, eller dårlig opplæring vil være mer aktuelle sluttårsaker i grupper som er i tidlige karrierefaser.

Følgende årsaker går igjen i de fleste undersøkelsene:

1. Lønn
2. Arbeidsoppgaver og innholdet i arbeidet
3. Faglig og personlig utvikling
4. Overordnet ledelse
5. Nærmeste leder
6. Få eller ingen karrieremuligheter
7. Utilfredsstillende arbeidstid
8. Manglende opplæring og innføring i arbeidet
9. Dårlige arbeidsforhold

I en undersøkelse HR Norge gjennomførte i samarbeid med Ennova, viste det seg at de tre øverste på listen sto for over halvparten av alle sluttårsakene. 5000 arbeidstakere i alle bransjer og regioner ble spurt. Men rapporten sier i utgangspunktet ikke noe om forskjeller blant forskjellige målgrupper i virksomheten, forskjeller mellom bransjer eller sektor. Intuitivt kan man anta at andre undersøkelser som referer til at de har representative data for norske arbeidstakere heller ikke har analysert og publisert hvilke årsaker som er de viktigste for utsatte bransjer, store eller små virksomheter, eller utkantbedrifter (European Employee Index rapport 2012).

2.4 Oppsummering av teori

Kunnskapsledelse: Trender viser at fremtidens medarbeidere i stor grad er opptatt av personlig og faglig utvikling samtidig som de ønsker å ha det morsom på jobben. Klassiske karriereløp er byttet ut med større horisontal forflytning og mindre lojalitet til arbeidsgiver. Fokuset ligger i å skape sin egen lykke og utvikling.

Human Resource Management: Innenfor Human Resource faget viser mange undersøkelser en positiv sammenheng mellom medarbeideres motivasjon og organisatorisk effekt dersom bedriften driver målrettet og involverende HR-arbeid.

Turnover: Forsking viser at over 50 % oppgir mangel på personlig utvikling, lite utfordrende arbeidsoppgaver eller for dårlig lønn som sluttårsak.

Med bakgrunn i teoriutdragene ovenfor fremsetter jeg følgende hypotese: *«Organisasjoner som har tydelig og tilpasset Human Resource Management praksis har større sannsynlighet for å beholde på sin nøkkelkompetanse.»*

Kapittel 3. Metode

3.1. Beskrivelse

I første del av kapitlet beskriver jeg valg av forskningsmetode og hvorfor jeg valgte å gjennomføre nettopp en slik undersøkelse. Videre beskriver jeg oppbygningen og innholdet i den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen.

3.2. Forskningsmetode og strategi

I denne oppgaven har jeg benyttet meg av en deduktiv forskningsmetode hvor jeg har fordypet meg i eksisterende teori innenfor fagfeltet og har funnet hypotese som jeg ønsker å teste opp mot problemstillingen.

I den deduktive forskningsmetoden så er det viktig å benytte en strukturert forskningsstrategi. Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ spørreundersøkelse av toppledelsen og en kvantitativ spørreundersøkelse blant de ansatte på fartøyene. Bakgrunnen for at jeg ønsket å gjennomføre både intervju og spørreundersøkelse var for å gi oppgaven mer dybde i forhold til hva ledelsen på land mente og se disse svarene opp mot hva de ansatte om bord mente.

Alle tre rederi var svært positive til å stille både på intervju, samt lot meg gjennomføre spørreundersøkelse på deres respektive fartøy. Jeg ble gitt full tilgang til alle fartøy og besetninger og det ble ikke gitt noen føringer fra noen av rederiene.

Jeg ønsket også å høre hvordan toppledelsen så og oppfattet sine respektive rederis Human Resource Management og valgte i tillegg å gjennomføre intervju med toppledelsen i de 3 rederiene (Se vedlegg 1).

Her var intervjuguiden delt inn i tre hovedkategorier. En del gikk på strategisk forankring av Human Resource arbeidet. En del gikk på rekruttering og en del gikk på motivasjonsorienterte faktorer. Eksempel på motivasjonsorienterte spørsmål kunne være om ledelsen oppfattet at det var godt arbeidsmiljø i selskapet og om de ansatte trygt kunne varsle om kritikkverdige forhold.

Jeg valgte å starte innsamlingen med intervju av rederienes toppledelse. Intervjuene med toppledelsen ble gjennomført som et strukturert intervju og spørsmål var forhåndsdefinert i spørreskjemaet. Intervjuene ble gjennomført på rederienes kontor i Tromsø og et av selskapene valgte å ha med administrerende direktør på intervjuet.

Sjøfolkene gjennomførte en kvantitativ spørreundersøkelse hvor de ansatte fikk utdelt et spørreskjema. Dette spørreskjema var inndelt i 3 hovedkategorier. Første del av spørreskjema var viet motivasjonsorienterte spørsmål på individ nivå. Andre del var viet selskapets Human Resource Management og hvordan dette ble oppfattet blant de seilende. Og tredje del var viet spørsmål relatert til turnover og om vedkommende vurderte å bytte jobb.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført om bord på de ulike rederienes fartøyer. Fartøyene som ble plukket ut var utelukkende basert på deres tilgjengelighet i Norge. Undertegnede hadde avklart med toppledelsen i selskapet at jeg skulle gå om bord og gjennomføre undersøkelsen, derfor var jeg ventet om bord på samtlige fartøy. Her ble undersøkelsen forelagt kaptein på fartøyet og han tok skjema med seg og orienterte mannskapet om undersøkelsen. Skjema ble i stor grad utfylt av mannskapet der og da. Det var viktig for studenten å understreke at svarene til den enkelte ikke ville bli tilgjengelig for hverken fartøyets kaptein eller rederiet. Svarene ville bli omgjort til en felles statistikk som ikke tillot å spore svarene til den enkelte person eller departement. Alle skjema ble behandlet konfidensielt og anonymt. Etter at statistikken er blitt laget, er samtlige utfylte spørreskjema makulert.

Det bemerkes at ved det ene rederiet, så var mannskapet nokså skeptisk til slike undersøkelser og mente at rederiet ville bruke dette mot dem senere, eller at det ikke hadde noen effekt for dem. Dette resulterte i at bare 61 % av mannskapet på dette fartøyet besvarte spørreskjema.

