

Inga-Kristine Tetmo Juliussen

**En casestudie om Nova Sea AS
- Bonusordningen og effekter av
denne.**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Handelshøyskolen ved HiOA

2017

Sammendrag

I denne oppgaven ble det benyttet en kvalitativ metode for å undersøke hvordan bonusordningen som Nova Sea AS praktiserer påvirker ansattes motivasjon og selskapets rekruttering. I tidligere forskning har bonusordninger blitt debattert i både positiv og negativ favør. Dermed var det svært interessant å benytte Nova Sea AS i dette casestudiet.

Det ble utført dybdeintervju av 12 informanter fordelt på de tre avdelingene i selskapet sjø, industri og administrasjon. I tillegg har Odd. L. Strøm bidratt med utfyllende informasjon om bedriftens systemer og rutiner. Resultatene fra undersøkelsen viser at bonusordningen påvirker selskapets ansatte, samt bedriftens rekruttering. Den ytre motivasjonen påvirkes i positiv retning, den indre påvirkes i større grad negativt. Mens arbeidsmiljøet ikke blir påvirket i særlig grad. Produktiviteten og rekrutteringen påvirkes positivt av ordningen som blir praktisert i selskapet.

Abstract

In this master thesis a qualitative method was used to investigate how the bonus scheme that Nova Sea AS practices affects employees motivation and the company's recruitment. In previous research, bonus schemes have been debated in both positive and negative favor. Thus it was very interesting to use Nova Sea AS in this case study.

An interview was conducted of 12 informants divided into the three departments of the company, sea, industry and administration. In addition Odd. L. Strøm has contributed with supplementary information about the company's systems and routines. The results from the survey show that the bonus scheme affects the company's employees, as well as corporate recruitment. The external motivation is positively influenced, the internal motivation is affected more negatively. While the working environment is not particularly affected. Productivity and recruitment are positively affected by the scheme that's being practiced in the company.

Forord

Denne masteravhandlingen ble skrevet våren 2017, og representerer 30 studiepoeng på masterutdanningen ved Handelshøyskolen ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Oppgaven er skrevet innen hovedprofilen strategi, organisasjon og ledelse. Det har vært veldig interessant å tilegne seg mer kunnskap på motivasjon og rekruttering i oppdretts- og fiskerinæringen.

Først vil jeg takke Nova Sea AS som var positive under hele prosessen, og svært hjelpelig underveis. Jeg vil også rekke en stor takk til alle informantene som bidro med sine synspunkter, samt andre involverte i koordineringen slik at dette var mulig å utføre.

Videre vil jeg takke veilederen min, Aagoth Elise Lossius Storvik, professor ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Hun har gitt meg verdifulle tilbakemeldinger, og har vært fleksibel og tilgjengelig under hele prosessen.

Vil også takke Høgskolen i Oslo og Akershus for to fine år, samt tilhørende forelesere ved masterstudiet i økonomi og administrasjon.

Til slutt vil jeg takke familie, venner og medelever for støtte gjennom hele prosessen.

Oslo, 26.05.17

Inga-Kristine Tetmo Juliussen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Valg av problemstilling	2
1.3 Forskningsspørsmål	2
1.4 Formål	3
1.5 Metode	4
1.6 Oppgavens samfunnsmessige nytte	4
2. Om bedriften	5
2.1 Nova Sea AS	5
2.2 Historien om	5
2.3 Drift	6
2.4 Selskapets verdier	7
2.5 Selskapets visjon og forretningside	9
2.6 Klima - og miljøhensyn	9
2.7 Arbeidsforhold	9
2.7.1 Ansatte	9
2.7.2 Organisasjonsstruktur	10
2.7.3 Bonusordningen	11
2.7.3.1 Overskuddsdeling	11
2.7.3.2 Avdelingsvis prestasjonsbasert bonus	12
3. Teori og empirisk forskning	14
3.1 Motivasjon	14
3.1.1 Teori	14
3.1.1.1 Prinsipal-agent-teori	15
3.1.1.2 Abraham Maslows behovshierarki	16
3.1.1.3 Kognitiv forventningsteori	17
3.1.1.4 Målsettingsteori	18
3.1.1.5 Indre og ytre motivasjon	18
3.1.2 Empirisk forskning	19
3.1.2.1 Motivasjon og belønning	19
3.1.2.2 Motivasjon og tilhørighet	20
3.1.2.3 Kontrollerende eller informerende fremstilling	20
3.1.2.4 Motivasjon og egeninteresse	21

3.1.2.5 Motivasjon knyttet til type arbeidsoppgave	21
3.2 Belønningssystemer	22
3.2.1 Teori	22
3.2.1.1 Kollektive og individuelle belønningssystemer	22
3.2.1.2 Prestasjonsbaserte belønningssystemer	23
3.2.2 Empirisk forskning	23
3.2.2.1 Finansielle insentiver og ytelse	23
3.2.2.2 Insentiver og type arbeidsoppgave	24
3.2.2.3 Overskuddsdeling og produktivitet	24
3.3 Rekruttering	25
3.3.1 Teori	25
3.3.1.1 Rekruttering og omdømme	25
3.3.2 Empirisk forskning	26
3.3.2.1 Omdømme som signal om jobbattributter	26
3.3.2.2 Rekruttering og status	27
4. Metode	28
4.1 Metode	28
4.2 Valg av metode	28
4.3 Valg av forskningsdesign	28
4.3.1 Casestudier	29
4.3.2 Forskningsprosessen	30
4.4 Datainnsamling	31
4.4.1 Utvalg	31
4.4.2 Intervju	32
4.4.3 Intervjuguide	33
4.4.4 Gjennomføring av intervjuene	34
4.5 Analyse av datamateriale	34
4.6 Kvalitetsvurdering av metode og datamateriale	35
4.6.1 Reliabilitet	35
4.6.2 Validitet	36
4.6.3 Generaliserbarhet	36
5. Analyse	38
5.1 Ytre motivasjon	38
5.2 Indre motivasjon	42
5.3 Arbeidsmiljø	44
5.4 Produktivitet	47
5.5 Rekruttering	49
6. Diskusjon	52
6.1 Ytre motivasjon	52
6.2 Indre motivasjon	55
6.3 Arbeidsmiljø	58

6.4 Produktivitet	60
6.5 Rekruttering	62
7. Konklusjon	64
8. Litteraturliste	65
9. Vedlegg	68
9.1 Intervjuguide	68
9.2 Informasjonsskriv	69
9.3 Figurer	70
9.3.1 Prosess	70
9.3.2 Dybdeintervjuets struktur	71

Kapittel 1

Innledning

1.1 Bakgrunn

Nova Sea AS er et lakseoppdrettsselskap lokalisert på Helgelandskysten i Nordland. Selskapet har 286 ansatte som arbeider innenfor fagområdene sjø, produksjon, salg, personal og HMS, økonomi og regnskap, biologi, kvalitet og fiskehelse. Nova Sea AS er en av Nord-Norges største oppdrettsaktører, og fokuserer i stor grad på kvalitet i sine leveranser.

Selskapet har hatt en enorm suksess de siste årene. Denne suksessen har resultert i at Nova Sea AS har utarbeidet en bonusordning for de ansatte i selskapet. Selskapet utbetaler en gitt prosentandel av overskuddet før skatt til de ansatte i hele verdikjeden hos Nova Sea AS. Ordningen har blitt omtalt i nasjonal og internasjonale medier for sitt omfang og størrelse.

Basert på overskuddet før skatt for 2015 fikk de ansatte i selskapet utbetalt over 100 000,- hver i bonus (Strøm, 2016). Dermed er det spennende å undersøke hvordan bonusordningen påvirker motivasjonen hos de ansatte i selskapet med hensyn på bonusens størrelse. Resultatet for 2016 var svimlende høyt, og onsdag 15.03.17 ble det klart at ansatte i Nova Sea AS i gjennomsnitt får utbetalt 202.000kr hver i bonus (Thonhaugen m.fl., 2017, nrk.no). Det er svært få selskaper som har bonusutbetalinger som tilsvarer en halv årslønn for mange yrker. I januar 2017 lyste Nova Sea AS ut ni stillinger til en av deres brønnbåter. Til disse ni stillingene kom det 750 søknader fra fire forskjellige land (Berge, 2017, ilaks.no).

Det er mange faktorer som kan påvirke motivasjonen hos en arbeidstaker som innfrir kravene for å delta i denne ordningen. Lederstil, realistiske mål, tilfeldigheter og arbeidsmiljø er eksempler som kan påvirke motivasjonen hos de ansatte.

1.2 Valg av problemstilling

Hvordan påvirker bonusordningen som Nova Sea AS praktiserer motivasjonen til ansatte og rekrutteringen til selskapet?

Problemstillingen består av et innledende spørsmål hvor de viktigste faktorene for motivasjon i selskapet avdekkes. Denne tilnærmingen åpner opp for å undersøke hvordan bonusordningen påvirker indre og ytre motivasjon for å arbeiderne i Nova Sea AS. De overordnede temaene er motivasjon og rekruttering. I disse to emneområdene er det underliggende temaer som arbeidsmiljø, produktivitet og omdømme. Disse underliggende temaene anses som svært viktige for å kunne besvare problemstillingen

1.3 Forskningsspørsmål

- *Hvorledes påvirker bonusordningen ansattes ytre motivasjon?*

Dette forskningsspørsmålet undersøker om bonusordningen påvirker den ytre motivasjonen i positiv grad. Ytre motivasjon handler om atferd som drives av ytre belønninger. Da vil arbeidstakeren motiveres til å utføre sine arbeidsoppgaver for å motta en form for belønning, eller for å unngå straff.

Det er også viktig å kunne vurdere den ytre motivasjonen fra et helhetlig perspektiv. Dermed er det viktig å undersøke om den ytre motivasjonen blir påvirket i en negativt retning. Som for eksempel at noen ønsker å ha en høyere fastlønn kontra bonusordningen som praktiseres.

- *Hvorledes påvirker bonusordningen ansattes indre motivasjon?*

For å få en helhetlig vurdering av ansattes motivasjon er det nødvendig å undersøke hvordan den indre motivasjonen påvirkes av bonusordningen. At et menneske er indre motivert handler om at personen i større grad drives av personlige interesser fremfor en bonusutbetaling.

En annen effekt av å praktisere en slik bonusordning kan være at den påvirker den indre motivasjonen i negativ grad. Det kan for eksempel være faktorer som

stress, urealistiske mål og forventningspress som ødelegger for ansattes indre motivasjon.

- *Hvordan påvirker bonusordningen arbeidsmiljøet i Nova Sea AS?*

For å underbygge hovedproblemstillingen er det hensiktsmessig å undersøke hvordan bonusordningen påvirker arbeidsmiljøet. Eksempler som kan påvirke arbeidsmiljøet er forventningspress, oppmuntring, urealistiske forventninger, forskjellsbehandling og lignende.

- *Hvordan påvirker bonusordningen produktiviteten i Nova Sea AS?*

For Nova Sea AS er bonusordningen en gest hvor de ønsker å gi noe tilbake til sine ansatte. Uten de ansatte som arbeider i selskapet er det ikke mulig å oppnå slike omsetningstall. Og ettersom de ansatte har fått utbetalt bonus de siste årene så vet de at hardt arbeid øker muligheten for å få en solid bonusutbetaling. Dette kan for eksempel være med på å øke produktiviteten på ulike aktiviteter i selskapet.

- *Hvordan påvirker bonusordningen rekrutteringen til selskapet?*

Dette forskningsspørsmålet har som hensikt å undersøke om rekrutteringen til Nova Sea AS blir påvirket av bonusordningen som selskapet har praktisert de siste årene. Bonusordningen får årlig mediedekning fra nasjonale og internasjonale aviser og nettsteder. Det er i dette tilfellet relevant å undersøke om noen av de ansatte begynner å jobbe i selskapet basert på bonusutbetalingene som er blitt gjort.

1.4 Formål

Formålet med denne utredningen er å undersøke hvordan bonusordningen påvirker de ansattes motivasjon og arbeidsinnsats. Denne oppgaven vil belyse både positive og negative sider ved bruk av bonusordning, og i hvilken grad det påvirker bedriftens ansatte. Dermed er det interessant å undersøke hva de ansatte som har opparbeidet seg denne bonusutbetalingen tenker i forhold til om det påvirker produktiviteten i arbeidet. Nova Sea AS reviderer bonusordningen

hvert år med hensyn på nye reglementer og produktiviteten innen produksjon, kontroll og salg.

1.5 Metode

Denne oppgaven er basert på kvalitativ metode. Dette skyldes at det er vanskelig å avdekke en persons tanker og følelser knyttet til en slik bonusordning kun basert på et kvantitativt datamateriale. Dermed var det hensiktsmessig å utføre dybdeintervju av et utvalg av de ansatte i selskapet. Intervjuguiden er vedlagt ved oppgavens slutt, og er basert på teorien som er presentert i kapittel 3.

1.6 Oppgavens samfunnsmessige nytte

Denne masteravhandlingen vil kunne bidra til en samfunnsmessig interessant debatt siden Norge har en lang kystlinje med flere tusen øyer. Det fokuseres i dag i større grad på sentralisering, som er å anse som en motpol for rekruttering i kyststrøkene. Sentralisering har bidratt til at mange små bedrifter har måttet legge ned, og flere arbeidsplasser har blitt borte. Det er svært oppsiktsvekkende, ettersom det stadig kommer nye rapporter om at hav- og fiskerinæringen vil være fremtiden for Norge. Dette gjør det utfordrende for bedriftene å tiltrekke seg de riktige kandidatene. Temaet for oppgaven vil være tilnærmet like aktuell for bedrifter langs hele norskekysten.

For bedriften vil denne oppgaven kunne avdekke hva som skal til for å kunne rekruttere flere dyktige medarbeidere og nøkkelpersoner til selskapet, samt se hvor stor effekt bonusordningen har på ansattes motivasjon og selskapets omdømme. Norge i dag er store innenfor hav- og fiskeindustrien som ofte har lokasjoner langs kysten. Dermed kreves det at de klarer å rekruttere de riktige menneskene til disse kyststrøkene, til tross for at samfunnet i dag i stor grad skal sentraliseres. En god rekrutteringsstrategi vil kunne bidra til folkevekst på øya hvor hovedkontoret ligger, og ellers i distriktet hvor oppdrettsanleggene er lokalisert. Dermed vil problemstillingen og denne masteravhandlingen bidra til å avdekke hvordan bonusordningen påvirker motivasjonen og rekrutteringen, samt hvilken effekt omdømmet har på temaet.

Kapittel 2

Om bedriften

2.1 Nova Sea AS

Nova Sea AS er en industribedrift som opererer innen oppdrett, bearbeiding og salg av laks. De har hatt enorm suksess det siste tiåret, og de omtales både i innenlands og utenlandsk media. Virksomheten har blitt omtalt som en av Norges mest lønnsomme bedrifter i E24 og hovedkontoret ligger på Lovund, som er en liten øy på Helgeland med i underkant av 500 innbyggere. De har 286 ansatte som er fordelt over Helgeland på store og små lokasjoner, i tillegg har de et kontor i Hirtshals, Danmark (Strøm, 2016).

2.2 Historien om

Nova Sea AS ble stiftet i 1991, men eventyret startet i juni 1972 med selskapet Lovund sjøprodukter. Da ble den første oppdrettsfisken fløyet til Nord-Norge, nærmere bestemt Lovund. Eventyret startet med Gründeren Steinar Olaisen og Hans Petter Meland som ønsket å skape arbeidsplasser på øya for å unngå fraflytting. De eksperimenterte først med 1200 laks som ble flydd inn fra Vestlandet. Av de 1200 var det bare 174 laks som overlevde. Dette ble starten for et stort eventyr for Lovund og Nova Sea AS. I slutten av 1970-tallet trakk Hans Petter Meland seg ut av prosjektet, og startet det som i dag kalles Lovund Laks. Steinar Olaisen fortsatte å eksperimentere med Lovund sjøprodukter.

Selskapet ble opprinnelig etablert i 1985, men da ble det i hovedsak brukt som et fiskemottak for håndtering av hvitlaks, torsk, sei og røkt laks. Men i 1989 ble Naustholmen fryseri bygget, for på den tiden var ikke markedet like stort og det kunne være lang lagringstid før produktene ble solgt. På denne tiden var det panikk i markedet, for det fisken ble truet av sykdom, noe som førte til panikkslakting. De frøs ned fisken, noe som økte lagervolumet betraktelig. Og i 1990 gikk Fiskeoppdretternes salgslag (FOS) konkurs etter å ha prøvd å stabilisere de fallende prisene ved å fryse ned store mengder laks. Dette var en

utfordrende periode for næringen og mange av selskapene i oppdrettsnæringen gikk konkurs. I de tre påfølgende årene bestemte selskapet seg for å etablere Seafarm Invest for å kjøpe opp laksekonsesjonene. Og i 1994 begynte Seafarm Invest å kun fokusere på produksjon, salg og eksport av laks. I 2006 ble det besluttet at Seafarm Invest og industriselskapet Nova Sea AS at de skulle fusjoneres. Navnet til industriselskapet Nova Sea AS ble beholdt, grunnet sin sterke posisjon i markedet.

Gründeren Steinar Olaisen gikk bort i 2011, og i dag er etterkommerne hovedaksjonær i Nova Sea AS gjennom aksjeselskapet Vigner Olaisen AS med en eierandel på 52,81%. Marine Harvest Norway AS trådte inn som medeier midt på 90-tallet, daværende Hydro Seafood AS, og innehar i dag en eierandel på 43,51% (Ødegård, 2017, proff.no). De øvrige andelene er fordelt mellom andre mindre aksjonærer.

2.3 Drift

Verdikjeden i Nova Sea AS har utviklet seg i stor grad siden oppstarten i 1991, i dag eier de nesten hele verdikjeden selv. Selskapets datterselskap har kapasitet til å produsere 13 millioner smolt i året. Smolt er en periode i livssyklusen til laksen. Perioden går ut på å tilpasse laksen et liv i sjøvann, og i denne perioden er laksen omtrent 10-16 måneder gammel. Nova Sea AS produserer ca. 52.000 tonn per år og hele 90% av produksjonen eksporteres til utlandet.



Nova Sea AS har inngått et samarbeid med Nordlaks, Cermaq og Aquagen for å sikre tilgangen på rogn. Ved hjelp av dette samarbeidet har Nova Sea AS bygd opp en stamfiskbase med navn Nord-Norsk Stamfisk. Fordelene ved å ha en stamfiskbase i nærheten er mange, men i hovedsak er det større sikkerhet i forhold til fiskehelse og beredskap.

