



Avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer i oljebransjen

Sarah Louise Zeiler-Sørensen

Veileder: Ola Kvaløy

Masterutredning, Masterstudiet i økonomi og administrasjon,
Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne studien ser nærmere på hvordan endringer i oljesektoren påvirker rekruttering, ansettelsesforhold og bruk av ulike tilknytningsformer i denne bransjen. I lys av dette analyseres og diskuteres omfang og motiv, relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, samt økonomiske avveininger relatert til de ulike tilknytningsformene. Formålet med studien er å få økt innsikt og forståelse for et tema i en bransje hvor det er begrenset forskning, særlig ettersom den empiriske konteksten i løpet av få år er endret. Studien er eksplorativt og anvender en kvalitativ metode hvor datainnsamlingen er basert på intervjuer av fire ansatte i fire bedrifter i bransjen. Dette bidrar til at temaet får frem nye aspekter som tidligere ikke er avdekket.

Studien avdekker at alle bedriftene benytter seg av ulike tilknytningsformer. Midlertidig ansettelse og innleie benyttes hovedsakelig av tre grunner: vikariat, prosjektarbeid og ved topper i aktiviteten. Dette gir blant annet bedriften kvalitativ og numerisk fleksibilitet. Mange av de midlertidig ansatte ønsket tidligere ikke fast ansettelse. Det kan imidlertid være i endring. Et annet funn er at bedriftene i bransjen ikke tror at lovendringer, med økt mulighet for å benytte midlertidig ansettelse, vil føre til flere midlertidige ansettelser.

Studien finner at det er lite eller ingen forskjell i opportunistisk atferd, motivasjon og lojalitet blant arbeidstakere med ulike tilknytningsformer. Likevel ser det ut til at resiprositet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan være noe forskjellig ut fra hvilke tilknytningsform som anvendes.

Det er ulike meninger om hva som gir høyest kostnad på kort og lang sikt ved bruk av ansatte med ulike tilknytningsformer. Dette kan være basert på forskjeller i grunnlaget for kostnadsestimeringen. En økonomisk fordel ved å ha faste ansatte på lang sikt kan likevel bunne i at man får kontinuitet og mindre usikkerhet ved å benytte denne tilknytningsformen.

Forord

Denne studien er siste ledd i utdannelsen min og gir meg mastergraden i økonomi- og administrasjon. Studiet har vært utrolig interessant og lærerikt og jeg vil savne både de akademiske og sosiale aspektene relatert til studiet. Samtidig gleder jeg meg til å få anvendt kunnskapen jeg har tilegnet meg og ta fatt på nye utfordringer. Det siste semesteret har vært noe ensomt, og jeg gleder meg til å få kollegaer som jeg kan ha faglige diskusjoner med og hvor vi sammen kan finne gode løsninger.

Jeg vil benytte anledningen til å rette en stor takk til min veileder Ola Kvaløy for konstruktive og raske tilbakemeldinger, gode innspill til oppgaven og for alltid å ta seg tid på kort varsel. Tusen takk!

Videre vil jeg rette en stor takk til bedriftene og hver av intervjuobjektene som har takket ja til å la seg intervju og bruke sin tid på å la seg intervju. Deres bidrag har vært uvurderlig. Uten dem hadde det ikke vært mulig å gjennomføre studien. De har vist stor samarbeidsvillighet og har bidratt til verdifull data i denne studien. Tusen takk!

Sist, men ikke minst vil jeg takke min ektemann og min sønn for at de har fylt dagene med tålmodighet, glede og gode opplevelser og gitt meg ny giv i faser hvor jeg har hatt behov for ekstra motivasjon. Tusen takk! Dere er best!

Bergen, desember 2015

Sarah Louise Zeiler-Sørensen

Innhold

Sammendrag	2
Forord	3
Innhold	4
1 Innledning	7
1.1 Studiens rasjonale	7
1.2 Problemstilling	9
1.3 Avgrensning og formål	10
1.4 Oppgavens struktur og oppbygging	10
2 Teoretisk rammeverk og litteratur	11
2.1 Arbeidsmarked og lønnsdannelse	11
2.2 Tilknytningsformer mellom arbeidstaker og bedrift	17
2.2.1 Formål og mulige konsekvenser av juridiske endringer i arbeidsmiljøloven.....	19
2.2.2 Motiv for innleie av arbeidskraft.....	20
2.2.3 Den fleksible bedrift.....	21
2.3 Transaksjonskostnadsteori	22
2.3.1 Relasjonsspesifikke investeringer.....	23
2.4 Resiprositet, tillit og relasjonskontrakter	24
2.4.1 Bruk av relasjonskontrakt – en modell.....	26
2.5 To former for belønning og evaluering basert på prinsipal-agent teori	30
2.5.3 Subjektiv prestasjonsevaluering.....	30
2.5.5 Team evaluering.....	31
3 Metode	32
3.1 Forskningstilnærming	32
3.1.1 Forskningsdesign.....	33
3.1.2 Case-studie.....	34
3.2 Forskningsmetode	34
3.3 Empirisk kontekst	35
3.4 Datainnsamling	36
3.4.1 Semi-strukturerte intervju.....	37
3.4.2 Gjennomføring av intervju.....	39
3.5 Reliabilitet og validitet	41
3.6 Sikring av etisk og moralsk standard	43

4 Resultat	45
4.1 Omfang, motiv og bruk av ulike tilknytningsformer	45
4.1.1 Omfang av ulike tilknytningsformer.....	46
4.1.2 Motiv for bruk av ulike tilknytningsformer.....	47
4.1.3 Midlertidighet – et ønske fra arbeidsgiver eller arbeidstaker?	50
4.1.4 Fra midlertidig til fast ansettelse	51
4.1.5 Fordeler og ulemper samt positive og negative erfaringer med ulike tilknytningsformer	54
4.1.6 Bemanningsbyrå og rekruttering	56
4.1.7 Nedbemanning og bemanningssituasjonen i fremtiden	59
4.1.8 Bruk av ulike tilknytningsformer i bedriftene i fremtiden	61
4.1.9 Hvilke funn gir intervjuene relatert til omfang, motiv og bruk av ulike tilknytningsformer?	64
4.2 Relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ved ulike tilknytningsformer	66
4.2.1 Individuelle mål og interesser.....	66
4.2.2 Betydningen av bedriftskultur og verdier – fra fokus på individ til fellesskap.....	67
4.2.3 Uproduktiv påvirkning – et mye benyttet virkemiddel?.....	69
4.2.4 Forpliktelse og lojalitet fra arbeidstaker	69
4.2.5 Forpliktelse og lojalitet fra arbeidsgiver	71
4.2.6 Motivasjon ved ulike tilknytningsformer	72
4.2.7 Hvilke funn gir intervjuene i forhold til relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ved bruk av ulike tilknytningsformer?	73
4.3 Økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer	74
4.3.1 Kostnader ved ulike tilknytningsformer på kort sikt.....	74
4.3.2 Kostnader ved ulike tilknytningsformer på lang sikt.....	76
4.3.3 Bedre ressursutnyttelse ved bruk av midlertidig ansatte?.....	77
4.3.4 Reduserte lønnskostnader til midlertidige ansatte i fremtiden?	78
4.3.5 Hvilke funn gir intervjuene relatert til økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer?	78
5 Diskusjon	80
5.1 Omfang, motiv og bruk av ulike tilknytningsformer	80
5.1.1 Omfang og motiv	80
5.1.2 Bruk av arbeidstakere med ulik tilknytningsform i bedriften	83
5.1.3 Midlertidighet – et ønske fra arbeidsgiver eller arbeidstaker?	84
5.1.4 Bemanningsbyråenes rolle i oljebransjen.....	88
5.1.5 Nedbemanning og bruk av ulike tilknytningsformer i bedriftene i fremtiden.....	89

5.2 Relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ved ulike tilknytningsformer	91
5.2.1 Individuelle mål og interesser	91
5.2.2 Betydningen av bedriftskultur og verdier – buffer mot opportunistisk atferd?	93
5.2.3 Uproduktiv påvirkning – prosesser i bedriften for å forhindre dette?	95
5.2.4 Forpliktelse og lojalitet fra arbeidstaker og arbeidsgiver	96
5.3 Økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer	97
5.3.1 Økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer på kort og lang sikt...97	
6 Oppsummering og konklusjon.....	100
6.1 Studiens funn og relevans	100
6.2 Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning	104
7 Litteratur	106
7.1 Bøker	106
7.2 Avisartikler, tidsskrift og rapporter.....	107
7.3 Lover og forskrifter	110
7.4 Stortingsmeldinger.....	110
7.5 Kilder fra Internett.....	110
7.6 Akademiske avhandlinger	112
7.7 Andre kilder	113
8 Vedlegg.....	114
8.1 Vedlegg 1: Intervjuforespørsel.....	114
8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide.....	115

1 Innledning

1.1 Studiens rasjonale

Petroleumsvirksomheten er verdimessig den største næringen i Norge og står for 24 prosent av landets BNP (Statistisk sentralbyrå, 2014). I 2014 var det omtrent 150.000 direkte sysselsatte i petroleumssektoren. Summen av direkte og indirekte sysselsatte utgjorde imidlertid om lag 240.000 arbeidstakere (Norsk Petroleum, 2015).

Oljeprofessor Eirik Vatne ved Norges Handelshøyskole (NHH) fortalte i november 2014 til Stavanger Aftenblad at dette var toppen av oljeboomen (Seglem, 2014).

Oljebransjen og arbeidsmarkedet påvirkes i stor grad av oljeprisen som bestemmes i det internasjonale markedet. Oljeprisen økte markant i årene etter årtusenskiftet som følge av stor vekst i etterspørselen fra Kina og andre fremvoksende økonomier. I kjølvannet av finanskrisen falt oljeprisen, men tok seg opp til et historisk høyt nivå like etter (Finansdepartementet, 2015). Utsiktene fremover er imidlertid usikre. Høsten 2014 falt oljeprisen kraftig og i august 2015 var spot prisen per oljefat nede på 40-tallet. Dette gir behov for økt kostnadskutt i bransjen noe som har ført til at investeringer utsettes, rigger legges i opplag og ansatte blir sagt opp (Nyland, 2015).

En oversikt presentert av Stavanger Aftenblad i oktober 2015 viste at summen av planlagte og/eller gjennomførte bemanningsreduksjoner som følge av nedgangstider i oljebransjen utgjorde 24.700¹ oljerelaterte stillinger (Stavanger Aftenblad, 2015). I en artikkel i Dagens Næringsliv fortalte økonomiprofessor Klaus Mohn ved Universitetet i Stavanger at man tidligere har sett at nedbemanning er avløst av perioder med kraftig vekst i antall ansatte. Denne gangen tror han imidlertid ikke jobbene kommer tilbake (Løvås & Ånestad, 2015).

Norsk Industri spår tøffe tider for innleide i industrien generelt, men særlig for innleide arbeidstakere i oljebransjen. Bakgrunnen er at antall innleide i denne sektoren vil reduseres med nærmere 50 prosent (Norsk Industri, 2015). Fafø-forsker Jørgen Svalund avdekket i sin doktorgradsavhandling at krisetider i oljebransjen og oppsigelser som følge av nye permitteringsregler kan medføre at flere arbeidstakere må akseptere tilbud

¹ Beløpet inkluderte også reduksjon av innleid arbeidskraft.

om midlertidige stillinger i fremtiden. Dette mener LO er en alvorlig utfordring for norsk arbeidsliv (Lewis, 2014).

I 2014 la regjeringen frem forslag til endringer i arbeidsmiljøloven. "Arbeidslivet er i stadig endring, og krever mer fleksibilitet for å møte et moderne næringsliv og familieliv. Derfor foreslår vi å endre reglene for midlertidig ansettelse, arbeidstid og aldersgrenser" sa arbeids- og sosialminister Robert Eriksson i en pressemelding fra Arbeids- og sosialdepartementet datert 11. juni 2014 (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014 a). Regjeringens forslag til endringer hadde også som formål å gjøre det lettere å komme i jobb og bli stående lenger i arbeidslivet. Juridisk innebar dette blant annet økt tilgang til midlertidige ansettelser, oppmykning av arbeidstidsreglene og heving av arbeidsmiljølovens aldersgrense (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014 a). Statsråd fastsatte 24. april 2015 at endringene i arbeidsmiljøloven og allmenngjøringsloven skulle tre i kraft 1. juli 2015 (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015 a).

I kjølvannet av endringene av det juridiske rammeverket har det vært heftige diskusjoner og debatter hvor blant annet flere politikere og fagforeninger har stilt seg kritisk til lovendringene. I følge Fafo (2015) er stridens kjerne om midlertidig ansettelse vil fungere som en inngangsport til fast jobb eller om det vil lede til lengre perioder med usikkerhet. I 2013 var rundt åtte prosent ansatt på midlertidig basis, noe som er relativt lavt sammenlignet med andre land. Endringer i det juridiske rammeverket medfører imidlertid at det vil bli lettere for arbeidsgiver å benytte midlertidige ansettelser (Fafo, 2015). Bedriftene i oljesektoren har fokus på å redusere kostnader. Mange av bedriftene har som et ledd i denne prosessen planlagt, vurdert eller gjennomført nedbemanning. Dermed vil det særlig være interessant å se om og eventuelt hvordan endringene i lovverket vil påvirke rekrutterings-, bemannings- og ansettelsesrelasjonene i denne bransjen.

1.2 Problemstilling

Studien ser nærmere på den norske oljebransjen og oppgavens problemstilling er: *Hvilken innvirkning har endringer² i oljebransjen på rekruttering, ansettelsesforhold og valg av ulike tilknytningsformer?*

I lys av problemstillingen vil oppgaven undersøke og se nærmere på følgende forhold:

- i. Omfang og motiv for bruk av ulike tilknytningsformer³.

Det vil undersøkes hvilke tilknytningsformer som er vanligst i bedriftene i dag, med hovedvekt på fast og midlertidig ansettelse, inkludert innleie. Studiet vil også se nærmere på avveininger og begrunnelsen for bruk av disse tilknytningsformene, hvordan kandidater rekrutteres til bedriftene og hvordan bedriftene forventer å benytte seg av dem i fremtiden som følge av endringer i bransjen og arbeidsmiljøloven.

- ii. Relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ved ulike tilknytningsformer.
- iii. Økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer.

For å besvare problemstillingen benyttes et eksplorerende forskningsdesign og en kvalitativ forskningstilnærming i form av semi-strukturerte intervju av fire respondenter i fire bedrifter i oljebransjen. Kvalitativ forskningsmetode er velegnet når man skal undersøke et fenomen som er relativt ukjent, slik som i dette studiet. Når man benytter denne metoden er man åpen for ny informasjon og for overraskelser som ikke var forventet før studiet ble påbegynt (Jacobsen, 2003). Fordelen med å benytte en kvalitativ metode er at man innhenter et begrenset antall observasjoner hvor man går i dybden og får utfyllende beskrivelser, noe som man ikke har mulighet for å innhente ved et stort antall observasjoner. I tillegg har man mulighet til å undersøke og forklare ulike aspekter ved et problem (Ghauri & Grønhaug, 2010). Resultatet fra intervjuene vil dermed kunne bidra til å bekrefte eller avkrefte forhåndsdefinerte antakelser, samtidig

² Med oppgavens "endringer i oljebransjen" menes først og fremst det siste årets drastiske nedgang i oljepris, som påvirker bedriftenes profitt og estimerer for fremtidig inntjening. Lavere oljepris gir av den grunn grobunn for andre endringer og omstillinger. Økt kostnadsfokus, som blant annet har medført nedbemanning i mange bedrifter, samt redusert nivå av investeringer står her sentralt. En annen som kan påvirke bransjen er de juridiske endringene i arbeidsmiljøloven.

³ Med tilknytningsform menes ansettelsesform som vil si måter å organisere arbeidskraften på. Begrepene vil bli benyttet synonymt i oppgaven. Studien tar utgangspunkt i ansatte onshore.

som de kan gi ny innsikt som ikke tidligere er beskrevet i teori eller andre vitenskapelige studier.

1.3 Avgrensning og formål

Oppgaven ser nærmere på rekruttering og ansettelsesforhold i oljebransjen. Formålet er å få økt innsikt i hvordan og hvorfor ulike typer tilknytningsformer mellom arbeidstakere og arbeidsgivere benyttes, samt hvordan nedgangstider i oljebransjen og endringer i arbeidsmiljølovens regler for midlertidige ansettelser og påvirker dette.

I oppgaven benyttes arbeidsmiljølovens definisjoner av arbeidstaker og arbeidsgiver. Med arbeidstaker menes dermed: "enhver som utfører arbeid i annens tjeneste" (arbeidsmiljøloven §1-8 (1)). Med arbeidsgiver menes: "enhver som har ansatt arbeidstaker for å utføre arbeid i sin tjeneste" (arbeidsmiljøloven, §1-8 (2), 2005).

1.4 Oppgavens struktur og oppbygging

Oppgaven vil videre være inndelt i seks kapitler. I kapittel to av oppgaven presenteres teoretisk rammeverk og litteratur som bidrar til å belyse problemstillingen. Formålet er at det skal danne grunnlaget for å analysere dataene. Kapitlet vil blant annet ta for seg teori om arbeidsmarked og lønnsdannelse, ulike tilknytningsformer mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, transaksjonskostnadsteori og teori om resiprositet, tillit og relasjonskontrakter. Hensikten med teoridelen er å benytte den i analyse og tolkning av de empiriske resultatene. Kapittel tre beskriver valg av metode, samt ulike aspekter ved denne. Her gjøres også rede for hvordan dybdeintervjuene ble gjennomført, validitet, reliabilitet og etiske vurderinger. I kapittel fire presenteres resultat fra datainnsamlingen, det vil si funn fra dybdeintervjuene. Kapittel fem er et diskusjonskapittel hvor funn presentert i resultatdelen drøftes opp mot teori og litteratur for å besvare studiets problemstilling. I kapittel seks gis en kort oppsummering og konklusjon av studiet, samt anbefalinger for videre arbeid. Kapittel syv inneholder litteraturlisten. Vedlegg følger etter dette.

2 Teoretisk rammeverk og litteratur

I dette kapitlet presenteres relevant litteratur og teori som bidrar til å belyse forhold relatert til denne studiens problemstilling. Formålet er bevege seg fra et overordnet nivå med fokus på arbeidsmarkedet, til å se på mulige tilknytningsformer og regelverket knyttet til dette. Deretter blir teorien enda mer snevret inn og ser nærmere på motiv for bruk av tilknytningsformene og hvordan relasjonene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker påvirkes av ulike faktorer. Avslutningsvis vil teorien ta for seg noen former for belønning og evaluering i lys av prinsippal-agent teori.

Første delkapittel presenterer et teoretisk rammeverk for arbeidsmarked og lønnsdannelse. Rammeverket gir blant annet innsikt i hvordan lønn fastsettes og hvordan arbeidskraft allokeres mellom bransjer. Etter dette følger et delkapittel om tilknytningsformer mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I kapitlet ser man også på endringer i arbeidsmiljøloven og hvordan dette gir muligheter og begrensninger for bruk av tilknytningsformene. Videre ser delkapitlet på motiv for innleie. Avsnittet avsluttes med teori om den fleksible bedrift, som ser nærmere på hvilke posisjoner i bedriften det er vanlig at ansatte med ulike tilknytningsformer besitter. Det tredje delkapitlet omhandler transaksjonskostnadsteori. På bakgrunn av denne teorien ser man hvorfor mange bedrifter velger fast ansettelse, særlig når det foreligger relasjonsspesifikke investeringer. Det nest siste delkapitlet ser nærmere på hvilken virkning resiprositet, tillit og relasjonskontrakter har på forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Disse elementene vil sammen med arbeidsgivers og arbeidstakers tidsperspektiv være viktige elementer for å opprettholde eller bryte samarbeidet. Det avsluttende delkapitlet ser på noen former for belønning med utgangspunkt i prinsippal-agent teori, samt fordeler og ulemper med disse.

2.1 Arbeidsmarked og lønnsdannelse

Arbeidskraften er den viktigste ressursen vi har i samfunnet. I tillegg til å ha stor betydning for den enkeltes mulighet for arbeid og inntekt er arbeidsmarkedet sentralt for å få en effektiv utnyttelse av ressursene og en riktig sammensetning av produksjonen (Norman, 2001).

I en standard modell av arbeidsmarked og lønnsdannelse, vil lønn og fordeling av arbeidskraft avhenge av tilbud og etterspørsel. Modellen forutsetter et arbeidsmarked med fullkommen konkurranse og perfekt informasjon og hvor både arbeidsgivere og arbeidstakere har all relevant kunnskap om produktivitet, priser og lønninger. Videre antas det at all arbeidskraft er homogen og at arbeidskraften kostnadsfritt kan flyttes mellom arbeidsplasser. Alle arbeidsplassene oppleves også like attraktive. Lønnen vil være lik på alle arbeidsplasser ettersom både arbeidstakere og arbeidsgivere har full informasjon, det er perfekt mobilitet og ingen forskjeller i arbeidsplassenes attraktivitet. Det er vanlig å anta at tilbudet etter arbeidskraft avhenger av lønninger og priser, på lik linje som etterspørselen etter varer og tjenester. I modellen antas likevel tilbudet av arbeidskraft som konstant og bestemt av forhold utenfor modellen. Samlet mengde arbeidskraft er gitt av n . Det antas at økonomien kan deles inn i et antall sektorer/bransjer og at hver bransje inneholder et stort antall bedrifter som hver er prisfaste kvantumstilpassere i arbeidsmarked og produktmarkedet. Dette gir oss etterspørselen. Produktprisen er gitt av p og lønnsatsen av w . Det benyttes n enheter arbeidskraft og produseres x antall produkter. Produktfunksjonen viser sammenhengen mellom arbeidsinnsats og produksjon:

$$x = F(n)$$

Produktfunksjonen har positivt avtakende grenseprodukt. Bedriftenes overskudd π tilsvarer forskjellen mellom produksjon og lønnskostnader:

$$\pi = px - wn = pF(n) - wn$$

Bedriftene velger arbeidsinnsats og tilhørende produksjon som maksimerer overskuddet og tilpasser seg der verdien av arbeidskraftens grenseprodukt er lik lønnen⁴:

$$pF_n(n) = w$$

⁴ Fotskrift i funksjonene angir den deriverte funksjonen. Etterspørsel etter arbeidskraft bestemmes dermed av forholdet mellom produktpris og lønn.

Etterspørsel etter arbeidskraft bestemmes dermed av forholdet mellom produktpris og lønn.

Det antas nå at arbeidskraften n kan benyttes av to bransjer⁵ i , og hver av bedriftene tilpasser seg som tidligere beskrevet. Tilpasningen til hver av bedriftene blir da:

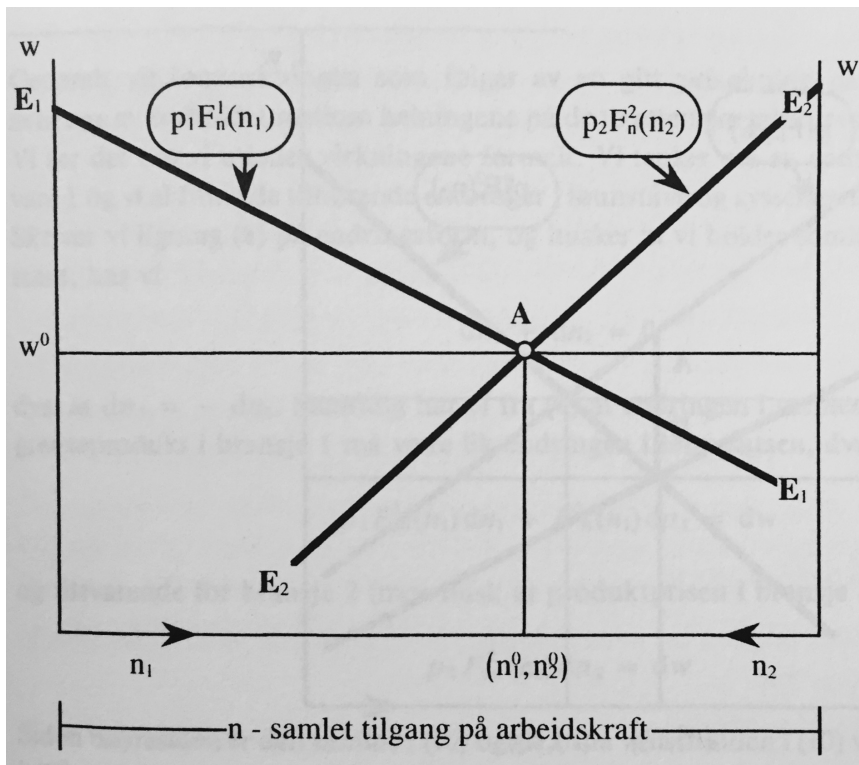
$$p_i F_n^i(n_i) = w \quad i=1,2$$

Det er likevekt i arbeidsmarkedet når summen av arbeidskraft i de to bransjene er lik den gitte tilgangen n :

$$n = n_1 + n_2$$

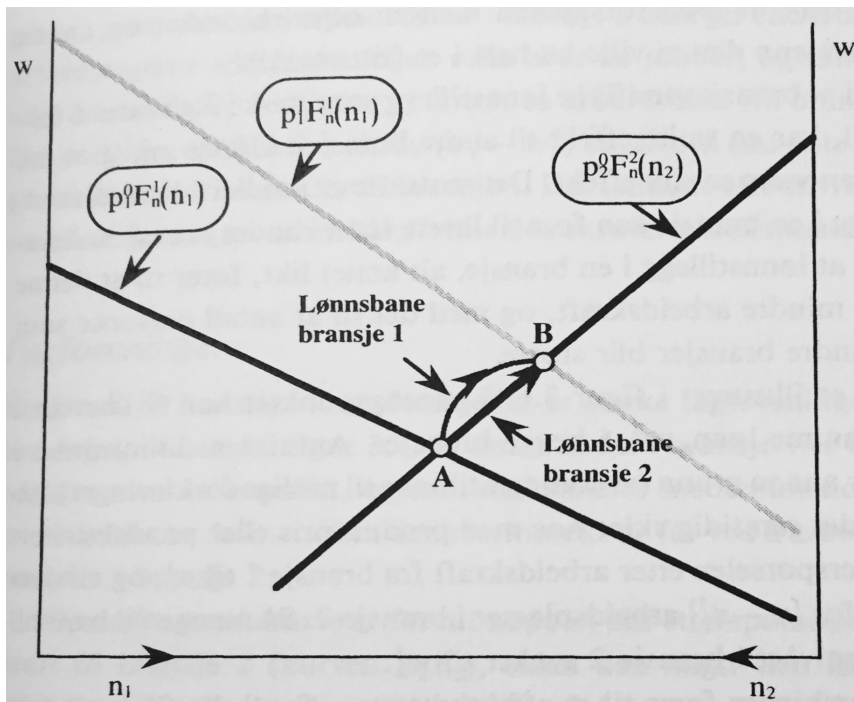
Likevekten er gitt av figur 2.1.1. Den horisontale linjen viser samlet mengde arbeidskraft. E_1E_1 er bedrift 1 sin samlede etterspørsel etter arbeidskraft, mens E_2E_2 viser bedrift 2 sin etterspørsel. Etterspørselen etter arbeidskraft måles fra venstre til høyre i figur 1, mens den for bedrift 2 måles fra høyre til venstre. Likevekten er gitt ved skjæringspunktet, og sysselsettingen i de to bransjene blir da (n_1^0, n_2^0) . Når likevekten i arbeidsmarkedet er bestemt, følger produksjonen fra produktfunksjonen (Norman, 2001).