Leser bør i tillegg være oppmerksom på at de seilende går skift ordning også når de er om bord i de ulike fartøyene. Dette betyr at det alltid er et skift som har fri / sover og hvor et skift er på jobb om bord. Dette iht til skipssikkerhetslovens bestemmelser. Dette betyr at det reelt

sett ikke var mulig å få alle om bord til å svare på spørreskjema innenfor besøket som undertegnede gjorde om bord.

Kapittel 4. Resultater fra undersøkelse

I min problemstilling så spør jeg om «*I hvilken grad har rederienes Human Resource Management betydning for om sjøfolkene blir værende i rederiet eller ikke*»?

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for svarene fra sjøfolkene og fra rederienes toppledelse og bruke disse funnen videre i kapittel 5– hvor jeg drøfter funnen opp mot teorigrunnlaget. I første del i dette kapitlet trekker jeg frem et utvalg av svarene fra toppledelsen fra de tre rederiene. Flere av disse svarene ser jeg opp mot svarene til sjøfolkene i del to av kapitlet. I andre del av dette kapitlet summerer jeg opp utvalgte svar fra de 133 seilende i de tre rederiene. Her har jeg valgt å dele svarene inn i de samme tre hovedområdene som spørreskjema er inndelt i:

- Motivasjon
- Human Resource Management / Personalpolitikk
- Fare for tap av kompetanse

4.1 Intervju av HR - ledelsen i de 3 rederiene

Spørsmålene som er trukket frem her er et utdrag fra flere spørsmål i spørreskjemaet som ble benyttet i det strukturerte intervjuet.

Spørsmål; Har selskapet en klar HR – Policy / personal politikk?

Rederi 1 har nettopp avsluttet en prosess for å få på plass en Human Resource Management policy som er topp forankret. Men frem til samtale tidspunkt har ikke dette vært tilstrekkelig klart i følge ny HR -sjef. Hovedgrunnen til at rederiet har gjort denne endringen er at tidligere HR- praksis har vært noe fragmentert og ikke tilstrekkelig forankret.

Rederi 2 har en klar Human Resource Management policy som er klart kommunisert i deres kvalitetssystem og på deres nettside. Rederiet mener at dette er godt kjent både igjennom deres kvalitetssystem og at de ansatte føler at rutine og praksis stemmer godt.

Rederi 3 har ikke en egen Human Resource Management policy, men mener at mange av punktene i en slik policy er dekket av deres 4 kjerne verdier. De har likevel definerte policyer på både sikkerhet og motivasjonsfaktorer. De mener at dette burde være tilstrekkelig og at det i utgangspunktet ikke er behov for flere instruksjoner og policyer.

Spørsmål; Hvor strategisk viktig er dine ansatte?

Rederi 1 er veldig tydelig på at de ansatte er veldig viktig for selskapet. Men det kommer også frem at de ansatte og selskapet må igjennom en kultur / holdningsendring. Denne prosessen blir ansett som utfordrende.

Rederi 2 er også veldig tydelig på at de ansatte er nøkkelen til selskapets videre vekst og utvikling samt er klar på at de ansatte er strategisk viktig.

Rederi 3 beskriver sine ansatte som uhyre viktig og som en nøkkelfaktor for deres eksistens. De innrømmer også at de er helt avhengig av seniorer for å få driften til å gå rundt.

Spørsmål; Hvilke utfordringer ser du / dere på kort / lang sikt?

Rederi 1 tror det er attraktivt å jobbe for dem og mener at de tiltrekker seg mange kvalifiserte arbeidstakere som følge av dette. De er likevel tydelig på at lønnsutviklingen og mangelen på maritimt personell kan bli krevende i årene som kommer.

Rederi 2 ser økende utfordringer relatert til at de ansatte er attraktiv for hele den maritime næringen og industri relatert til den maritime næringen. Dette betyr at det er økende konkurranse om de ansatte og at det kan bli utfordrende i fremtiden å beholde kvalifisert arbeidskraft.

Rederi 3 beskriver at situasjonen allerede er krevende og at de både på kort og lengre sikt har en utfordring relatert til å beholde kvalifisert arbeidskraft i selskapet.

4.2 Data fra den kvantitative undersøkelsen blant sjøfolkene

Svarene i de tre følgende modellene er data som er samlet inn i spørreskjema som sjøfolkene har svart på i den kvantitative undersøkelsen. Side 1. på spørreskjemaet var relatert til motivasjon og side 2. var viet til selskapenes Human Resource Management og turnover. Spørreskjema er lagt ved som (vedlegg 2).

Tabell 1. Motivasjons relaterte spørsmål

Spørsmål	Rederi 1	Rederi 2	Rederi 3	Samlet
Jeg trives i selskapet	17,5 % Helt enig	54,1 % Helt enig	7,6 % Helt enig	30,4 % Helt enig
	29,8 % Enig	37,5 % Enig	38,4 % Enig	34,8 % Enig
	36,8 % Delvis enig	36,8 % Delvis enig	53,8 % Delvis enig	26,9 % Delvis enig
	8,7 % Delvis uenig	0 % Delvis uenig	0 % Delvis uenig	4,3 % Delvis uenig
	7,0 % Helt uenig	0 % Helt uenig	0 % Helt uenig	3,5 % Helt uenig
Det er god kommunikasjon mellom sjø og land	0 % Helt enig	14,6 % Helt enig	0 % Helt enig	5,9 % Helt enig
	1,7 % Enig	56,2 % Enig	0 % Enig	23,7 % Enig
	29,8 % Delvis enig	20,8 % Delvis enig	23 % Delvis enig	25,4 % Delvis enig
	43,8 % Delvis uenig	4,1 % Delvis uenig	30,7 % Delvis uenig	26,2 % Delvis uenig
I selskapet kan vi trygt varles om kritikkverdige forhold	24,6 Helt uenig	4,1 Helt uenig	46,1 % Helt uenig	18,6 % Helt uenig
	5,1 % Helt enig	30 % Helt enig	0 % Helt enig	13,9 % Helt enig
	25,8 % Enig	42 % Enig	23 % Enig	30 % Enig
	32,7 % Delvis enig	20,8 % Delvis enig	61,5 % Delvis enig	30 % Delvis enig
	24,1 % Delvis uenig	2 % Delvis uenig	15,3 % Delvis uenig	20 % Delvis uenig
	12,1 Helt uenig	2 % Helt uenig	0 % Helt uenig	6,1 % Helt uenig

Ved å analysere disse tallene kan en se at rederi 2 scorer høyere på samtlige spørsmål en både rederi 1 og rederi 3. Men spesielt på spørsmålet om det er god kommunikasjon mellom sjø og land administrasjonen scorer rederi 2 betydelig høyere.