Smoltproduksjonen handler som nevnt ovenfor om at fisken må gradvis tilvennes sjøvann før den kan slippes ut i de store merdene. Dermed har Nova Sea AS kjøpt opp andeler i Sundsfjord smolt, hvor de nå er majoritetseiere. De har per i dag to smoltanlegg på Helgeland som totalt kan levere opptil 21 millioner smolt i året.

Verdikjedens neste ledd er, matfisk. Helgelandskysten egner seg godt til produksjon av matfisk. Mye på grunn av temperaturen i havet, men også fordi Helgeland produserer og leverer mye strøm. Med det gode temperaturforholdet og tilgang på ressurser legger til rette for en god produksjon og fiskehelse (novasea.no, 2017).

På pakkeriet arbeider omtrent 125 personer. Pakkeriet har til daglig kapasitet til å ta i mot 300 tonn fersk laks, i tillegg til 30 tonn med filet. Den gode kapasiteten skyldes at pakkeriet er et nybygg med automatiserte maskiner som utfører jobben. De ansatte i pakkeriet kvalitetssjekker fisken etter den har vært gjennom produksjonen. Pakkeriet er lokalisert på Lovund.

Nova Sea AS har de tre siste årene kunne levert laks til bruk for sushi, metoden heter pre rigor filet. Metoden går ut på at du kan slakte og filetere laksen før den blir dødsstiv. Ved å kunne foredle fisken umiddelbart etter slakting høyner kvaliteten på produktet.

Det siste elementet i Nova Sea AS verdikjede er markedet. Selskapet har en egen salgavdeling som tar seg av salg av alle produkter som Nova Sea AS produserer. De håndterer salg og forretninger både nasjonalt og internasjonalt. Nova Sea AS har også eierandeler sushirestauranten Alex Sushi, som er lokalisert i Oslo. Alex Sushi har et godt renommé, og er å anse som en av de mest eksklusive sushi restaurantene i Norges hovedstad.

2.4 Selskapets verdier

Nova Sea AS har et stort fokus på å formidle og sikre deres verdier. Blant annet har de initiert et samarbeidsprosjekt med Statens Vegvesen som omtales som Trygg Trailer. For transportering av selskapets ferdige produkter benyttes det i

hovedsak trailere. Dette skyldes at båttransport og andre transportmidler bruker for lang tid på å transportere over store avstander. Da vil fisken få kortere holdbarhetstid, og forringes raskere, dermed er det viktig at logistikken av laksen er effektiv.

Trygg Trailers hovedfokus er gi bedrifter informasjon om vinterdekk, kjettingkrav, i tillegg til muligheten til enkle kontrolleringer av vogntogene som blir utført av Statens Vegvesen. Formålet med prosjektet er ifølge Statens Vegvesen;

- Økt trafiksikkerhet
- Bedre fremkommelighet på vinterstid
- Kortere/mer forutsigbar transporttid
- Økt lønnsomhet
- Bedre arbeidsvilkår (for sjåførene)

- *Trygg Trailer, Statens Vegvesen*

Dette er et av de viktigste prosjektene Nova Sea AS har initiert de siste årene. Selskapet er avhengig av trailere og sjåfører som mestrer de store utfordringer knyttet til langtransport. Det er også flott at som et resultat av prosjektet så bidrar det til økt trafiksikkerhet, ikke bare blant trailere, men også for privatpersoners ferdsel.

Selskapet har også en rekke andre viktige verdier. Blant annet at deres aktiviteter skal styres basert på bærekraftige prinsipper med hensyn på miljøet. Selskapet har også alltid som mål å levere laks som er av ernæringsmessig god kvalitet. De er også forpliktet til å dokumentere trygge matvarer, både til deres kunder, mattilsynet og staten. En annen verdi som er viktig for Nova Sea AS er dyrevelferd. Selskapets oppdrettsaktiviteter baserer seg på at fisken skal leve etter sine biologiske og naturlige behov. Nova Sea AS ønsker også å bli oppfattet som en seriøs og ansvarlig aktør innenfor havbruk og lakseoppdrett, dermed er etikk viktig for selskapet. Ordene forsiktighet, ærlighet og nøyaktighet står høyt for Nova Sea AS og deres etiske tilnærming til forretningsforbindelser og det norske samfunnet (novasea.no, 2017).

2.5 Selskapets visjon og forretningside

Selskapets visjon er å skape “den perfekte balanse”. De ønsker å skape den perfekte balansen mellom biologi, mennesker og miljø. Selskapet fokuserer på å skape nye og innovative løsninger for å skåne miljøet. Aino Olaisen, leder for biologi forsker på en løsning for å bekjempe lakselusen ved hjelp av et flytende avsaltingsanlegg som produserer ferskvann. Anlegget produserer ferskvann døgnet rundt, og fungerer slik at det regner lokalt i merdene. Prosjektet har fungert i småskala over flere år, men det gjenstår å se om det vil fungere i en så stor skala at det er lønnsomt for Nova Sea AS. I dag går lusebekjempelsen i hovedsak ut på bruk av kjemikalier, noe som ikke er bra for miljøet, dermed er det viktig for Aino og Nova Sea AS å finne gode og miljøvennlige løsninger for lusebekjempelse.

2.6 Klima- og miljøhensyn

Ifølge hjemmesiden og selskapet selv, så har de et stort fokus på miljø og klima knyttet til oppdrett av fisk. Hvert år publiserer de en rapport i forhold til hvordan de selv presterer med hensyn på klima, miljø, matvaretrygghet og dyrevelferd.

2.7 Arbeidsforhold

De fleste arbeidstakerne i Nova Sea AS er lokalisert på Lovund. Der befinner avdelingene innenfor produksjon, industri, salg og administrasjon. Selskapet er en hjørnesteinsbedrift i lokalsamfunnet. De siste ti-årene har det blant annet blitt bygd flerbrukshall med flere fasiliteter. Dette bidrar til å gjøre Lovund til et mer attraktivt sted å bosette seg. En av utfordringene Nova Sea AS står overfor er å ha nok boliger til å huse de ansatte som bor og ønsker å leve på Lovund. De har investert og bygd boliger slik at de kunne huse flere arbeidstakere på øya. Øya er godt tilrettelagt for barnefamilier, og selskapet har gode ordninger innenfor foreldre- og svangerskapspermisjon.

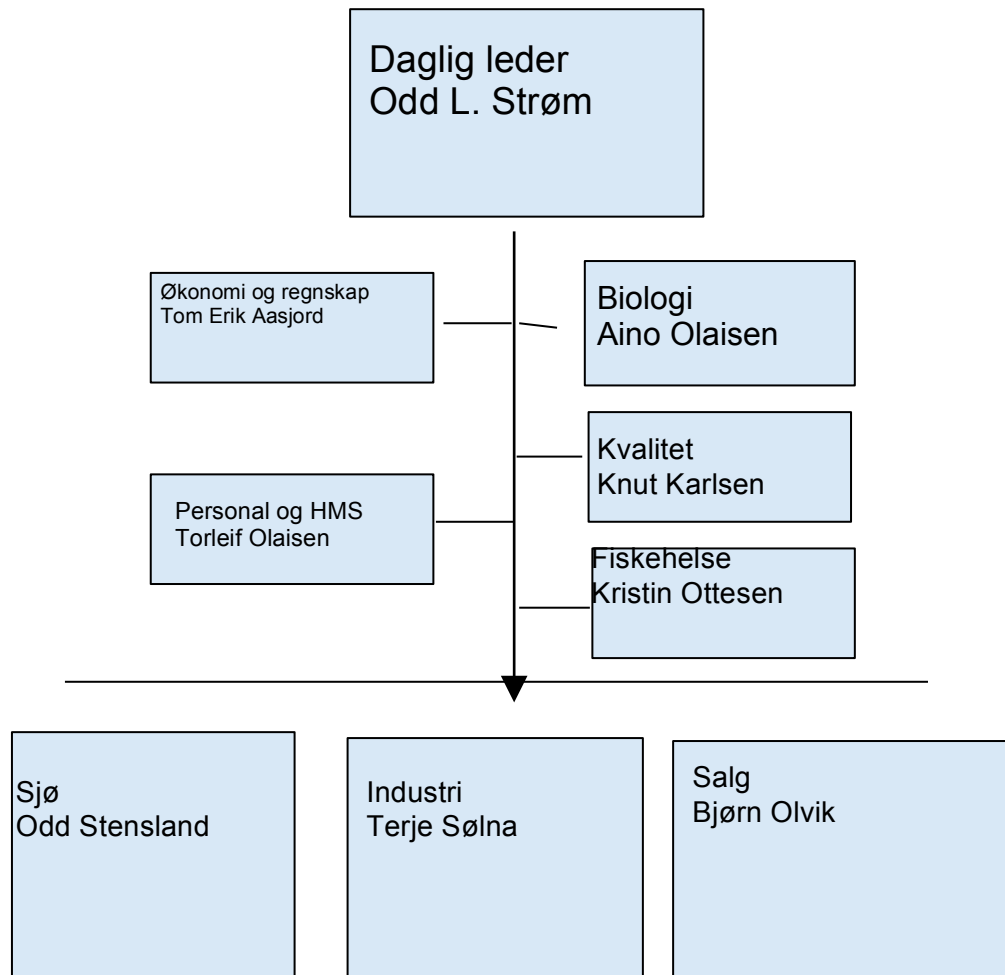
2.7.1 Ansatte

Nova Sea AS har i dag 268 ansatte som er fordelt på de ulike områdene i selskapet. Selskapet består av en administrasjon, med underkategorier som sjø, industri/produksjon og salg. De ansatte er fordelt med en hovedvekt innen industri og produksjon, neste ledd er kategorien sjø som rommer omlag 110

ansatte, videre er de resterende fordelt på salg og administrasjon. Ifølge daglig leder i selskapet er gjennomsnittsalderen 39 år.

2.7.2 Organisasjonsstruktur

Selskapsstrukturen fordeler seg slik:



Per dags dato er produksjon og administrasjon lokalisert på to forskjellige steder på øya Lovund, men i løpet av 2017 vil administrasjonen i Nova Sea AS flytte til nye lokaler vegg-i-vegg med industri og produksjon. Ettersom selskapet har tydelige skiller mellom sjø, industri og salg/administrasjon kan det oppfattes som om distansen fra den ene siden av organisasjonen til den andre er lang. Dette er en av årsakene til at administrasjonen i Nova Sea AS ønsker å ha hovedkontoret nærmere industrien. I tillegg skal det i løpet av 2017 initieres et prosjekt innen HR med fokus på intern kommunikasjon for å korte ned avstandene internt i organisasjonen.

2.7.3 Bonusordningen

Bonusordningen i Nova Sea AS fungerer i den grad at alle ansatte som er fast ansatt eller har over 500 arbeidstimer inneværende år, har rett på en bonusutbetaling såfremt selskapet går med overskudd. Selskapet utbetaler 4% prosent av overskuddet før skatt fra morselskapet Nova Sea AS.

Styret i Nova Sea AS beslutter fra år til år om det skal praktiseres en bonusordning for det kommende året eller ikke. Det er viktig å presisere at bonusutbetaling kun skjer ved overskudd. Så hypotetisk sett om bedriften går med underskudd, så vil ingen form for bonusutbetaling finne sted (Strøm, 2016).

2.7.3.1 Overskuddsdeling

Overskuddsdelingen som utbetales i Nova Sea AS har en faste prosentandelen på 4%. Utbetalingen forutsetter at selskapet har hatt et overskudd før skatt. Det er mange faktorer som påvirker om selskapet går med overskudd. For eksempel lakseprisene, etterspørsel, tilbud og avvik i produksjon er faktorer som påvirker i resultatet til bedriften. Derimot så kan ikke de ansatte utelukkes å ha påvirkning om selskapet går med overskudd eller ikke. Fisken må gjennom hele produksjonslinjen før den blir sendt til distributør eller kunde. Det er mange ledd fisken skal gjennom, og det er strenge regler og rutiner knyttet til mattrygghet og dyrevelferd.

Et eksempel som har på innvirkning på driftskostnader kan være hvor mye mat fisken trenger i forhold til vekst per kilo fisk. Et annet eksempel som kan påvirke resultatet i negativ grad er ILA. ILA er en infeksjøs lakseanemi som er svært smittsom. Den smitter rundt seg i en omkrets på opptil 20 km, og fører til at hele anlegg må slaktes ned, og all fisk må destrueres. Ettersom prosessen fra smolt til at fisken er fullvokst og klar til å selges ut i markedet i gjennomsnitt tar 2,5-3 år så vil en påvist ILA-smitte ha store konsekvenser for oppdrettsnæringen.

En positiv faktor som kan påvirke driftsresultatet er etterspørselen fra utlandet, noe som bidrar til en økende laksepris per kilo. I 2016 har prisen på laks vært rekordhøy.

2.7.3.2 Avdelingsvis prestasjonsbasert bonus

Det andre elementet i bonusordningen i Nova Sea AS er den prestasjonsbaserte bonusutbetalingen, hvor de ansatte kan opparbeide seg opptil 3% ekstra i bonus. Det er ulike krav i avdelingene for måloppnåelse i forhold til prosentvis bonus, og de ansatte som har mulighet til å opparbeide seg den økonomiske fordel som vurderes kvartalsvis. Slik at de ansatte er innforstått med hva som kreves for å oppnå den største prosentvise bonusutbetalingen. Prestasjonskravene justeres årlig basert på områder og aktiviteter hvor produktiviteten kan forbedres i de ulike avdelingene. Bonusen blir basert på resultatene som skapes i avdelingene til industri, sjø og administrasjon. Dette betyr at resultatene på hele avdelingen avgjør hvor god oppnåelsen blir, og snittet vil bli prosentandelen som utbetales til de ansatte på den aktuelle avdelingen i selskapet.

Kravene for oppnåelse av den avdelingsvise prestasjonsbasert bonusen i 2016 fordelte seg slik**:

Sjøanlegg

1. Selvkost i kasse (overordnet mål)*
2. Vekstforhold knyttet til foring
3. Treff på slaktevekt
4. Lusebekjempelse
5. Overholdelse av sikkerhetsregler

Industri

1. Hygiene
2. Selvkost i kasse (overordnet mål)*
3. Effektivitet ferskpakking
4. Gulvfisk per skift
5. Effektivitet filetlinje
6. Økonomisk filetutbytte

Salg

1. Direkte salg
2. Oppnådd salgspris
3. Avvik på dokumenter
4. Selvkost i kasse (overordnet mål)*

* Selvkost i kasse; Den totale summen på kostnadene fra innkjøpet, tilvirkningen og helt ut til salget av produktet.

** Nummerering av kravene har ingenting å si for viktigheten.

Som en kan se fra oversikten ovenfor er at alle avdelingene fokuserer på selvkost i kasse som et overordnet mål. Dette gjelder for alle ansatte i Nova Sea AS. Deretter kommer en rekke produktivitetsmål og mål som er enkle å beregne. Det er gitte prosentsatser en kan spare seg opp basert på disse gitte målene, men det har ikke direkte betydning for oppgaven.

Kapittel 3

Teori og empirisk forskning

I dette kapittelet skal teori og tidligere forskning som er relevant for å besvare problemstillingen belyses. De overordnede temaene er motivasjon og rekruttering. I disse to emneområdene er det underliggende temaer som omdømme, produktivitet og arbeidsmiljø. Disse underliggende temaene anses som svært viktige for å kunne besvare problemstillingen. I dag finnes det mange attraktive arbeidsgivere, og arbeidstakerne er blitt mer bevisst på hvilke jobber de vil ha og hvilken arbeidsgiver de ønsker. Dermed er omdømme svært viktig for rekrutteringsprosessen i selskapet. Dette kan være med på å gi status til yrkene som arbeidsgiveren har bruk for og bidra til at stedet som bedriften er lokalisert blir mer attraktiv. Som nevnt i kap.2 er Nova Sea AS er i hovedsak lokalisert på Lovund, noe som gjør at det blir mer utfordrende å rekruttere gode kandidater.

3.1 Motivasjon

Det finnes en rekke teorier og publiserte forskningsartikler knyttet til motivasjon. Motivasjon defineres som *“de biologiske psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”* (Kaufmann m.fl., 2011). I dette delkapittelet om motivasjon skal teori og tidligere forskning belyses for å danne et grunnlag for analysen i kap. 6.

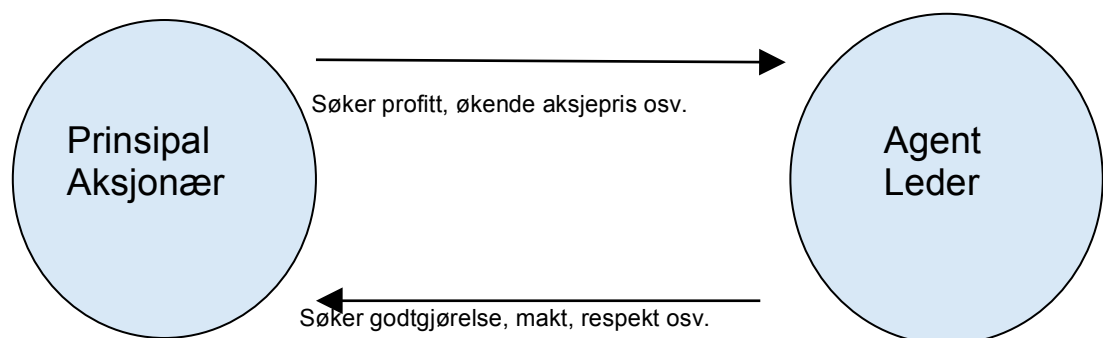
3.1.1 Teori

I dette teorikapittelet skal teori som er relevant for å besvare hovedproblemstillingen belyses. Teoriene som er valgt ut til å komme frem til en konklusjon for dette casestudiet er prinsippal-agent-teori, Maslows behovspyramide, kognitiv forventningsteori, målsettingsteori og teori om indre og ytre motivasjon. Disse teoriene er grunnleggende for å forstå hvordan motivasjon påvirker mennesket.

3.1.1.1 Prinsipal-agent-teori

Agentteori handler om hvordan kontrakter og insentiver kan bli gjengitt for å motivere ansatte til å oppnå målkongruens (Jensen m.fl., 1976). Prinsipal-agentteorien kan beskrives som et forhold mellom en prinsipal(arbeidsgiver) og en agent(arbeidstaker). Arbeidsgiveren ansetter en arbeidstaker til å utføre en tjeneste, som indirekte fører til at arbeidsgiveren delegerer beslutningsmyndighet til arbeidstakeren (Anthony m.fl., 2014). Utfordringen med dette forholdet er hvordan prinsipalen skal kunne motivere agentene til å bli mer produktive i utførelsen av arbeidsoppgavene.