⁵ Bransje i blir videre i funksjonene vist som topp- eller fotskrift



Figur 2.1.1 Likevekt i arbeidsmarkedet (Norman, 2001).

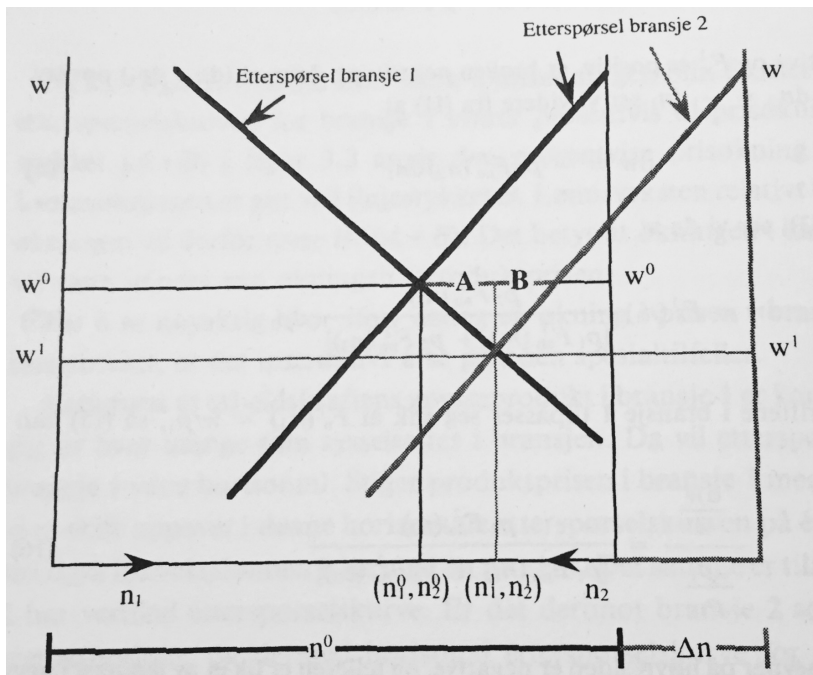
I det virkelige liv vet vi at ulike bransjer opererer med ulike lønninger. Lønnsforskjeller kan komme til uttrykk når markedene ikke fungerer perfekt. Likevel kan bransjemessige lønnsforskjeller i følge Norman (2001) være fullt forenelig med likevekt ved fullkommen konkurranse. Lønnsforskjeller mellom bransjer kan blant annet skyldes naturlige årsaker som at bransjene er forskjellige når det gjelder arbeidsmiljø eller kvalifikasjoner til de ansatte eller at økonomien er på vei fra en likevekt til en annen.



Figur 2.1.2 Lønnsglidning og omstilling (Norman, 2001)

Dersom vi antar at prisen i bransje 1 stiger til p_1^1 går vi fra likevekt i A til en ny likevekt i B med høyere lønn enn tidligere, og større sysselsetting i bransje 1 på bekostning av bransje 2. Dette skyldes at prisvekst for produkt 1, med en tilhørende lønnsøkning som er lavere enn økningen i produktprisen, fører til at bedrifter i bransje 1 benytter mer arbeidskraft. Samtidig vil økt lønn føre til at bransje 2 benytter mindre arbeidskraft. For å få arbeidstakere til å bli oppmuntret til omstilling er det også en nødvendighet med høyere lønn i bransje 1 enn bransje 2, for eksempel ved at lønnen i de to bransjene følger banen som vises i figur 2.1.2. Dette kalles lønnsglidning og impliserer at bransjer i vekst i en overgangsfase må tilby en høyere lønn for å tiltrekke seg arbeidstakere for å gå fra en likevekt til en annen (Norman, 2001).

Fra 1. juli 2015 ble Arbeidsmiljølovens aldersgrense hevet fra 70-72 år. Det ble også åpnet for en generell adgang til midlertidige ansettelser i tolv måneder. Endringene i loven vil i teorien kunne medføre økt arbeidskrafttilgang. Figuren under viser hvordan lønn og sysselsetting påvirkes ved slike endringer når forutsetningene i modellen som tidligere er benyttet legges til grunn.



Figur 2.1.3 Virkninger av økt tilgang på arbeidskraft (Norman, 2001).

Dersom vi antar at det opprinnelig er en tilgang på arbeidskraft tilsvarende n^0 og at det tilføres mer arbeidskraft (Δn), blir total tilgang til arbeidskraft nå $n^0 + \Delta n$. Dermed forlenges det horisontale linjestykket som angir samlet arbeidskraft og den høyre delen av aksesystemet parallellforskyves mot høyre tilsvarende den økte tilgangen på arbeidskraft. Etterspørselskurven for arbeidskraft for bransje 2 må også da parallellforskyves slik at kurven blir Δn enheter lengre mot høyre i figuren. Dette gir en ny likevekt som er på et lavere punkt i figuren. Økt tilgang på arbeidskraft medfører i modellen at man i den nye likevekten får en lavere lønn (w^1 mot tidligere w^0) og økt sysselsetting (n_1^1, n_2^1 mot tidligere n_1^0, n_2^0) og produksjon i begge bransjer sammenlignet med tidligere. Total økning i sysselsetting i bransje 1 tilsvarer linjestykket A, mens det for bransje 2 tilsvarer linjestykket B. (Norman, 2001).

Rammeverket over har blant annet bidratt til forståelse av hvordan lønnen dannes. Faktorer som påvirker allokeringen av arbeidskraft mellom ulike bransjer er også forklart. Videre presentasjon av litteratur og teori vil se nærmere på forhold mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Først vil ulike tilknytnings- og ansettelsesformer mellom de to partene beskrives.

2.2 Tilknytningsformer mellom arbeidstaker og bedrift

Arbeidsmarkedet globalt, men også i Norge, et dynamisk marked som over tid preges av endringer. Dette gjelder også tilknytningsformene som eksisterer mellom arbeidstaker og bedrift. Nesheim og Hersvik (1999) beskriver fire måter å organisere arbeidskraften på med utgangspunkt i bedriftens produksjons- eller verdiskapningsprosess; fast ansettelse, midlertidig ansettelse, kjøp av arbeidskraft fra annen virksomhet og innleie av arbeidskraft.

Fast ansettelse innebærer at arbeidstakere er ansatt i en bedrift for et ubegrenset tidsrom, og anses som den ordinære tilknytningsformen for arbeid (Nesheim & Hersvik, 1999). Som hovedregel er virksomheter som sysselsetter arbeidstakere i Norge underlagt den norske arbeidsmiljøloven (2005) og i lovens §14-9 første ledd fremgår det at arbeidstaker skal ansettes fast.

Ved midlertidig ansettelse er arbeidstaker ansatt i en bedrift for et begrenset tidsrom (Nesheim & Hersvik, 1999). Til tross for hovedregelen om fast ansettelse, fremgår det av arbeidsmiljølovens § 14-9 første ledd at midlertidige ansettelser kan inngås:

- a) når arbeidet er av midlertidig karakter,
- b) for arbeid i stedet for en annen eller andre (vikariat),
- c) for praksisarbeid,
- d) med deltaker i arbeidsmarkedstiltak i regi av eller i samarbeid med arbeids- og velferdsetaten,
- e) med idrettsutøvere, idrettstrenerne, dommere og andre ledere innen den organiserte idretten eller
- f) for en periode på inntil tolv måneder. Slike avtaler kan omfatte inntil 15 prosent av arbeidstakerne i virksomheten, avrundet oppover, likevel slik at det kan inngås avtale med minst én arbeidstaker." I arbeidsmiljølovens § 14-9 sjette ledd fremgår det også at en arbeidstaker skal anses fast ansatt når han har vært sammenhengende midlertidig ansatt i mer enn fire år etter første ledd bokstav a eller i mer enn tre år etter første ledd bokstav b og f (arbeidsmiljøloven, 2005).

Kjøp av arbeidskraft fra annen virksomhet innebærer at arbeidet utføres av ansatte i en leverandørbedrift. Denne typen eksterne kontrakter omfatter det som blir omtalt som

underleveranser, enterpriser og konsulenttenester. Ved denne tilknytningsformen er det den eksterne bedriften som er ansvarlig for innhold og kvalitet på det som blir levert og arbeidstakere er underlagt leverandørens organisasjon og ledelse (Nesheim & Hersvik, 1999).

Innleie av arbeidskraft innebærer at virksomheten "kjøper retten til å disponere over" arbeidstakeren for en viss periode. Fra virksomhetens side er denne tilknytningsformen en "mellomform" mellom de to alternativene over. Arbeidstaker er ansatt og lønnes i utleiebedriften på lik linje som ved kjøp av arbeidskraft. Organisering og ledelse av arbeidet er imidlertid underlagt innleiebedriftens kontroll som ved midlertidige ansettelser. Innleiebedriften har dermed også ansvar for forhold som helse, arbeidsmiljø og sikkerhet ved arbeidsplassen. Innleie av arbeidskraft skiller seg fra de andre tilknytningsformene i form av at det vil foreligge et trepartsforhold (Nesheim & Hersvik, 1999). Med trepartsforhold vises det til at det er inngått to avtaler mellom partene; én avtale mellom innleievirksomheten og den eksterne bedriften (leieavtale), samt én avtale mellom arbeidstaker og den eksterne bedriften (arbeidsavtale) (Johnsgaard, 2010). Innleie av arbeidskraft fra virksomheter som har til formål å drive utleie er tillatt i samme utstrekning som det kan avtales midlertidige ansettelser etter arbeidsmiljølovens §14-9 første ledd bokstav a til e. Etter denne lovens § 14-12 fjerde ledd skal innleid arbeidskraft anses som fast ansatt på lik linje som reglene i §14-9 sjette ledd. Det vil si at en arbeidstaker skal anses fast ansatt når han har vært sammenhengende midlertidig ansatt i mer enn fire år etter første ledd bokstav a eller i mer enn tre år etter første ledd bokstav b og f (arbeidsmiljøloven, 2005).

I denne studien vil fast og midlertidig ansettelse være hovedfokus for tilknytningsform mellom bedrift og arbeidstakere. Begrepet midlertidig ansettelse vil benyttes om arbeidstakere som arbeider under organisering og ledelse av en bedrift og hvor arbeidets varighet er i en begrenset periode. Dermed vil både det Nesheim og Hersvik (1999) omtaler som "midlertidig ansettelse" og "innleie av arbeidskraft" inkluderes i begrepet "midlertidig ansettelse" med mindre annet blir presisert. (Det er likevel verdt å nevne at til tross for at de juridiske tidsbegrensningene for midlertidig ansettelse og innleie er like, benyttes gjerne innleie fremfor midlertidig ansettelse for lengre, kortvarige oppdrag). "Kjøp av arbeidskraft" anses i denne studien som

konsulenttjenester og rådgivning hvor arbeidstaker ikke blir en del av bedriftens arbeidsstyrke og underlagt innleiebedriftens ledelse. Konsulenter som leies inn for å eksempelvis gjennomføre forslag til omstruktureringer og endringer i en bedrift og som i stor grad ikke arbeider under ledelse av innleiebedriften i gjennomføring av arbeidsoppgavene er eksempler på det som her defineres som "kjøp av arbeidskraft". Av den grunn inkluderes ikke denne tilknytningsformen i studiens definisjon av "midlertidig ansettelse".

De siste tiårene har bedrifters bruk av flere tilknytningsformer økt. Samtidig har det juridiske rammeverket blitt revidert. De siste endringene trådte i kraft 1. juli i år. Neste avsnitt ser nærmere på formål og mulige konsekvenser av disse.

2.2.1 Formål og mulige konsekvenser av juridiske endringer i arbeidsmiljøloven

I januar 2015 var over 8 prosent i Norge midlertidig ansatt (Landsorganisasjonen, 2015). Før 1. juli 2015 kunne man ansette arbeidstakere midlertidig dersom arbeidet var av midlertidig karakter. I tillegg til dem som kunne ansettes midlertidig før 1. juli 2015, tillater det endrede regelverket at 15 prosent av arbeidsstokken i en virksomhet kan ansettes midlertidig i inntil tolv måneder og at minst én arbeidstaker kan ha en slik midlertidig ansettelse (arbeidsmiljøloven, 2005). I Norge har 111 000 virksomheter mellom 1-4 ansatte (Landsorganisasjonen, 2015). Dette muliggjør en betydelig økning i antall midlertidig ansatte. De nye reglene i arbeidsmiljøloven inneholder også en karanteneregel som er nedfelt i § 14-9 syvende ledd, tredje punktum. Dette innebærer at etter den midlertidige ansettelsesperioden på tolv måneder, har ikke arbeidsgiver tillatelse til å ansette noen midlertidig i en periode på ett år for å utføre "arbeidsoppgaver av samme art" dersom arbeidsforholdet til den midlertidige ansatte er avsluttet (arbeidsmiljøloven, 2005). Dersom den midlertidige ansatte fortsetter som midlertidig ansatt på annet grunnlag avsluttes imidlertid ikke arbeidsforholdet. Det inntreffer da ingen karantene og en ny arbeidstaker kan ansettes som midlertidig i jobben vedkommende hadde (Landsorganisasjonen, 2015)

Et av formålene med lovendringene var i følge arbeids- og sosialminister Robert Eriksson, å få flere fra trygd til trygg jobb (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014 b). I følge Landsorganisasjonen (LO) viser imidlertid forskning oppsummert av OECD at økt

mulighet for å benytte midlertidige ansettelser ikke øker samlet sysselsetting, men andel midlertidig ansatte. Dette støttes også av Fafo-forsker Jørgen Svalund som har studert fire nordiske land i perioden 2000-2007. Svalund fant at flere midlertidige stillinger ikke bidrog til å få flere ut i jobb. I flere land ble det i stedet færre faste ansatte og et todelt arbeidsmarked (Fafo, 2013). OECD mener også at det er nær umulig å håndheve karanteneregler (Landsorganisasjonen, 2015). Fagbevegelsen er også kritisk til endringene. SAFE-leder Hilde-Marit Rysst mener at endringene i arbeidsmiljøloven rammer de svakeste og gir mest fleksibilitet til arbeidsgiver. Hun fremholder også at innflytelse i arbeidslivet tas fra arbeidstakere og overføres til arbeidsgivere og fremhever at et eksempel på dette er den generelle adgangen til midlertidige ansettelser (Kongsnes, 2015).

Teorien har så langt presentert hvilke ulike tilknytningsformer vi har og hvilke muligheter og begrensninger man har for å benytte disse i lys av det juridiske rammeverket. Det vil videre være interessant å studere hvilke motiv som ligger til grunn for bruk av de ulike tilknytningsformene. Samtidig vil det være spennende å utforske hvilke posisjoner teorien predikerer at ulike tilknytningsformer vil ha i bedriften. De neste avsnittene vil av den grunn se nærmere på dette.

2.2.2 Motiv for innleie av arbeidskraft

Nesheim (1999) mener bedrifter i hovedsak har fem ulike motiv for å leie inn arbeidskraft. Det ene motivet oppstår når man trenger arbeidskraft til å dekke reelle vikariat hvor ansatte er fraværende på grunn av sykdom, ferie, permisjon eller lignende. Motiv nummer to foreligger når bedriften har behov for økt arbeidskraft som følge av økt arbeidsmengde, mens motiv nummer tre er relatert til et tidsbegrenset behov for spesialkompetanse. Innleie av arbeidskraft kan være nødvendig som buffer ved omorganisering, nedbemanning eller økt bemanning, og dette er det fjerde motivet. Det siste motivet omtales som try-and-hire. Ved slike tilfeller ønsker bedriftene å teste ut aktuelle kandidater for fast ansettelse ved å leie dem inn i organisasjonen. Dersom arbeidstakerne leverer tilfredsstillende resultater får de tilbud om fast ansettelse. Fordelen med denne rekrutteringsprosessen er at det er mindre kostnadskrevenende både fordi en ekstern bedrift tar seg av rekrutteringen i tillegg til at arbeidsforholdet på kort tid kan avvikles dersom bedriften ikke er fornøyd med kandidaten (Nesheim, 1999).

Det er stor sannsynlighet for at motiv for innleie av arbeidskraft i stor grad vil samsvare med motiv for midlertidig ansettelse. Når disse nå er presentert, vil neste avsnitt se nærmere på vanlige posisjoner som ansatte i ulike tilknytningsformer besitter.

2.2.3 Den fleksible bedrift

Atkinson (1985) undersøkte hvordan arbeidskraft ble benyttet i organisasjoner i en periode hvor britene orienterte seg bort fra faste ansettelse. I den forbindelse utformet han en modell hvor det skilles mellom bedriftens kjerne og periferi. Ansatte i bedriftens kjerne utfører bedriftsspesifikke nøkkelaktiviteter. I kjerne gruppen har man fast stilling på bekostning av at bedriften vil kunne forflytte den ansatte mellom oppgaver, kalt funksjonell fleksibilitet⁶. Det sentrale med denne arbeidskraften er likevel at de besitter egenskaper og erfaring som er spesifikk for bedriften og som ikke kan leies eller kjøpes. I det som Atkinson kaller den første perifere gruppen har man også fast jobb, men mindre jobbsikkerhet. I tillegg får en her tilbud om en jobb og ikke en karriere. Jobbene er heller ikke bedriftsspesifikke og lite opplæring og kursing er nødvendig. Egenskapene ved arbeidet i den første perifere gruppen gjør at det er høy gjennomtrekk av personell. Dette bidrar til numerisk fleksibilitet, det vil si evne til å variere mengden arbeidskraft i takt med økonomisk aktivitet. Ved behov for øke den numeriske fleksibiliteten med noe funksjonell fleksibilitet, kan en andre perifer gruppe benyttes. Denne arbeidskraften er ofte rekruttert til korttids kontrakter, midlertidige kontrakter, og lignende. På lik linje med den første perifere gruppen, trenger ikke den andre perifere gruppen mye kursing og opplæring. Dersom den trengs er det ofte ikke bedriften som legger til rette for det. Når arbeidsoppgaver ikke har noe preg av bedriftsspesifisitet benyttes ofte outsourcing eller lignende og ansatte her kategoriseres i en ekstern gruppe. Et eksempel på slike oppgaver og ansatte er renhold (Atkinson, 1985). Ved å kategorisere arbeidskraften inn i ulike grupper og ikke bare ha faste ansatte vil bedriftene ut fra modellen raskt kunne omstille bemanningsbehovet i tråd med den økonomiske utviklingen. Nesheim (2004) hevder at Atiknsons modell er for enkel og lite nyansert. Han mener blant annet at eksterne også kan tilføre bedriften kompetanse til dens kjerneområder og at

⁶ Atkinson (1985) presenterer tre former for fleksibilitet; numerisk, funksjonell og finansiell fleksibilitet. Hovedfokuset i denne oppgaven er numerisk fleksibilitet, men funksjonell fleksibilitet blir også noe vektlagt. Finansiell fleksibilitet vil ikke diskuteres og presenteres av den grunn ikke i oppgaven.

sammenhengen mellom kjerne- og periferi på bedriftsnivå og primær/sekundærdelen av arbeidsmarkedet er kompleks og mangfoldig. Matusik og Hill (1998) påpeker at det i dynamiske omgivelser med stor endringstakt er det blant annet behov for kontinuerlig tilførsel av ny kunnskap for at bedriften skal være konkurransedyktig. På like linje som Nesheim (2004) påpeker de at man ved å benytte ekstern arbeidskraft kan få tilført "beste praksis" innen et yrke, profesjon eller bransje. Sammen med kunnskapen som bedriftens ansatte allerede besitter, kan nye konkurransefortrinn da skapes (Matusik & Hill, 1998).

Oppgaven har nå presentert motiv for innleie av arbeidskraft og hvilke posisjoner det er vanlig at ansatte med ulike tilknytningsformer besitter i bedriften. Teorien vil i neste avsnitt omhandle transaksjonskostnader. En av grunnene til at bedrifter vil velge å benytte ulike tilknytningsformer kan blant annet forklares på bakgrunn av transaksjonskostnadsteori.

2.3 Transaksjonskostnadsteori

I den velkjente artikkelen "The nature of the firm" (1937) ønsket Ronald Coase å finne ut hvorfor bedrifter eksisterer og hvorfor det eksisterer høy økonomisk aktivitet innenfor bedriften til tross for at standard økonomisk teori hevder vi har effektive markeder. Coase argumenterte for at det må være kostnader ved å bruke markedet og at disse kan bli eliminert når transaksjoner finner sted innad i bedriften. Når en bedrift benytter seg av markedet belastes den med det som er blitt kalt transaksjonskostnader ved å benytte prismekanismen til å gjennomføre effektive byttehandler. Forhandlingskostnader, kostnader ved å utforme kontrakter, overvåkingskostnader og kostnader ved å løse uenigheter er noen eksempler. I noen tilfeller påløper det med andre ord mer kostnader ved transaksjoner i markedet enn ved transaksjoner innad i bedriften. Dermed er bedriften ikke bare en del av markedet, men også et alternativ til det (Hendrikse, 2003).

Oliver Williamsons bok "Markets and hierarchies" fra 1975 bygget videre på innsikten fra Coases artikkel, men la samtidig grunnlaget for en egen teori av den ved å undersøke under hvilke betingelser bedrifter (hierarkier) var mer kostnadseffektive enn markeder.

Coase la dermed grunnlaget og perspektivet for Williamsons teori. Coase antok at valget mellom marked og bedrift ble bestemt av hvor mange transaksjoner som allerede ble utført internt i bedriften og ikke ut fra egenskapene ved transaksjonene som skulle bli utført. Han påpekte at transaksjoner er forskjellige og kan medføre variasjoner i kostnader, men forklarte ikke hvordan og hvorfor de varierer. For Williamson var det derimot egenskaper ved transaksjonskostnadene som var avgjørende for om transaksjonskostnadene var størst innad i bedriften eller i markedet. Egenskapene han vektla var relasjonsspesifikke investeringer, usikkerhet og frekvens (Jakobsen, 1999). I dette studiet vil relasjonsspesifikke investeringer vektlegges.

2.3.1 Relasjonsspesifikke investeringer

Relasjonsspesifikke investeringer er eiendeler som støtter en gitt transaksjon. Eiendelen kan ikke benyttes i andre transaksjoner uten at det påvirker dens produktivitet eller at det påløper kostnader. En bedrift som har gjennomført relasjonsspesifikke investeringer kan dermed ikke kostnadsfritt bryte avtalen med motparten i relasjonen uten at det påvirker verdien av eiendelen (Besanko, 2013). Den investerende bedriften får av den grunn svekket sin forhandlingsposisjon ved en eventuell senere forhandling og blir sårbar for opportunistisk atferd fra transaksjonspartneren. Opportunistisk atferd innebærer at motparten forsøker å høste egne fordeler av bedriftens svekkede posisjon (Colbjørnsen, 2003). Investeringer kan være relasjonsspesifikke i form av lokasjon, fysisk ressurs, dedikert ressurs og menneskelig ressurs. For oppgavens formål vil menneskelig ressurs spesifisitet være mest relevant og på bakgrunn av dette vil fokus rettes mot denne form relasjonsspesifikke investeringer.

Med menneskelig ressurs spesifisitet vises det til tilfeller hvor en arbeidstaker eller en gruppe av arbeidstakere har tilegnet seg informasjon, egenskaper og "know how" som er mer verdifullt i en spesifikk relasjon enn utenfor relasjonen. Denne form for spesifisitet omfavner både konkrete egenskaper (for eksempel nødvendig kunnskap til å kunne benytte bedriftsspesifikk programvare), men også mer diffuse egenskaper og kunnskap om uskrevne rutiner og retningslinjer. En ansatt med høy grad av menneskelig ressurs spesifisitet vil være dyktig i organisasjonen hvor han kjenner systemene og rutinene, men kan være mindre effektiv i en annen organisasjon hvor disse forholdene er annerledes (Besanko, 2013).

Etter en relasjonsspesifikk investering er gjennomført, kan eieren av investeringen oppleve at motparten i relasjonen prøver å reforhandle kontrakten mellom partene. Dersom eier av den relasjonsspesifikke investeringen ikke vil forhandle, kan motparten gjennomføre en "hold up" for å få i gang reforhandling og bedre egne avtalevilkår. For eksempel kan motparten true med å kutte samarbeidet, slik at eier av den relasjonsspesifikke investeringen ikke får benyttet utstyret sitt og taper investeringskostnaden. "Hold up" problemet kan øke transaksjonskostnadene i markedet på fire måter. Det kan føre til:

1. Hyppigere og vanskeligere reforhandlinger
2. Investeringer for å øke forhandlingsposisjoner etter avtalen er inngått
3. Redusert investering i relasjonsspesifikke investeringer før investeringen gjennomføres og/eller redusert samarbeid etter investeringen er gjennomført
4. Mistillit (Besanko, 2013).