I tillegg er det klare indikasjoner på at ansatte i rederi 2 syntes det er tryggere å varsle om kritikkverdige forhold – noe som er et viktig punkt i sikkerhetsarbeidet til de fleste rederi. Sjøfolkene ble også spurt om viktigheten av arbeidsmiljøet og her svarer 76,7 % at det er veldig viktig for dem og 23,3 % svarer at det er viktig. Ingen svarer at det er delvis viktig eller uviktig. Det var små variasjoner mellom rederiene og det er tydelig at arbeidsmiljø er viktig for sjøfolkene.

Tabell 2. HR- relaterte spørsmål

Spørsmål	Rederi 1	Rederi 2	Rederi 3	Samlet
Har selskapet en klar personalpolitikk / HR – Policy?	23,2 % Ja	77,8 % Ja	16,6 % Ja	50 % Ja
	53,6 % Nei	11,1 % Nei	33,3 % Nei	31,7 % Nei
	23,2 % Usikker	11,1 % Usikker	50 % Usikker	18,3 % Usikker
Selskapet har et klart og tydelig personalfokus (ansatte er viktig)	0 % Helt enig	31,1 % Helt enig	0 % Helt enig	15,8 % Helt enig
	14,3 % Enig	52,5 % Enig	8,3 % Enig	32,3 % Enig
	32,1 % Delvis enig	8,2 % Delvis enig	41,6 % Delvis enig	21,8 % Delvis enig
	23,2 % Delvis uenig	6,5 % Delvis uenig	33,3 % Delvis uenig	15,8 % Delvis uenig
Rederiets personalpolitikk/HRM er viktig for meg	28,6 % Helt uenig	1,6 % Helt uenig	16,6 % Helt uenig	14,3 % Helt uenig
	42,9 % Helt enig	32,3 % Helt enig	58,3 % Helt enig	39,1 % Helt enig
	33,9 % Enig	60,0 % Enig	16,6 % Enig	45,1 % Enig
	14,3 % Delvis enig	7,7 % Delvis enig	16,6 % Delvis enig	11,3 % Delvis enig
	5,4 % Delvis uenig	0 % Delvis uenig	8,3 % Delvis uenig	3,0 % Delvis uenig
	3,6 % Helt uenig	0 Helt uenig	0 % Helt uenig	1,5 % Helt uenig

Her ser vi at rederi 2 scorer betydelig høyere enn de to andre rederiene på om selskapet har en klar HR -politikk og om sjøfolkene oppfatter at selskapet har et klart og tydelig personalfokus. På sistnevnte spørsmål svare hele 83,6 % av de ansatte i rederi 2 at selskapet har et klart og tydelig personalfokus. Mens at for rederi 1 er det 14,3 % som mener det samme og Rederi 3 bare 8,3 % som mener at selskapet har et klart og tydelig personalfokus.

På spørsmålet om selskapets HR / personalpolitikk var viktig for sjøfolkene, svarer 84,2 % at dette er viktig eller veldig viktig. Her er det små variasjoner mellom de tre ulike rederiene. Det ble også spurt om selskapets omdømme var viktig for sjøfolkene og her svarte hele 88 % at det er viktig at selskapet de skal jobbe for har et godt omdømme. 9,7 % mener at dette bare er delvis viktig, mens beskjedne 2,2 % mener at dette er delvis uviktig eller helt uviktig. Her var svarene mellom rederiene svært lik og neste identisk rangert uavhengig av rederi.

Tabell 3. Spørsmål relatert til turnover og ønske om å bytte jobb

Spørsmål	Rederi 1	Rederi 2	Rederi 3	Samlet
Jeg vurderer å bytte jobb de nærmeste 12 mnd.	19,6 % Helt enig	7,1 % Helt enig	15,4 % Helt enig	15,0 % Helt enig
	16,0 % Enig	7,1 % Enig	23,1 % Enig	16,5 % Enig
	26,8 % Delvis enig	19,5 % Delvis enig	38,5 % Delvis enig	24,0 % Delvis enig
	17,8 % Delvis uenig	30,4 % Delvis uenig	7,9 % Delvis uenig	23,3 % Delvis uenig
	19,6 % Helt uenig	32,6 % Helt uenig	15,4 % Helt uenig	21,0 % Helt uenig
Bakgrunnen for mulig ønske om å bytte jobb er	19,0 % Lønn	35,4 % Lønn	7,7 % Lønn	24,0 % Lønn
	33,3 % Pers. Politikk	0 % Pers. Politikk	15,4 % pers. Politikk	18,8 % Pers. Politikk
	3,2 % Arb. oppgav	4,2 % Arb. oppgav	7,7 % Arb. Oppgav	4,5 % Arb. oppgav
	6,3 % Arb. miljø	4,2 % Arb. miljø	23,1 % Arb. miljø	7,5 % Arb. miljø
	20,6 % Pers. utvikling	27,1 % Pers. utvikling	30,8 % Pers. utvikling	24,1 % Pers. utvikling
17,5 % Annet	29,2 % Annet	15,4 % Annet	21,1 % Annet	
Jeg vurderer muligheten for landbaserte jobber	14,5 % Helt enig	9,5 % Helt enig	0 % Helt enig	13,5 % Helt enig
	9,1 % Enig	7,1 % Enig	16,6 % Enig	12,0 % Enig
	32,7 % Delvis enig	21,4 % Delvis enig	16,6 % Delvis enig	25,6 % Delvis enig
	16,4 % Delvis uenig	19,0 % Delvis uenig	8,3 % Delvis uenig	17,3 % Delvis uenig
	27,3 % Helt uenig	42,9 % Helt uenig	58,3 % Helt uenig	31,6 % Helt uenig

I denne tabellen kommer det frem at rederi 2 har færrest ansatte som vurderer å bytte jobb de nærmeste 12 månedene. Det kommer også tydelig frem av svarene til de ansatte at ingen av deres ansatte har oppgitt selskapets personalpolitikk som bakgrunn for at de ønsker å slutte. Dette er tilfellet for rederi 1 – hvor hele 33,3 % av sjøfolkene oppgir at selskapets personalpolitikk er bakgrunnen for at de ønsker å slutte i selskapet. For rederi 3 oppgir 15,4 % av sjøfolkene at de ønsker å slutte i selskapet på grunn av selskapets personalpolitikk. Ca. 51 % av alle sjøfolkene vurderer muligheter for landbaserte jobber, mens ca. 49 % oppgir at dette er lite trolig.