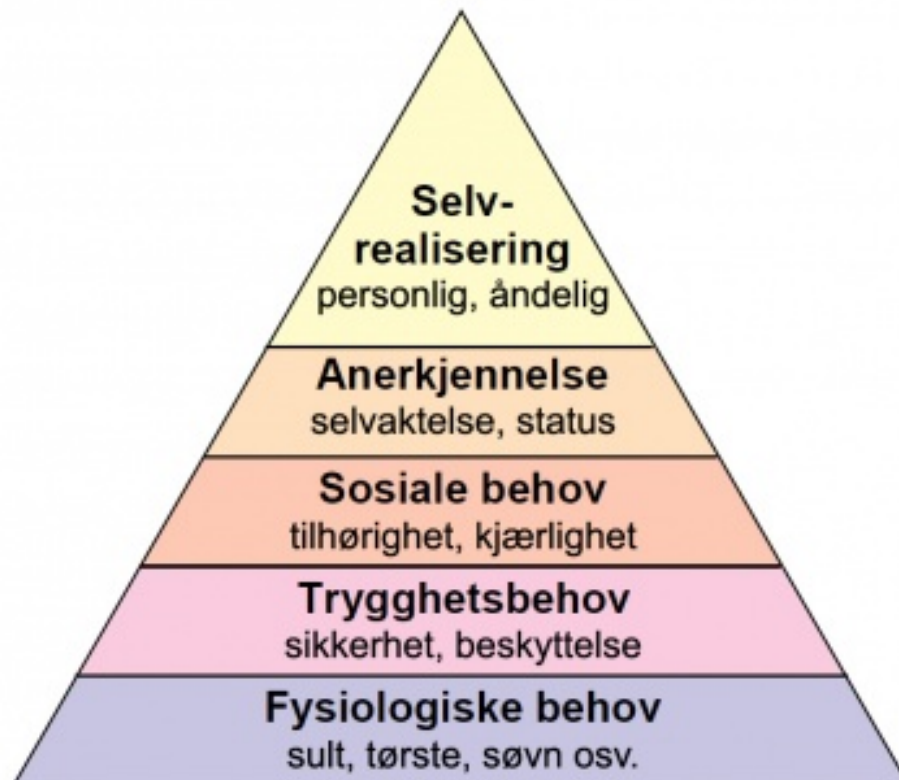
Ett av agentteoriens antakelser er at alle individer handler basert på deres egeninteresse (Anthony m.fl., 2014). Agentenes egeninteresse i et arbeidsforhold kjennetegnes i hovedsak å være maksimering av egen inntekt og minimering av innsatsen knyttet til krevende arbeidsoppgaver. Mens prinsipalen på en annen side antas å i hovedsak fokusere på den finansielle avkastningen. En annen ulikhet mellom forholdet mellom prinsipalen og agenten er at de har ulike risikopreferanser. Og agenten kan i noen tilfeller måtte ta beslutninger på vegne av prinsipalen, som et direkte resultat fører dette ofte til at deres målsetninger ikke sammenfaller (Andersen m.fl.2016). Med andre ord så støter prinsipal-agent-teorien på problemer hvor prinsipalen ikke har mulighet til å observere agenten i utførelsen av tjenesten. Som tilsier at en evaluering av agentens innsats blir ikke synlig før det endelige resultatet foreligger eller produksjonen er ferdig.



Teorien har hatt stor betydning for forskning på feltet, men den har også blitt kraftig kritisert for at de grunnleggende antagelsene er feil. Antakelsene det gjelder er at mennesket er et perfekt rasjonelt individ og alltid handler basert på egeninteresse. Det er betydelig mange flere variabler som kan påvirke rasjonelle menneskers handlingsmønster.

3.1.1.2 Abraham Maslows behovsteori

Abraham Maslow utviklet en behovsteori, som er svært omdiskutert i senere tid. Teorien illustreres ved hjelp av en pyramide som er bygd opp i fem trinn (Kaufmann m.fl. 2011, 94). Fundamentet består av grunnleggende biologiske drifter og fysiologiske behov. Det fysiologiske behovet kan beskrives som det grunnleggende behovet som for eksempel er et sted å bo, vann, mat og minimumslønn. Det neste steget i pyramiden er sikkerhetsbehovet. Det kan for eksempel være jobbtrygghet og gode systemer for å unngå fysiske og psykiske skader i forbindelse med jobb eller privat. Nivå 3 i pyramiden består av de sosiale behovene som kan beskrives som det medmenneskelige behovet for gode venner og kollegaer. Bedrifter kan påvirke dette nivået i pyramiden i stor grad, ved å arrangere ulike aktiviteter som bidrar og fremmer samarbeidsevnene innad i en organisasjon, team eller arbeidsgruppe.



Disse tre fundamentale nivåene i Maslows behovshierarki refereres ofte som underskuddsmotivene. Og ifølge Maslows teori må disse behovene være innfridd før en kan tre inn i de øverste nivåene i pyramiden (Kaufmann m.fl. 2011, 96). De to øverste nivåene i pyramiden omtales som overskudds- og vekstmotiver. Disse motivene handler om at individet skal kunne videreutvikle personlig kompetanse og egenskaper, som igjen bidrar til personlig vekst.

Nivå nummer 4 i pyramiden handler om aktelse, som kan beskrives som behovet for selvrespekt og anerkjennelse. I en arbeidssituasjon vil måloppnåelse og ønske om suksess og prestisje være pådrivere for denne formen for motivasjon. Dette er det nivået i behovshierarkiet som har størst innvirkning på individet. Det siste og 5 nivået i behovshierarkiet handler om individets behov for å realisere sine evner og potensial. Dette kan sammenlignes med en sterk indre motivasjon. Da åpnes det opp for at individet kan realisere sine potensialer som gir den ansatte mulighet til å yte sitt beste i arbeidssituasjonen. Det er disse to øverste nivåene bedriftene ønsker at de ansatte skal befinne seg.

3.1.1.3 Kognitiv forventningsteori

Kognitiv forventningsteori handler om at mennesker blir motivert for å arbeide så fremt de er overbevist om at de klarer å oppnå det de ønsker i arbeidet sitt. Forventningen bygger på hva som kreves for å oppnå en belønning, i tillegg til hvor mye belønningen betyr for individet.

Belønninger kategoriseres i forventningsteorien som ytre og indre belønning. Ytre belønning gis til ansatte i form av høyere lønn og bonusutbetalinger, mens den indre belønningen er basert på menneskets indre driv og ønsket om personlig måloppnåelse (Kaufmann m.fl.2011, 99).

I forventningsteorien er det tre overveielser for hvor motiverende den kognitive forventning er. 1. De subjektive forventningene om at innsatsen til individet vil gi resultater. 2. De instrumentelle overveielsene i forhold til om det en yter på arbeidsplassen og i arbeidssituasjonen fører til belønning. 3. Valensvurderingen som handler om individets subjektive verdi knyttet til belønningen.

Det som er spesielt med den kognitive forventningsteori er at de tre elementene innsats, ytelse og valens påvirker motivasjonen i stor grad. Hvis alle elementene er oppfylt vil det ha stor innvirkning på motivasjonen til individet. Derimot så sies det at sammenhengen mellom disse tre elementene er multipliserbar. Det vil si at om et av elementene ikke er oppfylt, så vil ikke de andre to elementene ha noen form for effekt. Teorien støtter at bruk av insentiver som prestasjonsbasert lønn og andre former for økonomisk bonus har positiv effekt på motivasjonen til individet.

3.1.1.4 Målsettingsteori

Teorien ble utviklet av Edwin Locke i 1968 med utgangspunkt i kognitiv forventningsteori og bygger på hvordan en skal bruke og implementere mål for å øke motivasjonen. Hensikten med målsettingsteorien er å sette mål slik at en vet hva som skal gjøres og hva som skal til for å oppnå dette. Den består av to betingelser: *“Sikre at medarbeidere forplikter seg til målet”* og *“individets subjektive mestringsevne”* (Kaufmann m.fl, 2009, 100). Ifølge teorien er det i denne sammenheng helt nødvendig at målene er spesifikke fremfor generelle da dette fremmer ytelse. Videre sier teorien at det bør settes vanskelige mål fremfor lette mål da dette styrker motivasjonen. Det er imidlertid viktig å balansere vanskelighetsgraden slik at målene ikke oppfattes som umulige. Teorien er viktig for masteroppgavens analyse av de empiriske funnene for å avdekke hvordan de ansatte forholder seg til målene som er satt.

3.1.1.5 Indre og ytre motivasjon

Motivasjon kan påvirkes av indre og ytre faktorer. Disse faktorene skal være med på å skape en ønsket atferd blant arbeidstakerne. Indre motivasjon oppstår gjerne som følge av personlige interesser. Når ansatte er indre motivert er utførelsen av arbeidet er belønning nok i seg selv. Det er denne typen motivasjon mange ledere ønsker at arbeidstakerne deres skal ha. Ytre motivasjon handler om atferd som drives av ytre belønninger. Her vil en arbeider kun utføre enkelte oppgaver for å motta en form for belønning eller å unngå straff (Kaufmann m.fl., 2009, 115).

I dette delkapittelet om motivasjonsteorier har tatt for seg forholdet mellom prinsipalen og agenten i et arbeidsforhold, de grunnleggende behovene som mennesker har for å oppnå anerkjennelse og selvrealisering, ansattes forventninger til sitt eget arbeid, realistiske målsetninger som fremmer ytelse og hvordan belønningene knyttet til indre og ytre motivasjon fordeler seg.

3.1.2 Empirisk forskning

I dette delkapittelet skal empirisk forskning belyses for å kunne besvare casets problemstilling. Dette kapittelet ser på belønning og motivasjonens varighet, indre motivasjon og tilhørighet, kontrollerende eller informerende fremstilling av krav til belønning, motivasjon basert på egeninteresse og motivasjon knyttet til arbeidsoppgaver.

3.1.2.1 Motivasjon og belønning

Professor Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI publiserte i 2005 en forskningsartikkel om temaet belønning og motivasjon. Kuvaas observerte at arbeidsgivere brukte prestasjonsbaserte insentiver til å motivere sine ansatte, og at de brukte det som enkleste utvei for å øke produktiviteten i bedriften.

Ifølge Kuvaas initierer stadig flere bedrifter ulike former for prestasjonsbasert belønning. Tidligere forskning trekker frem positive og negative effekter som følger av innføringen av en slik ordning. Bedriftene ønsker at arbeidstakeren skal få følelsen av å ha et personlig eierskap til bedriften. Kuvaas mener også at prestasjonsbasert belønning i større grad påvirker enkle og rutinepregede arbeidsoppgaver, ettersom de mer målbare enn komplekse arbeidsoppgaver. Han påstår også at en høy og konkurransedyktig fast lønn har større positiv effekt på motivasjonen enn en prestasjonsbasert belønning.

Han undersøkte hvordan indre og ytre motivasjon påvirket de ansatte i bedriften. Der indre motivasjon kjennetegnes som en indre driv basert på interesse, tilfredshet og glede. Mens den ytre motivasjonen i større grad baserer seg på belønning i form av penger eller andre frynsegoder. Resultatene av Kuvaas forskning viste at den ytre motivasjonen i form av belønning kun hadde en midlertidig effekt på motivasjonen, mens den indre motivasjonen ga en mer

langsiktig og lærevillig effekt hos de ansatte. Han kom også frem til at en kombinasjon av disse to vil gi størst effekt for bedriften.

3.1.2.2 Motivasjon og tilhørighet

Det er også forsket på hvordan indre motivasjon blir styrket av den ansattes tilhørighet til arbeidsplassen (Gagne, Deci, 2005). Dette ble gjort ved at ledelsen koblet en tydelig selskapsidentitet opp mot arbeidsoppgavene. De fant også ut at ved å kombinere en sterk indre motivasjon med insentivordninger førte til en sterkere jobbtilfredshet for den ansatte. Forskningen var basert på en meta-analyse som inneholdt mye av Decis tidligere forskning på motivasjon og organisasjonsatferd. Forskningsresultatene ble publisert i Journal of Organizational Behavior.

3.1.2.3 Kontrollerende eller informerende fremstilling

I 1971 publiserte Edward Deci en artikkel hvor han hadde forsket på hvordan insentiver påvirker den indre motivasjonen til å utføre en arbeidsoppgave. Deci gjorde et eksperiment av 24 mennesker hvor han hadde tre sesjoner på én time hver. Utvalget fikk arbeidsoppgaver som hadde ulike former for belønninger når oppgaven var gjennomført. Forskeren så på tidsbruken til de ulike testpersonene og det var stor forskjell i forhold til om kravet til belønning ble lagt frem som kontrollerende eller informerende. Det viste seg at de fysiske belønningselementene som for eksempel penger ikke ville ha negativ effekt på den indre motivasjonen til arbeiderne, så fremt det ble ansett som informerende. Dette førte til at de ansatte så på belønningen som en bekreftelse på at de var kompetent. En annen effekt som kom frem i denne forskningen omhandlet at når en ansatt ikke hadde en følelse av å være kompetent i arbeidssituasjonen, så ville den ytre belønningen heller føre til at den indre motivasjonen ble undergravet.

En tilsvarende forskning utført av Bruno Frey og Reto Jegen fra Universitetet i Zurich undersøkte hvordan insentiver kan bidra til å styrke den indre motivasjonen til de ansatte. Studiet kom frem til at hvis bonus oppleves som støttende, og ikke kontrollerende, kan bonus som en ytre belønningskilde bidra til å styrke den indre motivasjonen i arbeidet (Frey og Jegen, 2001). Noe som tilsynelatende kan sammenlignes med forskningen til Edward Deci fra 1971.

Forskningen støttet også det faktum at så fremt bonusordningen var rettferdig så ville den ha en oppbyggende effekt for de ansatte, fremfor å skade den indre motivasjonen.

3.1.2.4 Motivasjon og egeninteresse

Tradisjonelt sett har det blitt antatt at mennesker primært motiveres av egeninteresse, som igjen driver ønsket om å oppnå en økonomisk belønning. Det var hovedtemaet i Cappelen og Tungoddens artikkel som ble publisert i Magma i 2012. Denne tankegangen kan sammenlignes med prinsipal-agent teorien. Hvor det er en underliggende kontrakt og tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ifølge teorien skal de økonomiske insentivene virke ytre motiverende, slik at individet øker innsatsen for å oppnå en belønning for arbeidet. Cappelen og Tungodden kom frem i deres metaanalyse at om de økonomiske insentivene blir for kraftige, klarer ikke deltakerne å fokusere på arbeidsoppgaven.

3.1.2.5 Motivasjon knyttet til type arbeidsoppgave

Bjørnstad og Hillveg (2013) forsket på ansattes motivasjon i bank og finanssektoren. Resultatene fra forskningen viste seg at lederne i større grad synes utfordrende og kreative oppgaver mer motiverende enn økonomiske insentiver. Derimot så de forskjeller på de ulike nivåene i selskapene de forsket på. Det viste seg at de ansatte på lavere nivåer i bedriften, satte stor pris på økonomiske insentiver. En forklaring til denne effekten som Bjørnstad og Hillveg påpeker er at ansatte på lavere nivåer har mer rutinepregede arbeidsoppgaver som er mer forutsigbare.

Oppsummerende viser det seg i empirisk forskning at prestasjonsbasert belønning i større grad påvirker enkle og rutinepregede arbeidsoppgaver. For Nova Sea AS har en større andel av de ansatte standardiserte og rutinepregede arbeidsoppgaver. Det menes også at ytre motivasjon basert på finansielle insentiver kun er en midlertidig effekt. Motivasjon blir også påvirket av selskapsidentitet og jobbtilfredshet. Det er også viktig hvordan kravene for å oppnå belønning blir fremstilt. En informerende fremstilling av kravene ville kunne bidra til en høyere motivasjon hos de ansatte, mens en kontrollerende

fremstilling ville ha negativ effekt. Empirisk forskning er viktig for å kunne analysere og drøfte problemstillingen i dette casestudiet.

3.2 Belønningssystemer

Belønningssystemer brukes av selskaper for å påvirke atferd hos arbeidstakerne. Belønningene kan bestå av materielle goder, forfremmelser eller anerkjennelse. Selskaper utarbeider ofte egne retningslinjer for bonusordningen de ønsker å praktisere og belønningen kan gis kollektivt eller individuelt, men en felles faktor for disse to er at de forutsetter en form for måloppnåelse.

3.2.1 Teori

I dette teorikapittelet skal det tydeliggjøres hva det innebærer å ha kollektive eller individuelle belønningssystemer og hvordan disse kan kombineres. Prestasjonsbasert belønning vil også være viktig for å kunne besvare og analysere problemstillingen i caset.

3.2.1.1 Kollektive og individuelle belønningssystemer

Finansielle insentiver kan utbetales kollektivt eller individuelt i en bedrift eller organisasjon. En kollektiv bonusutbetaling vil ofte baseres på overskudd før skatt eller en forutbestemt målsetning, som deles mellom ansatte eller en gruppe personer (Kuvaas m.fl 2013). En forutbestemt målsetning vil også være et godt prestasjonsmål for en kollektiv bonusutbetaling. Den individuelle bonusutbetalingen vil i større grad utbetales på bakgrunn av individuelle resultater, som for eksempel salgsbonus.

Prestasjonsbasert belønning er et tema som er svært omdiskutert i nyere forskning, spesielt med hensyn på hvilke symbolske signaler det sender ut til sine ansatte. I noen selskaper praktiseres det kun med kollektive belønningssystemer for å minimere skillet mellom arbeidsgruppene i organisasjonen, og for å motivere til samarbeid. Mens noen selskaper velger å ha individuelle belønningssystemer. Disse selskapene har ofte ansatte som opererer utenfor team og gruppearbeid. Det er også noen selskaper som velger å kombinere kollektive og individuelle belønningssystemer, mens andre selskaper ønsker å ha individuelle belønningssystemer.

Overskuddsdeling og måloppnåelse er ord en forbinder med kollektive belønningssystemer. En kollektiv bonusutbetaling vil ofte baseres på overskudd før skatt eller en forutbestemt målsetning, som deles mellom ansatte eller en gruppe personer. En forutbestemt målsetning vil også være et bra prestasjonsmål for en kollektiv bonusutbetaling. Mens den individuelle bonusutbetalingen vil i større grad utbetales på bakgrunn av individuelle resultater, som for eksempel salgsbonus.