For å beskytte seg mot opportuniste, vil bedriften foretrekke langsiktige relasjoner med ansatte når det er relasjonsspesifikke investeringer⁷. Andre kontrakter med løse koplinger kan benyttes når investeringene er av mer generell karakter (Williamson, 1975 og Nesheim, 2004). Transaksjonskostnadsteori vil dermed kunne forsvare både faste og midlertidige ansettelser avhengig av om det foreligger transaksjonsspesifikke investeringer og størrelsen på investeringene.

I teorien om transaksjonskostnader vil det som nevnt være fare for opportunistisk atferd, og "hold up" problemet kan resultere i økte transaksjonskostnader.

Relasjonskontrakter, tillit og resiprositet i og mellom bedrifter kan imidlertid bidra til å redusere sannsynligheten for dette, samt å få bukt med utfordringer man finner i formelle kontrakter. Neste avsnitt vil se nærmere på betydningen av dette.

2.4 Resiprositet, tillit og relasjonskontrakter

Standard økonomisk teori anser mennesker som selvsentrerte. Aktørenes mål er å oppnå høyest personlig gevinst. Nyere økonomisk forskning har imidlertid vist at mange

⁷ I Nesheim (2004) benyttes begrepet transaksjonsspesifikke investeringer.

mennesker avviker fra ren selvsentrert atferd på en resiprositiv måte (Fehr & Gächter, 2000). Resiprositet betyr gjensidighet (resiprositet, 2015) og innebærer at mennesker ofte er mer hyggelige og samarbeidsvillige som respons på vennlige handlinger enn det standardmodellen predikerer (positiv resiprositet). Det motsatte gjelder ved fiendtlige handlinger, også kalt negativ resiprositet. Disse gjengjeldes ofte mye mer brutalt. Resiprositet er fundamentalt forskjellig fra å være samarbeidsvillig i gjentatte interaksjoner. En aktør som er samarbeidsvillig utfører handlinger fordi han forventer fremtidige materielle fordeler av sine handlinger. Ved resiprositet vil aktøren derimot respondere på vennlige eller fiendtlige handlinger selv om han ikke kan forvente noen materielle fordeler. Resiprositet er dypt forankret i mange sosiale interaksjoner (Fehr & Gächter, 2000). For eksempel har studier avdekket at andel tyveri gjennomført av ansatte øker i bedrifter som har gjennomført reduksjon i ansattes lønn (Giacalone & Greenberg, 1997) og at vennlige servitører får høyere tips enn mindre vennlige (Tidd & Lochard, 1978).

De fleste relasjoner reguleres av sosiale normer og ikke av eksplisitte kontrakter. Relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er et eksempel på dette. Arbeidsavtalen oppgir som regel fast lønn, men sier ikke eksplisitt noe om arbeidstakerens insentiver til ytelse av arbeidsinnsats. Forhold som den ansattes generelle holdning til arbeidet og lojalitet blir da sentralt for overholdelse av kontrakten og her spiller resiprositet en viktig rolle som norm for håndhevelse (Fehr & Gächter, 2000). Man sier ofte at det foreligger en relasjonskontrakt mellom partene. Relasjonskontrakter er uformelle avtaler og uskrevne etiske retningslinjer som har sterk innflytelse på individers atferd. Kontraktene er tillitsbaserte og vil i motsetning til formelle kontrakter ikke kunne håndheves av en tredjepart som rettsvesenet. Relasjonskontrakter i og mellom bedrifter bidrar til å få bukt med utfordringer man finner i formelle kontrakter. For eksempel må en formell kontrakt på forhånd spesifisere betingelser og vilkår som i ettertid kan verifiseres av en tredjepart, for eksempel en domstol. En relasjonskontrakt kan imidlertid baseres på utfall som i ettertid bare er observerbare for de to partene og også på utfall som det er dyrt å spesifisere ex ante (Baker, Gibbons & Murphy, 2002). Spillteori blir ofte benyttet for å studere implikasjonene av rasjonalitet, egeninteresse og likevekt når teorien om perfekt konkurranse ikke er gjeldende. Et spill som kan være nyttig i denne studien er en forenklet versjon av modellen til Bull (1987), hvor man har

gjentatte spill og fokuset er rettet mot relasjonelle insentiv kontrakter. Følgende fremstilling er basert på forelesningsnotater fra Robert Gibbons (MIT)⁸.

2.4.1 Bruk av relasjonskontrakt – en modell

I modellen baseres bonus på subjektiv vurdering av arbeidstakerens totale bidrag til verdiskapningen i bedriften⁹. Subjektiv evaluering¹⁰ benyttes ettersom det i modellen antas at ingen formelle kontrakter kan overholdes og at det heller ikke mulig å objektivt måle agentens bidrag til bedriftens verdiskapning. Den subjektive evalueringen av agentens bidrag er dermed ikke perfekt, men den komplementerer eller forbedrer likevel de objektive prestasjonsmålene.

I modellen velger agenten en uobserverbar handling i hver periode. Handlingen vil stokastisk avgjøre arbeidstakerens bidrag til verdiskapningen, y , i bedriften. Bidraget vil enten være L (lav) eller H (høy). I tillegg vil arbeidstakerens handling, gitt ved $0 \leq a^{11} \leq 1$, tilsvare sannsynligheten for at $y = H$. Dette innebærer at mer omfattende handlinger fra arbeidstakeren gir høyere sannsynlighet for at $y = H$, mens ingen handling ($a = 0$) gir $y = L$. For hver handling arbeidstakeren utfører påløper en kostnad, $c(a)$. I hver periode vil det forkomme handlinger i rekkefølgen som nå beskrives: Først vil bedriften tilby arbeidstakeren en kompensasjonspakke (s, b) hvor s er grunnlønn som blir betalt når arbeidstakeren takker ja til bedriftens tilbud, mens b er en relasjonskontraktsbonus. Bonusen er ment å bli utbetalt når $y = H$. Den neste handlingen består i at arbeidstakeren velger om han vil akseptere eller avslå bedriftens tilbud. Ved avslag vil arbeidstakeren inngå en avtale med en annen bedrift og få lønnen w_a . Dersom han imidlertid velger å takke ja til den første bedriften, velger arbeidstakeren en handling med kostnad $c(a)$. Denne kan ikke bedriften observere. Etter arbeidstakeren har valgt handling, observerer arbeidstakeren og bedriften realiseringen av arbeidstakerens bidrag til verdiskapningen i bedriften, y . Dersom $y = H$ vil bedriften velge om de vil betale arbeidstakeren bonusen, b , som ble spesifisert i arbeidskontrakten. Bedriftens

⁸ Forelesningsnotatet fremstillingen bygger på er "Lecture Note 4 Repeated Games, Part 2: Subjective Performance Evaluation". For detaljer og dypere analyse, se Baker, Gibbons & Murphy (2002).

⁹ "Firm value" benyttes i Gibbons forelesningsnotat.

¹⁰ Subjektiv prestasjonsevaluering blir også diskutert under delkapittel 2.5.

¹¹ "a" vil si handling.

avkastning vil være $y - w$ når arbeidstakerens bidrag er y og total kompensasjon til arbeidstakeren er w . Arbeidstakerens avkastning vil være $w - c(a)$ når han er risikonøytral og velger en handling a med kostnad $c(a)$ hvor hans totale kompensasjon er w .

I et ansettelsesforhold som varer i én periode, og hvor hendelsesforløpet som er beskrevet over finner sted, vil bedriften velge å ikke betale bonus. Dermed vil heller ikke arbeidstakeren tilby høy innsats, noe som medfører at arbeidstakeren betaler en lønn som ikke er høyere enn L . Det som avgjør om arbeidstakeren ansettes eller ikke, er om lønnen han vil få av en annen bedrift, w_a , er høyere eller lavere enn L . Dersom L er høyest vil han arbeide i bedriften, men vil ikke tilby noen innsats. Det antas videre at w_a vil være høyere enn L og arbeidstakeren ikke vil ansettes i bedriften i et spill som bare har en varighet på én periode.

I mange tilfeller pågår forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver kontinuerlig. Dette kan medvirke til at bedriften vurderer hvilke konsekvenser det vil få for omdømmet dersom de overholder relasjonskontrakten. For å studere dette i modellen sier vi at vi har et uendelig gjentakende spill, som best kan tolkes som et gjentakende spill som tilfeldig avsluttes. Man løser deretter spillet ved å finne likevekten som maksimerer bedriftens forventede avkastning, underforstått at vilkårene i arbeidskontrakten til arbeidstakeren er tilstrekkelig attraktive til at han velger å jobbe for bedriften. Hovedutfordringen er å avdekke hvor stor bonus arbeidstakeren stoler på at bedriften vil betale. Dette er avhengig av bedriftens rente, r , og bedriftens forventede avkastning i hver periode, som vi nå skal finne. Dersom arbeidstakeren stoler på at arbeidsgiveren vil overholde relasjonskontrakten, og betale bonus b etter ytelsen $y = H$, vil arbeidstakerens optimale handling være gitt av

$$\max_a s + a \cdot b - c(a)$$

Under antakelse av at agentens kostnadsfunksjon er konveks, og at den deriverte kostnadsfunksjonen nærmer seg uendelig når arbeidstakerens handlinger nærmer seg én, tilfredsstiller løsningen $c'(a) = b$. For en tilfeldig bonus, betegnes arbeidstakerens optimale handling ved $a^*(b)$. Bedriftens forventede profitt i hver periode vil da være

$$L + a^*(b) \cdot [H - L] - [s + a^*(b) \cdot b]$$

Arbeidstakeren vil jobbe for bedriften dersom avkastningen hos bedriften overstiger avkastningen han vil få hos utsidealternativene hos andre bedrifter gitt ved

$$s + a^*(b) \cdot b - c[a^*(b)] \geq w_a$$

Dersom man antar at avkastningen hos utsidealternativene ikke er høy nok til å forhindre at bedriften kan tiltrekke arbeidstakeren og i tillegg få en positiv avkastning, vil den optimale grunnlønnen som bedriften tilbyr være den som akkurat er tilstrekkelig høy nok for å få arbeidstakeren til å ville bli ansatt. Gitt denne lønnen, og relasjonskontraktsbonusen b , vil bedriftens forventede profitt for hver periode være

$$E\pi(b) \equiv L + a^*(b) \cdot [H - L] - c[a^*(b)] - w_a$$

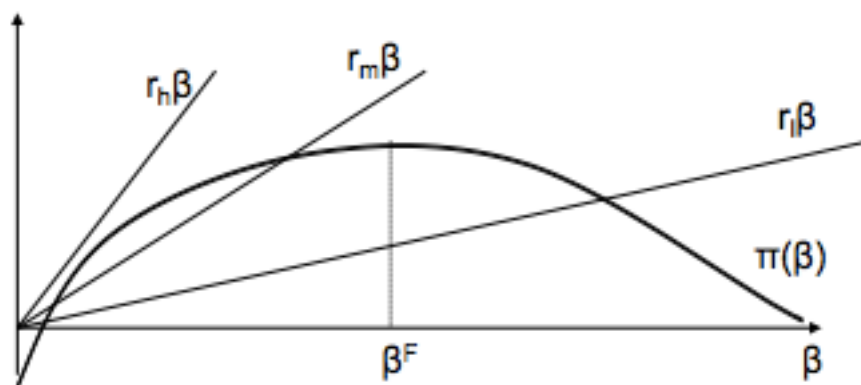
Dersom bedriften ikke betaler bonus når arbeidstakerens bidrag er $y = H$, vil bedriftens avkastning være $H - s$ den første perioden og null i alle påfølgende perioder.

Bakgrunnen er at w_a er høyere enn L og tillitsbrudd vil dermed medføre at arbeidstakeren velger utsidealternativet. Dersom bedriften imidlertid velger å betale bonus, vil avkastningen være $H - s - b$ den første perioden og deretter $E\pi(b)$. Av den grunn bør bedriften betale bonus hvis og bare hvis

$$(H - s - b) + E\pi(b)/r \geq (H - s - 0) + 0/r$$

$$E\pi(b) \geq rb$$

Her er $1/r$ nåverdien av 1 kr mottatt i neste periode og hver periode etter dette. Den effektive relasjonskontrakten fastsetter bonusen, b , slik at forventet profitt per periode lik bedriftens begrensning $E\pi(b) \geq rb$. Dette er vist i figur 2.4.1.



Figur 2.4.1 Implikasjoner av relasjonell kontrakt (Gibbons, u.å.)

Helningen på de ulike kurvene er gitt av renten. Figuren viser at ved høy rente, som angitt ved r_H , er det ingen bonus som genererer nok forventet profitt til å at betingelsen $E\pi(b) \geq rb$ blir overholdt. Ved lave renter, for eksempel r_L , kan man få først-best¹² insentiver ved å benytte en relasjonskontrakt med bonus b_{FB} . For mellomliggende verdier av renter vil den effektive bonus reduseres når renten øker, slik at bedriften blir mer fristet til å bryte kontrakten (Gibbons, u.å.).

Oppsummert viser modellen at dersom man vektlegger fremtiden mye (lav r) vil fremtidig profitt være høy. Lav rente impliserer med andre ord høy tillit og styrket relasjonskontrakt. Man vil da ikke risikere å bryte den relasjonelle kontrakten ettersom fremtidig profitt er høyere enn den kortsiktige man kan oppnå ved å bryte kontrakten. Dette medfører at man lettere kan stole på motparten ettersom det er for kostbart å bryte kontrakten. Ved liten vekt på fremtiden blir fremtiden derimot svært neddiskontert på grunn av høy rente. Man foretrekker da den kortvarige gevinsten ved å bryte relasjonskontrakten fremfor å overholde kontrakten. Modellen illustrerer dermed at tidsperspektivet er avgjørende for om partene vil bryte eller overholde kontrakten og det er rimelig å anta at midlertidig ansatte vil ha et kortere tidsperspektiv enn faste ansatte.

Som det fremgikk av modellen over er tillit et viktig element i relasjonskontrakter og det medfører lavere transaksjonskostnader. Det blir dermed enklere for mennesker og bedrifter å handle med hverandre og skape verdier når det er tillit i relasjonen. Teorien

¹² Kontrakt på innsats er mulig

har også vist at relasjonskontrakter, tillit og resiprositet i og mellom bedrifter er sentralt, blant annet for å få bukt med utfordringer man finner i formelle kontrakter. Neste avsnitt vil ta for seg to former for evaluering belønning ut fra prinsipal-agent teori. Formålet er å gi innsikt i disse belønningsformene samt vise hvordan de kan gi opphav til uønskede forhold som uproduktiv påvirkning og free-riding.

2.5 To former for belønning og evaluering basert på prinsipal-agent teori

Prinsipal-agent modellen presenterer en situasjon hvor det foreligger motstridene interesser og asymmetrisk informasjon. I Pindyck & Rubinfeld (2005) beskrives en prinsipal som et individ som ansetter én eller flere agenter for å oppfylle et mål, mens en agent beskrives som et individ som er ansatt av prinsipalen for å oppfylle sistnevntes mål. Arbeidsforholdet mellom prinsipalen og agenten styres av en kontrakt som er valgt og utformet av prinsipalen. Prinsipalen ønsker å utforme kontrakten på en slik måte at agenten og prinsipalen får sammenfallende interesser for arbeidet som skal gjennomføres. I kontrakten spesifiseres arbeidsbetingelser som lønn, muligheter for forfremmelse og frynsegoder. Når prinsipalen har utformet kontrakten får agenten tilbud om å akseptere eller avslå den med de tilhørende betingelsene som kontrakten regulerer. Deretter velger agenten eget innsatsnivå. Innsatsnivået reflekterer flere forhold som blant annet antall arbeidstimer, hvor dedikert han skal være i sin gjennomføring av arbeidsoppgaver etc. (Hendrikse, 2003). Prinsipalen kan ikke kostnadsfritt observere agentens innsats (Pindyck & Rubinfeld, 2005), men resultatet som oppstår som følge av innsatsen. Det foreligger dermed asymmetrisk informasjon ettersom agenten mer informasjon om egen innsats og andre forhold som har påvirket det endelige resultatet (Hendrikse, 2003). Denne informasjonsasymmetrien kan resultere i et prinsipal-agent problem hvor agenten kan velge å forfølge egne mål fremfor målene til prinsipalen (Pindyck & Rubinfeld, 2005).

2.5.3 Subjektiv prestasjonsevaluering

Ved subjektiv prestasjonsevaluering får agenten belønning basert på en skjønnsmessig evaluering av en overordnet. Fordelen er at man belønner på et helhetsinntrykk av agentens prestasjon. Ulempen er imidlertid at agentens prestasjon ikke kan verifiseres kostnadsfritt av en ekstern tredjepart, noe som gir rom for at prestasjonsmålenes verdi

blir manipulert. Den overordnede, som selv er agent for prinsipalen, kan blant annet ha mål som ikke er sammenfallende med prinsipalen, og ut fra dette velge å gi belønninger som forfølger egne fremfor prinsipalens mål. Den overordnede kan også ønske å redusere forskjellen mellom de underordnede agentene og belønne dem relativt likt til tross for forskjeller mellom agentens utførte arbeid. Agenten selv kan også prøve å påvirke evalueringen gjennom uproduktiv påvirkning av den overordnede blant annet ved å smigre den overordnede for å bli favorisert og få en bedre evaluering. Slike aktiviteter gir to typer vridninger. Den første medfører at agenten bruker tid og energi til å smigre den overordnede som kunne blitt benyttet bedre ved å gjennomføre produktive oppgaver. Den andre fører til at informasjon om agenten blir ineffektivt innhentet slik at det kan bli vanskelig å verifisere om prestasjonsevalueringen er basert på god gjennomført arbeidsinnsats eller på favorisering (Prendergast, 1999).

2.5.5 Team evaluering

De fleste arbeidstakere har jobber hvor produktiv interaksjon med kollegaer er en del av arbeidshverdagen og hvor det ferdige produktet reflekterer bidraget fra mange individer. En potensiell utfordring ved å belønne teamet på bakgrunn av deres produksjon oppstår når det er vanskelig å identifisere den enkeltes bidrag. Et resultat blir gjerne gratispassasjer-problemet¹³ hvor én, flere eller alle agentene legger for lite innsats i produksjonen i forhold til hva de får utbetalt. For å løse eller forhindre gratispassasjer-problemet kan man gi team medlemmene mulighet til å overvåke hverandre og straffe dem som ikke gir gode nok leveranser¹⁴. Studier har imidlertid vist at en ulempe med dette er at man får dårligere prestasjoner fra dem som i utgangspunktet er mest produktive. Likevel ble resultatet bedre hos dem som opprinnelig var mindre produktive (Prendergast, 1999).

¹³ Oversatt fra det engelske begrepet "free-riding problem"

¹⁴ I den engelske faglitteraturen går dette under begrepet "peer pressure"

3 Metode

Metode innebærer å følge en bestemt vei mot et mål. Den forteller hvordan vi går fram for å innhente informasjon om virkeligheten og forklarer hvordan vi analyserer dataene for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2010). Dette kapittelet gjør rede for forskningsdesign og metode som er valgt for å innhente og analysere data i studien, med formål å besvare problemstillingen. Innledningsvis presenteres valg av forskningstilnærming og forskningsdesign og hvorfor denne er egnet til å belyse hvilken innvirkning endringer i oljebransjen har på rekruttering og valg av tilknytningsformer. Videre følger en beskrivelse av den empiriske konteksten for oppgaven og en forklaring hvordan datainnsamlingen ble gjennomført og dataene analysert. Avslutningsvis diskuteres reliabilitet og validitet, samt etiske utfordringer man står overfor i forskningsprosessen og hvordan disse er blitt hensyntatt.

3.1 Forskningstilnærming

Dette studiet benytter seg av en induktiv forskningstilnærming. Denne typen tilnærming kjennetegnes av at konklusjoner trekkes på bakgrunn av empiriske resultater. Dette innebærer at man ser på observasjoner og funn, og utvikler ny teori når funnene sammenstilles med eksisterende teori og litteratur slik at teoriene forbedres (Ghuri & Grønhaug, 2003).

Som det fremgår i teorien, foreligger det en del forskning på ulike tilknytningsformer og faktorer som preger relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Man finner her bidrag fra blant annet Williamson, Matusik & Hill (1998), Nesheim & Hersvik (1999) og Fehr og Gächter (2000). Det er også gjennomført noe forskning på konsulentbruk i olje- og gasssektoren i Norge og lederutfordringer knyttet til dette, blant annet av masterstudenter som Fahle (2009), Torgan (2010) og Klein & Lange (2012)¹⁵. Flere av studiene definerer ikke klart hva en konsulent er og/eller hva de mener med ordet konsulent. Ved noen anledninger omtaler studiene "konsulenter" på en måte som kan

¹⁵ Ved å benytte søkeordene "innleie" og "olje" i databasen Bibsys Brage fikk jeg tre treff. To av studiene var aktuelle å benytte i denne studien; (Fahle (2009) samt Klein & Lange (2012)). Den siste studien, Torgan (2010), ble funnet ved å lese studien til Klein & Lange.

virke sidestilt med begrepet "innleid arbeidskraft", som dette studiet har valgt å inkludere inn under samlebetegnelsen "midlertidig ansatt". Ved disse tilfellene, vil dette studiet bygge videre på de tidligere studienes forskning ved å støtte opp under og eventuelt peke på nye momenter.

Muligheten for å avdekke nye funn og gjøre forskningen mer nyansert er imidlertid stor. Blant annet har flere faktorer som påvirker og er en del av den empiriske konteksten for forskningen har på kort tid gjennomgått endringer. Eksempler er blant annet knyttet til juridiske og bransjemessige aspekter. Som blant annet Klein & Lange (2012) påpeker, er oljebransjen sterkt preget av konjunkturmessige forhold. Da deres studie ble gjennomført i 2012 var den gjennomsnittlige oljeprisen 111,7 dollar per fat (Statistisk Sentralbyrå, 2014). En oversikt fra Dagens Næringsliv (2015) viser at det siden den tid har det vært en dramatisk utvikling, og i 2015 har oljeprisen variert mellom 66 og 42 dollar fatet (Dagens Næringsliv, 2015). Dette aspektet understreker behovet for og relevansen av oppdatert forskning innen dette området.

3.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver hvordan en undersøkelse skal gjennomføres fra start til mål (Johannessen, Tuft, & Kristoffersen, 2010). Yin (2011) fremhever at designet skal være en logisk plan som kobler problemstilling, datainnsamling og dataanalyse sammen slik at funnene i studien besvarer problemstillingen. Valg av forskningsdesign avhenger av den grunn av problemstillingen, hva som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av forskningsdesign, hvorav eksplorativt design er en av dem (Ghauri & Grønhaug, 2010). Eksplorative studier benyttes blant annet når man ønsker å finne ut "hva som skjer", oppnå ny innsikt og for å tilnærme seg et fenomen fra en ny vinkel (Saunders, Lewis & Tornhill, 2003). Denne oppgaven er et case-studie med et eksplorativt design og formålet er å undersøke, beskrive, evaluere og analysere hvilken innvirkning endringer i oljebransjen har på forhold som rekruttering og tilknytningsformer.

3.1.2 Case-studie

Case-studie er en strategi for forskning som innebærer en empirisk undersøkelse av et bestemt moderne fenomen i virkelig kontekst og hvor flere kilder benyttes som bevis (Saunders, Lewis & Tornhill, 2003). Slike studier er særlig gunstig når fenomenet som skal utforskes er vanskelig å studere utenfor fenomenets naturlige setting og når konseptene og variablene man ser på er vanskelig å kvantifisere.

I komparative case-studier stiller man flere organisasjoner samme spørsmål, sammenligner svarene og trekker konklusjoner på bakgrunn av dette (Ghauri & Grønhaug, 2010). Det er dette som gjøres i denne oppgaven. Formålet er å sammenligne og utforske ulike dimensjoner av forskningsvariabler.

Det er ingen øvre eller nedre grense for hvor mange case som skal inkluderes i et studie. Ofte er et studie nok. Det er problemstillingen og formålet med studien som er avgjørende (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Case-studier innebærer ofte datainnsamling gjennom spørreundersøkelser, intervjuer, rapporter og lignende (Saunders, Lewis & Tornhill, 2003). I denne oppgaven benyttes semi-strukturerte intervju .

3.2 Forskningsmetode

Studiet vil benytte en kvalitativ forskningsmetode. Som nevnt vil det være i form av semi-strukturert intervju. Kvalitative metoder er kjent for å være godt egnet når man har et eksplorativt forskningsdesign (Ghauri & Grønhaug, 2010). Disse metodene er åpne for ny informasjon og for overraskelser som ikke er forventet på forhånd (Jacobsen, 2003). De er også fleksible og ustrukturerte og benytter et begrenset antall observasjoner og prøver å forklare ulike aspekter ved et problem (Ghauri & Grønhaug, 2010). Fokus blir satt på det unike og spesielle og ikke det generelle og typiske (Jacobsen, 2003). En kvalitativ metode er av den grunn først og fremst hensiktsmessig på bakgrunn av dette studiets formål og problemstilling.

Rammebetingelsene for studien, i form av tid og ressurser, legger begrensninger for antall observasjoner og datamengde som kan innhentes, analyseres og diskuteres. Til tross for at man i denne studien, og andre kvalitative studier, har få observasjoner, gir metoden rom for å analysere flere aspekter ved problemet man undersøker. En fordel med kvalitativ metode, og få observasjoner, er at man kan gå i dybden å få "rike beskrivelser" som man ikke har mulighet for å oppnå når man har et stort antall observasjoner (Ghauri & Grønhaug, 2010). Yin (2011) hevder at kvalitativ forskning vanligvis fokuserer på betydningen av hendelser som finner sted i det virkelige liv, og ikke bare på forekomsten. Han fremhever at menneskene som deltar i hendelsene besitter viktig informasjon for denne betydningen. En styrke med den kvalitative forskningsmetoden, som oppgaven benytter, er at den gir mulighet for å innhente informasjon om denne betydningen fra disse personene fremfor å begrenses av betydningen en forsker alternativt ville presentert (Yin, 2011).