I spørreskjemaet ble sjøfolkene spurt om hvorfor de begynte å jobbe i selskapet. Her svarer 54,8 % at det var tilfeldig at de begynte å jobbe i selskapet. 19,5 % kommer via lærling eller kadettordning, 15 % ble anbefalt av andre sjøfolk å begynne å jobbe i rederiet, 7,2 % sier det skyldtes lønnen, 3 % sier det var på grunn av omdømmet mens bare 2,2 % oppgir rederiets Human Resource Management som bakgrunn for at de begynte i rederiet.

Ut fra disse tallene kan en se at bare 2,2 % oppga selskapets Human Resource Management / personalpolitikk som grunn for å begynne, mens det samlet sett er 18,8 % av sjøfolkene oppgir at dette er grunnen til at de ønsker å forlate selskapet. For rederi 1 oppgir hele 33,3 % at de ønsker å slutte som følge av rederiets Human Resource Management / personalpolitikk.

I forhold til den danske undersøkelsen «Should I stay or should I go?» hvor 52 % av respondensene oppga rederiet HRM som bakgrunn for å slutte og bare 22,7 % oppga dette som grunn til å begynne så viser det kvantitative materialet i denne oppgaven at svarene er noe annerledes. Her oppgir bare 2,2 % av respondensene at selskapets HRM var grunn til at de begynte i selskapet. I tillegg ser vi at det bare er 18,8 % som oppgir at rederienes HRM er bakgrunn for at de ønsker å forlate selskapet. Det kan være flere grunner til at det er så stor forskjell på disse svarene og oppgavens begrensning gjør at en slik sammenligning ikke ligger i rammene av denne oppgaven.

4.3 Oppsummering av funn

Basert på svarene fra den kvantitative undersøkelsen med 133 sjøfolk som responderte, ser vi flere spennende funn. Tre av de sentrale funnene ønsker jeg å oppsummere ved å ta utgangspunkt i spørsmål 1 i de tre tabellene ovenfor:

«Jeg trives i selskapet»

Her svarer 54,1 % av de ansatte i rederi 2 at de er helt enig i denne påstanden. For rederi 1 er svarene 17,5 % og for rederi 3 bare 7,6 %.

«Har selskapet en klar personalpolitikk / HR-Policy?»

Her svarer 77,8 % av de ansatte i rederi 2 at de er helt enig i denne påstanden. For rederi 1 er svarene 23,2 % og for rederi 3 16,6 %.

«Jeg vurderer å bytte jobb de nærmeste 12 mnd».

Her svarer 7,1 % av de ansatte i rederi 2 at de er helt enig i denne påstanden. For rederi 1 er svarene 19,6 % og for rederi 3 15,4 %.

Oppsummert ser vi at rederi 2 som har en klart og tydelig HR-policy scorer betydelig bedre enn begge de andre rederiene som kanskje har en mer uklar HR-policy.

Kapittel 5. Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil jeg analysere funnene som er presentert i resultatkapitlet opp mot utvalgt teori. Her har jeg delt analysen inn i 3 hovedområder som er de samme som i spørreskjema. Ansattes motivasjon, rederiets Human Resource Management og potensiale for turnover.

5.1 Funn sett i lys av utvalgt teori

Rederi 1 har nettopp igangsatt en større omorganisering av Human Resource satsingen i selskapet. Bakgrunnen for denne omorganiseringen var at ny toppledelse ønsket å spisse og tydeliggjøre dette fagfeltet på en helt annen måte enn det var gjort på tidligere.

Det ble kommunisert at HR-avdelingen i selskapet skulle bli større, tydeligere og ha mer fokus opp mot kommersialisering og drift.

Rederi 2 var det eneste selskapet som mente at de hadde etablert et klar og tydelig Human Resource fokus som var kjent i selskapet. Dette selskapet hadde brukt både tid og ressurser for å etablere forankringen i fra toppledelsen av selskapet ned til hver enkelt ansatt. Selskapet har etablert en egen HR-policy på øverste nivå i selskapet med bakgrunn i viktigheten av de ansatte.

Rederi 3 hadde ikke et eget definert Human Resource fokus, men mente at mye ble dekket av selskapet kjerneverdier som er pålitelige, oppmerksomme, offensive og involverende. Likevel hadde dette rederiet skrevne personalprosedyrer i selskapets personalhåndbok.

Motivasjon

I den spørreundersøkelsen ble sjøfolkene spurt endel spørsmål som er relatert til motivasjon, trivsel og arbeidsmiljø i selskapet generelt og på det spesifikke fartøy. Her så vi at de ansatte fra alle tre rederi plasserte arbeidsmiljø som det som betyde mest for dem personlig. Her svarer nesten alle at arbeidsmiljøet er veldig viktig eller viktig. Det var ingen av de 133 spurte sjøfolkene som syntes at arbeidsmiljøet ikke var av stor viktighet. Svarene fra sjøfolkene samsvarer med tidligere forskning som blant annet viste at arbeidsmiljø var et av viktigste punktene som studenter var opptatt av når de skulle velge jobb i fremtiden (Nordhaug 2002).