3.2.1.2 Prestasjonsbaserte belønningssystemer

Prestasjonsbasert belønning defineres som en rekke former for lønnsutbetalinger som har det til felles at de er basert på mottakernes resultater eller prestasjoner (Kuvaas m.fl 2013). Eksempler på resultatmål for å oppnå bonus kan blant annet være antall solgte enheter, produserte enheter og overskudd.

3.2.2 Empirisk forskning

For å underbygge den eksisterende teorien er det hensiktsmessig å dra inn empirisk forskning. Forskningen som er gjengitt i dette kapittelet handler om ytelse i forhold til finansielle insentiver, insentivenes påvirkning på arbeidsoppgaver og overskuddsdelingens påvirkning på produktiviteten.

3.2.2.1 Finansielle insentiver og ytelse

Det er foretatt en metaanalyse som omhandler om de finansielle insentivene påvirker ytelse i prestasjonen. Denne analysen har blitt sitert av flere forskere og er skrevet av Jenkins m.fl. (1998). Ifølge denne metaanalysen er tidligere studier av finansielle insentiver svært komplekse, ettersom insentivene har større innvirkning enn bare selve utbetalingen. Den kan i noen tilfeller også påvirke gruppenormene og organisasjonskulturen i et selskap eller i en organisasjon. Det finansielle insentivet må være godt gjennomtenkt og planlagt før det iverksettes og informeres om til medarbeidere. Siden det kan være med på å uttrykke meninger, både i bokstavelig og symbolsk forstand. Denne metaanalysen bidrar til å tilegne seg en dypere forståelse om hvordan de finansielle insentivene påvirker de ansattes ytelse, som igjen påvirker fokuset på kvantitet eller kvalitet.

Denne meta-analysen er basert på 39 studier. Resultatet fra analysen tilsier at finansielle insentiver ikke har noe effekt ved fokus på kvalitet. Derimot er det funnet en moderat korrelasjon på 0,34 i forholdet mellom finansielle insentiver og ytelse basert på kvantitet. Denne forskningen støtter påstanden om at finansielle insentiver påvirker enkle og repeterende oppgaver.

3.2.2.2 Insentiver og type arbeidsoppgave

Antoinette Weibel med flere publiserte i 2010 en forskningsartikkel basert på en meta-analyse som omhandler initiering av forretningsmessige insentivstrukturer, og spesielt med hensyn på prestasjonsbasert belønning. Med andre ord, betaling for ytelse. Denne forskningen er basert på offentlig sektor, men basert på funnene vil den kunne overføres til privat sektor, ettersom arbeidsoppgavene er relativt enkle og standardiserte. Forskningen viser at betaling for ytelse har en negativ effekt på den indre motivasjonen, som fører til at den ekstra ytelsen uteblir. Derimot viser forskningen at betaling for ytelse har positiv effekt for den ytre motivasjonen. Effekten av forskningen tilsier at prestasjonsbasert belønning øker prestasjonen for lite interessante oppgaver og reduserer prestasjonen knyttet til interessante oppgaver. Forskningen er basert på 46 empiriske studier, med totalt 46363 respondenter.

3.2.2.3 Overskuddsdeling og produktivitet

Canice Prendergast publiserte i 1999 en artikkel som viser at insentiver er essensielle for økonomien i selskapet. Forskningen bekrefter at bedrifter som praktiserer overskuddsdeling som et prestasjonsfremmende tiltak, normalt sett har høyere produktivitet enn de som ikke praktiserer tiltaket. Produktivitet defineres av Store Norske Leksikon som "*produksjon i forhold til innsats*"(Østenstad, 2015, snl.no). Fordelen med å bruke overskuddsdeling som en målsetning for å øke prestasjon er at det motvirker gratispassasjer-effekten. Ettersom en overskuddsdeling symbolsk gir signal til de ansatte om at eget arbeid er viktig for helheten. Dette gjør at arbeidstaker får eierskapsfølelse for bedriften, noe som tilsynelatende påvirker den indre motivasjonen samtidig som den ytre motivasjonen påvirkes av det finansielle insentivet.

Oppsummerende er hovedpunktene i dette delkapittelet er at finansielle insentiver må være godt planlagt og informert om før at de initieres blant arbeidstakerne. Dette anses som viktig fordi det finansielle insentivet kan være med på å uttrykke meninger både bokstavelig, men også i symbolsk forstand. Den prestasjonsbaserte belønningen øker prestasjonen for lite interessante oppgaver, men reduserer motivasjonen når det gjelder interessante arbeidsoppgaver. Det er også funnet støtte for at bedrifter som praktiserer med overskuddsdeling ofte har høyere produktivitet blant sine ansatte.

3.3 Rekruttering

Rekruttering er en prosess som spenner seg fra da behovet for kompetanse oppstår og frem til at en medarbeider er på plass (Sagberg, 2017, snl.no). Det er viktig å få de riktige medarbeiderne med på laget for å kunne videreutvikle bedriften. Rekruttering er et av de viktigste HR-tiltakene for organisasjoner (Pfeffer m.fl., 2006, 86). For Nova Sea AS er det utfordrende å rekruttere ansatte, ettersom selskapet i hovedsak er lokalisert i utkantstrøk.

3.3.1 Teori

I dette delkapittelet skal viktigheten av omdømmet belyses. I dag er det stor konkurranse mellom arbeidstakere med høy kompetanse. Og det er viktig å få de gode kandidatene for å videreutvikle selskapet. Omdømmet er en viktig faktor for jobbsøkere for å vurdere bedriftens attraktivitet.

3.3.1.1 Rekruttering og omdømme

Konkurransen i arbeidsmarkedet blir stadig mer tilspisset. Selskap og organisasjoner jobber kontinuerlig om å få akseptert jobbtilbudene som de gir til de aktuelle kandidatene (Pastor, 2012). Det er mange variabler som kan påvirke arbeidsmarkedet, og det er viktig at bedriftene er forberedt på endringene som kan komme. Det er viktig at organisasjonene klarer å tiltrekke seg og holde de gode kandidatene i selskapet, samt fremme bedriften og omdømmet. For de potensielle kandidatene som er interessert i stillingene er ofte hvordan arbeidsoppgavene er, men også hvilke fordeler arbeidstakeren får.

Et godt omdømme er viktig for at bedrifter skal bli ansett som attraktive for kompetente kandidater. Omdømmet kan hjelpe bedriftene med å tiltrekke seg de kandidatene de ønsker, samt eliminere de som ikke er attraktive for selskapet. De ansatte som allerede arbeider i selskapet er også svært viktig for hvordan bedriftens omdømme blir oppfattet. Ifølge Ioan Pastor (2012) er omdømmet til selskapet den viktigste informasjonen for eksterne potensielle kandidater. Den økende konkurransen har bidratt til at bedrifter må ha gode rekrutteringsstrategier for å få aksept på tilbudene som gis, samt styrke omdømmet til selskapet ved hjelp av gode ordninger for arbeidstakerne.

Et godt omdømme kan være en del av en god rekrutteringsstrategi som er avgjørende for å kunne dekke kompetansebehovet underveis som behovet melder seg. Ved å ha en god langsiktig plan vil selskapet i større grad være med på å konkurrere om å få de beste arbeidstakerne og kundene til selskapet. Dette kan bidra til å sikre at bedriften har nok ressurser og ordretilgang for fremtiden.

Oppsummerende er omdømmet viktig for å tiltrekke seg de gode kandidatene, samt å øke bedriftens attraktivitet blant jobbsøkerne. Det er også viktig at selskapet klarer dekke kompetansebehovet som fremkommer basert på endringene i markedet.

3.3.2 Empirisk forskning

Denne empiriske forskningen tar for seg hvordan rekrutteringen påvirkes av omdømmet til selskapet. Stolthet blant de ansatte for bedriften og arbeidsgiverens attraktivitet er viktig for å opprettholde et godt omdømme.

3.3.2.1 Omdømme som signal om jobbattributter

Cable og Turban (2003) publiserte en artikkel i *Journal of Applied Social Psychology* som også omhandler omdømmets påvirkning på rekruttering. De ønsket å supplere eksisterende teori om emnet, og undersøke hvordan bedrifters omdømme påvirket jobbsøkerne. Det var 339 informanter i studiet som mente at bedriftens omdømme påvirket arbeidet fordi enkeltpersoner brukte omdømmet som et signal om jobbattributter. De mente også at omdømme påvirket stoltheten til enkeltpersoner for bedriften. Resultatene viste også at arbeidstakerne kunne

godta en lavere årslønn om bedriften hadde et godt omdømme. Noe som tilsier at stillinger hos organisasjoner med positivt omdømme er mer attraktive for jobbsøkere.

3.3.2.2 Rekruttering og status

Forskning har antydnet at arbeidssøkere vurderer i hvilken grad arbeid for et selskap skaper et positivt inntrykk av seg selv til andre. Ifølge Thornbury og Brooks (2010) er arbeidssøkere svært opptatt av å velge bedrifter som imponerer andre. De velger bedrifter som samfunnet anser som vellykkede. Det viser seg også at ved at en arbeidstaker arbeider for en bedrift de er stolt over kan påvirke deres atferd og holdninger (Turban m.fl, 1996). I studien forventet Thornbury og Brooks at bedrifter som fokuserte på branding ville oppfattes som mer attraktiv enn bedrifter som ikke hadde mye oppmerksomhet. Forskning støttet denne forventningen, og branding av selskapet var et av de mest effektive strategiene for å oppnå en mer attraktiv bedrift for arbeidssøkerne (Dobson, 2005).

Oppsummerende er hovedpunktene i dette delkapittelet er at arbeidstakere var villige til å godta en lavere årslønn om bedriften hadde et godt omdømme. Et annet viktig hovedpunkt var at jobbsøkere synes bedrifter er mer attraktive om samfunnet ser på arbeidsgiveren som vellykket. Omdømmet er svært viktig for å tiltrekke seg de gode kandidatene.

Kapittel 4

Metode

4.1 Metode

I dette kapitlet skal det redegjøres for hva metode er, i tillegg til å belyse valgene for den valgte forskningsmetodikken for å besvare problemstillingen. Kapitlet inneholder også beskrivelser av intervjuprosessen og datainnhenting, samt en detaljert beskrivelse av utvalget. Til slutt er det en kvalitetsvurdering av innhenting og behandling av datamaterialet som er benyttet i denne masteravhandlingen.

4.2 Valg av metode

Metode kan defineres på denne måten; *“Metoden hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene(Hellevik, 2002).”* Metode handler altså om hvordan en går frem for å vurdere de ulike alternativene en står ovenfor i en forskningsprosess. Det er også et hjelpemiddel for å vurdere hvor langt en kan gå i å undersøke fenomener eller antakelser opp mot det som er realistisk, altså virkeligheten, hvor det innhentes informasjon fra virkeligheten som analyseres, tolkes og vurderes frem til et kvalitetssikkert forskningsresultat.

4.3 Valg av forskningsdesign

Problemstillingen i denne masteravhandlingen lyder som følger; *Hvordan påvirker bonusordningen som Nova Sea AS praktiserer motivasjonen til de ansatte og rekrutteringen til selskapet?* Det er problemstillingens karakter som avgjør hvilket forskningsdesign som er aktuelt å benytte i dette tilfellet. For å få et dypere innblikk i hvordan Nova Sea AS ansatte blir motivert for arbeidet de utfører var det naturlig å velge en kvalitativ forskningsmetode. En kvalitativ forskningsmetode er mer tilpasset det faktum at det er mennesker og menneskelige fenomener som studeres(Johannessen m.fl. 2011). Ved bruk av en kvalitativ forskningsmetode ville jeg fange opp meninger og opplevelser som arbeidstakerne i selskapet hadde på en mer helhetlig måte.

“Som forsker går en inn i undersøkelsen med nysgjerrighet om hvordan menneskers liv formes og hvordan den sosiale orden oppstår, fremfor å anta at dette kan forklares med noen spesifikke variabler” (Tjora, 2013).

Temaet som denne masteravhandlingen analyserer og tolker er mye omdiskutert i faglige miljøer. Noen store selskaper benytter seg av en bonusordning, men det er svært få selskaper som har bonusutbetalinger som tilsvarer en halv årslønn for mange yrker. Dermed kan jeg med valget å bruke en kvalitativ metode gå i dybden på fenomenet og analysere funnene opp mot eksisterende empiri og teori.

4.3.1 Casestudier

For denne masteravhandlingen var det naturlig å bruke et enkeltcasestudie. Et enkeltcasestudie er analyse av én enhet (Wæhle, Sterri, 2016). Ved å bruke casestudier som forskningsdesign vil en kunne få en dypere forståelse for komplekse sosiale fenomener (Yin, 2014). Beslutningen for å velge et enkeltcasestudie ble tatt på bakgrunn av at det ikke er noen andre bedrifter som direkte kan sammenlignes med Nova Sea AS og størrelsen på bonusutbetalingene deres.

Casestudier kjennetegnes blant annet i samfunnsforskning som;
Oppmerksomheten avgrenses til den spesielle casen, og det gis en mest mulig inngående beskrivelse av casen (Johannessen m.fl.2011, 90).

Med andre ord så undersøker man et fenomen svært detaljert ved hjelp av så mye relevant data som mulig. For Robert Yin er det 5 viktige holdepunkter i gjennomføringsprosessen av et casestudie(Johannessen m.fl., 2011);
Problemstilling; Ofte en kvalitativ problemstilling som undersøker hvordan eller hvorfor noe skjer i en prosess, i tillegg til å vurdere hva, hvorfor og hvordan det skjer. Teoretiske antakelser; Antakelsene som fremkommer etterhvert i spørsmålsprosessen danner grunnlaget for hvordan de videre undersøkelsene utarter seg. Ved å benytte seg av casestudier i denne analysen kunne jeg analysere effektene av utbetalingen av bonusen på en mer grundig og detaljert måte. Ettersom det per i dag ikke er noen selskaper som direkte kunne

sammenlignes basert på bonusens størrelse, var det naturlig å velge en enkeltcasestudie. Analyseenheter; bestemmes etter en har definert problemstillingen. I denne masteravhandlingen er analyseenheten en enkelt bedrift. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene; det er to tilnærminger som beskriver hvordan sammenhengen mellom data og antakelsene henger sammen. Den første er teoristyrte og baserer seg på teoretiske antakelser. Mens den andre baserer seg i større grad på beskrivende antakelser. Dette spesifikke casestudiet baserer seg i større grad på teoretiske antakelser, ettersom det ligger mye empiri og tidligere forskning bak analysen av fenomenet. For denne masteravhandlingen var Kuvaas forskning på prestasjonsbasert belønning og motivasjon en underliggende teori før datainnsamlingen startet.

4.3.2 Forskningsprosessen

I denne forskningsprosessen var det begrenset med tid, så datainnhenting ble utført i en tidsperiode på en uke i slutten av februar 2017. Denne formen for datainnhenting kalles i samfunnsvitenskapelig metode for tverrsnittundersøkelser. Tverrsnittundersøkelser hjelper til med å avdekke hvordan fenomener er på et aktuelt tidspunkt (Johannessen m.fl., 2011). Denne metoden for å undersøke fenomener må brukes med forsiktighet, ettersom fenomener kan variere over tid. For å kunne analysere fenomenet som denne masteravhandlingen ønsker å undersøke grundigere, ville det vært hensiktsmessig å bruke en longitudinell undersøkelse hvor dataene samles inn på flere tidspunkt. Da ville en kunne undersøkt effekter både før og etter bonusutbetalingene var foretatt. Men basert på den tiden og ressursene denne prosessen har hatt, så har det ikke latt seg praktisere. Derimot har noen av oppfølgingsspørsmålene i intervjuguiden hatt et retrospektiv perspektiv for å kunne si noe om hvordan fenomenet varierer.

Denne masteravhandlingen fulgte prosessen til Johannessen, Christoffersen og Tufte. Illustrasjon ligger vedlagt i kap. 9.3.1. Først ble temaet valgt, og bedriften kontaktet. Videre ble det laget en planleggingsskisse hvor det ble avgjort hvilken undersøkelses- og datainnsamlingsmetode som skulle brukes. Da dette var utført ble det innhentet relevant litteratur og tidligere forskning som dannet en

litteraturgjennomgang om temaet. Så var det viktig å utforme en intervjuguide for de kvalitative dybdeintervjuene som hentet inn den informasjonen som var nødvendig for kunne analysere fenomenet. Deretter ble de kvalitative dybdeintervjuene tatt opp ved hjelp av en eldre diktafon og transkribert for klargjøring til analysering. Så ble analysen utført på grunnlag av undersøkelsens problemstilling. Det var også viktig å gjøre en kvalitetsvurdering på det datamaterialet som var innhentet for å sikre at det var pålitelig, anvendelig og virkelighetsnært.

4.4 Datainnsamling

Datainnsamlingen foregikk i hovedsak ved hjelp av kvalitative dybdeintervju, ettersom motivasjon var et av hovedtemaene i analysen. Det ble utført totalt 12 intervjuer, hvor to av disse ble utført via telefon og et av intervjuene ble utført via Skype. Dette skyldes at noen av intervjuene ble utført på ansatte som arbeider på oppdrettsanleggene, noe som kan sammenlignes med offshorearbeid.

Det ble også innhentet informasjon av bedriften i møte og gjennom kontinuerlig mailkorrespondanse med daglig leder, Odd L. Strøm. Andre kilder som ble benyttet i prosessen for datainnsamlingen var selskapets nettsider og andre nettsider med relevant informasjon.

4.4.1 Utvalg

I april 2016 kontaktet jeg bedriften via mail for å høre om de var interessert i å være med på mitt prosjekt, denne masteravhandlingen. Selskapet var interessert og prosessen startet med prosjektoppgaven i ØAMET4200 - Samfunnsvitenskapelig metode.

Utvalget besto av 12 informanter. Informantene ble valgt basert på hvilken avdeling de hørte til for å få en bredere oversikt over effektene som bonusordningen har i bedriften. De avdelingene som er representert i dette casestudiet er industri, salg og sjø. I januar 2017 fikk jeg en liste med navnene til alle ansatte i selskapet med mailadresse, aksjetyper og informasjon om hvilken avdeling de tilhørte. Basert på denne listen valgte jeg ut 12 kandidater, samt 4 i reserve om noen av disse kandidatene ikke ønsket å delta. Informantene fikk en

kort beskrivelse hva dybdeintervjuet skulle omhandle og det ble satt av tid til når dybdeintervjuene skulle finne sted.