3.3 Empirisk kontekst

Oppgaven omhandler rekruttering, ansettelsesforhold og valg av ulike tilknytningsformer i den norske oljesektoren. Det er flere grunner til at denne bransjen og dette temaet er valgt. Etter andre verdenskrig har verdenssamfunnet inkludert Norge gjennomgått store endringer. Banebrytende teknologi og innovasjoner har bidratt til at nye bransjer har vokst frem og med disse har også virksomhetenes organisasjons- og tilknytningsformer endret seg. Tradisjonelt sett var bedriftene ofte preget av hierarki og faste tilknytningsformer, og det var ikke uvanlig at de ansatte ble værende i én og samme bedrift gjennom hele karrieren. I dagens samfunn er bedriftenes og de ansattes organisasjons- og tilknytningsformer mer diversifiserte. De siste ti årene har det blitt mer vanlig å leie inn ansatte eller sette arbeidet ut til en underleverandør. Dette bidrar blant annet ofte til å løse arbeidsgivers behov for fleksibilitet (Fafo, 2015). 1. juli 2015 ble endringer i den norske arbeidsmiljøloven og allmenngjøringsloven innført. Formålet fra Regjeringens side var å få flere fra trygd til jobb (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014 b), og endringene åpnet blant annet for økt andel midlertidige ansatte i virksomheter, oppmykning av arbeidstidsreglene og hevet aldersgrense for ansatte (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014 a). Kritikere mener imidlertid at endringene

ikke vil øke samlet sysselsetting, men andel midlertidig ansatte og viser blant annet til forskning oppsummert av OECD som bekrefter dette (Fafø, 2013).

Petroleumsvirksomheten er den verdimesig største næringen i Norge og står for 24 prosent av landets BNP (Statistisk sentralbyrå, 2014). En stor andel av den norske arbeidsstyrken er direkte eller indirekte engasjert i prosjekter og arbeidsoppgaver relatert til denne sektoren. Oljeprisen falt dramatisk høsten 2014 og de store norske avisene har siden den tid vært preget av overskrifter om reduserte investeringer, kostnadskutt og nedbemanninger i bedriftene i bransjen som følge av dette. Mange faste og midlertidige ansatte har blitt oppsagt. Andre venter på at nedbemanninger skal gjennomføres eller under vurdering i bedriften de arbeider for. I kjølvannet av dette har også andel oljerelaterte arbeidsrettssaker økt kraftig. I følge sorenskriver Helge Bjørnstad er det som regel tre typer oljerelaterte rettsaker som behandles i retten; arbeidstakere som mener oppsigelsene er usaklige, midlertidig innleide som mener de har rett til fast ansettelse og arbeidstakere som opplever at arbeidsoppgavene deres outsourcet og vil prøve om grunnlaget for outsourcing er oppfylt (Akhtar, 2015).

Ettersom oljebransjen spesielt og de juridiske rammene som regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker generelt har gjennomgått en endring, vil det være interessant å se hvordan dette påvirker rekruttering og ansettelsesforhold i virksomheter i bransjen.

3.4 Datainnsamling

Dataene i studien ble innhentet fra ansatte i fire ulike bedrifter i oljebransjen. Av hensyn til bedriftene og intervjuobjektene vil ikke lokasjon til de ulike bedriftene oppgis og heller ikke hvor intervjuene ble avholdt. Til tross for at det kan finnes lokale og regionale forskjeller mellom bedrifter i oljebransjen i Norge, anses ikke disse å være av tilstrekkelig betydning til å påvirke svarene og sammenlignbarheten mellom de fire bedriftene i utvalget.

I hver bedrift ble det gjennomført et intervju. Informasjon om bedriftene og intervjuobjektene er videre i oppgaven begrenset. Bakgrunnen er at flere av

intervjuobjektene fryktet at selv snever informasjon om bedriften og egen bakgrunn kunne gi indikasjoner som satte bedriftenes- og intervjuobjektens anonymitet i fare. Detaljerte kriterier for utvalg blir av den grunn ikke presentert. Det er likevel verdt å nevne at to av bedriftene ble valgt på bakgrunn av bekjentskap. Disse bidro til at kontakt ble opprettet med intervjuobjekt med ønsket kvalifikasjoner i de respektive bedriftene. En e-post som forklarte hvilke intervjuobjekter som var ønsket (vedlegg 1) ble sendt via bekjente til de aktuelle intervjuobjektene. De to resterende ble valgt tilfeldig ut fra en egenkomponert liste over aktuelle bedrifter. Jeg ringte da direkte til bedriftene. Etter å ha informert om bakgrunnen for samtalen, ble kontakt med arbeidstakerne som var ansett som best til å besvare spørsmålene opprettet. I noen bedrifter ble henvisninger gitt til flere ansatte før det endelige intervjuobjektet i bedriften ble klarlagt. For å være sikker på intervjuobjekt virkelig var riktig kandidat med ønsket innsikt og arbeidsoppgaver, ble det i begynnelsen av intervjuene innhentet bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektets utdanning, kompetanse og arbeidsoppgaver. På denne måten ble det kontrollert at intervjuobjektene var nøkkelpersoner som var godt egnet til å besvare spørsmålene relatert til problemstillingen.

3.4.1 Semi-strukturerte intervju

I semi-strukturerte intervjuer har man en liste av tema og spørsmål som skal gjennomgås, men disse kan variere fra intervju til intervju. Ut fra konteksten i forskningssituasjonen kan man blant annet variere rekkefølgen på spørsmålene, stille oppfølgende spørsmål eller utelate spørsmål ut fra flyten i intervjuet (Saunders, Lewis & Tornhill, 2003). De forhåndsdefinerte temaene og spørsmålene ble utarbeidet på bakgrunn av hovedtemaene i problemstillingen og oppgaven, samt de teoretiske og litterære perspektivene i teorikapitlet. Noen av spørsmålene var også inspirert av intervjuguiden til Torgan (2010), samt Klein og Lange (2012). I forkant av intervjuene ble spørsmålene sendt til veileder, som kom med noen innspill. Etter å ha tatt tilbakemeldingene i betraktning ble spørsmålene testet ut på en bekjent for å se om spørsmålene virket klare og forståelige. Test-personen hadde økonomisk bakgrunn og av den grunn kunne vedkommende gi tilbakemelding på noen tema og spørsmål som virket uklare. Imidlertid hadde ikke personen direkte bakgrunn og erfaring med problemstillingene. Dermed ble særlig det første intervjuet svært lærerikt i forhold til

hva som kunne forbedres med spørsmålene og til egen intervjueteknikk. Disse erfaringene benyttet jeg til å forbedre eget rammeverk.

En fordel med å benytte semi-strukturerte intervju som metode er at man får god forståelse av respondentens mening til det man undersøker. Respondenten står fritt til å svare i tråd med egne tanker ettersom han ikke blir begrenset av noen få svaralternativ. Dette er også en av grunnene til at denne metoden er svært passende i eksplorative studier. Ulempen er med denne metoden er at den krever mye av forskeren som blant annet må ha god innsikt i problemet og informasjonen som skal innhentes. I tillegg må forskeren kunne kontrollere situasjonen, stille de riktige spørsmålene, tilpasse seg nye eller endrede situasjoner og utvikle tillit (Ghauri & Grønhaug, 2010). Tidligere arbeidserfaring medfører at jeg har noe innsikt og erfaring med uformelle intervju og før intervjuene leste jeg gjennom forhold jeg burde være observant på som intervjuer i intervjusituasjonen.

Før intervjuene og datainnsamlingen ble gjennomført kontaktet jeg også Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) per telefon for å avklare og sikre at den planlagte intervjuprosessen var i tråd med, og ville bli gjennomført etter gjeldende regelverk relatert til personvern. Samtalen var særlig rettet mot at jeg planla å ta opptak av intervjuene. Jeg forklarte per telefon at studien var en masteroppgave, hva studien omhandlet og hvordan jeg planla å gjennomføre prosessen. Representanten fra NSD forklarte da viktigheten av at alle elektroniske data som skal behandles må være anonyme gjennom hele forskningsprosessen for at et prosjekt ikke skal være omfattet av meldeplikten. I tillegg må eventuelle sensitive data ikke kunne knyttes direkte til personopplysninger. Sistnevnte gjelder også via kode og koblingsnøkkel. Representanten i NSD fortalte at man kan benytte lydopptak av intervju dersom det ikke fremkommer personopplysninger i opptaket. Det var da viktig å informere intervjuobjektene på forhånd om at de ikke måtte nevne egne personopplysninger, personopplysninger til andre i bedriften, navnet på bedriften eller andre forhold som kan påvirke anonymitet og personopplysninger. Bakgrunnen for dette er at stemme kombinert med utvalgsriterier eller bakgrunnsopplysninger om informanten kan være identifiserende. Av den grunn må denne type opplysninger begrenses eller utelates, slik at enkeltpersoner ikke kan gjenkjennes i det samlede datamaterialet (NSD, 2015). Etter

samtalen sørget jeg for å lese meg opp på annen informasjon fra NSD, slik at oppgaven skulle overholde gjeldende lover og retningslinjer.

3.4.2 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuobjektene ble kontaktet våren 2015, mens selve intervjuene ble avholdt i løpet av en toukers periode i september 2015. Intervjuene ble forsøkt avholdt med noen dagers mellomrom for å få tid til å transkribere, evaluere og finne forbedringsmoment med spørsmålene og egen intervjuteknikk etter hvert intervju. To av intervjuene ble imidlertid avholdt på to påfølgende dager da det passet best med intervjuobjektene timeplan.

Tidlig i prosessen ble informasjon om bedriftene innhentet, og dagen før intervjuene ble dette repetert sammen med litteratur relatert til intervjuteknikk. På intervjudagen møtte jeg intervjuobjektene ved deres bedrift. En mulig fordel av dette er at intervjuobjektene da er på "hjemmebane" og i omgivelsene som er sentrale for intervjuet. Før intervjuene startet ble det tid til litt småprat intervjuobjektene ble takket for at de benyttet sin tid til å bidra til studien. Betydningen av deres bidrag til forskningen ble også fremhevet. Dersom forskningen skal komme videre er man avhengig av empirisk informasjon og en stor del av denne er det bedriftene som besitter, særlig med tanke på denne oppgavens problemstilling.

Før intervjuet startet ble relevant informasjon gjennomgått. Jeg presenterte først meg selv og forklarte at studien var en masteroppgave og en del av min mastergrad i økonomisk styring ved Norges Handelshøyskole. Deretter forklarte jeg at studien omhandlet oljebransjen og ville se nærmere på rekruttering og ansettelsesforhold i bransjen. Dette hadde jeg også sendt ut informasjon om i forbindelse av rekruttering av intervjuobjekter, som tidligere nevnt.

Intervjuobjektene fikk informasjon om at de hadde anledning til å trekke seg fra intervjuet når som helst i prosessen og at de kunne la være å svare på spørsmål dersom de ønsket det. Respondenten i bedrift 2 valgte å ikke besvare noen av spørsmålene, mens de resterende bedriftene benyttet seg ikke av denne muligheten. Når respondenten i bedrift 2 valgte å ikke besvare noen av spørsmålene var det først og

fremst av hensyn til bedriften og at det ikke var ønskelig å dele bedriftssensitive opplysninger, selv i anonym form. En ulempe med at respondenten ikke oppgav slik informasjon er blant annet at man kunne fått støtte til svar som andre respondenter oppgav eller at nye aspekter ved spørsmålene kunne blitt avdekket.

I intervjuet ønsket jeg å benytte båndopptaker. Ved å ta opp opptaket på bånd blir den som intervjuer mer fri til å konsentrere seg om emnet og dynamikken i intervjuet. I ettertid kan man også gjentatte ganger lytte til ordene som blir sagt, hvilken tone ordene sies med, pauser og lignende (Kvale & Brinkmann, 2009). Før intervjuene startet spurte jeg intervjuobjektene om godkjennelse for å benytte båndopptaker. I den forbindelse forklarte jeg at intervjuet ville bli slettet så fort det var transkribert. Jeg forklarte også at formålet med å benytte opptaker var at det ville gjøre det lettere å få en samtale og at i ettertid ville jeg ha de eksakte svarene fra intervjuobjektet, noe som forhindret eventuelle feilsiteringer og reduserte eventuelle feiltolkninger. Tre av bedriftene hadde ingen innvendinger og intervjuene ble gjennomført med båndopptaker. Et av intervjuobjektene (bedrift 2) ønsket av ulike grunner ikke at intervjuet skulle bli tatt opp på bånd, noe som ble respektert. Intervjuobjektet ønsket også å lese gjennom notatene fra intervjuet etter det var gjennomført, noe som ble innvilget. I tillegg fikk respondenten anledning til å legge til utfyllende informasjon. I intervjuene hvor båndopptaker ble benyttet ba jeg respondentene om ikke å oppgi informasjon om personopplysninger om seg selv, andre i bedriften eller andre opplysninger som kunne gå på kompromiss med anonymitet eller avdekke personopplysninger. (Bakgrunnen er beskrevet tidligere i kapitlet). Informasjonen ble gitt før opptaket startet. Generelle opplysninger vedrørende informantens erfaring, karriere og arbeidsoppgaver ble innhentet før opptaket startet og jeg sørget for at notatene var generelle nok til å ikke avsløre personopplysninger og at anonymiteten ble opprettholdt. Det forelå heller ingen koblingsnøkkel mellom notater og båndopptak.

Under intervjuet benyttet jeg intervjuguiden aktivt. Samtidig ble rekkefølgen på spørsmålene noen ganger endret slik at de ble spurt der det var naturlig i intervjuet, og det ble ofte stilt oppfølgingsspørsmål til svar fra respondenten. Intervjuguiden ble også forbedret etter noen av intervjuene som et resultat av interessante moment som ble avdekket i de første intervjuene. Jeg prøvde å stille mest mulig åpne spørsmål for å ikke

”inspirere” respondentens svar. I tillegg stilte jeg oppfølgingsspørsmål for å se om nye aspekter ved emnet kunne bli avdekket, samt noen ganger også for å bekrefte eller avkrefte min forståelse av respondentens svar. Ved noen tilfeller oppsummerte jeg også respondentens svar for å sikre at jeg hadde riktig forståelse.

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er viktige elementer knyttet til et studie og oppgavens funn og resultater. Manglende standardisering av intervjuer kan medføre redusert reliabilitet. I forbindelse med kvalitativ forskning omhandler reliabilitet særlig i hvilken grad andre forskere vil avdekke den samme informasjonen (Saunders, Lewis & Tornhill, 2003). Med andre ord er spørsmålet om metoden og teknikken benyttet i datainnsamlingen gir konsise funn. Andre trusler knyttet til reliabiliteten er det som kalles ”interviewer bias” og ”response bias”. Førstnevnte oppstår dersom intervjueren feiltolker kommentarer, tone eller non-verbal atferd relatert til spørsmålene. ”Response bias” innebærer at respondentene for eksempel kan svare det som de tror er ”riktig”. Respondentene kan også velge å ikke avsløre eller diskutere et aspekt av et emne som forskeren ønsker å undersøke. Manglende svar kan ha bakgrunn i at eventuelle svar kan medføre nye undersøkende spørsmål om sensitiv informasjon som respondentene ikke kan eller har fullmakt til å diskutere med forskeren. For å øke reliabiliteten og unngå ulike ”bias” leste jeg meg blant annet opp på intervjuteknikk, gav informantene god informasjon før intervjuet startet og prøvde å ha en verbal og non-verbal kommunikasjon som viste at jeg var interessert i det respondentene fortalte. Ved å benytte intervjuguide ble intervjuet til en viss grad standardisert. Alle de overnevnte tiltakene nevnes av Saunders, Lewis og Tornhill (2003) som tiltak for å øke reliabiliteten i kvalitative intervju. I intervjuene prøvde jeg også å stille mest mulig åpne spørsmål, samt stille oppfølgingsspørsmål for å få respondenten til å svare mest mulig fritt. Ved å benytte oppfølgingsspørsmålene håpet jeg også å få et mest mulig fullstendig bilde av temaene.

I følge Ghauri & Grønhaug (2010) er det ofte deskriptiv, fortolkende, teoretisk og generaliserbar validitet som vektlegges i kvalitativ forskning. Førstnevnte omhandler i hvilken grad de faktiske beskrivelsene som gis stemmer overens med virkeligheten (Ghauri & Grønhaug, 2010). En styrke med denne studien er at i flere tilfeller beskriver

bedriftene noenlunde like opplevelser og er samstemte i svarene som avgis, noe som styrker denne form for validitet i oppgaven. Når det gjelder fortolkende validitet, det vil si hvor gode fortolkningene som er gjennomført er, vil det alltid være en risiko for at det er feiltolkninger (Ghauri & Grønhaug, 2010). Når det er sagt, vil lydopptak kunne bidra til å redusere faren for at dette finner sted. Med lydopptak kan man lytte til hva respondenten flere ganger dersom det er uklarheter. I intervjuet ble også respondenten informert om hva jeg mente med noen av de sentrale begrepene for å sikre at vi benyttet samme definisjon. I tillegg ble svaret til respondentene ofte oppsummert i intervjuet slik at de kunne gi innspill dersom det var misforståelser. Oppfølgingsspørsmål ble også mye benyttet for å avklare usikre elementer i svarene eller lignende. Teoretisk validitet refererer til hvor adekvat teorien som legges frem er til å forklare fenomenet (Ghauri & Grønhaug, 2010). Her vil det alltid være en mulighet for at den ikke stemmer overens med det som faktisk er tilfellet. Samtidig bygger denne oppgaven videre på eksisterende forskning og teori, slik at risikoen for lav teoretisk validitet blir redusert. Den siste sentrale form for validitet i kvalitative studier, generaliserbar validitet, omhandler i hvilken grad funn fra et studie kan generaliseres til andre "settinger" (Ghauri & Grønhaug, 2010). Basert på det relativt lave utvalget vil funnene ikke være statistisk signifikante. Det er heller ikke formålet med oppgaven. Formålet er blant annet å belyse og få innsikt i temaet og forklare ulike aspekt ved problemet, og det lykkes studien med.

Begrepsvaliditet, i hvilken grad et mål faktisk måler det man ønsker det skal måle (Ghauri & Grønhaug, 2010) er også hensyntatt i undersøkelsen. For å sikre at undertegnede og intervjuobjektet hadde samme forståelse av viktige begrep ble de viktigste begrepene forklart med definisjon samtidig som vi diskuterte begrepsapparatet til respondenten for å sikre at forståelsen var lik for begge parter.

Det er også verdt å nevne at flere av respondenten påpekte at det noen ganger var vanskelig å uttale seg på vegne av bedriften og at det stort sett var egne personlige erfaringer. Likevel mener jeg ikke at dette rammer validiteten av svarene respondentene gir. I alle organisasjoner er det mennesker som utgjør organisasjonen og nettopp denne faktoren medfører at bedrifter blant annet ikke alltid har en atferd som er i tråd med teori og lignende.

Avslutningsvis er det verdt å nevne at manglende tillit og kredibilitet også kan ha en negativ påvirkning på reliabilitet og validitet og gi begrenset verdi av innhentet informasjon (Saunders, Lewis & Tornhill, 2003). Ved å gi god informasjon i forkant og før intervjuet startet, stille forberedt til intervju, samt garantere respondentene og bedriftene anonymitet prøvde jeg å oppnå tillit og kredibilitet hos respondentene. Samtalene var også preget av en god dialog. På denne måten mener jeg reliabiliteten og kredibiliteten i oppgaven ble forsterket.

3.6 Sikring av etisk og moralsk standard

Forskeren har et moralsk ansvar til å forklare og finne svar på problemstillingene sine på en ærlig og presis måte, men også til å forholde seg til sosiale retningslinjer og begrensninger relatert til forsknings teknikk og måling (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Gjennom alle stadier og prosesser av utformingen og dokumenteringen av masteroppgaven ble det tilstrebet å opprettholde en god etisk og moralsk standard. Blant annet ble det kontrollert om oppgaven var meldepliktig og ved å benytte metodene og fremgangsmåtene relatert til lydopptak, lagring og presentasjon av dataene skal dette være overholdt

Ved rekruttering av respondenter ble det informert om at deres svar i undersøkelsen ville bli brukt i en masteroppgave, men at informasjonen ikke kan skulle være sporbare til person eller bedrift, ettersom svarene ville bli anonymisert. Før intervjuene ble gjennomført ble respondentene informert om at de kunne avstå fra å besvare spørsmål og at de hadde mulighet til å trekke seg underveis i intervjuet. Respondenten i bedrift 2 fikk mulighet til å lese gjennom notater fra intervjuet og legge til eller fjerne informasjon. Disse forholdene beviser at metoden er bygget opp under frivillighet og at respondentene har stått fritt til å trekke seg gjennom hele prosessen.

All teori og informasjon i oppgaven som er et resultat av andres arbeid er oppgitt med referanser underveis i teksten og også i litteraturlisten. Resultatdelen bærer preg av mange direkte sitat. I tillegg har jeg prøvd å ikke ta svar ut av sammenhengen og konteksten de ble avgitt i, men se dem i lys av spørsmålene de var ment til å besvare.

Formålet er at ikke egne tolkninger men svarene fra respondentene i størst mulig grad skal presenteres. I intervjuene var det noen ganger respondentene besvarte andre spørsmål eller elementer knyttet til andre spørsmål i andre sammenhenger. Eksempler er forhold knyttet til motivasjon og lojalitet. Dette var egentlig forventet på bakgrunn av metoden og ut fra at spørsmålene og temaene noen ganger går litt inn i hverandre. Der det var naturlig har svarene i disse tilfellene satt i en forståelig sammenheng. Likevel har jeg tilstrebet å sette svarene inn i kontekst av emner slik de var ment.

4 Resultat

Dette kapitlet presenterer resultater og funn fra datainnsamlingen, det vil si intervjuene. Dette gjøres systematisk ved at hver av delene i problemstillingen gjennomgås i følgende rekkefølge; Omfang, motiv og bruk av ulike tilknytningsformer, relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ved ulike tilknytningsformer samt økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer.

Som nevnt i kapittel to vil denne studien ha hovedfokus på fast og midlertidig ansettelse. Begrepet midlertidig ansettelse vil benyttes om arbeidstakere som arbeider under organisering og ledelse av en bedrift og hvor arbeidets varighet er i en begrenset periode. Dermed vil "midlertidig ansettelse" og "innleie av arbeidskraft" inkluderes i begrepet "midlertidig ansettelse" med mindre annet blir presisert.

Det er verdt å nevne at bedrift 1, 2 og 4 noen ganger omtaler innleid personell som konsulenter, mens kjøpt arbeidskraft utføres av servicekonsulenter. Av den grunn kan begrepet "konsulenter" bli benyttet om innleid arbeidskraft i sitat fra respondenter i disse bedriftene med mindre annet blir spesifisert.

4.1 Omfang, motiv og bruk av ulike tilknytningsformer

I dette avsnittet redegjøres det for bedriftenes historiske bruk av ulike tilknytningsformer og hvilke motiv som har vært avgjørende for dette. Bedriftenes forventede anvendelse i fremtiden og faktorer som påvirker dette vil også presenteres. Funnene knyttes til følgende del av problemstillingen:

- i. Omfang og motiv for bruk av ulike tilknytningsformer.

Det vil undersøkes hvilke tilknytningsformer som er vanligst i bedriftene i dag, med hovedvekt på fast og midlertidig ansettelse, inkludert innleie. Studiet vil også se nærmere på avveininger og begrunnelsen for bruk av disse tilknytningsformene, hvordan kandidater rekrutteres til bedriftene og hvordan bedriftene forventer å benytte seg av dem i fremtiden som følge av endringer i bransjen og arbeidsmiljøloven.

4.1.1 Omfang av ulike tilknytningsformer

Den vanligste tilknytningsformen i bedriftene er fast ansettelse. Bedriftene har imidlertid en del innleide og midlertidig ansatte. Andel midlertidig ansatte (det vil per denne oppgavens definisjon inkludere summen av innleid arbeidskraft og midlertidig ansatte) i bedriftene i studien varierer mellom ca. 10 og ca 30 prosent.¹⁶ De største bedriftene i utvalget har høyest antall innleide og midlertidig ansatte. Dette medfører at det vektete gjennomsnittet for bedriftene er på nærmere 28 prosent.

Det er verdt å nevne at i tillegg til de faste og midlertidige arbeidstakerne, kjøper også bedriftene tjenester fra såkalte servicekonsulenter. Som tidligere nevnt inkluderes ikke "kjøp av arbeidskraft" og dermed servicekonsulenter i denne oppgavens definisjon av "midlertidig ansettelse". Av den grunn vil denne ansettelsesformen ikke diskuteres videre.

Hvor lenge en midlertidig ansatt gjennomsnittlig er tilsatt i bedriftene opplever respondentene som utfordrende å besvare, blant annet fordi de ikke har regnet på det. Bedrift 1 gir følgende svar:

Det har jeg egentlig ikke noe svar på (...) De er gjerne inne på et prosjekt og så er du ute litt og så er du inne igjen. Det er ikke alle som jobber hundre prosent. Ehm, mens noen er der i fire år. (...) Midlertidig ansatte er de jo gjerne ett år for noen som er i fødselspermisjon eller lignende. I ekstraordinære tilfeller så får de gjerne ett år. Men vi har ikke noen som er inne tre måneder og så ut igjen (..).