Sjøfolkene i de tre rederiene jobber skift og turns tilpassede vakter hvor det er felles at de står noen dager om bord og har en del dager hjemme på fri. Rederi 1 hadde en fast skiftordning hvor alt mannskap står 3 uker om bord og jobber 12 timers dager alle dagene i uken. Deretter har de 3 uker hjemme med 100 % fri. Rederi 2 hadde tilsvarende turnus, men her stod mannskap om bord i 4 uker og hadde deretter 4 uker fri.

Rederi 3 hadde en litt annerledes variant, hvor de stod 3-8 dager om bord også hadde de 3-5 dager hjemme. Men oppsummert så jobber sjøfolkene veldig tett på hverandre den perioden de står om bord også har de helt fri når de er hjemme. Dermed er det forståelig at arbeidsmiljøet er av stor betydning for sjøfolkene – da deres kolleger blir nærmest dere andre familie. For rederi 2 og 3, tilbringer sjøfolkene like mye tid med sine kolleger som med sin familie i løpet av et helt år.

Ut fra svarene til sjøfolkene kunne en lese at 91,6 % av respondentene i rederi 2 var helt enig eller enig om at de trivdes i selskapet. For rederi 1 og 3 så var svarene betydelig lavere. Oppsummert trivdes de ansatte i rederi 2 betydelig bedre enn de ansatte i rederi 1 og 3. Det er et tilsvarende og forsterkende bilde på spørsmålet om det er god kommunikasjon mellom sjø og land.

Når en sammenligner svarene fra sjøfolkene opp mot svarene fra toppledelsen – så ser vi at sjø og land organisasjonen i rederi 1 har veldig ulik oppfatning av hvor god kommunikasjonen er. Toppledelsen i rederi 1 mente det var god kommunikasjon mellom sjø og land og at den « var god der den skal være god». Mens under 2% av sjøfolkene mente det samme.

Toppledelsen i rederi 2 mente at kommunikasjonen var god, men kunne dokumenter via medarbeidertilfredshets undersøkelser at den var fallende. Dermed var dette et punkt som ledelsen i rederi 2 jobbet for å forbedre. I rederi 3 mente toppledelsen at kommunikasjonen mellom sjø og land kunne blir bedre. Dette samstemmer med svarene til sjøfolkene, da ingen av de spurte mente den var god.

Hvis en skal forsøke å oppsummere oppfatningen av trivsel og kommunikasjon, så ser vi at det rederiet som har en klar og tydelig HR- politikk, scorer høyere på både trivsel og oppfattelsen av kommunikasjon en de to andre rederiene. Men hvorfor ble det slik?

Det er mulig at ledelsen i rederi 1 har rett og at det faktisk er god kommunikasjon mellom sjø og land – på det nivået som «det skal være det». Dette klarer jeg ikke å lese ut av svarene i det kvantitative underlaget. Det kan være uheldig at det er ulike oppfatninger av hvor god kommunikasjonen er i selskapet er. Hvis toppledelsen sitter med et inntrykk av at det er god kommunikasjon, mens de ansatte føler det motsatte så kan det tyde på at partene enten har forskjellig oppfatning av «god kommunikasjon» eller så kan dette være et tegn på dårlig kommunikasjon. I følge teorien så viser forskning at det å trekke ansatte i organisasjonen med på beslutningsprosesser, gi informasjon og påvirkningskraft oppleves som positivt og at jo mer den ansatte deltar, desto høyere ytelse opplever organisasjonen både på individ og organisasjonsnivå (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Denne tankegangen støtter også Boxall, Purcell og Wright (2010). Tanken rundt å knytte den ansatte tett til organisasjonen igjennom en «psykologisk kontrakt» bygger på prinsippet om at ansatte som føler sterk tilknytning til organisasjonen jobber sterkere for organisasjonens sak og mål. Den ansatt blir bundet igjennom følelser og felles verdier som organisasjonen har kommunisert og jobber sterkere for å opprettholde disse målene.

I samtalene med toppledelsen i de 3 rederiene, så skilte rederi 2 seg litt ut i fra de andre i forhold til å bygge en god vertikal og horisontal kommunikasjon i rederiet. Hvert år gjennomførte rederiet 2 faste personal konferanser hvor offiserer, tillitsvalgte, verneombud og andre utvalgte grupper ble invitert til en to dagers konferanse. På disse konferansene hadde startet alltid toppledelsen med å presentere halvåret som har gått og fokus for neste halv år. Her ble kommunisert satsingsområder på ting som de måtte bli bedre på og hva som de var god på. I tillegg til et faglig program, så hadde rederi 2 også et sterkt fokus på det sosiale – hvor det gjennomføres en felles middag på en restaurant for alle. Dette ble trukket frem som både hyggelig og at de knyttet sjø og land organisasjonen tettere sammen. Rederi 1 hadde gjennomført tilsvarende konferanser med varierende frekvens og ikke alltid med fast tema og agenda. Toppledelsen kunne fortelle at når den nye HR – organisasjonen var kommet på plass, så var denne type aktiviteter noe som ville bli vurdert.

Rederi 3 hadde ikke faste konferanse, men hadde i likhet med Rederi 1 avholdt flere slike konferanser, men uten fast regularitet.

I forhold til teorien, så virker det som om rederi 2 her treffer nokså godt på det Jacobsen og Thorsvik (2011) beskriver som «Mye informasjon om selskapet mål og situasjon i organisasjonen». Ved å ta organisasjonen med på beslutningsprosesser, gi informasjon og påvirkningskraft oppleves som positivt. Det er ikke utenkelig at den faste og forutsigbare kommunikasjonen som rederi 2 har ved å gjennomføre slike konferanser er med på å styrke den oppfattede kommunikasjonen mellom sjø og land og at dette slår positivt ut i denne undersøkelsen. På samme måte er det ikke usannsynlig at mangel på kommunikasjon kan slå negativt ut for rederi 1 og 3. Men undersøkelsen gir ingen klare svar på dette og her blir det bare refleksjoner rundt teorien som kan gi hold for disse påstandene.

Human Resource Management

På spørsmål relatert til Human Resource Management eller rederienes personalpolitikk så ser en av det kvantitative underlaget fra sjøfolkene at også her scorer rederi 2 betydelig høyere enn rederi 1 og 3.