En av de største utfordringene denne forskningsprosessen sto overfor var å få en god geografisk spredning mellom informantene for å avdekke om det var forskjeller basert på avdelingene. En annen utfordring med utvalget i denne forskningsprosessen var at basert på tid og ressurser så ble det totalt 12 informanter.

For denne masteravhandlingen var det viktig å få et så bredt spekter som mulig, for å avdekke hvordan effektene påvirker bedriftens ansatte. Det var en jevn fordeling i utvalget i forhold til kjønn og alderen blant de informantene spant seg fra 20-60 år. Informantene var geografisk spredt over hele helgeland.

4.4.2 Intervju

I datainnsamlingen ble det benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer. Ifølge Kvale og Brinkmann (2012) kan et semistrukturert intervju forklares slik; *Et semistrukturert intervju er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjema samtale.* Valget av å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer ble valgt for å få en mer fri samtale innenfor de forutbestemte temaene. Dette var viktig for å kunne få frem de historiene og synspunktene som informantene hadde til de gitte emnene. Ved å benytte kvalitative dybdeintervju åpnet informantene opp for å snakke om sine perspektiv på de ulike emnene og hvordan de påvirker informantenes følelsesmessige liv.

Semistrukturerte intervju er som nevnt ovenfor delt inn i overordnede tema med noen tilhørende spørsmål som åpner opp for en mer gjensidig dialog. Dermed ble det enklere å få en balanse mellom de overordnede temaene og de fleksible spørsmålene som dukker opp underveis basert på informantenes tilbakemeldinger. Disse fleksible spørsmålene hjalp både informanten og forskeren til å få frem synspunktet på en riktig måte.

4.4.3 Intervjuguide

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, 147) er en intervjuguide; *“En intervjuguide er ikke spørreskjema men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet.”* Intervjuguiden hjelper forskeren å holde intervjuprosessen strukturert og oversiktlig. For denne masteravhandlingen er intervjuguiden delt inn i fire overordnede temaer knyttet opp mot teorien i kapittel 3.

Intervjuguiden ble strukturert slik at den startet med noen enkle og håndfaste spørsmål som ikke trengte noen form for refleksjon. Deretter ble det stilt spørsmål knyttet til indre og ytre motivasjon, noen rekrutteringss spørsmål og spørsmål knyttet til bonusens påvirkning på familierelasjonene. Til slutt ble det stilt noen avrundede spørsmål for å få avkreftet eller bekreftet refleksjonene knyttet til de foregående spørsmålene. Intervjuene hadde en varighet på 10-27 minutter avhengig av hvor mye informantene ønsket å reflektere over temaene.

Variasjonen mellom informantene gjorde at jeg som forsker måtte innta en gravende rolle. Stille oppfølgingsspørsmål for å få svar på det jeg var ute etter. Med andre ord var intervjuguiden bygd opp som et semistrukturert dybdeintervju. Der det i hovedsak var delt inn i overordnede tema, hvor det var lagt inn tid til å stille utdypende spørsmål underveis. Dermed kan en benytte seg av Tjoras (2013) illustrasjon for oppbygging av dybdeintervjuets struktur. Illustrasjon ligger vedlagt i kap. 9.3.2.

1. Oppvarmingsspørsmål: Intervjuguiden startet med enkle spørsmål som omhandlet sivilstatus, utdanning, arbeidserfaring og ansiennitet. Disse spørsmålene var enkle og krevde lite refleksjon fra informantene.
2. Refleksjonsspørsmål: Refleksjonsspørsmålene omhandlet i større grad hvordan informantene oppfattet arbeidsmiljøet, hva som motiverte informantene, bedriftens attraktivitet sett fra et utenfra perspektiv, familierelasjoner knyttet til bonusordningen og spørsmål knyttet til bonusordningen og hvilke signaler den sender ut.
3. Avrundede spørsmål: Til slutt stilte jeg spørsmål for å få bekreftet, avkreftet eller nye sitater knyttet til svarene på de tidligere stilte

spørsmålene. Dette var for å sikre at informantene følte at de hadde svart på det som ble spurt om, i tillegg til å gi de mulighet til å tilføye noe om de ønsket.

4.4.4 Gjennomføring av intervjuene

Når informantene ble valgt ut fikk de en kort beskrivelse over hva temaet var og anslått tidsbruk for intervjuet. Det ble informert om at informasjonen som kom frem under intervjuet ville bli anonymisert, slik at ingen kunne gå tilbake og avdekke hvem som sa hva. Intervjuene ble gjort i arbeidstiden etter avtale med daglig leder, Odd L. Strøm. Dette fungerte veldig fint, og informantene stilte gladelig opp.

Før intervjuet startet fikk informantene beskjed om at intervjuet ville bli tatt opp ved hjelp av en diktafon og at de kunne trekke seg når som helst om de ville. Diktafonen som ble brukt hadde egen avspiller, slik at det ikke var nødvendig å knytte den til en PC eller WIFI. Informantene ble også informert om at intervjuene ville bli transkribert, og at de skulle få muligheten til å revidere deres utsagn om de mente jeg hadde misforstått noe. Alle kandidatene fikk en mail etter intervjuet var ferdig med det transkriberte intervjuet i tillegg til en bekreftelse om at lydfilen var slettet. Diktafonen ble brukt for å få en bedre flyt i intervjuprosessen ettersom jeg var alene. Det virket ikke på informantene at de hadde noe imot at diktafonen, basert på informasjonen de fikk før intervjuet startet. En av ulempene ved bruk av diktafon er jo at informantene kan bli veldig bevisste på hva de sier og forteller, men situasjonen ble veldig raskt normalisert etterhvert i intervjuprosessen. Intervjuene og intervjuetskriftene inneholdt ikke navn eller andre identifiserbare opplysninger.

4.5 Analyse av datamateriale

En dataanalyse handler om å organisere datamaterialet, samt å tolke og analysere det. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) lønner det seg ofte å strukturere datamaterialet og videre trinnvis tolke og analysere materialet. Etterhvert som intervjuene var transkribert var det mye informasjon som måtte struktureres. Svarene som kom frem under hvert tema ble strukturert og kodet for å enklere kunne analysere dataene opp mot den eksisterende teorien og

empirien. Videre ble analysen bygd opp basert på de overordnede temaene hvor konklusjonen oppsummerer hovedpunktene i analysen.

4.6 Kvalitetsvurdering av metode og datamateriale

Innen forskningsbaserte avhandlinger er det viktig å vurdere kvaliteten for bruk av metode og datamateriale. Miles og Huberman (1994) mener at forskere må være mer nøyaktig i sin redegjørelse av vitenskapsteoretisk ståsted, utvalg og prosesser i sin forskning. Fordi etterprøvbarhet er et av de viktigste kriteriene for å sikre kvaliteten på resultatet. Kvalitetsvurderingen gjøres ved å vurdere analysen og datamaterialets reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig forskningen er, mens validitet handler om hvor gyldig sluttresultatet er basert på de prosessene som er gjort i forskningen. Tilslutt handler generaliserbarhet om hvorvidt resultatene og forskningen kan overføres til bedrifter, samfunn eller fenomener.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre (Kvale m.fl., 2012, 250). For å styrke reliabiliteten i denne masteravhandlingen har det vært et stort fokus på å tydeliggjøre alle valg og beslutninger underveis i prosessen. Dette har blitt gjort ved å gi en konkret og detaljert beskrivelse av casets bakgrunn, metodiske valg og beslutninger underveis. Dette ble gjort for at leseren tydelig skulle se hvordan fremgangsmåten var i tillegg til å kunne følge de røde trådene som førte til konklusjonen. For å få et mest mulig overordnet perspektiv på hvordan casets tema utartet seg i bedriften var det hensiktsmessig å utføre dybdeintervju på flere områder innad i bedriften. Et annet hjelpemiddel som kan sies å styrke analysens reliabilitet er bruken av diktafon som assistanse. Den bidro til at alt som ble sagt under intervjuet kunne analyseres i ettertid og bearbeides slik at utsagnene ble forstått riktig. Informantene fikk også lov til å sitatsjekke og revidere utsagnene sine når intervjuet til informanten var ferdig transkribert. Dette satte informantene pris på, og det sikret samtidig at sitatene i denne masteravhandlingen er informantenes egne ord.

4.6.2 Validitet

Validitet handler som nevnt ovenfor om i hvilken grad en kan trekke gyldige slutninger med hensyn på det en ønsket å undersøke (Dahlum, 2015, snl.no). Ingen av informantene hadde personlig kjennskap til forsker fra tidligere, noe som kan ha påvirket deres villighet til å utdype de personlige spørsmålene. Det ble fokusert på å skape en trygg og tillitsfull dialog for å prøve å åpne informantene. I starten ble informantene informert om at uttalelsene deres ville være anonyme, og at de fikk mulighet til å sitatsjekke og revidere sitatene før de ble benyttet i oppgaven. I hoveddelen til intervjuguiden ble det stilt noen åpne spørsmål slik at informanten enklere kunne reflektere, noe som igjen bidro til en mer åpen dialog. På en annen side resulterte dette i at det ikke alltid fikk et helt konkret svar på spørsmålet som ble stilt, og dermed måtte stille noen mer spesifikke oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmålene ble brukt for at informanten skulle reflektere over emnet i større grad, noe som kan ha påvirket svaret deres ved at spørsmålene ble mer ledende. Intervjuene foregikk i arbeidstiden på arbeidsplassen til informantene. Noen av informantene ble intervjuet på et kontor, mens noen ble intervjuet i fellesområder, samt andre via skype. Ingen av intervjuene ble forstyrret i form av forbipasserende, telefoner eller lignende. Og basert på uttalelsene til informantene virket det ikke som om intervjustedet påvirket svarene som ble gitt.

4.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om å kunne overføre kunnskapen en har tilegnet seg gjennom forskningsprosessen over til andre lignende eller beslektede fenomener. For denne masteravhandlingen var målet å belyse hvordan bonusordninger kan påvirke motivasjonen til ansatte i hjørnesteinsbedrifter i utkantstrøk. Eksempler på dette er oppdrettsselskaper, offshore-oljeselskaper og lignende. Noen begrensninger som kan påvirke overføring av funn til andre bedrifter, fenomener eller samfunn er at Nova Sea AS ansatte arbeider med manuelle arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene kan være tilnærmet lik i bedrifter som er i samme bransje, men det er alltid forskjeller i hvordan arbeidsoppgavene utføres og hvilke rutiner bedriften har. For at forskningsresultatene skulle være mulig å overføre til andre kontekster var det viktig å være detaljert i

undersøkelsesprosessen ved å gi gode beskrivelser av situasjonen som ble forsket på.

Kapittel 5

Analyse

I dette kapittelet presenteres funnene som er fremkommet basert på de kvalitative dybdeintervjuene. Kapittelet er knyttet opp mot de enkelte forskningsspørsmålene, og hvert delkapittel søker å besvare et forskningsspørsmål med en tilhørende oppsummering av sentrale funn.

5.1 Ytre motivasjon

Når en ansatt er ytre motivert betyr det at motivasjonen er et resultat av en ytre belønning. En ytre belønning kan være en form for bonusutbetaling, høyere lønn, anerkjennelse og lignende. Bonusordningen som Nova Sea AS praktiserer kan være en drivkraft til økt ytre motivasjon. Selskapet har som nevnt ovenfor betalt ut store summer i bonus til sine ansatte. Bonusen basert på resultatet for 2016 ble på over 200.000kr i gjennomsnitt til hver ansatt. Dette tilsvarer en stor prosentandel av den faste inntekten til de fleste arbeidstakere i Norge, men også i Nova Sea AS.

- “*Hvorledes påvirker bonusordningen ansattes ytre motivasjon?*”

For å kunne besvare dette forskningsspørsmålet var det interessant å undersøke om informantene mente det var viktig for dem å opparbeide seg en bonusutbetaling.

“Det er mange som er her kun for bonusen. Jeg synes at arbeidet har en god nok fastlønn...” Informant

Selskapet vurderer hvert år om bonusordningen skal praktiseres og hvilke krav som skal stilles til de ulike avdelingene. Denne vurderingen blir basert på prognosene for det kommende året. Dette er viktig å påpeke for bonusene har blitt utbetalt årlig de siste 5 årene, og at flere av de ansatte forventer at den blir utbetalt. Basert på hyppigheten og størrelsen på bonusutbetalingene som Nova Sea AS har utbetalt de siste årene er det rimelig å anta at bonusordningen bidrar

til en økt ytre motivasjon hos de ansatte. For å undersøke hvordan informantene ble påvirket av bonusordningen var det interessant å høre hvordan de hadde reagert om ordningen hadde blitt avskaffet. Basert på informantenes tilbakemeldinger er bonusordningen viktig for halvparten av utvalget. Blant de resterende informantene ble det blant annet sagt;

“Jeg vil heller ha en høyere grunnlønn enn denne bonusordningen.” Informant

”Bonusen er ikke viktig, men den har vært en stor fordel.” Informant

På den andre siden mente den resterende halvparten av utvalget følgende;

“Det hadde ikke påvirket meg. Bonusen kommer godt med, men jeg hadde jo klart meg godt uten den.” Informant

“Jeg tror ikke arbeidsinnsatsen ville blitt påvirket i det heletatt. Bonusen er kjekk å ha, men innsatsen burde jo vært bra uansett.” Informant

De fleste informantene mente at arbeidsinnsatsen ble påvirket av muligheten til å få en høyere bonusutbetaling. Dette til tross for at noen av informantene mente at det ikke var viktig å opparbeide seg en bonusutbetaling.

“Det er ikke viktig for meg å opparbeide meg en bonusutbetaling, men det er jo artig å få.” Informant

På en annen side mente de fleste at en bonusutbetaling var bra å få.

“Bonusutbetalingen gir meg muligheten til å oppfylle mine drømmer” Informant

Om en arbeidstaker ikke får tilbakemeldinger på arbeidsinnsatsen blir det vanskelig for den ansatte å forstå hvorvidt arbeidsinnsatsen som legges ned påvirker bedriften. Tilbakemeldinger er med på å tydeliggjøre hva som skal til for å nå bonuskravene som er satt. De tilbakemeldingene som de ansatte får

kvartalsvis bidrar til at de blir mer bevisste på hva som skal til for å nå målene som er satt.

“Jeg føler jeg får lite tilbakemeldinger på min arbeidsinnsats.” Informant

En annen informant responderte slik;

“Det er lite tilbakemeldinger å få, det virker som om organisasjonen har blitt for topptung og at avdelingene holder seg for seg selv.” Informant

Et annet viktig funn sett i sammenheng med ytre motivasjon og viktigheten med bonus er ansiennitet. Basert på tilbakemeldingene fra informanten er det åpenbart at ansatte med kort ansiennitet synes bonusen er langt viktigere enn ansatte med lang ansiennitet. De ansatte med kort ansiennitet har fått utbetalt bonus i hele sin arbeidsperiode i Nova Sea AS, mens de ansatte som har vært med før ordningen ble innført mener at bonusen ikke er like viktig.

Oppsummerende er det grunnlag til å kunne si at bonusordningen bidrar til en økt ytre motivasjon blant de ansatte i Nova Sea AS. Basert på dybdeintervjuene kan en bekrefte av bonusordningen påvirker den ytre motivasjonen hos de fleste informantene i positiv grad.

Bonusordningen kan også bidra til en dårligere ytre motivasjon blant de ansatte i selskapet. For at en bonusordning skal fungere som en kilde til motivasjon hos arbeidstakerne må det på forhånd bestemmes noen konkrete mål. Nova Sea AS utarbeider som nevnt ovenfor nye målsetninger for utbetaling av bonus hvert år. Basert på kravene for 2016 kom denne uttalelsen;

“....Det er mange krav vi har lite innflytelse på. Et krav, kost i boks. Det som påvirker dette kravet mest er hendelser som vi ikke kan kontrollere.” Informant

For selskapet er kravet kost i boks et overordnet mål for alle avdelingene i selskapet, derimot uttrykker de fleste informantene at de har lite påvirkningskraft på mange krav.

En annen informant uttalte seg slik;

“...Mange av målene er sammensatt, så du har egentlig ikke noe innflytelse på de. Jeg synes ikke det er demotiverende, men motivasjonen viskes jo ut på lang sikt. Jeg synes det i noen tilfeller går litt på flaks.” Informant

Det var også interessant å se hvordan kollegaer oppmuntret hverandre, og hvordan forventningspresset blant de ansatte ble påvirket av ønsket om å oppnå en høyere bonusutbetaling. Det viste seg at det var lite dialog rundt bonusordningen.

“Det er lite snakk om bonusordningen, ettersom jeg føler at vi har liten påvirkningskraft på målene.” Informant

“Nei, vi setter oss ikke ned for å diskutere hvordan vi skal klare å oppnå målene. Det blir for mange variabler som spiller inn, så det har ikke noe hensikt.”
Informant

Oppsummerende kan en basert på informantenes tilbakemeldinger konkludere med at de fleste at de har lite påvirkningskraft på kravene som er satt. Dette kan være med på å gjøre det vanskelig for de ansatte å vurdere hvorvidt deres arbeidsinnsats påvirker sluttresultatet. Da er det veldig viktig å ha klare og felles målsetninger for å opprettholde og styrke den ytre motivasjonsfaktoren som selskapet tilbyr som en fordel for de ansatte. Det finnes støtte for å si at bonusordningen kan bidra til en lavere ytre motivasjon, da uforutsigbarheten gjør at den ikke fokuseres på blant arbeidstakerne. Derimot som konkludert ovenfor opplever de fleste informantene å være ytre motivert for å få en høyere bonusutbetaling. Denne påstanden er basert på noen informanter mener at mange arbeider i selskapet kun basert på bonusen, og at de fleste ville blitt skuffet om bonusordningen ble avskaffet.

5.2 Indre motivasjon

- *Hvorledes påvirker bonusordningen ansattes indre motivasjon?*

For å få en helhetlig vurdering av ansattes motivasjon er det nødvendig å undersøke hvordan den indre motivasjonen påvirkes av bonusordningen. At et menneske er indre motivert handler om at den ansatte drives av personlige interesser fremfor en bonusutbetaling.

Indre motivasjon er den motivasjonen som arbeidsgivere ønsker at arbeidstakerne skal ha. For disse av informantene var uttalelsene nedfor en kilde til indre motivasjon;

“Det er de dagene du føler du har gjort noe fornuftig, og klart de målene du har satt deg.” Informant

“Det som motiverer meg er at vi arbeider mot de strategiske målsetningene som er satt. Det er det som er den indre motivasjonen, noen langsiktige mål som vi ønsker å oppnå.” Informant

At en av de ansatte føler at den har gjort noe fornuftig på arbeidsplassen, handler om forventningene til å oppnå de langsiktige målene den ansatte har satt for seg selv.