Respondenten i bedrift 2 forteller at de befinner seg i en spesiell situasjon som gjør det vanskelig å konkretisere, mens respondenten i bedrift 3 vil ikke gi noe svar ettersom det hadde blitt ren gjetting. Respondenten i bedrift 4 gir følgende svar på spørsmålet:

... Det har jeg ikke noen tall på ... Det er ingen hemmelighet at i en prosjektorganisasjon så byr den nye regelen på veldig stor utfordring, med tre år. Fordi et prosjekt/en prosjektfase varer lenger enn det. Og hvis du da underveis i

¹⁶ En av bedriftene ønsket ikke å oppgi informasjon vedrørende deres omfang av bruk av midlertidige ansettelser og er av den grunn ikke inkludert i beregningen.

det må bytte ut en person, så er det en utfordring. Men det avhenger litt av oppgaven eller oppdragets art. Det er klart er det et svangerskapsvikariat er det ett år/halvannet år litt avhengig av om personen kommer tilbake fullt eller ikke. Kanskje opp til to år. I noen tilfeller så har det vel gått opp til den, den grensen ... Men da er det jo prosjektrelatert. Fordi ... Du kan ikke ha et midlertidig behov i fire år, ikke sant. For da må en jo stille spørsmål til om dette faktisk er et vedvarende behov. Så det skiller litt der om de er med i et prosjekt eller ikke. Ja.

4.1.2 Motiv for bruk av ulike tilknytningsformer

Det er flere grunner til at bedrifter benytter seg av ulike tilknytningsformer.

Hovedårsaken til at de benytter midlertidig arbeidskraft var for alle bedriftene at det ikke eksisterer et permanent behov. Dermed er en midlertidig stilling bedre egnet enn en fast stilling. En faktor som påvirker valget av tilknytningsform er dermed relatert til tidsaspektet ved arbeidskraftsbehovet. Et annet viktig element er knyttet til kompetansen som etterspørres. Respondenten i bedrift 4 uttrykker blant annet følgende relatert til deres avveininger om å ansette i faste eller midlertidige stillinger: "... Det er helt klart knyttet opp til aktiviteten selskapet har og behovet for kompetanse"

Flere av bedriftene som ble intervjuet fortalte at de årlig har en gjennomgang hvor de kartlegger hvilken type kompetanse bedriften har og eventuelt trenger for å utføre de arbeidsoppgavene som er planlagt ut fra bedriftens fremtidige aktiviteter, planer og strategier. Vanligvis vil oppmerksomheten først og fremst være rettet mot det kommende året, men også noen år frem i tid. Dersom man trenger nye ansatte vil tidsrammen og kompetansen for det nødvendige behovet som regel være avgjørende for hvilken tilknytningsform som benyttes. Respondenten i bedrift 2 sier følgende i forhold til tidsrammen av et behov: "Før du tar inn folk så tar du en analyse på om behovet er der midlertidig eller permanent".

Når analyser viser et fremtidig permanent eller lengre behov vil det ofte resultere i opprettelse av en fast stilling dersom budsjett og organisasjon gir rom for en ny stilling. Et kortvarig behov vil imidlertid vanligvis resultere i en midlertidig stilling. Da velger bedriftene som regel innleie eller rekruttering av en midlertidig ansatt i stillingen. Respondenten i bedrift 2 påpeker at det er viktig å ha tilstrekkelig med arbeidsoppgaver

i forhold til arbeidskraft. Videre fremheves det at bedriften ikke kan ansette mange arbeidstakere i faste stillinger som etter en tid vil være uten arbeidsoppgaver. Respondenten i bedrift 4 forteller at bedriften hovedsakelig benytter midlertidig ansettelser for å erstatte en person i en stilling. Eksempler er svangerskapsvikariat, sykeforfall eller permisjon hvor den midlertidige ansatte i en periode erstatter personen som egentlig besitter stillingen.

Mange av de innleide i flere av bedriftene er prosjektansatte. Dette er tilfellet også i bedrift 4. Respondenten informerer om at i prosjektene i deres bedrift er det ulike faser med behov for ulik kompetanse. Prosjektstillingene innebærer av den grunn at det ikke er oppgaver med behov som vedvarer over tid, men midlertidige oppgaver som må løses av de innleide. Dette gjelder også flere av de andre bedriftene. Respondenten i bedrift 3 gir også interessante innspill i forhold til rekruttering og skillet mellom faste og midlertidige og sier følgende:

... Vi snakker ofte om at dersom det går utover ett til to år så er det, da er det fornuftig å vurdere en fast stilling... Men hos oss er vi også veldig opptatt av at... Vi ansetter jo også for fremtiden også, og vi ansetter ikke bare for denne ene jobben. Så vi ønsker at dem som ansettes hos oss skal kunne utvikle seg hos oss og gå inn i andre type stillinger, etter hvert. Så ... profilen til faste stillinger er kanskje av og til litt annerledes enn til midlertidige stillinger, der det er tidsbegrenset behov.

Det er ikke alltid lett å predikere tidsrammen for et behov og noen ganger endres stillingene fra å være midlertidige til å bli faste. Respondenten i bedrift 2 sier følgende: "Det kan jo være at det du opplever som et midlertidig behov faktisk kan være et fast behov". Videre påpeker respondenten at en arbeidsplass er dynamisk slik at uforutsette forhold kan oppstå og at bedrift 2 noen ganger har endret stillinger fra midlertidige til faste stillinger.

I bedrift 1 er det spesifikk kompetanse som er nødvendig for prosjekt og ikke på fast basis som fremheves som hovedårsak til bruk av midlertidig arbeidskraft. Dette nevnes også som en viktig begrunnelse i bedrift 4. Det er da særlig knyttet til teknisk

kompetanse. En annen årsak som vektlegges av sistnevnte bedrift er at de benytter seg av midlertidige arbeidstakere blant annet innen støttefunksjoner når grunnbemanningen ikke har kapasitet til å ta unna oppgaver ved "topper" i aktiviteten. Respondenten i bedrift 3 begrunner bruk av midlertidige ansettelse på bakgrunn av kompetanse, fleksibilitet og ut fra det behovet bedriften har.

Bedriftene gir generelt uttrykk for at det i liten grad er vanlig å benytte innleid arbeidskraft og andre midlertidig ansatte i lederstillinger og i stillinger i kjernen av bedriften. Respondenten i bedrift 2 antar også at de vil bruke interne midlertidige løsninger for eksempel ved permisjon på ledende stillinger over et visst nivå fremfor å leie inn arbeidskraft. I bedrift 3 benyttes likevel innleide på ganske mange forskjellige nivåer i bedriften. Respondenten gir følgende utdypning relatert til spørsmålet om det er noen stillinger hvor de alltid velger fast ansettelse fremfor midlertidig ansettelse:

Ja, nå har vi innleide på ganske mange forskjellige nivåer. Men det er klart at vi har jo stillinger som er kritiske i forhold til (noen) kriterier, ikke sant, at det er sensitivitet rundt dem. Vi har lederstillinger som vi nok ikke ville ha leid inn, men heller ha ordnet oss på andre måter hvis en måtte. Si at en av våre kritiske ledere måtte slutte eller ble syk eller noe sånn, så hadde vi nok fordelt det og fått noen andre til å dobbelthatte eller ta andre roller. Så svaret er nok ja. Det er nok stillinger vi ikke ville leid inn i ...

Bedrift 4 har en intern mobilitetsplan som i følge respondenten kan bidra til at andre løsninger avdekkes når bemanningssituasjonen analyseres og planlegges:

... For det kan jo hende at vi i den analysen ser at "Å, der åpner det seg opp en stilling. Å, ja. "Per" han kunne tenke seg å" ... Og da klarer vi kanskje å dekke opp den med en intern. Men det betyr at det blir det et hull der igjen. Klarer vi å dekke opp den med en intern? Eller må vi gå ut å ansette?

Også noen av de andre bedriftene forteller at de benytter lignende metoder og at disse vil bidra til at bedriftene noen ganger klare å dekke nye behov ved å flytte rundt på ansatte i organisasjonen.

4.1.3 Midlertidighet – et ønske fra arbeidsgiver eller arbeidstaker?

Respondenten i bedrift 3 gir følgende svar på spørsmål vedrørende hvorvidt vedkommende opplever at midlertidige ansatte ønsker å være fast eller midlertidig ansatt: "Ja, altså hvis man måler det ut fra etter hvor mange som fremsetter krav da om å bli fast ansatt, så er det veldig, veldig få... Det er nesten det beste måleverktøyet jeg har, ellers så blir det spekulasjon". Videre gir også respondente uttrykk av at mange kan velge å avstå fra å fremsette krav om fast ansettelse da det ikke er så realistisk at de vinner gjennom blant annet som følge at bedriften gjennomgår nedbemanning.

Respondenten i bedrift 4 tror at ønsket om å være midlertidig ansatt eller ikke avhenger av kompetansen og hvilket nivå den midlertidige arbeidstakeren befinner seg på: "... De fleste som er innleid innenfor supportfunksjoner da, enten det er innenfor dokumentkontroll eller finans eller hvor det måtte være, i alle fall innenfor support, så tror jeg nok at det er en ganske stor del av dem som er innleid som ønsker seg fast jobb, og hvor det er målet - at de skal få fast jobb".

Respondenten i bedrift 2 er i stor grad av samme oppfatning som respondente i bedrift 4. Førstnevnte forteller at ønsket om fast stilling varierer, men at det er mindre sannsynlighet for at teknisk personell søker faste stillinger. Det er stor sannsynlighet at for eksempel administrasjonsassistenter vil søke permanente stillinger dersom de blir utlyst. Respondente forteller også at det er mange som oppsøker bemanningsbyrå med ønske om å få fast jobb, men at agentene bare kan gi dem tilbud om midlertidige stillinger. Likevel er det mange som ender opp med å få tilbud om å få fast jobb etter en tid. Respondente tror imidlertid ikke at alle personer er bygd for langsiktighet. Videre tror respondente at noen ikke klarer å motivere seg for å arbeide samme sted hele tiden og av den grunn velger de å leie seg selv ut gjennom bemanningsbyrå.

Respondente i bedrift 1 gir også, på lik linje som respondente i mange av de andre organisasjonene, uttrykk for at mange innleide arbeidstakere ikke ønsker fast ansettelse: "... Som sagt noen av dem kunne gjerne vært fast ansatt, men av egne ønsker så er de konsulenter i markedet". Samtidig fremhever respondente at dårlige tider i markedet har en innvirkning på de innleide konsulentenes preferanser og illustrerer det slik:

Og så er det spennende og gøy, for da hopper de litt mer. Men de tar en stor risiko. Men mange er villige til å ta den risikoen ... i *gode tider*. ... Nå er det jo en del som, ikke hos oss, men. Jeg hører en del andre steder som på en måte hevder fast ansettelse for de har vært der såpass lenge, i disse *dårlige tidene*. Men det gjorde de selvfølgelig ikke for to, tre, fire år siden. For da bare hoppet de hit og dit. Og de står jo mye friere til å på en måte trekke seg ut selv. Og vi har jo da som sagt også ansatt dem kun på prosjekt. Når det prosjektet er ferdig så er de også ferdig...

På generell basis hevder respondenten i bedrift 1 at det for dem er best å ha faste ansatte. Respondenten nevner i den forbindelse at det blant annet har sammenheng med etikk:

Men det har litt med etikken oppi det hele ... Vi kan ikke basere en bedrift på midlertidig ansatte. Det er jo ikke fair for personene. Så kan du si at, altså i disse tider her ... Hvis du ser litt kynisk på det så kunne du faktisk utnyttet det og bare tatt inn masse midlertidige for å se om det gikk greit. Men ... Du gjør ikke det i forhold til det å oppføre deg ordentlig. Vi skal stå inne for det vi gjør, og vi vil være et ansvarlig selskap som tar vare på våre ansatte og da skal de ansettes så langt vi har mulighet til det. Hvis vi ser at dette er et varig, ehm, men så kan du si at ingenting er varig i denne bransjen ... Det er nedbemanninger også. Slik at ting endrer seg ... Men så sant det ikke er et spesifikt prosjekt, så er det ingen grunn til å ikke ansette dem fast for å si det slik. Og vi ønsker strengt tatt det”.

Avslutningsvis sier respondenten: ”Har vi ikke en grunn til å ansette noen midlertidig, så skal du ikke gjøre det”. Det sistnevnte utsagnet støttes av de andre respondentene.

4.1.4 Fra midlertidig til fast ansettelse

Midlertidige ansatte benyttes ofte på flere prosjekt innen samme organisasjon. Respondenten i bedrift 3 forteller at erfaringen de midlertidige ansatte får på et prosjekt ofte bidrar til å bygge videre på arbeidstakerens ”profil” og gjør dem enda mer skikket

til jobben og sier også: ” ...Det har jo også noe med hvilket renommé de lager seg og at den kompetansen de har er relevant da”.

Flere av bedriftene meddeler også at de noen ganger ansetter personer som har vært midlertidig ansatt i faste stillinger. Dersom noen i en fast stilling fratrer sin stilling eller bedriftene skal rekruttere til faste stillinger får ofte midlertidige arbeidstakere mulighet til å søke på og bli rekruttert til stillingene før de blir utlyst eksternt. Andre faste ansatte i organisasjonene vil imidlertid som regel ha førsteprioritet.

Bedriftene hevder at bruk av midlertidige ansatte ikke benyttes som en rekrutteringsmetode i seg selv, men at rekruttering til faste stillinger kan bli en positiv bieffekt av å ha midlertidige stillinger. En fordel med å benytte midlertidig ansatte før man eventuelt senere ansetter dem fast er at man ser hvilke kunnskaper, kompetanse, leveringsevner og så videre arbeidstakeren har før man ansetter dem. Respondenten i bedrift 3 beskriver blant annet tanker og erfaringer fra egen bedrift på følgende måte:

... Da får jo begge parter også testet litt ut, ikke sant? Så det er jo også kjempe fint. Men vi bruker ikke det bevisst som en rekrutteringskilde. ... Men det er mer hvis det, ja, hvis det blir slik.

I følge respondentene er arbeidstakeres alder ingen hindring ved rekruttering av midlertidig ansatte til faste stillinger. Respondenten i bedrift 3 sier følgende: ”... Alder er ikke et moment i ansettelsesprosessen. Da er det helt andre ting. Da vurderer vi kompetanse, motivasjon, profilen for øvrig, ikke sant? ...”. Også respondenten i bedrift 1 gir uttrykk for at kompetansen er det som er viktigst for dem og ikke alder. Respondenten i bedrift 4 sier at de ikke har lov å utelukke noen på bakgrunn av alder og belyser temaet ansettelse av eldre på følgende måte:

... Alder henger jo ofte sammen med kompetanse og senioritet. Så hvis vi ser at vi har en juniorstilling som ikke krever seniorkompetanse, så vil kanskje vedkommende da ikke være kvalifisert fordi man rett og slett ... har kommet for langt i sitt løp til å kunne trives i en rolle som krever juniorkompetanse. Og motsatt. Så jeg tenker at alder kan slå ut begge veier.

Når respondenten i bedrift 1 besvarer spørsmål om fravær og kronisk sykdom påvirker muligheten til en midlertidiges arbeidstakers mulighet for å bli fast ansatt, er det umiddelbare svaret at det er kompetansen som er avgjørende. Deretter utdypes svaret slik: "... Eller selvfølgelig fravær, holdning, altså... De må jo ha utført en god jobb. Det er jo ikke bare fordi de har vært midlertidige at de får fast, men det er jo helst kompetansen". Respondenten i bedrift 4 belyser sitt syn på fravær og mulighet for fast ansettelse på følgende måte:

Alle har jo rett på å være syke. Så lenge det er et gyldig, dokumentert fravær og ikke det er oppsiktsvekkende høyt ... så behandler vi dem på samme måte som vi gjør med en ansatt, Men det er jo summen av leveransen. Altså. Jeg tenker at om vedkommende har vært borte/vært uheldig i den perioden, men likevel har levert bra, så er det det som teller. Men det er jo summen av leveranse, attitude, holdning, personlige egenskaper, team ... Og det er jo slike ting man ser litt når man jobber med vedkommende, på en helt annen måte enn at man tar inn en utenfra som man ikke har jobbet med.

Også respondenten i bedrift 3 vektlegger kompetansen og utdypes svaret på følgende måte:

Det er jo kompetansen som dominerer. Ikke sant. ... Du ser på hva han har i bunn, ikke sant, av utdanning. Og så ser du på hvilken kompetanse han har. Hva har han lært seg, hva er det han kan gjøre og levere. Og så ser en jo på dette med motivasjon, dette med leveringsevne, dette med verdi for fremtiden, sant. Hva kan vedkommende bidra med fremover. Og det er jo veldig ofte det at de eldre arbeidstakerne er vel så motiverte som de yngre, ikke sant. Og der er det jo også mange fordeler. Det er jo det at de gjerne er ferdig med små barn kanskje. ... Men så er det jo også gjerne eldre som går og venter på denne pensjonen og er litt ferdig, ikke sant. ... I en så stor bedrift som det vi har da så har du på en måte alle kategoriene.

4.1.5 Fordeler og ulemper samt positive og negative erfaringer med ulike tilknytningsformer

Respondenten i bedrift 1 foretrekker, som tidligere nevnt, å ha faste fremfor midlertidige ansatte. Bakgrunnen er at respondenten opplever at faste ansatte føler mer tilhørighet med bedriften, mens midlertidige ansatte er der mer usikkerhet rundt:

... Det beste er jo å ha faste ansatte ... for de føler mer tilhørighet med bedriften. Det er mer usikkerhet rundt midlertidige ansatte. De føler seg gjerne usikre selv, og vil lettere og forttere kunne hoppe over til noe annet. Så en tenker jo at en ønsker lojalitet med dem du ansetter også. At de skal ha en tilhørighet her. Fordelen med midlertidige er jo at ... hvis du har et midlertidig behov i et år, så er de ansatt her for å gjøre en oppgave og når ... det prosjektet eller det oppdraget ... er ferdig, så er det lett for dem å gå. Og det er, ja. Du har ikke samme tilknytningen.

Respondenten i bedrift 3 sier at bedriften får mer langsiktighet når de benytter faste ansatte. Samtidig opplever ikke bedriften at det generelt er bedre å ha faste ansatte sammenlignet med å leie inn arbeidskraft, eller motsatt. Respondenten fremhever at det er personspesifikt og at når de jobber sammen er de likeverdige uavhengig av tilknytningsform.

En ulempe som nevnes ved å ha faste ansatte sammenlignet med midlertidige ansatte er blant annet at stillingsvernet er sterkere for førstnevnte gruppe. Respondenten i bedrift 3 sier at det gir mindre fleksibilitet til bedriften dersom behovene endrer seg, samt at det blir større saker dersom bedriften skal redusere bemanningen og noen blir overtallige. Samtidig påpeker respondenten at til tross for en høyere fleksibilitet med midlertidige ansatte, har man også en risiko for at disse arbeidstakerne forttere velger seg bort. Bedriften risikerer dermed å miste talentfulle midlertidige arbeidstakere som de trenger eller ønsker å ha.

Fleksibiliteten midlertidig arbeidskraft gir, fremheves også av bedrift 4 som en fordel ved denne tilknytningsformen. En annen fordel er at bedriftene får rask tilgang til ressursene. På denne måten kan man få arbeidskraft til å løse nødvendige oppgaver "her

og nå” til tross for at fremtidsbehovet er ukjent. En ulempe med denne tilknytningsformen er, i følge respondenten, at bedriften investerer i opplæring, innsikt i bedriftskultur med mer: ” ... Det er klart at mye av det man investerer ..., si at du har hatt en person inne i to år, så har du lagt ned en del i den personen for å få vedkommende opp og gå og forstå vår måte å jobbe på og kulturen. Og sånn sett er det jo synd at vi da ikke kan fortsette å jobbe videre med den personen hvis vedkommende har gjort en god jobb og har levert bra”. Respondenten i bedrift 4 uttrykker at det som sannsynligvis er den største fordelen ved å ha faste ansatte er at bedriften kan investere i et langsiktig utviklingsløp for hver enkelt ansatt. Karriereutvikling er sannsynligvis også den eneste forskjellen i tilbudet til de faste ansatte sammenlignet med de midlertidige ansatte påpeker respondenten. I følge respondenten er det imidlertid noen bemanningsbyrå som har planer for hvordan de skal lære opp og videreutvikle sine ansatte, men ikke alle.

Respondenten i bedrift 2 påpeker at midlertidig ansatte kan ha fått erfaring fra andre bedrifter og bidra med nye ideer og kunnskap som bedrift 2 kan ta lærdom av. Dette oppleves som positivt. Respondenten i bedrift 4 tror at innleid arbeidskraft kanskje er villig til å strekke seg lengre enn faste ansatte og fremhever dette som en positiv erfaring med midlertidige. Eksempler som presenteres er at de kan være mer villige til å ta på seg flere oppgaver, er positive til å gjøre nye oppgaver og at de kanskje er mer endringsvillige ettersom de skal levere en vare og blir betalt for det, i tillegg at mange ønsker å investere i fremtidige muligheter.

Både respondenten i bedrift 3 og i bedrift 4 nevner i intervjuet at det på generell basis kan være greit å få litt rotasjon i arbeidsstokken og noen endringer innimellom. Respondenten i bedrift 3 sier at mange fast ansatte ”aldri slutter” og at det kan være godt å gjøre noen endringer innimellom og at innleid arbeidskraft kan være positivt: ” ... da er jo de med på å liksom utfordre litt, sant, og komme inn som nye impulser og gjerne stille spørsmål som gjerne ikke vi kommer på. ... Men nå har vi jo god rotasjon internt på oppgaver og folk og sånn så det at vi klarer jo å oppnå det sånn sett. Men, men det er alltid bra med et par nye øyner og det er bra med nye impulser...”

4.1.6 Bemanningsbyrå og rekruttering

Bemanningsbyrå og headhuntere har en sentral rolle i rekruttering til midlertidige stillinger og når man skal leie inn personell i alle bedriftene. Til tross for at alle bedriftene har egne ansatte med rekrutteringskompetanse, benytter samtlige ett eller flere bemannings- eller headhunterbyrå. Rekruttering via bemanningsbyrå benyttes i hovedsak ved innleie av personell. Bedrift 2 benytter dem også ved rekruttering og ansettelse til midlertidige stillinger, med unntak av når de har mulighet til å benytte tidligere ansatte som nå er pensjonert og hvor disse kandidatene besitter kompetansen de har behov for. De resterende bedriftene, bedrift 3 og 4, bruker nesten alltid bemanningsbyrå ved både innleie og midlertidige ansettelser. Sistnevnte har tidligere vært midlertidige arbeidsgiver ved noen få tilfeller, men de ønsker nå primært å benytte midlertidig ansatte via en ekstern arbeidsgiver.

Det er flere grunner til at bemanningsbedrifter benyttes. En av årsakene til at bedrift 3 alltid benytter bemanningsbyrå ved midlertidige ansettelser er knyttet til administrasjonen som er forbundet med å ansette. Ved å la bemanningsbyråene ta seg av oppgaver som å identifisere, ansette og lønne kandidatene opplever bedrift 3 at det gir dem en fleksibilitet. Det administrative aspektet knyttet til å ha en midlertidig ansatt nevnes også av respondenten i bedrift 4. Respondenten nevner også at eksterne arbeidsgiverne er bedre til å ivareta den innleides rettigheter, blant annet ansettelsesbetingelser. Bemanningsbyrå kan også bidra til at midlertidige arbeidstakere får nye oppdrag når engasjementet hos bedrift 4 er fullført, ved at de lanserer kandidaten til andre kunder av byrået. En annen årsak til at bemanningsbyrå og headhuntere benyttes er knyttet til kompetanse. Respondenten i bedrift 1 forteller blant annet at de tidligere trengte en del senioransatte, men at det: "... var vanskelig å finne". I følge respondenten hadde særlig ingeniørene i bransjen gode jobber og betingelser på den tiden. Som følge av dette utviklet det seg en trend eller holdning blant dem som respondent i bedrift 1 mener ikke var karakterisert av ydmykhet men mer av:

"... Hva kan dere tilby oss. I det lå det også at, om det var en trend eller en holdning, men det var ikke så mange som søkte på jobb. De skulle få en telefon fra en headhunter og da kunne de kanskje vurdere å komme. Altså, du måtte dra dem med deg på en måte".

Videre forteller respondenten at forholdene resulterte i at mange bemanningsbyrå, også utenlandske, ble etablert. I utgangspunktet foretrakk bedrift 1 å stå for rekrutteringen selv, men ettersom arbeidstakerne allerede hadde gode jobber og stillinger var det nødvendig å benytte headhuntere for å få rekruttert de riktige kandidatene. Bedrift 1 har i utgangspunktet benyttet seg av ett bemanningsbyrå de har god kjennskap til. I en periode måtte de imidlertid benytte flere og respondenten i bedrift 1 begrunner valget på følgende måte:

Fordi at i et vanskelig marked når vi trenger spesifikk kompetanse, så må vi gå der... Da må vi på en måte tøyne grensene i forhold til ... hvor viktig den kompetansen er for oss. Og hvis den kompetansen kun kommer fra det konsultentselskapet, så må vi jo gjøre en vurdering på det. Og da må vi jo gjerne gjøre det i visse tilfeller.

En lignende beskrivelse gis også av respondenten i bedrift 4 som gir følgende belysning av saken:

... Slik som markedet har vært da i alle fall, så har vi brukt flere bemanningsbyrå enn det vi ønsker. Og det har vært én grunn til det. ... Det har vært så vanskelig å finne riktig person med riktig kompetanse, slik at vi har måttet gå ut til flere for å sikre oss å få den personen vi faktisk trenger. For alle har ikke klart å levere det vi har hatt behov for.

Respondenten i bedrift 2 fremhever også kompetansen som sentral faktor ved bruk av bemanningsbyrå til rekruttering til midlertidige ansettelser. Videre vil markedet og markedssvingninger være avgjørende for om bedriften benytter ett eller flere bemanningsbyrå. Respondenten påpeker at det har vært opptur i flere år. Dette har medført at det har vært nødvendig for bedriften å benytte den leverandøren som har kandidaten med den riktige kompetansen, slik også bedrift 1 og 4 uttrykte.