Over 80 % av de spurte i rederi 2 mente at selskapet hadde et klart og tydelig personalfokus, mens svarene fra rederi 1 og 3 lå på mellom 10 og 15 % på samme spørsmål.

Rederi 2 har et klart og tydelig HR-fokus og har kommunisert dette ut både internt og eksternt. Rederiet har nedfelt en egen HR-policy og definert hva som ligger i selskapets

Human Resource Management på overordnet nivå. Internt i selskapet og på selskapets nettsiden benytter de begrepet «god med folk» som et slagord i hverdagen. Utad betyr ikke dette at alle ansatte skal få viljen sin hver gang, men snarere at selskapet skal forsøke å finne individuelle og gode løsninger for alle parter. Rederi 2 trekker frem flere eksempler hvor de ved flere anledninger velger å prioritere de ansattes ønsker når det kommer til fri ved sykdom i hjemmet, være fleksibel mtp permisjoner og ved ønsker om faglig og personlig utvikling. Dette har de fått tilbakemelding på fra de ansatte om at dette er noe som settes stor pris på blant rederiets ansatte.

Boxall, Purcell og Wright (2010) mener at ved å knytte den ansatte til bedriften igjennom «psykologiske kontrakter» så setter du den ansatte i sentrum av HR-arbeidet. Dette betyr at arbeidsgiver bør strekke seg langt ved å gi permisjoner ved behov i hjemmet, studieturer, treningsfri, jobbrotasjon og andre bidrag som eventuelt er kommunisert i selskapet HR-politikk.

Her ser det ut til at det er samsvar i mellom det rederi 2 sier at de skal gjøre og det som de ansatte føler er virkelighet i rederiet. I forhold til Human Resource Management teori, så blir det ekstremt viktig at HR-avdelinger legger opp til et gjennomgående fokus på de forhold og verdier som arbeidsforholdet er tuftet på. Dersom dette betyr at arbeidsgiver skal strekke seg langt ved å gi permisjoner ved behov i hjemmet, studieturer, treningsfri, jobbrotasjon og andre bidrag som er kommunisert i selskapet HR-politikk, så må dette overholdes. Hvis ikke kan en oppleve at arbeidstaker opplever at selskapet byter sine HR-politikk og igjen den «psykologiske kontrakten» som var avtalt.

Men dersom selskapet klarer å holde på sine prinsipper satt i sin HR- politikk så er det sannsynlig at dette oppfattes som konsistent av den ansatte og at HR- avdelingen på den måten i sterkere grad bidra til å oppfylle den ansattes forventninger. I retur får organisasjonen en motivert og dedikert arbeidstaker som gir av sin kompetanse for å nå organisasjonens mål (Boxall, Purcell og Wright 2010). Hvorvidt rederi 1 har vært romslig med permisjoner, jobbrotasjon og annen tilrettelegging er ukjent for undertegnede og kunne vært nyttig å ha fått kartlagt. Men toppladelsen i rederi 3 mente at rederiet var veldig positiv til å gi både permisjoner og personlig tilrettelegging selv om de ikke hadde en klart definert Human Resource politikk. Av de ansatte så svarte ca. 50 % av de spurte mener at selskapet ikke har et personalfokus-hvor de ansatte er viktig. Dette til tross for at topp -ledelsen i rederi 3 ga uttrykk for at de ansatte var strategisk viktig.

Her kan det virke som om selskapets toppledelse ikke har klart eller villet kommunisere ut til de ansatte at de er veldig viktig og dette kan det være flere grunnet til. En grunn kan være at en ikke ønsker å kommunisere dette i frykt for at dette skal benyttes som argumenter mot selskapet i forhandlinger om lønn og andre ansatt goder. Et annet argument er at mangelen på klart og tydelig Human Resource fokus har medført at rederi 3 ikke har fått ut dette budskapet til sine ansatte. Denne tolkingen får litt støtte i at 50 % av de spurte i rederi 3 er usikker i om rederiet har en klar Human Resource / personalpolitikk. Det bør også bemerkes at i rederi 3 så svarer 15,7 % at de ønsker å bytte jobb som følge av rederiets personalpolitikk. Her var grunnen for jobb bytte kun slått av personlig utvikling og ønske om å bytte arbeidsmiljø.

Turnover

Totalt sett bør samtlige rederi være oppmerksom på tap av kompetanse. Over 55 % av de spurte vurderer å bytte jobb de neste 12 månedene. Bakgrunnen for at de ønsker å bytte jobb er ønske om mer personlig utvikling, bedre lønn og rederiets personalpolitikk. Ca. 51 % av sjøfolkene oppgir at de vurderer muligheten for landbaserte jobber.

Her ser vi at bakgrunnen til at sjøfolkene ønsker å bytte jobb i stor grad stemmer med tallene fra undersøkelsen gjort av HR- Norge og Ennova. Her oppgir de at lønn, arbeidsoppgaver og personlig utvikling står for over halvparten av sluttårsakene. Sjøfolkene i undersøkelsen svarte at lønn og personlig utvikling stod for 48,1 % av årsakene for ønske om å bytte jobb.

I tabell 3 ser vi at det er 14,2 % av de ansatte i rederi 2 som er helt enig eller enig om at de blir å bytte jobb de neste 12 månedene. Tilsvarende resultat for rederi 1 er 35,6 % og for rederi 3 er 31,5 %. Ergo er det over dobbelt så mange av de spurte i rederi 1 som vurderer å slutte – sammenlignet med rederi 2. I tillegg ser vi at det er ingen i rederi 2 som oppgir selskapets personalpolitikk som bakgrunn for jobb bytte, mens for rederi 1 er det hele 33,3 % som oppgir dette som grunn.

Et noe interessant funn er at 34 % av sjøfolkene i rederi 2 oppga at de vurderte å bytte jobb som følge av lønn. Mens at tilsvarende tall for rederi 1 var 19 % og Rederi 3 bare 7,7 %. Basert på tilgang på lønnstabeller og overenskomster så tjener de ansatte i rederi 2 beste av alle ansatte i de tre rederiene i undersøkelsen. De ansatte i rederi 2 tjener betydelig bedre en ansatte i rederi 3 og noe bedre enn ansatte i rederi 1. Likevel oppgir de lønn som den viktigste grunnen til at de ønsker å slutte.