Det er også viktig at målene er godt balansert slik at de dyrker den ansattes mestringsevne.

“Det er en dag med variasjon, med litt utfordringer. Det er ganske rutinepregede arbeidsoppgaver, men jeg trives med det.” Informant

“At jeg mestrer arbeidsoppgavene, og at folk blir fornøyde.” Informant

Når de ansatte føler mestring knyttet til arbeidsoppgavene og får bekreftelse fra arbeidsgiver eller en tredjepart har det innvirkning på den ansattes indre motivasjon. En annen informant mente dette var viktig for motivasjonen;

“Det er viktig for meg at ledelsen samarbeider og forstår hva våre arbeidsoppgaver handler om. Det er også viktig for meg at en kan komme med avgjørelser som omfatter min arbeidssituasjon.” Informant

For den indre motivasjonen til informantene er det viktig å bli sett, slik at den ansatte føler at deres arbeidsinnsats har betydning for bedriften. De fleste informantene mente at deres arbeidsinnsats hadde betydning for bedriftens helhet.

En annen effekt av å praktisere en slik bonusordning kan være at den påvirker den indre motivasjonen negativt. Det kan for eksempel være faktorer som stress, urealistiske mål og forventningspress til seg selv som ødelegger for den ansattes indre motivasjon. Det er ikke gitt at alle ansatte i en bedrift alltid er indre motivert. Dette skyldes at menneskers persepsjoner er ulike. For noen informanter var indre motivasjon knyttet til gode arbeidsdager.

“Det er en arbeidsdag hvor en har innflytelse på egen arbeidssituasjon. Det er ikke ofte en kan det.” Informant

På en annen side ga noen av informantene uttrykk for at det var forbedringspotensial i bedriftens rutiner, som igjen indirekte påvirker målsetningene som er satt for de ansatte i selskapet.

“At alt går bra. Det er ikke ofte at alt går på skinner.” Informant

Informantene mente at det var vanskelig å oppnå alle målsetningene som var satt til de ulike avdelingene.

“Det er vanskelig å påvirke bonuskravene. Det føles ut som om noen av kravene er gitt for at vi ikke skal klare å oppnå en 100% måloppnåelse.” Informant

Det var bred enighet blant informantene om at det var mange variabler som påvirket om en klarte å innfri kravene som var satt. Variablene var vanskelige å kontrollere. Dette kan tyde på at kravene mangler balanse i form av at de er realistiske og konkrete.

På en annen side kan forventningspress være med på å påvirke de ansattes indre motivasjon. Da spesielt med hensyn på egne forventninger til måloppnåelse. Forventningspress om måloppnåelse kan ha både positive og negative effekter på en arbeidstakers indre motivasjon. En av informantene mente følgende;

“Det største presset er forventningspresset jeg har til meg selv.” Informant

Bonusordningen som praktiseres av selskapet er innført for at de ansatte skal få noe igjen av suksessen som selskapet har, men også for å forbedre produktiviteten og andre aktiviteter som selskapet har. Som nevnt i kap. 2 revideres bonusordningen hvert år, og nye mål blir satt i håp om at ordningen skal bidra til at bedriften gjør det enda bedre totalt sett.

Den indre motivasjonen hos de ansatte i Nova Sea AS kan ifølge analysen ovenfor bli lavere. Da den har mål som er vanskelige å ha noe påvirkning på. Dette blir stikk i strid med Kaufmann m.fl. (2006) “sikre at medarbeiderne forplikter seg til målet”.

5.3 Arbeidsmiljø

- *Hvordan påvirker bonusordningen arbeidsmiljøet i Nova Sea AS?*

For å underbygge hovedproblemstillingen er det hensiktsmessig å undersøke hvordan bonusordningen påvirker arbeidsmiljøet. Eksempler på hva som påvirker arbeidsmiljøet er forventningspress, oppmuntring, urealistiske forventninger, forskjellsbehandling og lignende.

Hovedvekten av informantene mente at arbeidsmiljøet var godt for deres avdeling, og satt med et inntrykk av at arbeidsmiljøet generelt var bra i hele selskapet.

“Jeg føler vi har god kontakt og dialog. Jeg mener det er et godt arbeidsmiljø. Min oppfatning ellers i selskapet er at det er positivt.” Informant

“Bra arbeidsmiljø, god humor og samarbeidsvilje.” Informant

“I min avdeling er arbeidsmiljøet veldig bra, ellers i bedriften virker det også veldig bra.” Informant

Det er mange faktorer som bidrar til om et arbeidsmiljø er bra eller ikke. Blant annet ansattes arbeidsmoral og persepsjon på ulike hendelser. De fleste informantene var fornøyde med arbeidsmiljøet, mens noen av informantene mente følgende;

“Arbeidsmiljøet er blitt dårligere. Stresset og tidspresset er blitt større....”
Informant

“Arbeidsmiljøet er helt greit. Noen ganger kan noen himle med øynene om en gjør noe feil” Informant

Det var også interessant å undersøke om de ansatte opplevde noe forventningspress fra andre kollegaer knyttet til bonusordningen. Ettersom den avdelingsvise prestasjonsbaserte belønningen påvirkes av andres innsats, som potensielt kan bidra til å skape et forventningspress mellom ansatte. Samtlige ansatte mente at det var lite eller ingen forventningspress mellom kollegaene i selskapet.

“Det er ikke noe forventningspress fra kollegaer. Jeg kunne i noen tilfeller ønsket at vi kunne hatt større forventninger til noen krav...” Informant

“Nei, jeg føler ikke noe forventningspress fra kollegaer. Men jeg føler at det er noen som snakker mye om bonusordningen.” Informant

Derimot mente noen få av informantene at det var forventningspress mellom kollegaene;

“Det er ikke et daglig samtaleemne, men det er forventningspress blant kollegaene.” Informant

“Det kan være litt snakk om bonusordningen blant kollegaer, men nå har det jo vært mange år med høy bonus. Så det kan jo være at noen forventer det.”

Informant

På en annen side var det også interessant å undersøke hvorvidt kollegaer oppmuntret hverandre i arbeidshverdagen. Her var det forskjeller mellom avdelingene i selskapet. Disse forskjellene skyldes i hovedsak ulike arbeidsoppgaver og antall ansatte i avdelingen.

“Et godt arbeidsmiljø er viktig for å kunne gjøre noe som helst.” Informant

Som informanten uttaler ovenfor er et godt arbeidsmiljø viktig for at de ansatte skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver. De siste årene har bonusutbetalingen vært et kraftig insentiv for de ansatte. Målsetningene har vært forutbestemt, slik at de ansatte har hatt muligheten til å anta hvor stor utbetalingen basert på året før blir. Overskuddsdelingen som de ansatte får basert på resultatet før skatt med på å styrke båndet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Noe som bidrar til at det skapes lojalitet mellom alle nivå i selskapet, samt at de ansatte føler seg verdsatt av arbeidsgiveren.

Arbeidsmiljøet kan bli negativt påvirket av bonusutbetalingen ved at de ansatte føler press etter å oppnå denne bonusutbetalingen, som igjen kan føre til at det blir større fokus på kvantitet fremfor kvalitet. Arbeidsmiljøet i selskapet virker å være bra basert på hovedvekten av tilbakemeldingene fra informantene. Noen små forskjeller er det basert på ulike avdelinger, men dette skyldes

typearbeidsoppgaver og antall ansatte i avdelingen. De ansatte føler lite forventningspress knyttet til bonusordningen, men de føler heller ikke noe behov for oppmuntring knyttet til å oppnå målene som er satt for bonusordningen. Bonusordningen påvirker ikke arbeidsmiljøet i Nova Sea AS i stor grad.

5.4 Produktivitet

- *Hvordan påvirker bonusordningen produktiviteten i Nova Sea AS?*

Dette forskningsspørsmålet er basert på ansattes persepsjoner om hvorvidt produktiviteten kan bli bedre til tross for at det er en av hovedårsakene til at bonusordningen eksisterer. For Nova Sea AS er bonusordningen en gest hvor de ønsker å gi noe tilbake til sine ansatte i år med gode resultater. Uten de ansatte som arbeider i selskapet er det ikke mulig å oppnå slike omsetningstall. Og ettersom de ansatte har fått utbetalt bonus de siste årene så vet de at hardt arbeid øker muligheten for å få en solid bonusutbetaling. Dette kan for eksempel være med på å øke produktiviteten ved ulike aktiviteter i selskapet.

En av grunnsteinene for at bonusordningen eksisterer er at styret ønsker å bedre produktiviteten i noen av aktivitetene i selskapet. Ved at produktiviteten blir bedre på de aktivitetene som styret har besluttet kan bli mer produktiv, kan det være med på å bidra til en høyere overskuddsdeling. Et eksempel som påvirkes av ansattes produktivitet er kost-i-boks er et av de kravene som påvirkes av helheten av produksjonen. Informantene ble spurt om hva de mente kunne gjøres for å bedre produktiviteten i selskapet. Av forbedringspotensial mente noen informanter at det var viktig å oppdatere seg på systemer og rutiner.

“Oppdatere seg i nye systemer, kursing og god opplæring.” Informant

Men det var informanter som mente at produktiviteten i selskapet på tidspunktet hvor dybdeintervjuene fant sted hadde forbedringspotensial.

“Det er for mange rutiner som skal gjøres, som påvirker produktiviteten i negativ grad. Det er mange ting som skal dokumenteres, en må kunne skille mellom hva som er viktig og mindre viktig.” Informant

“Det er viktig å tilrettelegge godt slik at en kan være mer produktiv.” Informant

De fordelene som følger ved bruk av overskuddsdeling for å forbedre prestasjoner er blant annet den symbolske signalet det sender ut. Det skaper en eierskapsfølelse for selskapets ansatte slik at de føler at deres eget arbeid er viktig for helheten. Informantene ga også et sterkt inntrykk over at de var svært stolt over Nova Sea AS og alle de godene som bedriften har tilført lokalsamfunnet, spesielt på Lovund.

“Jeg er veldig stolt av bedriften. Og jeg har inntrykk av at de ansatte er veldig fornøyd med arbeidsplassen sin.” Informant

En annen informant uttalte også;

“.... jeg tror familien har en stolthet for bedriften.” Informant

Hovedvekten av informantene ga uttrykk for at de støttet disse uttalelsene.

Den posisjonen som Nova Sea AS har fått i samfunnet over hele Helgeland og alle godene de har til sine ansatte har bidratt til at selskapets ansatte har en sterk eierskapsfølelse for arbeidsplassen sin. Dette skyldes i stor grad at produktiviteten i selskapet har vært god, noe som har gitt gode resultater, som igjen har bidratt til store overskuddsdelinger mellom de ansatte. På en annen siden mener de ansatt at de kan bli mer produktive om noen av systemene og rutinene blir evaluert og endret til det positive. Og bonusordningen bidrar til at de ansatte i større grad fokuserer på kvantitet fremfor kvalitet. Produktiviteten i selskapet er tilsynelatende god, men kan ifølge informantene forbedres ytterligere. Bonusordningen påvirker selskapet positivt basert på suksessen som selskapet har hatt de siste ti-årene. På en annen side har alle selskaper alltid aktiviteter som kan forbedres.

5.5 Rekruttering

- *Hvordan påvirker bonusordningen rekrutteringen til selskapet?*

Dette forskningsspørsmålet har som hensikt å undersøke om rekrutteringen til Nova Sea AS blir påvirket av bonusordningen som selskapet har praktisert de siste årene. Bonusordningen får årlig mediedekning fra nasjonale og internasjonale aviser og nettsteder. Det er i dette tilfellet relevant å undersøke om noen av de ansatte begynner å jobbe i selskapet basert på bonusutbetalingene som er blitt gjort i selskapet.

Rekruttering er et av de viktigste aktivitetene i et selskap for å kunne videreutvikle bedriften. Ifølge Odd. L. Strøm er rekruttering av mennesker med høyere utdanning noe av det vanskeligste for bedriften. Det er mange faktorer som kan være årsaken til denne påstanden. Blant annet at selskapets hovedkontor ligger på Lovund. En annen faktor som kan være en årsak for å besvare denne uttalelsen kan være bedriftens evne til å tiltrekke seg de riktige kandidatene. Potensielle arbeidstakere vurderer arbeidsgivers attraktivitet basert på hvilken stilling som tilbys, samt fordelene som følger med stillingen. Dermed var det interessant å undersøke hva de ansatte mente var attraktivt med Nova Sea AS for potensielle jobbsøkere.

“....Det er mange som utelukkende er her på grunn av bonusen.” Informant

“De har sikre arbeidsplasser, grei lønn og gode ordninger innen pensjon og sykkelønsordninger.” Informant

“Mennesker blir godt tatt vare på i bedriften. De ble fulgt opp, og det er mulig å få være med på kurs om en ønsker det.” Informant

Basert på informantenes tilbakemeldinger er det åpenbart noen ansatte som kun er der på grunn av bonusordningen som bedriften praktiserer. Men flertallet av

informantene mener at bedriften tilbyr sikre arbeidsplasser og gode ordninger til sine ansatte.

Et godt omdømme er viktig for at bedrifter skal kunne få de riktige medarbeiderne til bedriften. Omdømmet kan hjelpe bedriftene med å tiltrekke seg de riktige kandidatene. Det er svært viktig for selskapet at deres ansatte er stolte av bedriften og uttrykker det til samfunnet rundt. Ved å ha et godt omdømme vil bedriften kunne oppleves som mer attraktiv for potensielle arbeidstakere. En av informantene kom med følgende uttalelse.

“Når jeg er ute å reiser, og folk får vite at jeg jobber i Nova Sea AS, da tror de at vi er millionærer.” Informant

Flere informanter kjente seg igjen i utsagnet om at mennesker utenfor betrakter ansatte i Nova Sea AS som millionærer. En informant kom med følgende uttalelse;

“Jeg tror Nova Sea AS har lett for å se mennesket fremfor utdannelse. De er villige til å satse, og får ungdom til å ønske å være her..... Det er motiverende for meg å arbeide i en slik bedrift.” Informant

Oppsummerende ser de ansatte på Nova Sea som en attraktiv bedrift med et godt omdømme. Ettersom de tilbyr sikre arbeidsplasser og gode ordninger til de ansatte. Derimot ble det også uttalt at mange ansatte er der kun på grunn av bonusordningen som praktiseres. Dette skyldes at det er mange tilflyttere som ønsker å opparbeide seg høye bonusutbetalinger for så å flytte hjem etter noen år. På lang sikt er det rimelig å anta at dette kan påvirke selskapet i negativ retning.

Bonusordningen påvirker selskapet i stor grad. Selskapet er mye omtalt i media, og har de siste årene fått mange søkere til få stillinger. Mennesker som ikke arbeider i selskapet, har tendenser til å se på de ansatte som millionærer. De som er heldige å få Nova Sea AS som arbeidsgiver har gode ordninger og betingelser. Derimot på den negative siden er det noen som kun arbeider i

selskapet på grunn av bonusutbetalingen. Denne arbeidskraften vil trolig forsvinne om bonusordningen avskaffes, noe som kan påvirke rekrutteringen i en negativ retning.

Kapittel 6

Diskusjon

I drøftingen skal funnene som ble avdekket i analysen vurderes opp mot eksisterende teori og empirisk forskning. Kapitlet deles inn i likhet med analysen ved bruk av de fem hovedpunktene: ytre motivasjon, indre motivasjon, arbeidsmiljø, produktivitet og rekruttering.

6.1 Ytre motivasjon

Hvorledes påvirker bonusordningen ansattes ytre motivasjon?

Dette forskningsspørsmålet undersøker om bonusordningen påvirker den ytre motivasjonen i positiv eller negativ grad. Ytre motivasjon handler om atferd som drives av ytre belønninger. Da vil arbeidstakeren motiveres til å utføre sine arbeidsoppgaver for å motta en form for belønning, eller for å unngå straff. Som nevnt i kapittel 3 defineres motivasjon slik; *“De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.”*(Kaufmann m.fl, 2011).

For å avdekke hvorvidt de ansatte ble ytre motivert var det interessant å undersøke hvor viktig det var for informantene å opparbeide seg en høyere bonusutbetaling. Ifølge Anthony m.fl (2014) handler alle individer basert på deres egeninteresse. Det kom frem i analysen at det var noen ansatte som kun arbeidet i selskapet på grunn av bonusordningen som ble praktisert. I analysen ble det også tydelig at ansatte med kort ansiennitet synes det var viktigere å oppnå en høyere bonusutbetaling enn de med lang ansiennitet. Dette tyder på at de som har blitt ansatt i selskapet etter at de begynte å praktisere ordningen har en sterkere ytre motivasjon enn de som har vært ansatt i selskapet fra før ordningen ble innført.

Basert på resultatet for 2016 ble det utbetalt i gjennomsnitt 202.000kr i bonus til hver ansatt i selskapet. Dette karakteriseres av Cappelen og Tungodden (2012)

som et kraftig insentiv. De mente også at om de finansielle insentivene ble for kraftige, så ville ikke de ansatte klare å fokusere på arbeidsoppgavene. For Nova Sea AS ansatte er det ingen tvil om at det finansielle insentivet er kraftig. Dette i kombinasjon med at kravene er vanskelige å påvirke gjør det vanskelig for de ansatte å motivere seg til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats.

For å avdekke hvor viktig denne bonusordningen var for de ansatte ble det stilt spørsmål om hvorvidt de ville bli påvirket om bonusordningen ble avskaffet. De fleste informantene mente at det ville vært trist om ordningen ble avskaffet. Fordi den ekstra bonusen førte til at de kunne strekke til luksusen i hverdagen. På en annen side var det noen som mente at en høyere grunnlønn ville være fordelaktig fordi den ville være mer forutsigbar. Dette ble begrunnet av at kravene som var satt var altfor vanskelig å ha innvirkning på.

Det var også lite tilbakemeldinger å få som kunne bidra til å øke arbeidsinnsatsen for å nå disse målene. Arbeidsgivere ønsker jo å motivere sine ansatte for å oppnå målkongruens (Jensen m.fl.,1976). Basert på tilbakemeldingene er det lite tilbakemeldinger som bidrar til at de ansatte fokuserer mer på kravene som er satt for å opparbeide seg en høyere bonusutbetaling.