Respondenten i bedrift 2 er åpen for at man i nedgangstider kanskje vil få tilgang til godt kvalifisert personell uten å benytte bemanningsbyrå. Basert på det som ble fortalt i intervjuene kan det se ut til at det er nedgangstider i bemanningsmarkedet nå. Bedrift 4

ønsker ikke lenger å benytte seg av like mange leverandører av arbeidskraft som tidligere. Respondenten belyser formålet på følgende måte:

... For nå ønsker vi å få definert nye rammeavtaler med et færre antall leverandører som gjør at vi får en større kontroll på porteføljen vår selv. Og vi sikrer et konsistent avtaleforhold i forhold til både prising og ... Når markedet har vært sånn som det har vært, så har det vært selgers marked, holdt jeg på å si. Og ... i forhold til behovet for kompetanse, så har vi måttet akseptere kanskje betingelser som vi i utgangspunktet på lang sikt ikke kan akseptere.

Likevel vil bedriften ha avtale med flere bemanningsbyrå ettersom: "noen jobber bredt og kan briljere på flere fagområder, mens noen jobber mer med spisskompetanse innenfor et spesifikt fagområde".

Ettersom det gikk frem av forrige svar fra respondenten i bedrift 4 at markedet var endret, ble respondenten spurt om å beskrive egen oppfattelse av hvordan markedet har vært og hvordan det oppleves nå. Følgende forklaring ble da avgitt:

Det startet liksom her med en helt litt sånn normal aktivitet i oljebransjen, hvis du ser tilbake i tid. ... Etter hvert så rekrutterte oljebransjen flere og flere, men det var innenfor en viss kontroll da, litt i forhold til aktiviteten. Og så eksploderte aktiviteten slik at alle ekspanderte og det ble et enormt behov. ... Det kom så mange folk inn og det ble presset på. ... Og det førte til at lønn økte. Det kom nyetablerte selskaper, internasjonale mindre selskaper som etablerte seg, ... som hevet lønningene på et nivå som for vår del, som et relativt stort selskap, ikke hadde mulighet til å gå inn på. Lønnsnivåer som var helt, absolutt ikke "sustainable" over lang sikt da. ... Og så er vi kanskje tilbake der nå til at det må normalisere seg igjen. Det skal jobbe folk i oljebransjen fremover i mange år, men vi kommer kanskje tilbake til det nivået som det var før den virkelige boomen. Slik at det vil gå videre, men kanskje mer under litt mer kontrollerte. ... Og da får man jo mulighet til å kanskje legge føringer ... hvor man kan ha litt mer kontroll på kostnadsnivået.

Videre forteller respondenten at det er høy oljepris, mange investeringer og høy aktivitet på norsk sokkel og mange bedrifter som har bygget ut og opp som har ført til at "... det gikk litt i taket" generelt og for arbeidsmarkedet.

Respondenten i bedrift 1 informerer avslutningsvis om en siste fordel ved å benytte bemanningsbyrå som ikke ble nevnt av de andre bedriftene. Informanten forteller at det foreligger en stilltiende enighet om at bedrifter i bransjen ikke skal rekruttere ansatte fra konkurrerende bedrifter direkte til egen bedrift. Det innebærer at respondenten i bedrift 1 ikke vil kontakte ansatte i konkurrerende bedrifter for å få dem til å skifte arbeidsgiver. Ved å benytte headhuntere og bemanningsbyrå omgår man denne "regelen". Bemanningsbyrå vil ofte ringe rundt til kandidater i bedrifter i bransjen og deretter henvende seg til bedriftene og si at de har en kandidat. Ved denne fremgangsmåten er det ikke bedriften som skal ansette som har kontaktet og opprettet dialog med ansatte hos konkurrentene, men bemanningsbyråene.

4.1.7 Nedbemanning og bemanningssituasjonen i fremtiden

Av bedriftene i utvalget har en av bedriftene gjennomgått nedbemanning, mens en annen er i prosessen nå. Dette er henholdsvis bedrift 1 og 3. Av ulike årsaker ønsker ikke bedrift 2 å uttale seg om forhold relatert til egen bedrift og nedbemanning.

Respondenten i bedrift 1 utdyper hvilke faktorer de vektlegger ved nedbemanning:

Når en nedbemanner, så må en sette noen kriterier for hva som er viktig for oss. Vi har hele tiden sagt at det er kompetanse. Vi trenger en viss type kompetanse for å ha den produksjonen vi har. Og da er det det som er viktigst. Så i slike prosesser så vil en på en måte rangere folk etter kompetanse. Men helt klart, en midlertidig ansatt kommer øverst i bunken uansett, fordi den, ja, for den har ikke den samme type kontrakten. Og konsulenter er jo også veldig sårbare der. Og det er litt av risikoen de tar ved å være konsulent.

Respondenten sier at det ikke alltid er de midlertidig ansatte som forsvinner først:

Hvis noen må gå i en avdeling, så trenger du ikke først hive ut en midlertidig ansatt i en helt annen avdeling. ... Du kan ha midlertidige i andre avdelinger, selv

om du nedbemanner i en annen avdeling. For igjen, det er kompetansen. Hvilken kompetanse er det vi ikke trenger? Ok, det er fem av den type folk, og hvis den midlertidige var en annen plass, så sitter jo den fast, eller sitter den i stillingen sin. (...) Det er jo helt etter hvilke behov en skal ha og hvilke ressurser en skal sitte igjen med.

Respondenten i bedrift 3 svarer følgende på om innleide midlertidig ansatte mister jobben før de faste ansatte:

... Det er ikke noe enkelt svar på det. Vi ser på begge kategoriene og kommer til å redusere veldig mye innleide, naturlig nok fordi at de er jo innleide for å dekke midlertidige ting. ... Faste har et annet stillingsvern enn innleide, selvfølgelig. Så det, vi reduserer begge kategoriene, men vi reduserer betraktelig på innleide.

På samme måte som respondenten i bedrift 1, som uttrykker at de i deres bedrift hovedsakelig vektlegger behovet for kompetanse, er det også i bedrift 3 de fremtidige behovene som tillegges stor vekt, i tillegg til juridiske føringer: " Juridiske føringer, men også fremtidige behov. ... De innleide er der i utgangspunktet for å gjøre en kortsiktig jobb, sant. Mens de fast gjerne har en tanke om fremover og de har en annen kompetanse i noen tilfeller."

Bedrift 4 har som nevnt ikke gjennomgått en nedbemanning. Til tross for at de ikke forventer en slik prosess har bedriften innført rekrutteringsstopp og på bakgrunn av det spår de ikke vekst i arbeidsstyrken. En eventuell reduksjon av arbeidsstyrken deres vil sannsynligvis gjennomføres ved at ansatte fra bedriftens filialer i andre land reiser hjem, eldre arbeidstakere førtidspensjoneres og en nedtrapping av antall konsulenter.

Når det gjelder fremtiden er alle respondentene usikre på hvordan bemanningssituasjonen utvikler seg. Felles for alle er at de fremhever oljeprisen som et sentralt element i forhold til om stillingene som er redusert vil bemannes opp igjen. Respondenten i bedrift 1 gir uttrykk for at det er vanskelig å predikere om jobbene kommer tilbake i fremtiden, men sier at generelt sett er bransjen kjent for å ha store svingninger:

... Om 5 år? Ja, kanskje. Da kan vi ha dobbel oljepris igjen, og.. Ja, nå skal ikke jeg være noen økonomisk ekspert på hva som skal skje for det er jeg ikke. Men, eh, ja. Denne bransjen er jo veldig kjent for å gå veldig opp og ned. Nå tror vi jo ikke at vi skal ansette dem igjen i 2016, for å si det sånn, men at det kommer til å endre seg igjen, det er helt klart.

Respondenten i bedrift 3 opplever også at det er vanskelig å gi noen gode prediksjoner på fremtiden og sier følgende:

... Nei, vet du hva, det er nesten helt umulig å si. Og det er det ikke bare denne bedriften som har kontroll på det. Dette handler jo veldig mye om markedet, og reserver, og om de finnes eller ikke finnes og om ... hvordan dette blir fremover. Så det, det vet jeg ikke.

I likhet med de andre respondentene trekker respondenten i bedrift 4 frem at det er mange faktorer som spiller inn og påvirker bransjen og at disse usikkerhetsmomentene gjør det vanskelig å predikere fremtiden. Av faktorer nevnes blant annet aktiviteten bedriftene har og planlegger i fremtiden, oljeprisen, tilgjengelighet av fornybar energi og den politiske situasjonen. Avslutningsvis sier respondenten følgende: " Så det er så mange faktorer som. Men jeg tror det vi tenker nå er at vi skal sikre en, hva skal jeg si, en langsiktig aktivitet men som er under kontroll i forhold til kostnader og som tåler en lavere oljepris."

4.1.8 Bruk av ulike tilknytningsformer i bedriftene i fremtiden

På spørsmål relatert til hvordan bedriftene tror endringene i arbeidsmiljøloven vil påvirke egen bedrift og bransjens holdning og policy til rekruttering og arbeidsforhold i fremtiden, tror ikke respondenten i bedrift 2 at det blir mer innleie i stillinger som egentlig er permanente i bransjen. Videre sies følgende: "... Vil tro det har vært utstrakt bruk av midlertidige som man nå kan ha fra før". Respondenten presiserer også at det er viktig å ha en viss basis i permanente ressurser, men gir ikke noe mer informasjon vedrørende hvordan spesifikt egen bedrift forventer å benytte seg av mulighetene endringene i lovverket gir mulighet for i fremtiden. Respondenten i bedrift 1 er enig

med respondentene i bedrift 2 og tror ikke lovendringene vil påvirke bemanningspolicyen i deres bedrift noe særlig sammenlignet med praksisen de benytter i dag. Personlig tror imidlertid respondenten at det vil kunne påvirke praksisen til større bedrifter. Etter å ha presisert at det er egen, personlig forventning, uttaler respondenten følgende:

For større bedrifter så tror jeg helt klart det ville kunne ha en innvirkning. ... Intensjonen er jo å få flere folk i arbeid og hvis noen kan bruke den på den riktige måten, for at du ikke hadde hatt mulighet til å ansette den personen fast, men hvis du kunne ... men, det er jo å prøve ut. Det er jo egentlig det vi snakker om. Å se om de fungerer. Men. Det kan jeg tro kan skje i større bedrifter som har mer generell kompetanse. ... Jeg kan se for meg at det kan være en enkel vei for mange for å bruke dette å teste ut og se om de fungerer. Det er egentlig ikke riktig, men det er veldig mange som gjør det.

Respondenten gir uttrykk for at lovendringen er positiv, men fremhever samtidig at det er vanskelig å danne seg forventninger om hvordan praksisen blir i fremtiden ettersom det er dårlige tider i markedet:

Men hvis en likevel prøver å se på hva var formålet med dette – å få flere folk i arbeid. Du har gjerne muligheten til å ansette noen et halvt år som du ellers ikke hadde gjort, så er det jo bra. Men, jeg tror vi er i en litt vanskelig situasjon der vi nå ikke ansetter så mange. Så vi får jo nå ikke prøvd det ut ...

Heller ikke respondenten i bedrift 3 forventer en økning i antall midlertidige stillinger i egen bedrift. I motsetning til bedrift 1 tror respondenten heller ikke at det blir flere midlertidige stillinger. Tvert i mot tror respondenten heller at lovendringen vil resultere i flere faste stillinger. Samtidig opplever respondenten at det er litt tidlig å uttale seg noe hvilken betydning det vil ha for fremtiden:

Ja, det er litt tidlig å si. Jeg vil jo likevel gjerne velge å tro at når det er så stort kostnadsfokus som det er i bransjen, så vil jeg tro at dette vil jo bety at en vil tenke seg enda bedre om før en leier inn folk ... og heller klare seg med de

ressursene eller tenke, tenke annerledes, jobbe smartere. ... Ja, altså, så en vil nok heller vurdere slike ting.. Få en mer bevisst holdning til hva en leier inn, da.

På lik linje som de foregående bedriftene tror heller ikke respondenten i bedrift 4 at de vil benytte flere midlertidig ansatte. Ut fra scenariet de ser i dag forventes det i stedet at de vil benytte færre midlertidige ansatte. Respondenten påpeker at dersom det er mulighet for dem å ha en fast stilling, så ønsker de å ha det og begrunner det på følgende måte:

For det er det som gir oss det langsiktige, langsiktighetene som vi ønsker og som gir oss å på en måte bygge en felles kultur i selskapet. Så når man ikke har en fast stilling, så er ikke det fordi man ønsker å utnytte noen andre eller utnytte fleksibiliteten. Det er fordi man ikke tørr å forplikte seg fordi man ikke vet fremtiden helt. Så jeg tror at ... man da heller vil gå noen runder ... Jeg tror ikke det genererer flere nye faste stillinger.

Respondenten forteller også at de har fokus på å bli mer effektive, slik også respondenten i bedrift 3 tidligere nevnte.

For å løse bemanningssituasjoner i fremtiden tror respondenten i bedrift 4 at de vil benytte flere arbeidstakere som er ansatt i virksomhetens avdelinger i andre land i Norge: "Vi er midt oppi der nå å se på hvordan vi skal forholde oss til det nye regelverket. Det kan også bety at vi henter / at vi må få flere ansatte som da på en måte er ansatt i selskapet vårt internasjonalt til å komme på utstasjonering". De ulike innspillene fra bedriftene viser aktualiteten av oppgaven og problemstillingen og at omfanget av tradisjonelle bemanningsløsninger er i endring og at bemanningsløsninger som tidligere har vært benyttet i lavere skala vil øke.

Selv om midlertidige ansettelser gir mulighet til arbeidstakere kan også de juridiske rammene påvirke negativt. Dette gjelder blant annet tidsaspektet. Respondenten i bedrift fire sier følgende:

... Det er ikke et enkelt svar på disse tingene. Hva er den beste løsningen for hver enkelt person i forhold til akkurat den biten. Men et sånn eksempel nå er jo at vi har en midlertidig inne i en, stilling hvor hun som har den stillingen har en annen stilling og kommer til å være der ett år til. Nå har vedkommende vært her da i to år og vi har ikke mulighet til å fortsette med vedkommende. Hvis du hadde spurt hva han hadde ønsket seg, å gå ut arbeidsledig eller å fortsette ett år til, så tror jeg nok at svaret hadde vært veldig enkelt. Så der ... hindrer egentlig regelen oss i å på en måte sikre ham ett år til, til at han kanskje får enda litt mer erfaring og står enda litt sterkere ute i arbeidsmarkedet og må finne en intern løsning.”

4.1.9 Hvilke funn gir intervjuene relatert til omfang, motiv og bruk av ulike tilknytningsformer?

Kort oppsummert er det vektete gjennomsnittet for bruk av midlertidig arbeidskraft på 28 % for bedriftene. Hvor lenge en midlertidig ansatt blir værende i en bedrift varierer, men er ofte avhengig av hvilke stilling den midlertidige har, og om den er ansatt for å erstatte ansatte som er i permisjon, er innleid for et prosjekt eller lignende.

Valget mellom en fast og en midlertidig stilling tas ofte på grunnlag av analyse hvor behov og tidsrammen for behovet er sentralt. Når midlertidige ansettelse og innleie velges er det særlig tre forhold som nevnes av bedriftene. Det første er vikariat ved permisjoner som for eksempel barselpermisjon. De to resterende er prosjektarbeid som finner sted i et kortvarig tidsrom samt behov for kunnskaper i en kortere periode. Den siste er som følge av toppen i aktiviteten hvor grunnbemanningen trenger assistanse til å få oppgaver unnagjort. Faste stillinger benyttes som regel i lederstillinger og stillinger i kjernen av bedriften og ansatte i denne typen stillinger gir også muligheter for arbeidstaker til å prøve ut nye oppgaver samtidig som arbeidsgiver får omorganisert arbeidskraften og oppgavene slik at alle behov dekkes.

Noen ganger får arbeidstakere som har hatt midlertidige stillinger tilbud om fast jobb. I noen tilfeller har arbeidstakere som har fått tilbud om fast stilling valgt å takke nei til dette. Midlertidighet er dermed ofte et ønske fra arbeidstaker og ikke nødvendigvis fra arbeidsgiver.

Arbeidstakere som har riktig kompetanse og har vist god leveringsevne vil ofte særlig være aktuelle for faste stillinger. Så lenge disse kriteriene er oppfylt, vil alder og fravær spille en mindre rolle. En fordel med å ha faste ansatte er at arbeidstakerne ofte har en større tilhørighet og at forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver preges av langsiktighet. En ulempe er at det gir mindre fleksibilitet sammenlignet med midlertidige ansatte. Til tross for større grad av fleksibilitet, er det mer usikkerhet knyttet til midlertidig ansatte og bedriftene har en risiko med at talentfulle arbeidstakere kan avslutte engasjementet. Mange av bedriftene har også ofte investert mye i disse arbeidstakerne. Midlertidig ansatte kan imidlertid bidra med nye ideer og kunnskap som bedriftene kan ta lærdom av. I tillegg vil mange av dem være villig til å strekke seg lenger og være positive til å påta seg flere oppgaver.

Alle bedriftene benytter et eller flere bemanningsbyrå ved rekruttering av ansatte til midlertidige stillinger. Fordeler med å benytte slike byråer er at de er flinke til å finne kandidater med riktig kompetanse, i tillegg til at de avlaster bedriftene med en del andre administrative oppgaver. En respondent fremhever også at de er bedre til å ivareta de midlertidige ansattes rettigheter og gi dem muligheter for nye arbeidsoppgaver hos andre bedrifter etter fullført oppdrag. Slike bedrifter kan også bidra til å omgå en uskreven regel om ikke å kontakte og rekruttere ansatte fra andre bedrifter i bransjen. Arbeidsmarkedet i bransjen er imidlertid i endring, blant annet som følge av nedgangstider, noe som kan medføre at bemanningsselskap ikke vil bli benyttet i like utstrakt grad i tiden fremover.

Nedbemanning er en faktor som bidrar til endring i arbeidsmarkedet. Kompetanse er et av hovedkriteriet som vektlegges i vurderingen av hvem som får beholde jobbene sine, og bedriften vurderer hvilket behov de har nå og i fremtiden. Midlertidige arbeidstakere er ofte dem som først får avsluttet engasjementet ettersom de ikke har den kompetansen bedriften trenger på lang sikt. Juridiske føringer har også en sentral rolle ved slike beslutninger. Faste ansatte har blant annet et sterkere stillingsvern sammenlignet med midlertidig ansatte. Det er mulig at reduksjon i bemanningen er midlertidig og at bedriftene vil rekruttere flere om noen år dersom oljepris og bransjens utsikter bedrer seg.

Endringer i arbeidsmiljøloven gir mulighet for økt bruk av midlertidige ansettelser. De fleste respondentene tror imidlertid ikke at de selv eller andre bedrifter i bransjen vil benytte seg av det. Bedriftene forbereder seg i stedet på å tenke og jobbe smartere og å holde kostnadene nede.

4.2 Relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ved ulike tilknytningsformer

Tema for dette delkapitlet er blant annet opportunistisk atferd, uproduktiv påvirkning, lojalitet og motivasjon ved ulike tilknytningsformer. Kapitlet er knyttet til følgende del av problemstillingen:

- ii. Relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ved ulike tilknytningsformer.

4.2.1 Individuelle mål og interesser

Respondentene ble spurt om de hadde erfaring med opportunistisk atferd hos arbeidstakere i bedriften. Dette ønsket ikke respondenten i bedrift 2 å utdype sine opplevelser relatert til dette. Respondenten i bedrift 1 bekrefter imidlertid at bedriften har opplevd og opplever at ansatte forfølger egne mål fremfor bedriftens og belyser det slik:

... Det er noen som har egne interesser, som er høyere enn bedriftens interesse, for å fremme sin egen karriere. Noen er mer tydelig på det enn andre. Ikke det at vi har noen som jobber mot oss på noen slags måte, men du ser hvor lojaliteten ligger. Det er deres egen fremgang de setter foran gjerne bedriften sine mål.

Eksempler respondenten gir er ansatte som prøver å få dekket videreutdanning eller ansatte som vil inn i andre stillinger og posisjoner i bedriften for å fremme egen karriere generelt sett og ikke bare innad i bedriften. Respondenten sier at bedrift 1 i utgangspunktet er positive til videreutdanning og videreutvikling av ansatte, men vektlegger at når ansatte får delta i slike aktiviteter skal bedriften også få noe igjen for det. Når en ansatt ønsker en ny posisjon innad i bedriften vil de gjerne basert på denne ansattes tidligere atferd spørre seg: "...Hvorfor vil denne personen inn i den stillingen?"

Er det fordi at det er et springbrett for han videre eller er det fordi han egentlig vil gjøre en god jobb for oss?”. Respondenten i bedrift 1 har ikke opplevd at det er noen forskjell mellom midlertidig og faste ansatte med tanke på opportunistisk atferd. Imidlertid påpekes det at det er en større risiko med midlertidig ansatte. Respondenten er imidlertid åpen for at også den midlertidige ansatte påtar seg en risiko og beskriver det hele slik: ”... Nei, altså men det er jo mye større risiko med disse konsulentene, for de kan jo bare veldig fort snu seg rundt å si ”Nå vil jeg jobbe for et annet selskap”, men. Men den risikoen er litt begge veier. For vår del så kan jo vi også avslutte avtalen mye raskere enn for faste ansatte som har flere måneders oppsigelse”. Bedrift 1 har med andre ord ikke opplevd at midlertidige ansatte er mer opportunistiske enn faste ansatte, men tenker at de er mer opptatt av egen karriere og muligheter: ”... Ofte så er jo konsulentene konsulenter fordi de vil fremme sine egne karrierer og vokse fort. For når det ikke er noen flere muligheter her så går de jo en annen plass”. Beskrivelsene respondent 1 gav av midlertidig ansatte gav uttrykk for at det lå i sakens natur at disse kunne være mer opportunistiske. På spørsmål om denne fortolkningen var riktig, svarte respondenten følgende: ”Ja, det er en del av gamet det, og at, og risikoen med det å være konsulent tenker jeg”.

4.2.2 Betydningen av bedriftskultur og verdier – fra fokus på individ til fellesskap

Bedrift 3 og 4 forteller ikke om konkrete opplevelser knyttet til opportunistisk atferd. Respondenten i bedrift 3 belyser spørsmålet slik:

... Jeg tror det finnes slike mennesker enten de er faste eller de er innleide. Og det har noe med hvordan vi er bygd og satt sammen og hvilke verdier vi har. ... Og så kan det også nok knyttes opp mot at noen er veldig karrierebevisste, veldig opptatt av å fremme sin egen leveranse da kanskje, og bli synlig og sånn. Så det, det tror jeg du finner i begge kategoriene. ... Vi har ikke noe mer av det ene... Nei.

På samme måte som bedrift 1 settes opportunisme i lys av karrierebevissthet av respondenten i bedrift 3, og respondenten opplever ikke noen forskjell mellom midlertidige og faste ansatte.

Respondenten i bedrift 4 gir uttrykk for at det er vanskelig å ha måleverktøy som fanger opp opportunistisk atferd og dermed at det er et vanskelig spørsmål å besvare. Det respondenten imidlertid sier er:

... Har man en bedriftskultur som belønner individuell atferd og fremferd med individuelle bonusordninger og så videre, så ser man jo helt klart utslag på det og som kanskje går utover fellesskapet og samspillet. ... Alle selskaper har jo sine verdier, og det har jo vi også, som vi fokuserer på som egenskaper både i rekrutteringsprosessen men også underveis i vurderingen av den ansatte. På leveranse så blir de også målt på attitude på de verdiene som vi har. Og de verdiene skal jo på en måte bygge opp under fellesskapet. Ikke sant, det går på cross-functionality, det går på samarbeid på tvers, det går på at man skal gjøre hverandre, støtte hverandre og lytte til hverandre, dele informasjon, for å på en måte prøve å skape en fellesskapskultur ... Så vi har vel prøvd å legge opp til insentiver som skal støtte opp under fellesskap.

Viktigheten av å ha gode verdier og en bedriftskultur som støtter opp under ønsket atferd fremheves også av respondenten i bedrift 3.

Ja alt sånt fins jo når du kommer opp i en viss størrelse på et selskap så får du nesten alle kategoriene. Men så handler det jo litt også om hvilke kultur du klarer å skape i bedriften og hvordan du klarer å følge opp dette med performance management, sant. Hvor tydelig er du i målene dine, og hvor tydelig er du i tilbakemeldingene til de ansatte. Sett med å utøve ledelse, dette med å snakke med sine ansatte og bidra til at de, setter de opp mot suksess da. Sant. Og bidra til at de kan få rette opp kursen innimellom, og til syvende og sist liksom belønning, sant Hva belønner du i en bedrift? Belønner du verdier og de rette holdningene, eller belønner du dem som på en måte kanskje leverer og tar mer ære enn det de Altså sant. ... Performance management og kulturen du bygger og opp tror jeg er veldig viktig der.

På samme måte som bedrift 4 har belønnes også de ansatte i bedrift 3 basert på holdningene de viser og om de er i henhold til selskapets verdier.

4.2.3 Uproduktiv påvirkning – et mye benyttet virkemiddel?

Respondenten i bedrift 1 opplever at noen bruker en del tid på uproduktiv påvirkning og er veldig krevende ansatte. Hvorfor de er gjør det er imidlertid usikkert: "... Om de fremmer sin egen karriere, eller de er usikre i stillingen eller (.), av ulike årsaker, så er de krevende. Mer krevende enn andre". Imidlertid merker respondente ingen forskjell mellom faste og midlertidige ansatte og begrunner dette med at de har en helt annen type oppfølging av faste ansatte enn innleide konsulenter. Respondenten i bedrift 2 opplever det som vanskelig å uttale seg om dette fra et bedrift ståsted, men har ikke noen erfaring med dette i egen avdeling. Respondenten i bedrift 4 belyser spørsmålet på følgende måte: " Nei. Vi prøver jo å fasilitere for prosesser rundt slike ting. Rundt opprykk, rundt forfremmelse, rundt gradsopptrykk og knyttet til lønn. At det skal være prosesser ... hvor man ivaretar at ... smisking, hvis man bruker det, ikke skal være et element i en slik prosess". Respondenten sier likevel at det finnes en mulighet for at en leder vil kunne være en ambassadør for en ansatt. Tiltak for å fasilitere rundt prosessen er imidlertid å benytte grupper som er involvert ved vurdering om lønnsopptrykk, samt at HR involveres i slik prosesser som en nøytral part. Respondenten tror disse tiltakene reduserer uproduktiv påvirkning og at ansatte i stedet vil fokusere på å levere resultater:

Ja, jeg tror at de må heller levere. ... Ja for hvis du skal ha en forfremmelse, eller en ... Hvis du skal søke ny jobb, så er det alltid en søkeprosess hvor HR er involvert som kvalitetssikrer at det ikke er et sånn forhold leder-ansatt som påvirker her. Så hvis leder har en innstilling til at dette er en person jeg tror på, så vil det alltid være en vurdering som er nøytral ut i fra "Ja, stemmer det at de kvalifikasjonene er sånn som de faktisk er.