Her er det mulig at vi ser et bilde som underbygger viktigheten av at basis forutsetningene også må være på plass for at den ansatte skal bli værende i bedriften. Lønn, arbeidstidsordninger, frynsegoder, personlig utvikling og ikke minst ansatt-leder forhold må være avklart, gode og tilpassede. Arbeidstakeren gir sin kompetanse og benytter sin intellektuelle kapital for at organisasjonen skal nå sine mål. I gjengjeld krever den ansatte avkastning for sitt bidrag til arbeidsgiveren på flere ulike plan (Boxall, Purcell og Wright 2010).

Undertegnede tror at dette bildet kan være et tegn på det som jeg beskrev som bransjens kannibalisme på side 1 i innledningen. Mange av de ansatte i rederi 2 er attraktive for offshore relaterte aktiviteter og riggmarkedet. De siste årenes lønnsoppgjør har vist at riggmarkedet er blant lønnsvinnerne og at et krevende arbeidsmarked gjør at de ansatte er kjent med sin markedspris. Dette kan igjen støtte opp om teorien om økende individualisering blant arbeidstakerne. Den økende individualiseringen i samfunnet og arbeidsliv innebærer at spesielt unge og høyt utdannede arbeidstakere i økende grad ser på seg selv som sin ”lykkesmed”. Dette betyr at deres lojalitet ligger i sin egen suksess og personlige vinning i form av karriere, utvikling og selvrealisering (Nordhaug 2002).

Kapittel 6. Konklusjon og refleksjon

I dette kapitlet så forsøker jeg å oppsummere svarene i fra undersøkelsen opp mot problemstillingen og hypotese. Jeg forsøker også å komme med en konklusjon.

Jeg ønsker videre å rette et kritisk søkelys på egen forskning også forsøker jeg avslutningsvis å belyse retninger som det ville vært spennende å forske videre på.

6.1 Hovedfunn sett opp mot problemstilling

I problemstilling så spør jeg om:

«I hvilken grad har rederienes Human Resource Management betydning for om sjøfolkene blir værende i rederiet eller ikke?»

Her er svarene veldig tydelig fra de seilende. 84,2 % av de 133 spurte sjøfolkene oppgir at rederienes Human Resource Management er viktig for dem personlig. Dette betyr at rederienes Human Resource Management blir vurdert som en viktig faktor for sjøfolkene-uavhengig av hvilket rederi de seiler under.

Undertegnede fremsatte i slutten av teorikapitlet en hypotese som skulle være med på å gi svar til problemstillingen. Hypotesen var:

«Organisasjoner som har tydelig og tilpasset Human Resource Management praksis har større sannsynlighet for å beholde på sin nøkkelkompetanse.»

Undertegnede mener at svarene i resultat kapitlet understøttet av teorien gir et relativt solid bilde på at organisasjoner som har en tydelig og tilpasset Human Resource Management praksis har større sannsynlighet for å beholde på sin nøkkelkompetanse.

Rederi 2 scorer betydelig høyere enn rederi 1 og 3 på nesten samtlige punkter. Svarene i resultat kapittel viser at de ansatte i rederi 2 har høyere motivasjon, syntes det er bedre kommunikasjon mellom sjø og land og det er færre i rederi 2 som vurderer å slutte. Det er også tydelig at de ansatte i rederi 2 mener at selskapet har en klar HR-politikk.

Med bakgrunn i disse svarene så mener undertegnede at rederienes Human Resource Management har betydning for om sjøfolkene blir værende i rederiet eller ikke. Og at det er sammenheng mellom selskapets Human Resource Management og sannsynligheten for å beholde kompetansen i selskapet.

6.2 Komplikasjoner og begrensninger i oppgavens funn

Det er klart at denne oppgaven har flere svakheter både når det kommer til ulikhet blant forskningsobjektene, omfang av data, og til valg av teori.

Undertegnede har tatt utgangspunkt i de 3 største rederi i Nord Norge (Hurtigruten, Torghatten Nord og Troms Offshore) og dette gir oppgaven en reell begrensning i forhold til eventuelle funn på nasjonalt plan. Med utgangspunkt i de 3 nordligste rederiene får oppgaven nærmest et regionalt / Nord Norsk perspektiv. Det faktum at de utvalgte rederiene er svært forskjellige av karakter og operasjon kan også ses på en begrensning.

Jeg identifiserer også flere svakheter i omfanget av data som er samlet inn – og spesielt på det kvantitative nivået. Jeg har gjennomført spørreundersøkelse blant 133 antall sjøfolk fra de tre rederiene og disse 133 sjøfolkene utgjør bare ca. 5,8 % av rederienes totalt 2305 faste ansatte. Dette betyr at svarene er fra et begrenset antall ansatte og resultatet kunne sett annerledes dersom flere hadde blitt spurt.

I de respektive rederiene så utgjorde svarene til rederi 1 - 50,3 %, rederi 2 - 40,6 % og svarene til og rederi 3 - 9,1 % av de totale svarene.

Oppgavens lengde setter også en klart begrensning for hvor mange ulike fokusområder som er hensiktsmessig å ha med. Dette kan igjen begrense oppgavens kvalitet og omfang. Likevel opplever jeg funnene som spennende og støttende i forhold til det teoretiske grunnlaget. Men det ville være veldig interessant å sammenligne eksempelvis bare offshorerederi eller bare fergereederi for å undersøke en mer homogen / sammenlignbar gruppe.

Kanskje dette kunne vært grunnlag for en doktorgradsavhandling i regi av Norges Rederiforbund en gang i fremtiden.

Litteraturliste

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2011) *Hvordan organisasjoner virker*. Fagbokforlaget

Odd Nordhaug (2002) *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Universitetsforlaget

Bård Kuvaas (2008) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget

Peter Boxall, John Purcell og Patrick Wright (2010) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University press

FAFO 2012. *Fra sjø til land*. <http://www.faf.no/pub/rapp/20249/20249.pdf>

HR- Norge 2012. *HR-undersøkelsen 2012*. http://www.hrnorge.no/filestore/HR-underskelsen2012_Web.pdf

Intervjuguide HR-ledelse

Undersøkelsen er anonym og du svarer kun til masterstudenten.