Bjørnstad og Hillveg fant også støtte for at ansatte på lavere nivåer med rutinepregede arbeidsoppgaver hadde større glede av de finansielle insentivene enn ansatte med mer krevende og varierende oppgaver. Dette støttes også av Jenkins m.fl (1998). Disse forskerne mener at initieringen av en bonusordning bør være nøye gjennomtenkt. Slik at den informerer og motiverer de ansatte på en positiv måte. Jenkins fant også støtte for at kvaliteten har en tendens til å svekkes når finansielle insentiver blir brukt som en kilde til motivasjon. Dermed finnes det støtte for at finansielle insentiver fungerer for enkle og repeterende arbeidsoppgaver.

De fleste arbeidstakerne i Nova Sea AS arbeider med relativt enkle og repeterende arbeidsoppgaver. Og basert på analysen fremkom det at arbeiderne hadde glede av bonusene som ble utbetalt, til tross for at de ikke hadde stor

påvirkningskraft på resultatet basert på kravene som var satt.

Bonusutbetalingene gjorde at de fikk en rausere økonomi til å unne seg litt ekstra i hverdagen.

Når bonusene blir utbetalt har de ansatte muligheten til å unne seg mere. Og basert på at 4% av overskuddet blir utbetalt, får de ansatte forholdsvis høye bonusutbetalinger som ikke avhenger av måloppnåelse knyttet til kravene som er satt. Den andelen av den avdelingsvise prestasjonsbaserte bonusen blir ikke like stor som overskuddsdelingen som praktiseres. På bakgrunn av dette får bonusordningen en midlertidig økt ytre motivasjon, ifølge Kuvaas (2005). Dette skyldes overskuddet er basert på overskuddet til bedriften. Overskuddet påvirkes blant annet av produktive og kompetente ansatte.

Som en kan se i analysen i kapittelet ovenfor er det bred enighet om at kravene er vanskelige å påvirke. Dette kan tyde på at ledelsens mål og ansattes forventninger om måloppnåelse ikke sammenfaller (Andersen m.fl., 2016). Dette bidrar til at det blir vanskelig for de ansatte å nå overskuddsbehovene i Maslows behovspyramide, ettersom mestringsfølelsen blir vanskelig å oppnå.

For å avdekke hvorvidt kollegaer oppmuntret hverandre for å oppnå bonuskravene kom det frem at det var ingen form for oppmuntring. Det kom også frem at det var lite dialog rundt bonusordningen. Dette kan være med å bidra til at samarbeidet mellom kollegaene blir dårligere på lang sikt. Og gjør at det sosiale behovet i Maslows pyramide blir vanskelig å tilfredsstille.

Det er viktig ifølge Kuvaas (2013) at kravene som er satt i den avdelingsvise prestasjonsbaserte bonusordningen har en godt definert målsetting, slik at den bidrar til at den ytre motivasjonen påvirkes i positiv grad. Da denne bonusordningen bidrar kan symbolisere hvorvidt selskapet tydeliggjør viktigheten av ansattes arbeid for selskapets helhet. Det er åpenbart at overskuddsdelingen sender ut et positivt signal til de ansatte om at de er viktig for helheten til bedriften.

Ansattes ytre motivasjon påvirkes i stor grad av bonusordningens eksistens. De siste årene har det blitt utbetalt bonuser som omtrent tilsvarer en halv årslønn for mange yrker. De fleste ansatte mener at bonusen er viktig å få, og at det strekker til luksusen i hverdagen. Det som er vanskelig for de ansatte er å vite hvor stor bonus som blir utbetalt. De er innforstått med at bonusordningen i hovedsak baseres på årsresultatet, men ettersom de ikke vet hvor mye en potensielt får i bonus kan det være vanskeligere å motivere seg basert på noe uforutsigbart. På en annen side er det grunnlag for å si at bonusordningen bidrar til en økt ytre motivasjon hos de fleste ansatte i Nova Sea AS. Dette skyldes at det finansielle insentivet har vært svært kraftig de siste årene. Ordningen har også blitt praktisert i noen år, og ansatte med kort ansiennitet har stor glede av bonusutbetalingene. Og de fleste mener at det ville vært negativt om bonusordningen ble avskaffet.

6.2 Indre motivasjon

Hvorledes påvirker bonusordningen ansattes indre motivasjon?

For å få en helhetlig vurdering av ansattes motivasjon er det interessant å undersøke hvordan den indre motivasjonen påvirkes av bonusordningen. At et menneske er indre motivert handler om at personen i større grad drives av personlige interesser fremfor en bonusutbetaling. En annen effekt av å praktisere en slik bonusordning kan være at den påvirker den indre motivasjonen i negativt. Det kan for eksempel være faktorer som stress, urealistiske mål og forventningspress som ødelegger for ansattes indre motivasjon.

Indre motivasjon defineres av Bård Kuvaas som en indre driv basert på interesse, tilfredshet og glede. Denne typen motivasjon gjør at den ansatte ser på arbeidet som belønning i seg selv. Indre motivasjon er den formen for motivasjon som arbeidsgivere ønsker at de ansatte skal ha, men det er også den vanskeligste formen for motivasjon som en arbeidsgiver å påvirke.

For å kunne finne svar på hvorvidt de ansatte var indre motivert ble de ansatte spurt hvordan en god arbeidsdag var for dem. Hovedvekten mente at det var en

god arbeidsdag om alt gikk på skinner, og at de følte at de hadde gjort noe fornuftig. Med fornuftig menes at informantene har nådd de målene som de har satt seg. Den kognitive forventningsteorien handler om at mennesket blir motivert at å arbeide så fremt de tror de klarer å oppnå det de ønsker med arbeidet sitt.

Dette handler om de ansattes mestringsfølelse og forventning til seg selv. Basert på tilbakemeldingene var det åpenbart at når de ansatte hadde en arbeidsdag hvor de følte at de hadde gjort noe fornuftig var en god arbeidsdag for de. Svaret som hovedvekten av informantene ga kan tyde på at en fornuftig arbeidsdag kan beskrives som en dag hvor de ansatte opplevde mestringsfølelse som et resultat av at de hadde tilfredsstillt forventningene de hadde til seg selv.

For at ansatte skal kunne være indre motivert er det viktig at de opplever mestringsfølelsen av innsatsen de legger i arbeidet. Edwin Lockes (1968) målsettingsteori som er basert på den kognitive forventningsteorien. Den subjektive mestringssevnen er viktig for individets motivasjon knyttet til arbeidsoppgavene. For de ansatte i Nova Sea AS var det bred enighet om at målene som var satt for å oppnå en høyere bonusutbetaling var i mange tilfeller vanskelig å påvirke. Dette tyder på at det er lite balanse i forhold til at mål skal være realistiske og konkrete for at det skal være en kilde til motivasjon hos de ansatte. Når bonuskravene er vanskelig å påvirke vil det ha innvirkning på forventningene om måloppnåelse som den ansatte har satt for seg selv påvirkes i negativ retning.

Basert på teorien og tidligere empiri er det viktig at de ansatte kan bidra til å oppnå de gitte kravene som er satt for å få en høyere bonusutbetaling. Ifølge Jenkins (1998) er det viktig at det finansielle incentivet som skal bidra til en økt arbeidsinnsats til arbeidstakerne er godt gjennomtenkt og planlagt før det blir iverksatt. I tillegg er det viktig at det informeres om på en ordentlig måte, slik at det skapes en felles forståelse blant de ansatte. I analysen fremkommer det at kravene ikke er godt nok gjennomtenkt for å bidra til å styrke den indre motivasjonen. Ettersom noen av kravene er vanskelige å påvirke, noe som igjen svekker mestringsfølelsen og forventninger til eget arbeid.

Når de ansatte får utbetalt en høy bonus er det viktig ifølge Frey og Jegen (2001) at bonusen virker støttende for arbeidstakeren. Dette bidrar til at bonusen virker rettferdig for de ansatte. Decis forskning ga støtte for at om belønningen ble fremstilt som informerende ville de ansatte føle på en form for bekreftelse på at de var kompetente. Forskning utført av Gagne og Deci (2005) viste at om arbeidsoppgavene var koblet til en tydelig selskapsidentitet ville det påvirke den indre motivasjonen i positivt. For ansatte i Nova Sea har bonuskravene en mer kontrollerende enn informerende fremstilling, ettersom de tydeliggjør hvor bedriften kan effektiviseres. For noen ansatte kan dette være innenfor deres arbeidsområde, noe som kan ha en uheldig symbolsk fremstilling. På en annen side kan en se helheten i hvorvidt kravene til bonusordningen påvirker det totale resultatet for selskapet.

En annen faktor som kan påvirke ansattes indre motivasjon er kompleksiteten på arbeidsoppgavene. Tidligere forskning utført av Weibel mener at betaling for ytelse har negativ effekt på den indre motivasjonen. Men forskningen fant også støtte for at den prestasjonsbaserte belønningen øker prestasjonen for lite interessante oppgaver, mens den reduserer for komplekse arbeidsoppgaver. Hovedvekten av Nova Sea AS ansatte har forholdsvis standardiserte arbeidsoppgaver. Det er grunn til å anta at Nova Sea AS ansatte blir motiverte av de kravene de føler de har noe innvirkning på. Disse kravene er knyttet til de relativt standardiserte arbeidsoppgavene. De få kravene som de ansatte mener de har innflytelse på, er det grunn til å anta at de enklere kan få mestringsfølelse til. Som igjen kan styrke den indre motivasjonen til de ansatte i Nova Sea AS.

Ifølge Deci (1971) har den ytre belønningen negativ effekt på den indre motivasjonen når en ansatt ikke føler seg kompetent i arbeidssituasjonen. Dette gjør at bonusordningen som praktiseres i større grad har en kontrollerende effekt i forhold til en informerende effekt. Den indre motivasjonen hos de ansatte i Nova Sea AS kan ifølge analysen ovenfor bli lavere. Da den har mål som er vanskelige å ha noe påvirkning på. Dette blir stikk i strid med Kaufmann m. fl. (2006) "sikre at medarbeiderne forplikter seg til målet".

Ansattes følelse av personlig eierskap til bedriften påvirker den indre motivasjonen i stor grad ifølge Bård Kuvaas (2005). En av effektene for at belønningssystemer blir innført er at de skal virke motiverende for de ansatte. Slik at de opplever at deres arbeidsinnsats har betydning for bedriftens helhet. For Nova Sea AS ansatte baseres de avdelingsvise prestasjonsbaserte kravene på resultatet fra hele avdelingen. Dette betyr at ansatte er avhengige av hvorvidt de andre avdelingene gjør det i forhold til kravene som er satt av ledelsen. For den indre motivasjonen bidrar dette i negativ retning, ettersom den prestasjonsbaserte belønningen påvirkes av alle ansatte og ikke bare ens egen innsats.

Bonusordningen påvirker ansattes indre motivasjon ettersom den bidrar til at de ikke opplever å tilfredsstille forventningene til seg selv om måloppnåelse til noen av bonuskravene som er satt. Derimot så har arbeidsoppgavene en tydelig forbindelse til hvorvidt de påvirker bedriftens resultat. Men ettersom den prestasjonsbaserte belønningen blir påvirket av alle ansatte innenfor en av de tre avdelingene blir det vanskelig å se hvorvidt den ansattes arbeidsinnsats påvirker den totale bonusutbetalingen. Bonusordningen påvirker den ansattes indre motivasjon i negativt. Ettersom den ansattes arbeidsinnsats ikke har stor effekt bonusutbetalingens størrelse.

6.3 Arbeidsmiljø

Hvordan påvirker bonusordningen arbeidsmiljøet i Nova Sea AS?

Hvordan arbeidsmiljøet påvirkes av bonusordningen er interessant å undersøke i forhold til hovedproblemstillingen. Arbeidsmiljøet kan påvirkes av for eksempel forventningspress, oppmuntringer og forventninger.

Et av funnene som kom frem i analysen er at arbeidsmiljøet tilsynelatende er godt i hele selskapet. Dette mente over halvparten av informantene fra dybdeintervjuene. De mente at det var god humor og samarbeidsvilje mellom kollegaene. Derimot ble det også bekreftet at noen av informantene mente at arbeidsmiljøet hadde blitt dårligere de siste årene. Selskapet har de siste tiårene

hatt en enorm vekst, og rekordstore overskudd. Dette har nok bidratt til at de ansatte har opplevd store endringer for å dekke behovene som bedriften har hatt.

En annen faktor som ble analysert var hvorvidt det var forventningspress mellom kollegaene for å oppnå en høyere bonusutbetaling. Dette var relevant å spørre om ettersom den er basert på avdelingene, og gjennomsnittet basert på en av de tre store avdelingene blir grunnlaget for bonusutbetalingen for det gjeldende året. Dette forutsetter at alle avdelinger i en av de tre hovedområdene i selskapet gjør det godt, noe som igjen påvirker forventningene til de ansatte i selskapet.

For å unngå at ansatte skal oppleve forventningspress knyttet til å nå kravene arbeider Nova Sea AS kontinuerlig med å knytte selskapsidentitet opp mot de deres arbeidsoppgaver (Gagne m.fl, 2005). Forskerne fant også ut at ved å kombinere en sterk indre interesse med finansielle insentiver ville føre til en sterkere jobbtilfredshet for den ansatte. Basert på tilbakemeldingene som en kan se i analysen ovenfor er de fleste ansatte stolte av å være en del av Nova Sea AS. Dette kan tyde på at selskapet har klart å knytte selskapsidentiteten mot arbeidsoppgavene hos de ansatte.

Basert på funnene i analysen mente hovedvekten av informantene at det var lite forventningspress mellom kollegaene. Og det var lite oppmuntring mellom kollegaene for å oppnå de kravene som var satt for å få en høyere bonusutbetaling. Dette skyldes at det var for mange variabler som spilte inn på hvorvidt de klarte å nå målene eller ikke.

Bonusordningen påvirker arbeidsmiljøet i liten grad. Dette skyldes at de målene som er satt for å oppnå en høyere bonusutbetaling påvirkes av mange ukontrollerbare variabler. Arbeidsmiljøet i selskapet virker å være bra basert på hovedvekten av uttalelsene fra informantene. Noen små forskjeller er det basert på ulike avdelinger, men dette skyldes arbeidsoppgaver og antall ansatte i avdelingen. De ansatte føler lite forventningspress knyttet til bonusordningen, men de føler heller ikke noe behov for oppmuntring knyttet til å oppnå målene

som er satt for bonusordningen. Bonusordningen påvirker ikke arbeidsmiljøet i Nova Sea AS i stor grad.

6.4 Produktivitet

Hvordan påvirker bonusordningen produktiviteten i Nova Sea AS?

Bonusordningen er en ordning som er innført for å bedre produktiviteten i bedriften. For å avdekke hvorvidt bonusordningen direkte påvirket produktiviteten i selskapet, var det interessant å undersøke hvordan de ansatte mente at produktiviteten i selskapet kunne bli enda bedre. Alle selskaper har aktiviteter hvor produktiviteten kan økes. For Nova Sea AS ville de ikke kunnet oppnå slike omsetningstall uten de ansatte som arbeider i selskapet. Og ettersom de ansatte har fått utbetalt bonus de siste årene, så vet de at hardt arbeid øker muligheten for å få en solid bonusutbetaling.

Produktivitet defineres av Store Norske Leksikon som “*produksjon i forhold til innsats*”(Østenstad, 2015, snl.no). En forskningsartikkel fra 1999 av Cancice Prendergast hvor det ble funnet støtte for at bedrifter som praktiserte med overskuddsdeling for å oppnå bedre prestasjoner. Disse selskapene hadde høyere produktivitet enn de selskapene som ikke praktiserte samme ordning.

Selv om produktiviteten i Nova Sea AS virker tilsynelatende god, er det alltid rom for forbedringer. Noen av informantene mente at en utbedring av rutiner og systemer ville kunne bidra til at ansatte ble mer produktive i arbeidssituasjonen sin. Et annet tiltak som ble nevnt for å øke produktiviteten var at de som ønsket det skulle få mer opplæring i å utføre sine arbeidsoppgaver på en mer produktiv måte. Bonusordningen som Nova Sea AS praktiserer er jo i hovedsak overskuddsdeling, noe som gjør denne forskningsartikkelen av Prendergast (1999) svært relevant for å vurdere selskapets produktivitet og de fordelene det følger med seg.

Selskapet har i løpet av deres leveår bygd seg opp til å bli en hjørnesteinsbedrift.

Den posisjonen som Nova Sea AS har fått i samfunnet over hele Helgeland og alle godene de har til sine ansatte har bidratt til at selskapets ansatte har en sterk eierskapsfølelse for arbeidsplassen sin. Dette skyldes i stor grad at produktiviteten i selskapet har vært god, noe som har gitt gode resultater, som igjen har bidratt til store overskuddsdelinger mellom de ansatte.

De fleste informantene mente at arbeidsinnsatsen deres ble påvirket positivt av muligheten til å opparbeide seg en høyere bonusutbetaling. Totalt sett i bedriften var det stor forskjell mellom avdelingene, dette skyldes i hovedsak hvilke arbeidsoppgaver informantene har. Ulempen ved at arbeidsinnsatsen påvirkes er at det blir fort mer fokus på kvantitet fremfor kvalitet. Produktivitet defineres jo som nevnt ovenfor som hvor stor produksjon en får i forhold til innsatsen en legger i det. Metaanalysen av Jenkins m.fl (1998) mener at en prestasjonsbasert bonusordning ikke har noe effekt om arbeiderne skal ha fokus på kvalitet. I Nova Sea AS kjerneverdi er “fokus på kvalitet”, denne kjerneverdien blir utfordret basert på informantenes uttalelser ovenfor. Det er viktig å påpeke at i forskningen til Jenkins påvirket de finansielle insentivene arbeidsoppgavene som var enkle og repeterende. Dette gjelder for en stor del av de ansatte i Nova Sea AS.

Ifølge informantene påvirkes produktiviteten av bonusordningen som blir praktisert. Produktiviteten påvirkes i den grad at arbeidsinnsatsen til de ansatte øker basert på at de kan oppnå en høyere bonusutbetaling. De mener også at det er forbedringspotensial knyttet til rutiner og systemer som kunne bidratt til å øke produktiviteten ytterligere. Forskning tilsier at ved å øke produktiviteten ved hjelp av finansielle insentiver gjør at det blir mer fokus på kvantitet fremfor kvalitet. Avslutningsvis kan en si at produktiviteten blir påvirket av bonusordningen i den grad at arbeidsinnsatsen hos de ansatte øker basert på at de kan oppnå en høyere bonusutbetaling.