4.2.4 Forpliktelse og lojalitet fra arbeidstaker

Respondenten i bedrift 1 opplever at fast ansattes atferd bærer preg av en sterkere form for forpliktelse enn midlertidig ansatte og ser det i lys av tilhørigheten disse arbeidstakerne har til bedriften. Det samme gjelder forpliktelsen bedriften har overfor de faste ansatte:

... Som sagt så prøver vi å inkludere konsulenter også for at de skal føle seg inkludert her. Men det er jo. Det er en helt annen forpliktelse å bli fast ansatt i et selskap enn å bare bli innleid som konsulent. Det er det. Og konsulentene har gjerne ikke noen interesser i selskapet, for så vidt, enn å fremme sin egen karriere, på en helt annen måte enn det som en fast ansatt.

Respondenten opplever også at fast ansatte i større grad tar tak i problemer og løser kjedelige og trivielle oppgaver sammenlignet med innleide midlertidig ansatte og utdyper svaret slik: " ... Ja, og for de ... føler nok mer på et ansvar for at de skal gå bra med selskapet." Også respondenten i bedrift 4 tror at faste ansatte i større grad vil ta tak i problemer og lignende som påvirker dem langsiktig i større grad enn midlertidig ansatte. Respondenten i bedrift 1 belyser også hvorfor det er en forskjell i tilknytningen midlertidige ansatte har til bedriften sammenlignet med faste ansatte:

En konsulent som er ansatt her midlertidig for å utføre et prosjekt får liksom ikke samme perspektivet på hva selskapet driver med gjerne når de bare jobber her spesifikt på et prosjekt i ett år. Så det er jo klart at den er jo ansatt av et annet selskap og vil ikke ha noen interesser ... De vil jo at det skal gå bra med det selskapet de jobber i, det er gjerne ikke det. Men det blir på en litt annen måte.

Videre forteller respondenten at de innleide ikke har samme tilknytningen til bedriften og når oppdraget er ferdig skal de innleide videre til en annen bedrift og at de gjerne har oppdrag som venter før oppdraget i bedrift 1 er ferdig.

Tidligere i intervjuet nevnte respondenten at bedriften har expats¹⁷ som har fast stilling i et annet land, men som arbeider ved den norske avdelingen midlertidig. Når respondenten blir spurt om expatsene har en annen lojalitet til bedriften sammenlignet med innleid arbeidskraft gis det uttrykk for at disse har høy lojalitet til bedriften men ikke nødvendigvis lokasjonen. Respondentens svar gav uttrykk for at begrunnelsen er relatert til at expatene vil returnere til en høyere stilling ved lokasjonen de er ansatt i

¹⁷ "Expat" er en forkortelse for "expatriate" og er en betegnelse for en person som bor utenfor sitt hjemland (Expatriate, 2015). Begrepet benyttes ofte om arbeidere som kommer fra andre land og som jobber i Norge.

når oppdraget i Norge er over, slik at oppholdet i Norge er mer en del av prosessen for å nå et mål enn et mål i seg selv.

Respondenten i bedrift 2 har opplevd sprikende atferd blant innleide i forhold til deres forpliktelse til bedriften og for eksempel ta tak i problemer. Respondenten utdyper svaret slik: "De fleste ligger godt innenfor det man forventer, mens enkelte absolutt tar mer ansvar enn man forventer og andre dessverre ikke synes å føle noen som helst forpliktelse. Vil ikke gi noen konkrete eksempler." Informanten i bedrift 4 betrakter spørsmålet noe annerledes enn de foregående informantene og har følgende perspektiv på det: "... Jeg tror det er mye mer knyttet opp til personens egenskaper og personlighet enn det er knyttet til hvilken type kontrakt de har". Bedrift 3 gir heller ikke uttrykk for at en tilknytningsform er mer forpliktet til oppgaven og bedriften enn en annen og sier følgende: " Jeg synes at det er massevis av innleide som har en enormt god lojalitet og ansvarsfølelse og, ja sant, og sånn. Og det samme om faste så er alle stort sett veldig, veldig gode på de områdene der. Så nei, det er ikke noe sånn der generelt. "

4.2.5 Forpliktelse og lojalitet fra arbeidsgiver

Bedrift 4 utdypet hvordan de selv opplevde seg forpliktet til gruppen av midlertidige arbeidstakere på følgende måte:

... Det er jo veldig tydelig definerte forpliktelser rundt en som er innleid og en som er fast ansatt. I det daglige arbeidet i forhold til å legge til rette for at de skal gjøre jobben, så er det ingen forskjell. Der har vi like store krav til leder i forhold til å legge til rette for en midlertidig som til en fast. Men i forhold til den administrative oppfølgingen, som jeg har sagt til deg, som går på trening og utvikling, langsiktig løp, medarbeider samtale, så har vi en sterkere forpliktelse overfor de fast ansatte enn for de midlertidige, for de har en annen arbeidsgiver.

På spørsmål om bedrift 4 har medarbeidersamtaler med innleid personell som er midlertidig ansatt i over ett år svarte respondenten at bedriften prøver å sikre at de innleide får en tilbakemelding og at HR avdelingen har en oppfølgingssamtale med den innleide. I tillegg har bedriften jevnlig en status oppdatering for å høre hvordan det går med dem. De er også opptatt av nåværende og potensielle fremtidige leverandører av

arbeidskraft skal dokumentere hvordan de følger opp dem som er midlertidig ansatt i deres bedrift. Viktige forhold de ønsker å få dokumentert er blant annet hvilken oppfølging leverandørene gir til bedrift 4s midlertidige ansatte i forhold til medarbeidersamtaler, trening, opplæring og videreutvikling.

I forbindelse med et annet spørsmål sier respondenten i bedrift 1 følgende om tilknytning som kanskje også kan ses i sammenheng med lojalitet: ” ... De jobber gjerne i tre selskap. De er litt her og litt der og litt der, og da får du jo ikke samme tilhørigheten, selvfølgelig...”.

4.2.6 Motivasjon ved ulike tilknytningsformer

Respondenten i bedrift 2 opplever at noen av de midlertidige arbeidstakerne er veldig motiverte, mens andre ikke er motivert i det hele tatt. Respondenten påpeker imidlertid at dette kan man se hos faste ansatte også. Likevel antar respondenten at den gjennomsnittlige motivasjonen hos innleid arbeidskraft som skal utføre en spesiell oppgave generelt er noe høyere. På motsatt side antas det at den er litt lavere hos arbeidstakere som leies inn til prosjekt ettersom deres oppmerksomhet er mer rettet mot en bestemt begrenset oppgave.

I bedrift 3 sier respondenten følgende om motivasjon hos midlertidige og faste ansatte:

”... Noen ganger så er det jo slik at man kan se at innleide er veldig motiverte for jobben. De jobber hardt og vil virkelig demonstrere hva de kan levere. Men det har vi jo massevis av ansatte som også gjør. Men så er det gjerne en ansatt som er blitt litt for bedagelig, har vært litt for lenge, det har blitt litt for mye rutine, ikke sant. ... Men det er veldig vanskelig å generalisere”

Tidligere i intervjuet sa også respondenten i bedrift 4 at midlertidig ansatte blant annet kan være villig til å strekke seg litt lenger å påta seg andre oppgaver. Dersom dette anses som motivasjon kan man jo si at de midlertidig ansatte virker svært motiverte. Samtidig fremhever respondenten at motivasjon kanskje også kan uttrykkes i form av langsiktighet og sier følgende: ” ... Motivasjon kan jo også være at du har en langsiktighet ... og at du blir investert i og det er jo det ... vi håper på. Men det kan godt være at sånn

kortsiktig så opplever den midlertidige at ... det er enda mer fokus på det de leverer enn kanskje en fast ansatt. Hvis det har med motivasjon å gjøre, jeg er ikke helt sikker...”.

4.2.7 Hvilke funn gir intervjuene i forhold til relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ved bruk av ulike tilknytningsformer?

Bedrift 1 har opplevd at ansatte noen ganger forfølger egne mål fremfor bedriftens i form av at ansatte ønsker videreutdanning og posisjoner som kan fremme deres karriere hos bedrift 1, men ikke minst hos andre arbeidsgivere også. Respondenten har ikke avdekket noen forskjeller relatert til arbeidstakernes tilknytningsformer, men påpeker at det kan være en større risiko med midlertidig ansatte.

Respondentene i bedrift 3 og 4 tror heller ikke det er noen forskjell basert på arbeidstakeres tilknytningsform, men at det er avhengig av personlighet. Begge respondentene tror at gode verdier og en solid bedriftskultur, hvor ønsket atferd belønnes, kan brukes til å gi insentiver til at aktørene handler mer i tråd med bedriftens mål.

Noen arbeidstakere bedriver uproduktiv påvirkning i bedrift 1, men det er ingen tilknytningsformer som bedriver mer uproduktiv påvirkning enn andre. I bedrift 4 har de prosesser relatert til blant annet forfremmelser og lignende som skal forhindre at slik påvirkning blir utslagsgivende. Respondenten i bedrift 4 tror blant annet av den grunn at uproduktiv påvirkning ikke er vanlig i bedriften. Samtidig uttaler respondenten at en leder kan være en ambassadør for en ansatt. Dermed vil det være mulighet for at uproduktiv påvirkning kan være virkningsfullt dersom det blir benyttet.

I bedrift 1 opplever de at faste ansatte er mer lojale enn ansatte med andre tilknytningsformer. De tar også mer tak i oppgaver og lignende som må løses. Også bedrift 4 kjenner seg igjen i at faste ansatte kan ha større interesse av å løse problemer med mer som påvirker dem på lang sikt. Bedrift 2 har sprikende erfaringer relatert til forpliktelse og i hvilken grad midlertidig ansatte tar tak i problemer i bedriften. Til tross for at respondenten i bedrift 3 opplever at faste ansatte i større grad tar tak i problemer sammenlignet med midlertidig ansatte, virker det som om at respondenten opplever at

lojalitet og forpliktelse er mer avhengig av arbeidstakerens egenskaper og personlighet enn tilknytningsform. Dette gjelder også for respondenten i bedrift 4. De to sistnevnte respondentene gir ikke uttrykk for å ha opplevd at noen arbeidstakergrupper er mer lojale sammenlignet med andre.

Bedrift 1 nevnte tidligere i intervjuet at de sørger for å inkludere midlertidige ansatte på aktiviteter på lik linje som faste ansatte og at de ikke ønsker å gjøre noen forskjell. I intervjuene var det ingen av respondentene som opplevde at egne bedrifter var mer forpliktet til en arbeidstakergruppe sammenlignet med andre. Samtidig ble det presisert at det med faste ansatte foreligger en langsiktighet og man har andre juridiske forpliktelser. Bedrift 4 sier at dette medfører at disse arbeidstakerne får mer administrativ oppfølging blant annet trening, utvikling og medarbeidersamtale.

Det er ingen klare forskjeller i motivasjonen hos midlertidige ansatte sammenlignet med faste ansatte basert på svarene fra intervjuene. Noen ganger kan motivasjonen hos midlertidig ansatte være høy i følge respondenten i bedrift 3 og 4. Men også faste ansatte har ofte høy motivasjon. Den kan blant annet komme til uttrykk gjennom deres langsiktighet.

4.3 Økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer

Tema dette delkapitlet er blant økonomiske avveininger på kort og lang sikt ved bruk av ulike tilknytningsformer, samt ressursutnyttelse ved bruk av midlertidig ansatte..

Kapitlet er knyttet til følgende del av problemstillingen:

- iii. Økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer.

4.3.1 Kostnader ved ulike tilknytningsformer på kort sikt

Respondentene i bedrift 2 og 4 mener at det på kort sikt er dyrere å benytte en midlertidig enn en fast ansatt. Respondenten i bedrift 2 belyser det slik: "Ja i markedet som har vært med stort behov for innleid arbeidskraft i markedet generelt så er det klart at prisene har blitt unaturlig høye. Dette er nok i ferd med å endre seg slik at vi kanskje vil se at det vil koste noenlunde det samme". Respondenten i bedrift 1 mener

det ikke er dyrere for dem å ha midlertidig ansatte som dem ansetter selv, men innleid midlertidig arbeidskraft er dyrere. Respondenten utdyper det slik:

De har jo mye dyrere pris, men de har også en høyere risiko. ... En konsulentavtale kan avsluttes innen en måned og så er de ute. Så du har jo ikke de samme forpliktelsene overfor en konsulent. Men de er dyrere.

Når bedrift 1 likevel velger å benytte seg av innleid arbeidskraft er det igjen relatert til kompetansen disse arbeidstakerne besitter. Til tross for at det er dyrere å benytte slike midlertidige ansettelse utdyper respondenter videre: "...Det hadde vært dyrere hvis vi hadde ansatt en fast og så trengte vi jo ikke den kompetansen, sant. Så når det ble avsluttet så ble det i alle fall dyrt." Ut fra beskrivelsen til respondent 1 virker det som om det på kort sikt er en høyere daglig kostnad ved å ha en midlertidig ansatt fremfor en fast ansatt. Likevel vil det på lang sikt bli dyrere å ansette en arbeidstaker i en fast stilling når bedriften har et kortsiktig behov. Bakgrunnen er en alternativkostnad knyttet til å ha en ansatt med overflødig kompetanse etter det kortsiktige behovets utløp, men som likevel må lønnes i lang tid. Respondenten i bedrift 4 mener også det er dyrere på kort sikt å ha en midlertidig ansatt sammenlignet med en fast ansatt og utdyper svaret på følgende måte:

Det er en høyere kostnad knyttet til at du har et, du har den ekstra faktoren med konsultentselskapet som skal ha sin del. Naturlig nok skal de jo det. De eier jo den kandidaten så de leier inn. ... Vi har vel ikke helt klart for oss det regnestykket hva koster en fast ansatt fremfor en innleid, men på kort sikt så er det en høyere kostnad knyttet til å ha en innleid.

På oppfølgingsspørsmål om det er påslaget som gjør at midlertidige ansatte blir dyre, bekrefter respondenter dette og begrunner det i at lønnsnivå, faste sosiale kostnader, forsikringer og lignende er like enten arbeidstakeren er fast eller midlertidig ansatt. Til tross for den ekstra kostnaden relatert til påslaget, vil likevel bedriften få noe reduksjon i andre indirekte administrasjonskostnader. Respondenten utdyper følgende: "... De gjør jo jobben ved at de rekrutterer vedkommende og finner kandidaten og de har det

arbeidsgiveransvaret som ligger i det. Så vi har jo mindre oppgaver knyttet til administrasjon da...”.

Respondenten i bedrift 3 mener i motsetning til de andre bedriftene at det er dyrere på kort sikt å ha en fast ansatt enn en midlertidig ansatt: ” Det mener vel de som har regnet på dette at det er. Og det tror jeg nok det at det det er, at det koster mer å ha en fast ansatt, enn en innleid.” Respondenten utdyper følgende på oppfølgingsspørsmål relatert til hvilke kostnadselementer som ligger til grunn for beregningen:

Altså, hvis du har en innleid så betaler du. Så den administrasjonen du har, har du mot utleieselskapet. Så du betaler gjerne et beløp og så fordeler de det der det skal, ikke sant, og passer på å sette av feriepenger og håndterer sykdom og den type ting. Mens når vi har våre egne faste ansatte så må vi jo gjøre alt dette selv, inkludert også ansvar for kursing og videreutvikling og, ja. Så det krever mye mer ressurser hos oss, å håndtere en fast ansatt enn det det gjør å håndtere en innleid. Og det er jo kostbart i seg selv.

4.3.2 Kostnader ved ulike tilknytningsformer på lang sikt

Respondenten i bedrift 1 mener det er dyrere å ha en midlertidig ansatt enn en fast på kort sikt og belyser saken på følgende måte: ” ... Så ja, det er dyrere på lang sikt og kort sikt med en konsulent, ... eller ikke på kort sikt for da kan du på en måte ha det i en begrenset periode og så har du ikke den forpliktelsen. Men, selvfølgelig, blir de her i fire år, så er det jo klart det blir dyrere”. Også respondenten i bedrift 3 mener det er dyrere på lang sikt å ha en midlertidig ansatt sammenlignet med å ha en fast ansatt:

På lang sikt, så hvis en tenker 3-5 år, så vil det jo være billigere å ha faste ansatte. For det er jo klart at en betaler jo for den, en betaler jo for den administrasjonen som et annet selskap gjør også, sant. Så hvis en skal generalisere, så må det nok være slik. Når det er sagt så er det nok fremdeles litt forskjell i avlønningen. Så det kan være at det vi noen ganger betaler mindre for en innleid enn det vi ville gjort som fast og vica versa, at vi betaler ja, motsatt da. Ja.

Respondenten i bedrift 2 er usikker på om det er dyrere å ha en midlertidig ansatt fremfor en fast ansatt på lang sikt. Også respondenten i bedrift 4 synes først det er vanskelig å svare på om det er dyrere å ha en midlertidig ansatt sammenlignet med en fast ansatt på kort sikt. Etter litt betenkningstid svarer imidlertid respondenten følgende: " Det beste er jo å ha en fast ansatt på lang sikt." På oppfølgingsspørsmål om svaret gjelder også når kostnader tas i betraktning, svarer respondenten bekreftende, men legger til at det ikke alltid er anledning for bedriften å ansette fast. Respondenten legger til at det er et ønske fra deres side å ha muligheten til å ansette arbeidstakere i faste stillinger og utdyper videre:

På lang sikt så er det ingen tvil om at vi ønsker det. Og vi er i en situasjon hvor du har en innleid, så har du jo også en usikkerhet som går på at vedkommende har en oppsigelse på en måned. Så det er jo en usikkerhet knyttet til den langsiktige kontinuiteten. Du kan risikere å stå i en situasjon hvor ... plutselig vedkommende er ute på en måned. Så sånn langsiktig så er det ingen tvil om at vi ønsker å ha en, altså fast ansatte.

4.3.3 Bedre ressursutnyttelse ved bruk av midlertidig ansatte?

Alle intervjuobjektene opplever at midlertidig ansettelse gir bedre ressursutnyttelse. Respondenten i bedrift 1 sier følgende: " ... Ja, de dekker jo de ... behovene vi har for kompetanse i en midlertidig ... begrenset periode". Et lignende svar gir også respondenten i bedrift 4: " Ja, det kan være fordi de kan komme inn og gjøre topper, de kan komme inn og gjøre konkrete, fokuserte ting, ikke sant, som avlaster innleide eller det er et stykke arbeid som må gjøres i tillegg til det som er vanlig drift, ikke sant. ...". Respondenten i bedrift 2 belyser spørsmålet slik: "Dersom man kun leier inn ved midlertidige behov, så vil jeg tro det". Av samme grunn tror respondenten i bedrift 2 at nytten er større enn kostnaden ved bruk av midlertidige ansatte: "Dersom man kun leier inn ved midlertidige behov, så betaler man bare for den perioden man trenger ekstra personell". De øvrige respondentene tror også at nytten er større enn kostnaden ved bruk av midlertidige ansatte. Respondenten i bedrift 1 påpeker at dersom det ikke hadde vært slik, ville de heller ikke benyttet seg av denne typen arbeidskraft. Noe av det samme sier også respondenten i bedrift 3, samtidig som hun er åpen for at det ikke nødvendigvis alltid er slik:

Det er jo tanken i bunn her, at en skal hvis en leier inn folk så skal ... det skal gi en verdi til selskapet. Det gjelder jo ved all ansettelse også med faste, ikke sant. Så ja. Men så igjen, så er det sikkert forskjell der også.

4.3.4 Reduserte lønnskostnader til midlertidige ansatte i fremtiden?

Respondenten i bedrift 4 fortalte tidligere i intervjuet at før var de svært avhengig av kompetansen til noen av de innleide konsulentene. De måtte da akseptere det de opplevde som urimelige lønnskrav for å sikre seg arbeidstakerens kompetanse. Nylig snakket imidlertid respondenten i bedrift 4 med en dyktig, innleid konsulent med en sjelden kompetanse. Han hadde et svært høyt prisnivå tidligere, men var nå villig til å inngå kontrakt for nærmere halvparten av det han tidligere hadde krevd. Dette kan medføre at kostnader på kort og lang sikt blir påvirket dersom flere innleide og midlertidig ansatte velger å redusere egne lønninger.

4.3.5 Hvilke funn gir intervjuene relatert til økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer?

Oppsummert kan man si at ikke alle bedriftene er enige i at det er dyrere på kort sikt å ha en midlertidig ansatt sammenlignet med en fast ansatt. Uenigheten er sannsynligvis relatert til hvilke kostnadselementer som legges til grunn for beregningen og om respondenten har overveid og inkludert alternativkostnadene relatert til de ulike tilknytningsformene.

På lang sikt mener to av bedriftene at det er dyrere å ha midlertidig ansatte, mens to av bedriftene usikre på om det er dyrest å ha en midlertidig eller en fast ansatt. En fordel ved å ha en fast ansatt på lang sikt er at man får kontinuitet og reduserer usikkerhet.

Oppsummert gir de fleste bedriftene uttrykk av at muligheten for å ha midlertidige ansatte medfører at bedriften får en bedre ressursutnyttelse og at dette relateres blant annet til at midlertidige ansatte kan komme inn å bistå bedriften i perioder med høy aktivitet.

Dersom midlertidige ansatte godtar lavere lønn i fremtiden kan det muligens påvirke avveiningene relatert til hvilken type arbeidskraft som er mest kostbar på kort og lang sikt.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil funn fra intervjuene diskuteres opp mot relevant teori og litteratur med formål å besvare problemstillingen. Diskusjonen er delt opp i tre hoveddeler basert på den tredelte problemstillingen. Oppbygningen samsvarer av den grunn med resultatkapitlet. Første del tar av den grunn for seg omfang, motiv og bruk av ulike tilknytningsformer. Deretter diskuteres relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ved ulike tilknytningsformer. Det siste kapitlet tar for seg økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer. Det er verdt å nevne at forhold som diskuteres noen ganger vil overlappe emner fra andre underkapitel.

5.1 Omfang, motiv og bruk av ulike tilknytningsformer

5.1.1 Omfang og motiv

Fast ansettelse er den vanligste ansettelsesformen i bedriftene i studien. Dette er ikke særlig oppsiktsvekkende ettersom lovens hovedregel innebærer at arbeidstakere skal ansettes fast. Likevel er bruken av andre tilknytningsformer utbredt. Det vektede gjennomsnittet for bruk av midlertidig arbeidskraft er i tre av de fire bedriftene beregnet til å være 28 %. Olsen (1997, referert i Nesheim og Hersvik, 1999) estimerte at innleie fra vikarbyråer i olje og shippingbransjen var på 20 %. Torgan (2010) fant i sin studie at de to bedriftene som ble undersøkt mente at en optimal innleieandel av konsulenter ville være mellom 20 – 30 prosent. I de to bedriftene Fahle (2009) intervjuet hevdet de at en optimal innleieandel av konsulenter ville være på ca. 20 %, mens Klein og Lange (2012) fant at en optimal innleieandel var mellom 15 -20 prosent i følge de tre bedriftene som ble intervjuet. Dersom man, som tidligere nevnt, antar at konsulenter i de nevnte studiene anses som innleid arbeidskraft, ser det ut til at Torgans (2010) funn er mest sammenfallende med det som ble avdekket i denne studien. Et interessant forhold er at funnene fra Klein og Lange (2012), som er det nyeste av de nevnte studiene, avdekket lavest innleieandel. Det er mange forhold som kan medføre at andelen har økt fra 2012. Blant annet ble det fra 1. januar 2013 lovregulert at vikarbyråansatte skal likebehandles (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015 c). Det har også vært vekst i antall vikarbyrå og bruk av rekruttering gjennom denne kanalen.

De midlertidige ansatte er for det meste innleid arbeidskraft, men det er også en liten andel som er direkte midlertidig ansatt i bedriftene. Når midlertidige ansettelse og innleie velges er det i følge respondentene særlig på bakgrunn av tre forhold: vikariat for eksempel i forbindelse med fødselspermisjon, prosjektarbeid blant annet med behov for spesialkompetanse, og ved topper i aktiviteten hvor grunnbemanningen trenger assistanse til å få oppgaver unnagjort. Bakgrunnen for å ha midlertidig arbeidskraft i bedriften er dermed i tråd med lovverket og er sammenfallende med tre av hovedmotivene som nevnes av Nesheim (1999).

Bedriftenes motiv for bruk av midlertidig arbeidskraft er nært knyttet til numerisk fleksibilitet, som relateres til bedriftens evne til å variere arbeidskraft ut fra etterspørselen. Dette fant også Fahle (2009) og Torgan (2010). Begge påpeker at numerisk fleksibilitet sammen med mangel på kompetent arbeidskraft var hovedmotivene til at bedriftene i deres studier benyttet konsulenter. Klein og Lange (2012) gjenkjente også disse aspektene, men mente at hovedmotivene for innleie av konsulenter også var relatert til det de kaller kvalitativ fleksibilitet. Denne form for fleksibilitet innebærer blant annet tidsbegrenset behov for spesialkompetanse (Klein & Lange, 2012), noe som også bedriftene i denne studien gav uttrykk for var en av bakgrunnen til midlertidige stillinger blant annet ved prosjektarbeid. Alle de nevnte motivene i de foregående studiene ble dermed også bekreftet som viktige motiv av respondentene i denne studien.