Hvilket kjønn er du?

Mann Kvinne

Hvilken type leder?

Adm.dir HR Annet

Utdannelsesnivå

Høyskole VGS Grunnskole

Hvor lenge (år) har du jobbet i selskapet?

Hvor mange ansatte (seilende har selskapet?)

Hvor stort sykefravær hadde selskapet i fjor?

Hvor stor turnover hadde selskapet i fjor?
(Hvor mange seilende sluttet?)

Strategisk forankring

Har selskapet en klar HR / Personalpolitikk?

Er denne strategisk forankret? (Dokumentasjon)
På hvilken måte – gi konkrete eksempler

Hvor strategisk viktig er dine ansatte?

Rekruttering

Har selskapet et godt omdømme?

På hvilken måte mener du omdømmet påvirker de ansatte?

Hvilke utfordringer ser du på kort / langt sikt?

Hvordan er tilgangen til nytt personell?

Hvordan rekrutterer du dine ansatte?

Hvor sikker jobb har de ansatte?

Vedlegg 1

Motivasjon

Er det godt arbeidsmiljø i selskapet?

Jobber ledelsen aktivt for å bedre arbeidsmiljøet?

Eventuelt på hvilken måte?

Er det gjort MTU målinger eller tilsvarende i selskapet?

Nårtid og hvilke svar eventuelt disse?

Er det god kommunikasjon mellom fartøy og land?

Kan de ansatte trygt varsle om kritikkverdige forhold?

Er det gode muligheter for personlig utvikling i bedriften?

Er det gode karrieremuligheter i selskapet?

Tusen takk for hjelpen – du er med på å gi ny kunnskap om viktigheten av sjøfolks arbeidsmiljø og trivsel

Spørreskjema sjøfolk

Undersøkelsen er anonym og du svarer kun til masterstudenten. Selskapet vil ikke få tilgang til ditt svarskjema.

Hvilket kjønn er du?	Mann <input type="checkbox"/>	Kvinne <input type="checkbox"/>								
Er du leder?	Ja <input type="checkbox"/>	Nei <input type="checkbox"/>								
Hvilken alder er du i?	18-25 <input type="checkbox"/>	25-35 <input type="checkbox"/>	35-45 <input type="checkbox"/>	45-55 <input type="checkbox"/>	55-70 <input type="checkbox"/>					
Hvor lenge (år) har du jobbet i selskapet?	0-2 <input type="checkbox"/>	2-5 <input type="checkbox"/>	5-10 <input type="checkbox"/>	10-15 <input type="checkbox"/>	15-20 <input type="checkbox"/>					
Hvor jobber du?	Maskin <input type="checkbox"/>	Dekk <input type="checkbox"/>	Bysse <input type="checkbox"/>	Bro <input type="checkbox"/>	Forlegning <input type="checkbox"/>	Annet <input type="checkbox"/>				
Jeg har relativt varierte arbeidsoppgaver	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Hvor viktig er arbeidsmiljøet for deg	Veldig viktig <input type="checkbox"/>	Viktig <input type="checkbox"/>	Delvis viktig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Mine arbeidsoppgaver er interessante	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Jeg blir utfordret faglig i mitt arbeid	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Jeg kan påvirke utførelsen av mine arbeidsoppgaver	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Jeg er motivert i min jobb	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Jeg trives på fartøyet	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Jeg trives i selskapet	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Det er godt arbeidsmiljø på fartøyet	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Jeg får ros for vel utført jobb?	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Det er god faglige og personlige utviklingsmuligheter i bedriften	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Jeg har god karrieremuligheter i selskapet	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				
Jeg blir sett og satt pris på av min nærmeste leder	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>				

Vedlegg 2

Det er god kommunikasjon mellom land organisasjon og fartøyet	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>
Jeg har en god balanse mellom jobb og fritid	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>
Hva er viktigst for deg i ditt jobbforhold hvis du skal rangere 1= minst viktig. 5= mest viktig	Kolleger <input type="checkbox"/>	Lønn <input type="checkbox"/>	Arbeidsmiljø <input type="checkbox"/>	Arbeidsoppgaver <input type="checkbox"/>	Fritid <input type="checkbox"/>
I selskapet kan vi trygt varsle om kritikkverdige forhold	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>
Rederiets personalpolitikk er viktig for meg	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>
Jeg har en sikker jobb i redertet	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>
Hvor viktig er det at selskapet har et godt omdømme?	Veldig viktig <input type="checkbox"/>	Viktig <input type="checkbox"/>	Delvis viktig <input type="checkbox"/>	Delvis uviktig <input type="checkbox"/>	Helt uviktig <input type="checkbox"/>
Selskapet har et klart og tydelig personalfokus (ansatte er viktige for selskapet)	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>
Hvorfor begynte du å jobbe i selskapet?	Lønn <input type="checkbox"/>	Omdømme <input type="checkbox"/>	Tilfeldig <input type="checkbox"/>	Ble anbefalt <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>
Har du rekruttert noen inn i selskapet?	Ja <input type="checkbox"/>	Nei <input type="checkbox"/>	Usikker <input type="checkbox"/>		Lærling/kadett <input type="checkbox"/>
Hvorfor anbefalte du (eventuelt) noen å starte i selskapet?	Lønn <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>	Fritid <input type="checkbox"/>	Arbeidsmiljø <input type="checkbox"/>	Personlig <input type="checkbox"/>
Jeg vurderer å bytte jobb de nærmeste 12 mnd	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>
Jeg vurderer muligheten for landbaserte jobber?	Helt enig <input type="checkbox"/>	Enig <input type="checkbox"/>	Delvis enig <input type="checkbox"/>	Delvis uenig <input type="checkbox"/>	Helt uenig <input type="checkbox"/>
Bakgrunnen for mulig ønske om å bytte jobb er	Lønn <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>	Arbeidsoppgaver <input type="checkbox"/>	Arbeidsmiljø <input type="checkbox"/>	Personlig <input type="checkbox"/>
		politikk		utvikling	Annet <input type="checkbox"/>

Tusen takk for hjelpen – du er med på å gi ny kunnskap om viktigheten av sjøfolks arbeidsmiljø og trivsel