6.5 Rekruttering

Hvordan påvirker bonusordningen rekrutteringen til Nova Sea AS?

Dette forskningsspørsmålet har som hensikt å undersøke om rekrutteringen til Nova Sea AS blir påvirket av bonusordningen som selskapet har praktisert de siste årene. Dette perspektivet er basert på de ansattes synspunkter på hva som gjør at bedriften kan anses som attraktiv for eksterne jobbsøkere.

Bonusordningen får årlig mediedekning fra nasjonale og internasjonale aviser og nettsteder. Det er i dette tilfellet relevant å undersøke om noen av de ansatte begynner å jobbe i selskapet basert på bonusutbetalingene som er blitt gjort i selskapet. Selskapet har fokusert i en årrekke på å gi noe tilbake til samfunnet. Og som et ledd i å styrke deres omdømme har de inngått et samarbeid med Statens Vegvesen for å bidra til at trailertrafikken blir tryggere, både for deres distributører, men også for privatpersoner. De har også støttet flere arrangementer og bidratt med finansiell støtte for å bygge opp flerbrukshaller og lignende. Dette har nok bidratt til mennesker uten en arbeidsrelasjon til selskapet har dannet et godt inntrykk av bedriften og hva de gjør for hele Helgelandskysten.

Basert på analysen som belyste hva de ansatte mente var attraktivt med Nova Sea kom det frem at de fleste informantene var stolte av å være ansatt i en slik bedrift. De mente at bedriften hadde lett for å se mennesket fremfor utdannelse, og at de er villige til å satse på ung arbeidskraft slik at de ønsker å bosette seg på Helgelandskysten. Informantene mente også at bedriften hadde gode ordninger foruten bonusordningen for ansatte. Flere av informantene mente også at bedriften var å anse som attraktiv fordi den hadde sikre arbeidsplasser. At informantene er fornøyde med arbeidsplassen er med på å styrke omdømmet til bedriften. De har også vært med på å

I Cable og Turbans (2003) forskningsartikkel mente det at omdømmet påvirket stoltheten til enkeltpersoner for bedriften. I deres studie fant de ut at arbeidstakere kunne akseptere en lavere årslønn, såfremt bedriften hadde et godt

omdømme. For Nova Sea AS er det grunnlag for å si at de ansatte i selskapet har stolthet til bedriften. Og basert på tilbakemeldingen om at noen få av informantene ønsket å ha en høyere fastlønn fremfor bonusutbetalingen. Dette kan være en grunn til at de nyansatte i selskapet kan akseptere en lavere fastlønn, basert på den høye bonusutbetalingen som har vært de siste årene.

I dybdeintervjuene kom det frem at noen opplevde å bli sett på som millionærer etter at de fikk vite at informanten var ansatt i Nova Sea AS. Dette tyder på at bonusen har bidratt til å gi bedriften mye oppmerksomhet, som også har bidratt til at selskapet har fått flere søkere til sine utlyste stillinger.

For at selskaper skal kunne opprettholde og videreutvikle sin posisjon i markeder er det viktig å få de riktige og kompetente kandidatene i sin arbeidsbase. De fleste bedriftene fokuserer mye på å få akseptert de jobbtilbudene de gir til de potensielle ansatte (Pastor, 2012). For Nova Sea AS er det viktig at bedriften oppfattes som attraktiv, og at selskapet har et godt omdømme. Ifølge forskning er dette avgjørende for å få de riktige kandidatene til selskapet. Forskning har også antydnet at arbeidssøkere ønsker å arbeide for selskaper som samfunnet anser som vellykkede (Thornbury m.fl, 2010). Det er åpenbart basert på hvordan ansatte i Nova Sea AS blir sett på når de er ute på reise. Det er åpenbart at bonusordningen påvirker rekrutteringen til selskapet. Selskapet opplever at stillingene blir mer attraktive, og det er mangel på husrom på øya hvor hovedlokasjonen befinner seg.

Oppsummerende har mennesker som ikke arbeider i selskapet tendenser til å se på de ansatte i selskapet som millionærer. De som er heldige å få Nova Sea AS som arbeidsgiver har gode ordninger og betingelser. Derimot på den negative siden er det noen som kun arbeider i selskapet på grunn av bonusutbetalingen. Dette skyldes at det er noen av tilflytterne ønsker å opparbeide seg høye bonusutbetalinger for så å flytte hjem etter noen år. Dette vil påvirke selskapet i negativ retning på lang sikt, men i denne oppgangsperioden med rekordhøye resultater er det rimelig å anta at selskapet nyter godt av de sterke søkertallene til stillingene som blir utlyst.

Kapittel 7

Konklusjon

I dette kapitlet oppsummeres de viktigste hovedpoengene fra diskusjonen i kapitlet ovenfor. Som nevnt ovenfor lyder hovedproblemstillingen slik;
Hvordan påvirker bonusordningen som Nova Sea AS praktiserer motivasjonen til ansatte og rekrutteringen til selskapet?

Bonusordningen påvirker selskapet i stor grad. De fleste av informantene i selskapet blir ytre motivert av å ha en bonusordning å strekke seg etter. For den indre motivasjonen var det tilsynelatende lite som påvirket i positiv retning. Basert på tilbakemeldingene fra informantene blir den indre motivasjonen svekket basert på at kravene i bonusordningen blir for vanskelige å nå, noe som påvirker ansattes forventninger til seg selv samt. deres mestringsfølelse.

Arbeidsmiljøet i Nova Sea AS er tilsynelatende godt i alle avdelingene, og de fleste informantene har inntrykk av at det er et bra arbeidsmiljø i hele bedriften. Bonusordningen påvirker ikke arbeidsmiljøet i noen særlig grad. Å øke produktiviteten i selskapet er en av grunnene til at bonusordningen blir praktisert i Nova Sea AS i dag. Det er viktig å nevne at alle selskaper har områder å forbedre produktiviteten på, men for Nova Sea AS er det åpenbart at bonusordningen påvirker produktiviteten hos de ansatte i en positiv retning.

For rekrutteringen til selskapet har bonusordningen påvirket selskapet i stor grad de siste årene. Spesielt ved hjelp av publiserte medieomtaler. Selskapet opplevde å få 750 søknader på ni stillinger fra flere land. Dette tilsier seg at bedriften blir ansett som attraktiv, og at omdømmet ellers er bra for selskapet er ikke å forakte. Dette bidrar til at debatten rundt sentralisering blir utfordret, ettersom selskapet har mye å tilby sine ansatte. Oppsummerende så påvirker bonusordningen Nova Sea AS i stor grad.

Kapittel 8

Litteraturliste

Artikler

1. Bjørnstad, E. og Hillveg, J., (2013), "Beyond Bonuses; A case study on bonuses and their impact on work motivation from a Beyond Budgeting perspective.", *SNF – samfunns- og næringslivsforskning AS*, 02.06.16.
2. Cable, D. og Turban, D., (2003), "The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.33(11), s. 2244-2266.
3. Cappelen, A. og Tungodden, B., (2012), "insentiver og innsats", *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 30.05.16.
4. Deci, E.,L., (1971) , "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *journal of personality and social psychology*, *University of Rochester*, vol 18, no.1, 27.05.16.
5. Dobson, S., (2005) "The halo effect", *Marketing Magazine* , vol. 110 , s. 11-15.
6. Frey, B. og Jegen, R., (2001) "Motivation crowding theory". *Blackwell publishers ltd. Journal of economic surveys*, vol 15. No.5. University of Zurich. 02.06.16.
7. Gagne, M. og Deci, E.L., (2005), *Journal of Organizational Behavior*, *John Wiley & Sons, Ltd.* 02.06.16.
8. Jenkins, G.D., Gupta, N., Mitra, A. og Shaw, J.D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology*, 83 (5), s. 777-787.
9. Jensen, M.C. og Meckling, W.H., (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure.", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, s. 305-60.
10. Kuvaas, B., (2005), "Belønning og motivasjon", *Cappelen Akademisk Forlag*, 16.05.16.

11. Pastor, I., (2012), "Increasing an Organizations attractiveness by promoting its reputation during the recruitment interview process", *Procedia Economics and Finance*, Vol.3, pp. 415-419.
12. Pfeffer, J. og Sutton, R.I, (2006) "Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting for evidence-based management", hentet fra lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, 2013 , s.86.
13. Prendergast, C., (1999), "The Provision of Incentives in Firms.", *Journal of Economic literature*, vol. XXXVVI, s. 7-63, 11.02.2017.
14. Thornbury, E., og Brooks, M., (2010) "Signals of Employer Impressiveness and Respectability to Job Market Entrants", *Corporate Reputation Review*, Fall 2010, Vol.13(3), s.172-183
15. Turban, D.B. og Greening, D.W., (1996) "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal* , vol. 40 , 658-672.
16. Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M. (2010). "Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs.", *Journal of public administration research and theory*, vol. 20 (2), s. 387-412, 11.02.2017.

Bøker

1. Anthony, R.N., Govindarajan, V.,Hartmann, F.G.H, Kraus, K og Nilsson, G., (2014), "Management control systems", *McGraw-Hill Education*, første europeiske versjon, kapittel 11.
2. Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2011), "Psykologi i organisasjon og ledelse", *Fagbokforlaget*, 4. utgave, kapittel 4.
3. Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2013), "Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - Evidensbasert HRM", *Fagbokforlaget*, 2. utgave, 2. opplag, kapittel 10.
4. Kvale, S. og Brinkmann, S., (2012), "Det kvalitative forskningsintervju", *Gyldendal Norsk Forlag*, 3. opplag, 2. utgave.
5. Miles, M., Huberman, M., (1994), "Qualitative Data Analysis", *Sage Publications, ltd.*, 2. Utgave.
6. Tjora, A. H., (2010), "Kvalitative forskningsmetoder i praksis", Oslo : Gyldendal akademisk

7. Yin, R. (2014) “Case Study Research Design and Methods”, 5. utgave, Sage.

Nettsider

1. Andersen, M.E. og Idsø, J., (2016) “Prinsipal-agent-teori”, oppdatert 15.12.16, hentet 11.02.17, <https://snl.no/prinsipal-agent-teori>
2. Berge, A., (2017) “750 søkere fra fire land til ni stillinger”, hentet 13.03.17, <http://ilaks.no/750-sokere-fra-fire-land-til-ni-stillinger/>
3. Dahlum, S. (2015), “Validitet - Forskningsmetode”, hentet 2017, <https://snl.no/validitet>
4. Nova Sea, (2017), hentet 2017, Nova Sea AS, <http://novasea.no>
5. Sagberg, I., (2017), “Rekruttering”, hentet 2017, <https://snl.no/rekruttering>
6. Statens Vegvesen (2016), ”Trygg Trailer”, hentet 2017, Statens Vegvesen, <http://www.vegvesen.no/kjoretoy/yrkestransport/trygg-trailer>
7. Thonhaugen, M. og Nygård, F., (2017) “Her får de ansatte 200.000 i bonus hver: - Jeg er storfornøyd”, https://www.nrk.no/nordland/her-far-de-ansatte-200.000-i-bonus-hver_-_jeg-er-storfornoyd-1.13431953
8. Tranøy, K.E., (2012), “Empirisk”, Store Norske Leksikon, hentet 2017, <https://snl.no/empirisk>
9. Wæhle, E. og Sterri, A.B, (2016), “Case-studie”, hentet 2017, <https://snl.no/case-studie>
10. Ødegård, T. (2017) ”Nova Sea AS”, hentet 2017, <http://www.proff.no/roller/nova-sea-as/tjotta/fiskeoppdrett-og-utstyr/Z0ICWRT4/>
11. Østenstad, G.T., (2015), “Produktivitet”, Store Norske leksikon, hentet 2017, <https://snl.no/produktivitet>

Annet

1. Strøm, O.L., (2016) Referert fra møte 16.12.16.

Kapittel 9

Vedlegg

9.1 Intervjuguide – Nova Sea AS

Innledende spørsmål

1. Hva er din sivilstatus?
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hva har du av tidligere arbeidserfaring?

Om Nova Sea

4. Hvorfor valgte du Nova Sea AS som arbeidsgiver?
5. I hvor mange år har du hatt Nova Sea AS som arbeidsgiver?

Motivasjon

6. Hvordan ser en god arbeidsdag ut for deg?
7. Hva er viktig for deg for at du skal være motivert til å utføre dine arbeidsoppgaver?
8. Hvor viktig er det for deg at arbeidsinnsatsen din blir anerkjent i form av tilbakemeldinger og ros?

Arbeidsmiljø og rekruttering

9. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i Nova Sea AS?
10. Hvilke faktorer tror du er avgjørende for at Nova Sea AS anses som en attraktiv arbeidsgiver?
11. Opplever du at det er forventningspress fra kollegaer om at du skal opparbeide deg en bonusutbetaling?
12. Opplever du at kollegaer oppmuntrer deg til å opparbeide deg en bonusutbetaling?

Produktivitet

13. Hva tror du er viktig for at de ansatte skal kunne arbeide mer produktivt?
14. Hvordan påvirkes arbeidsinnsatsen din av muligheten til å få en høyere bonusutbetaling?

Bonussystemet

15. Har du opparbeidet deg en bonusutbetaling tidligere år?
16. Hvor viktig er det for deg å opparbeide deg en bonusutbetaling?
17. Hva tenker du om kravene for å oppnå en bonusutbetaling?

18. Hvordan ville du blitt påvirket om bonusordningen ble avskaffet?

9.2 Informasjonsskriv

Hei, ansatte i Nova Sea AS!

Jeg er en masterstudent som studerer økonomi og administrasjon i Oslo, men jeg er opprinnelig fra Sjøna. Og i vår skriver jeg masteroppgave om Nova Sea AS og bonusordningen som praktiseres i selskapet. Temaet i masteroppgaven består i hovedsak av ansattes motivasjon i forhold til bonusordningen. I den forbindelse trenger jeg 10-15 personer jeg kan intervjuer. Intervjuene vil finne sted i månedsskiftet februar/mars 2017. Jeg vil påpeke at intervjupersonene og deres uttalelser vil bli behandlet anonymt. Intervjupersonen vil få muligheten til å sjekke sine uttalelser før de blir benyttet i oppgaven. Selve intervjuet vil angivelig vare mellom 20-30 minutter. Deres synspunkter er utrolig viktige for å få en god oppgave og for videre fremtidig forskning.

Om noen melder seg frivillig er jeg svært fleksibel i forhold til tidspunkt og sted. Send meg gjerne en mail snarest til ingakristinetj@gmail.com så gjør vi individuelle avtaler. Om jeg ikke får nok frivillige informanter vil jeg ta kontakt med noen utvalgte i løpet av de neste ukene. Etter avtale med Odd. L. Strøm har jeg fått klarsignal om at intervjuene kan finne sted i arbeidstiden.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Inga-Kristine Tetmo Juliussen

Høgskolen i Oslo og Akershus

9.3 Figurer

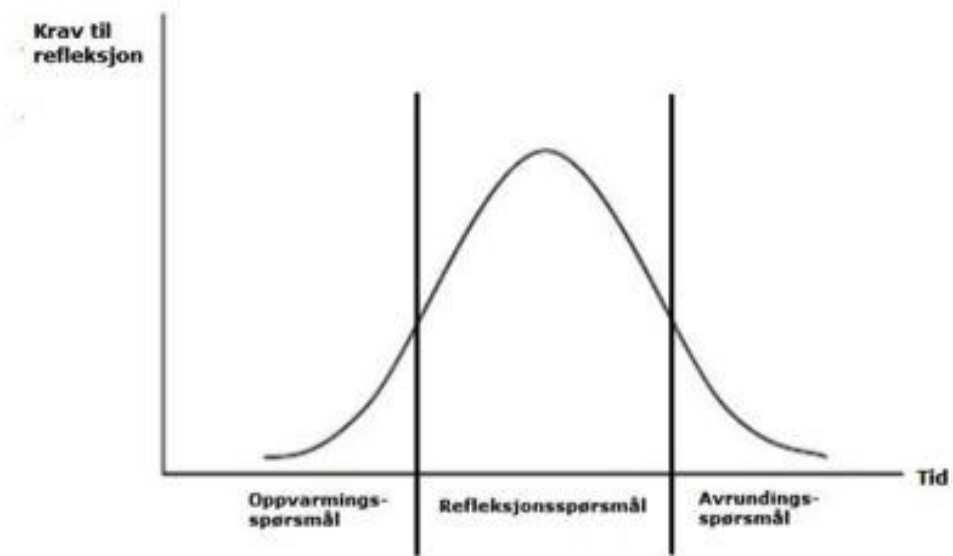
9.3.1 Prosess

Tabell 8.2 Forskningsprosessen med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode (Kvale og Brinkmann 2009)

Tematisering	Planlegging	Datainnsamling	Transkribering	Analyse	Kvalitetsvurdering	Rapport
<p>Formuler formålet med undersøkelsen og beskriv hvordan du oppfatter emnet som skal undersøkes før intervjuarbeidet starter. Du må klarlegge undersøkelsens <i>hvorfor-</i> og <i>hva-spørsmål</i> før du stiller spørsmålet <i>hvordan</i> – dvs. før du velger metode.</p>	<p>Planlegg studien, og ta hensyn til alle 7 stadier, før du starter intervjuarbeidet. Planlegg med henblikk på å innhente den ønskede <i>kunnskap</i> og med tanke på studiens moralske implikasjoner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definer utvalgsstrategien • Velg undersøkelsesmetode • Lag eventuell intervjuguide 	<p>Utfør intervjuene ved hjelp av en intervjuguide. Vær reflektert i tilnærmingen til kunnskapen du søker, og ta hensyn til intervju-situasjonens mellommenneskelige sider.</p>	<p>Klargjør intervju-materialet for analyse, noe som vanligvis medfører transkribering fra muntlig tale til skriftlig tekst.</p>	<p>På grunnlag av undersøkelsens problemstilling, formål og forskningsdesign, og i samsvar med intervju-materialets natur, bestemmer du hvilken analysemetode som er best egnet for intervjuene.</p>	<p>Vi må undersøke om dataene er pålitelige, troverdige, overførbare og i overensstemmelse med virkeligheten (se kapittel 16).</p>	<p>Funnene og metoden formidles i en form som overholder vitenskapelige kriterier, tar hensyn til undersøkelsens etiske sider, og resulterer i et lesbart produkt (se kapittel 29).</p>

(Johannessen m. fl, 2011, 164)

9.3.2 Dybdeintervjuets struktur



(Tjora, 2013, 114)