Til tross for at midlertidig arbeidskraft gir bedriftene økt fleksibilitet, velger bedriftene i studien noen ganger å gi arbeidstakere som har hatt midlertidige stillinger tilbud om fast jobb. Respondentene i denne studien som har svart på dette spørsmålet sier likevel at de ved å benytte midlertidig arbeidskraft ikke bruker den kanalen som en bevisst rekrutteringskilde. Dermed er ikke motivet for bruk av midlertidig ansatte "try-and-hire", hvor bedriftenes intensjon er å prøve ut aktuelle kandidater for fast ansettelse før kandidaten får tilbud om en slik kontrakt. Tidligere studier, blant annet av Klein & Lange (2012), samsvarer med dette. I deres studie ble det også avdekket at bedriftene tidvis gav midlertidig ansatte tilbud om fast jobb, men at bedriftene ikke anså det som et fullverdig motiv for konsulentbruk. Bedriftenes begrunnelse var blant annet relatert til intensjonen for bruk av try-and-hire, som de mente kunne oppfattes som umoralsk

(Klein & Lange, 2012). Å ansette en midlertidig i en fast stilling kan lett oppfattes å være en form for try-and-hire. Samtidig er det gode grunner til å tro på bedriftenes utsagn om at det ikke er deres motiv for bruk av midlertidig arbeidskraft. For det første kan behovene i en bedrift skifte, slik at det man først oppfattet som et midlertidig behov kan vise seg å være permanent. Det vil da være naturlig å tilby en midlertidig ansatt fast ansettelse. For det andre ønsker ofte bedriftene å ansette fast, men de våger ikke å forplikte seg til denne kontraktsformen blant annet som følge av usikre prediksjoner om fremtiden. Dersom bedriften da har mer positive fremtidsutsikter nær den midlertidige ansattes utløp av kontrakt, vil det kunne være lettere for bedriften å tilby fast ansettelse. Et tredje aspekt er at det ikke er til å unngå at arbeidsgiver og arbeidstaker i den midlertidige perioden får se hva den hverandre har å tilby, uten at dette trenger å være motivet for innleie. Dersom partene er fornøyd eller får en positiv opplevelse av hverandres bidrag i den kortvarige relasjonen, vil det kunne være lettere for arbeidsgiver å tilby kandidaten de er fornøyd med en fast stilling dersom de har behov for dette i bedriften. Dette vil kunne gi bedriften lavere risiko for feilansettelse. Også kandidatens risiko for å velge feil jobb og arbeidsgiver blir redusert. Det er med andre ord forhold som taler for at det vil det ikke er bedriftens intensjon å gjennomføre try-and-hire når midlertidig ansatte blir engasjert i virksomheten. Det vil likevel være vanskelig å både bevise og motbevise dette. Man kan dermed ikke utelukke at noen bedrifter benytter seg av try-and-hire.

Bedrifter som har avdelinger i andre land har en fordel av at ansatte kan "lånes" og bli "utlånt" ved hjelp av expat ordninger. Dersom det er mangel på arbeidskraft i Norge kan man leie inn arbeidstakere fra andre avdelinger og slipper gjerne å gå ut i det lokale markedet å rekruttere. Expat ordningene gir dermed en slags form for bedriftsintern fleksibilitet. Det antas også at man reduserer behov for opplæring i bedriftsspesifikt utstyr som blant annet datasystemer ved bruk av expats. Videre vil det være rimelig å tro at ansatte som allerede er ansatt i organisasjonen vil ha lettere for å tilpasse seg rutiner og kultur, til tross for at de kommer fra andre land, ettersom bedriftens verdier og normer ofte er internasjonale. Dette kan være motiv for å benytte expats. Som ved bruk av andre tilknytningsformer vil det som regel alltid være noen kulturelle forskjeller. Samtidig kan det tenkes at et internasjonalt arbeidsmiljø gjør arbeidstakerne mer toleranter overfor andres atferd. En annen fordel ved å benytte expats er at det kan

føre til høy organisatorisk læring. Når norske ansatte reiser ut kan de komme tilbake med nye erfaringer og kunnskaper som blir gjort kjent for norske ansatte. Dette kan medføre at nye metoder og arbeidsmåter tas i bruk. Samtidig kan de norske arbeidstakerne dele kunnskap som blir benyttet i den norske avdelingen med ansatte i den utenlandske avdelingen. Det samme prinsippet vil gjelde expats som kommer til Norge. En ulempe med expats er imidlertid at de kan oppleve en annen tilhørighet og lojalitet til avdelingen i sitt opprinnelsesland, noe som også ble fremhevet av en av respondentene i studien.

5.1.2 Bruk av arbeidstakere med ulik tilknytningsform i bedriften

Resultatene fra intervjuet viste at det var mest vanlig at faste ansatte besatt de ledende stillingene i bedriftene. Bedriftene ville trolig ikke leie inn arbeidskraft for å dekke behov i ledende stillinger. De ville heller få andre faste ansatte til å påta seg oppgaver for en periode eller få noen til å "dobbelthatte". Det vil videre være rimelig å anta at ledende stillinger er knyttet til kjernen av bedriften ettersom det er grunnlaget for bedriftens eksistens. Basert på denne antakelsen samsvarer bedriftenes bruk av arbeidskraft, hvor faste ansatte har ledende stillinger i kjernen av virksomheten, med Atkinsons (1985) modell. I modellen til Atkinson hevdes det også at de faste ansatte får tilbud om en karriere og ikke bare en jobb. Det gav også noen av bedriftene som ble intervjuet i denne studien uttrykk for at var en av de sentrale forskjellene mellom å være fast og midlertidig ansatt i deres bedrift. I intervjuene fortalte to av bedriftene at de investerte i et langsiktig utviklingsløp og karriereutvikling hos faste ansatte. Midlertidige ansatte ville generelt sett likebehandles med unntak av dette forholdet. Det eksisterer med andre ord likheter mellom bedriftene i Atkinsons modell og bedriftene som opererer i oljebransjen i dag.

Et annet interessant forhold i Atkinsons (1985) modell som har likhetstrekk med bedriftene i studien, er relatert til arbeidstakerne Atkinson definerer i den andre perifere gruppen. Disse har ofte korttids- og midlertidige kontrakter, og trenger vanligvis heller ikke stor grad av kursing og opplæring. I forbindelse med innleie av arbeidskraft og bruk av midlertidige ansatte i oljebransjen kan disse karakteristikene ofte være passende. Samtidig er det noen faktorer relatert til bransjekontekst og den norske arbeidsstokken som kan avvike fra Atkinsons rammeverk. Arbeidskraften i

Norge generelt, og i oljesektoren kanskje spesielt, bærer preg av å være høyt utdannet. Mange av oppgavene de utfører er også avanserte. Bakgrunnen for at mye av kompetansen leies inn på prosjekt og ikke ansettes fast har bakgrunn i tidsbegrenset behov for kompetansen de midlertidige arbeidstakerne besitter. Fra intervjuene fremgikk det at særlig to av bedriftene opplevde at midlertidig ansatte kunne bidra med nye ideer og kunnskap som bedriftene kan ta lærdom av. Det kan av den grunn virke som at disse arbeidstakerne kan tilføre kompetanse også til bedriftens kjerneområder samt beste praksis, slik Nesheim (2004) og Matusik og Hill (1998) mener ofte er tilfellet. Sammenhengen mellom kjerne- og periferi på bedriftsnivå og primær/sekundærdelen av arbeidsmarkedet er med andre ord sannsynligvis mer kompleks og mangfoldig enn det Atkinson presenterer i sin modell. Dette påpeker også Nesheim (2004). Mye av arbeidet i oljebransjen er prosjektbasert og dermed vil visse oppgaver være nødvendig bare i en fase av hvert prosjekt. Dersom ikke bedriftene kontinuerlig har prosjekter, slik at en ansatt med spesialkompetanse tilpasset én fase jevnt kan gå fra et prosjekt til et annet, så vil det gi gode grunner til å ansette arbeidstakere med denne kompetansen i midlertidige stillinger. Dette kan skje til tross for at det kan være en kjerneaktivitet eller bidra til kunnskap i kjernen av bedriften.

5.1.3 Midlertidighet – et ønske fra arbeidsgiver eller arbeidstaker?

Intervjuene viser at en fordel med å ha faste ansatte er at arbeidstakerne ofte har en større tilhørighet og at forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver preges av langsiktighet. Ulempen med å ansette fast er imidlertid knyttet til at det gir mindre fleksibilitet. Midlertidig ansatte gir derimot fleksibilitet, men det er mer usikkerhet knyttet til denne tilknytningsformen. En fordel er at man får nye impulser og ideer i et midlertidig tidsrom, men bedriftene kan blant annet risikere at talentfulle arbeidstakere avslutter engasjementet. Mange av bedriftene har også ofte investert mye i blant annet opplæring av disse arbeidstakerne, mens arbeidstakerne på sin side har lært seg å forstå hvordan bedriftene fungerer og arbeidsflyten. Det er med andre ord gjennomført relasjonsspesifikke investeringer av typen menneskelig ressurs spesifisitet i form av informasjon, egenskaper og "know how" som er mer verdifullt i relasjon til bedriften enn utenfor relasjonen. Partene vil dermed få et "tap" når samarbeidet avsluttes ettersom investeringens verdi reduseres.

LO og flere fagorganisasjoner har som tidligere nevnt vært kritiske til endringene i arbeidsmiljøloven. Noe av bakgrunnen er at forskning oppsummert av OECD har vist at økt adgang til midlertidige ansettelse ikke øker samlet sysselsetting, men antall midlertidig ansatte. Mange av organisasjonene som representerer arbeidstakerne har også vært redde for at bedriftene får for mye makt. I intervjuene i denne studien fortalte imidlertid flere av respondentene at de har opplevd tilfeller hvor arbeidstakere har fått tilbud om fast stilling, men at disse har valgt å takke nei til dette. Midlertidighet er dermed ikke nødvendigvis bare et ønske fra arbeidsgivere, men også et ønske fra mange arbeidstakere. Matusik og Hill (1998) hevder at studier med atypiske relasjoner (tilknytningsformer som korttidsansettelse og innleid arbeidskraft) er rettet mot yrker med liten kompetanse og formell utdanning. Videre uttrykker de at man i stor grad har oversett yrker med høy kompetanse hvor arbeidskraften gjerne har markedsmakt. I USA ser man blant annet at den høyeste veksten når det gjelder atypisk arbeid er knyttet til tekniske spesialister og ledere (Matusik & Hill, 1998). Man ser en utvikling i Norge som går i samme retning (Nesheim & Hersvik, 1999). Funnene fra denne studien kan virke sammenfallende med dette. Intervjuene viser at det særlig er arbeidstakere med høy teknisk kompetanse som foretrekker å være midlertidig ansatt. Det er ofte høy etterspørsel etter denne typen arbeidskraft, slik at de gjerne også har markedsmakt. Dersom flere arbeidstakere selv ønsker å være midlertidig ansatte, slik som bedriftene i studien fremhever, kan det være grunner til å anta at lovendringen er mer positiv enn antatt for både arbeidstakere og arbeidsgivere. Man kan da spørre seg om fagbevegelsens kritikk av lovendringene har fått for mye oppmerksomhet på bekostning av de positive aspektene, og videre om debatten har vært for lite nyansert. Mange arbeidstakere får svært høy lønn, spennende utfordringer og gode betingelser som midlertidig ansatt. Dette hadde de kanskje ikke fått dersom de hadde hatt fast stilling. Det er likevel mulig at det kan bli vanskeligere for noen arbeidstakere med midlertidig stilling sammenlignet med arbeidstakere med fast jobb. Usikker inntekt kan blant annet gjøre det vanskeligere å skaffe seg boliglån. For mange vil det nok også være andre faktorer som kan spille negativt inn når man har midlertidig ansettelse og som man ikke ville opplevd dersom man hadde fast stilling. Det er heller ingen tvil om at vanskeligheter med å overholde karanteneregelen og faren for "triksing" med midlertidige stillinger fra bedriftens side kan være problematisk. Det gjelder både for midlertidig ansatte generelt sett og særlig for midlertidige ansatte som ønsker fast

stilling. For til tross for at denne studien fant at mange arbeidstakere ønsket midlertidige stillinger, avdekket studien også at arbeidstakere med mer tradisjonelle yrker gav uttrykk for å ønske fast ansettelse hos bedriftene. Poenget er likevel at dagens debatt om midlertidige stillinger også bør fremheve at mange *arbeidstakere* ønsker å benytte denne tilknytningsformen og at det ikke bare er gevinst for arbeidsgivere.

Respondentene i studien vektla lønn og gode betingelser som hovedårsaker til at mange midlertidig ansatte ikke ønsket faste stillinger. Samtidig fortalte respondentene at tidene og bransjen har gjennomgått en endring. Dette mener respondentene kan ha påvirket midlertidig ansattes preferanse for tilknytningsform. Noen midlertidig ansatte foretrekker nå faste stillinger. Preferansene har sannsynligvis sammenheng med tilbud og etterspørsel i arbeidsmarkedet¹⁸.

Midlertidige ansatte som ønsker fast ansettelse får noen ganger mulighet til det. Bedriftene i studien forteller at arbeidstakere som har riktig kompetanse og som har vist god leveringsevne ofte vil være aktuelle for faste stillinger dersom noen skal ansettes permanent. I den forbindelse spiller alder og fravær en mindre rolle. Noe av hovedintensjonen bak endringen i arbeidsmiljøloven var å få flere folk i arbeid, og aldersgrensen for deltakelse i arbeidslivet ble hevet. Dette tiltaket kan gi muligheter for dem som ønsker og klarer å levere gode resultater til tross for høy alder, uavhengig av om de har fast eller midlertidig stilling. Fravær vil i følge bedriftene kunne ha innvirkning, men så lenge det er gyldig vil det ikke spille så stor rolle dersom kandidaten er riktig, har riktig profil og leveringsevnen har vært god. Spørsmålet er likevel om lovendringene med hevet aldersgrense og økt tilgang til å benytte midlertidig ansatte det vil gi økt tilgang til arbeidskraft, eller om dette blir en teoretisk realitet.¹⁹

Tillit er et viktig element i relasjonskontrakter. Høy tillit medfører lavere transaksjonskostnader og gjør det enklere for mennesker og bedrifter å handle med hverandre og skape verdier. I kjølvannet av endringene i arbeidsmiljøloven har det oppstått en debatt hvorvidt de vil medføre økt eller redusert tillit mellom aktørene i

¹⁸ Dette diskuteres nærmere i kapittel 5.1.5

¹⁹ ¹⁹ Dette diskuteres nærmere i kapittel 5.1.5

arbeidslivet. Internasjonal forskning har blant annet vist at det er en negativ sammenheng mellom regulering og sosial kapital, herunder tillit til andre og tillit til bedrifter og politiske institusjoner. Det ble også avdekket at tillit kan gi økt etterspørsel etter regulering, samtidig som omfattende regulering også kan redusere tillitsnivået. Man kan med andre ord risikere at et mer gjennomregulert samfunn medfører at vi i mindre grad trenger å basere oss på tillit (Aghion et al., 2009). Kvaløy (2015) fremhever at den samme typen fortregning av tillit er kjent fra økonomisk kontraktsteori, og at relasjonelle kontrakter blant annet har bedre vilkår under deregulerte forhold. Dermed vil en oppmykning av det juridiske rammeverket for arbeidslivet kunne medføre at tilliten mellom aktørene i arbeidslivet blir styrket ettersom økt fleksibilitet og midlertidighet fordrer tillitsbaserte relasjoner (Kvaløy, 2015). Nesheim (2015) mener imidlertid at sammenhengene mellom tillit og regulering er riktig, men at det er satt i feil sammenheng. Blant annet trekker han frem at maktforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vil ha betydning for tilliten i relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Videre hevder han at en deregulering, som er knyttet til økt makt og handlefrihet, ikke vil øke tilliten mellom partene. Fagforbundenes skepsis til lovendringene mener han forsterker sitt argument.

I følge respondentene i denne studien er det mange arbeidstakere som ønsker midlertidig ansettelse. Det vil av den grunn være rimelig å anta at de vil være positive til lovendringene. Videre vil det også være nærliggende å anta at disse midlertidige arbeidstakerne ikke frykter at arbeidsgiverne får for mye makt. Bakgrunnen er at mange av dem som ønsker midlertidig ansettelse selv har mye makt i relasjonen. Dette vises blant annet gjennom lønningene og godene de klarer å forhandle seg frem til. Det ville heller ikke være rimelig å anta at noen ønsket å være midlertidig ansatt dersom de ikke hadde tillit til arbeidsgiverne i bransjen. Samtidig er det verdt å merke seg at ønsket om selv å være midlertidig ansatt kan være et fenomen som er særegent for en gruppe arbeidstakere. Det kan blant annet være innen spesielle yrker eller fagretninger i oljebransjen og ikke nødvendigvis alle ansatte i oljebransjen, eller ansatte i andre bransjer. Nesheims (2015) prediksjoner om en negativ utvikling i tillitsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som følge lovendringer trenger av den grunn ikke være feil. Det kan være at den er mer passende i andre bransjer enn i oljebransjen.

5.1.4 Bemanningsbyråenes rolle i oljebransjen

Alle bedriftene benytter et eller flere bemanningsbyrå ved rekruttering av ansatte ved innleie av arbeidskraft, og noen også til rekruttering i midlertidige stillinger. Fordeler med å benytte slike byråer er at de har et stort nettverk (Torgan, 2010) og som flere respondenter påpekte er de flinke til å finne kandidater med riktig kompetanse. Bedriftene blir også avlastet fra å gjennomføre en del administrative oppgaver. Ansatte med ansvar for rekruttering, men også lønnsutbetaling og så videre, får da frigitt tid som kan benyttes til andre oppgaver. Med andre ord bidrar ikke bare midlertidig arbeidskraft, men også byråene, til en større grad av numerisk fleksibilitet og indirekte til at faste ansatte kan bli mer funksjonelt fleksible.

I følge den ene av respondentene er vikarbyråene også bedre til å ivareta de midlertidige ansattes rettigheter og gi dem muligheter for nye arbeidsoppgaver hos andre bedrifter etter fullført oppdrag. På denne måten kan de bidra til å redusere "latenstid" fra et oppdrag er over til en ny ansettelse. Slike bedrifter kan også bidra til å omgå en uskreven regel om ikke å kontakte og rekruttere ansatte fra andre konkurrerende bedrifter. Implikasjonene av dette er flere. For det første kan byråene bidra til at arbeidstakere, faste og midlertidige, vil skifte jobb oftere enn de ellers ville gjort. For det andre vil de kunne bidra til å drive opp lønn ettersom den nyeste arbeidsplassen hele tiden bør "tilby noe mer" enn den forrige. For det tredje vil relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver kunne bli påvirket. Særlig gjelder dette etterspurte arbeidstakergrupper. Det kan tenkes at det vil oppstå større usikkerhet fra bedriftens side hvorvidt og hvor lenge en arbeidstaker blir værende i bedriften. Arbeidsmarkedet i bransjen er som tidligere nevnt imidlertid i endring. Nedgangstider med redusert antall prosjekter og investeringer kan medføre at ansatte, særlig faste, foretrekker å bli værende i bedriftene de nå er ansatt i for å være sikret fast jobb i nedbemanningsrunder. Ved å skifte jobb kan de blant annet stå i fare for "first in first out" som følge av redusert ansenitet.

Flere av bedriftene gav uttrykk for at det i perioder har vært helt nødvendig for dem å benytte bemanningsbyrå. Ettersom det er nedgangstider i bransjen kan dette i fremtiden endre seg, noe som også ble nevnt av respondenten i den ene bedriften. Noen av bedriftene i studien hadde ønske og/eller fokus på å redusere antall leverandører av

arbeidskraft. Torgan (2010) fant at en av bedriftene i studien hun gjennomførte også satset på eksklusive rammeavtaler med tre store utleieselskap og at dette bidro til å redusere bedriftens transaksjonskostnader. Også i studien til Fahle (2009) ønsket bedriftene i størst mulig grad å benytte byrå hvor de hadde inngått rammeavtaler. Likevel var ikke det alltid mulig. Eksempelvis gjaldt dette når byråene ikke hadde kandidater med kompetansen som bedriftene hadde behov for. Dette ble også nevnt av respondentene i denne studien. Likevel kan også dette ha endret seg det siste året ettersom aktiviteten i oljebransjen er redusert. I fremtiden kan det dermed både bli lettere å rekruttere selv og å benytte færre leverandører av bemanningstjenester ettersom etterspørselen etter arbeidskraft er redusert. Det blir kanskje særlig spennende å se om bedriftene fremdeles vil oppleve det som "helt nødvendig" å benytte bemanningsbyråene.

5.1.5 Nedbemanning og bruk av ulike tilknytningsformer i bedriftene i fremtiden

Lav oljepris medfører behov for å redusere kostnader og arbeidsmarkedet blir påvirket blant annet i form av reduksjon i antall jobber og nedbemanning. Den numeriske fleksibiliteten midlertidig arbeidskraft medfører er uvurderlig for mange bedrifter når det gjelder muligheten til å kutte kostnader. Kompetanse er et av hovedkriteriet som vektlegges i vurderingen av hvilke stillinger som skal kuttes. Det er ønskelig å beholde ansatte med kompetanse som bedriften har behov for nå og i fremtiden. Midlertidige arbeidstakere er ofte dem som først får avsluttet engasjementet. Dette bunner blant annet i at mange bedrifter benytter innleide på prosjekter. Redusert antall prosjekter, kombinert med at innleide midlertidige ansatte ikke har den kompetansen bedriften trenger på lang sikt, medfører at denne gruppen arbeidstakere ofte vil være dem som først blir rammet av nedbemanning. Selv om kompetansen og kunnskapen til denne gruppen er viktig og i noen tilfeller kan bidra i kjernen av bedriftens aktiviteter, er den sannsynligvis ikke like sentral som kompetansen til dem som allerede er ansatt i kjernegruppen.

Teori om transaksjonskostnader vil også tale for å beholde faste ansatte fremfor midlertidig ansatte når det foreligger transaksjonsspesifikke investeringer. Som nevnt i teoridelen er dette for å beskytte seg mot opportuniste. Andre kontrakter med løsere koplinger kan benyttes når investeringene er av mer generell karakter (Williamson,

1975 og Nesheim, 2004). Dersom man antar at faste ansatte har mer vekt på fremtiden (lav r), sammenlignet med midlertidig ansatte som gjerne har mindre vekt på fremtiden (høy r), vil også teori om relasjonelle kontrakter tale for å beholde faste ansatte. Når det er sagt vil imidlertid et ønske om fleksibilitet tilsi at det vil være bedre for bedriftene å si opp faste ansatte dersom det er mulig. Loven legger imidlertid klare føringer ved beslutninger om nedbemanning. Fast ansatte har en annen type kontrakt og ofte et sterkere stillingsvern sammenlignet med midlertidig ansatte. Dermed er det naturlig at de midlertidig ansatte kommer "øverst" i bunken. Prioriteringen ser ut til å stemme godt med teori knyttet til fleksibilitet, men også juridiske føringer.

Modellen om arbeidsmarked og lønnsdannelse kan gi interessante innspill til hva som skjer i arbeidsmarkedet i dag, til tross for at mange av antakelsene i modellen sannsynligvis ikke er oppfylt i oljesektoren. Man kan blant annet spørre seg om tidligere vekst i oljesektoren har ført til at bedriftene i bransjen har opplevd det nødvendig å tilby høyere lønn til ansatte sammenlignet med andre bransjer. Det kan se ut til at høy lønn har preget ansatte i bransjen uavhengig av tilknytningsform, men særlig innleide personell. Ut fra modellen tilbys høyere lønn for å tiltrekke seg arbeidstakere for å bevege seg fra en likevekt til en annen og som tidligere nevnt kalles dette lønnsглиdding (Normann, 2001). Det er flere som i media har gitt støtte til deler av antakelsen om at dette fenomenet har funnet sted. Geir Austegard, som er konsernsjef i bedriften Øglend System som driver med bearbeiding av stål (referert i Ellingsen & Friestad, 2014), hevdet i 2014 at høye lønninger i oljeindustrien var årsaken til at de tidligere kapret de beste arbeidstakerne. Nedgangstider i bransjen gav ham imidlertid håp om at lønningene justeres. Personalsjef Joar Løland i Stangeland maskin, den største entreprenørbedriften i Rogaland (Stangeland Maskin, 2015), var av samme oppfatning. Tidligere var lønningene så høye at de ikke kunne ta inn alle de hadde behov for å rekruttere. Nedgangstidene har imidlertid medført god tilgang på fagfolk (Ellingsen & Friestad, 2014). Ut fra beskrivelsene fra respondentene i denne studien ser det også ut til at lønningene til innleid arbeidskraft har stabilisert seg på et lavere nivå sammenlignet med tidligere. I følge respondentene var noe av grunnen at lønnen, i alle fall til innleide arbeidskraft, har vært på et nivå som ikke er bærekraftig over lang tid. Poenget er likevel at bransjen kan ha vært i en vekstfase, men at den nå er på vei til å stabilisere seg i en ny likevekt.

Det er også et annet interessant funn som ble avdekket som kan være viktig i diskusjonen om at bransjen har stabilisert seg i en ny likevekt. Endringer i arbeidsmiljøloven åpner for økt bruk av midlertidige ansettelse og øvre aldersgrense for arbeidstakere er også hevet. Økt tilgang på arbeidskraft gir i teori ny likevekt med lavere lønn og økt sysselsetting. I motsetning til hva man på bakgrunn av teori burde forvente tror de fleste respondentene ikke at deres egen eller andre bedrifter i bransjen vil benytte seg mulighetene for økt tilgang til arbeidskraft. En respondent påpeker blant annet at bransjen sannsynligvis har benyttet så mange midlertidige stillinger som det er mulig allerede i dag. Flere av respondentene hevder at fremfor å rekruttere flere midlertidig ansatte ønsker de å tenke og jobbe smartere og å holde kostnadene nede. Etersom bedriftene gir uttrykk for rekrutteringsstopp, kan dette sammen med informasjon om investeringsnedgang og dårligere tider i bransjen gi indikasjoner på at bransjen er i ferd med å stabilisere seg i en ny og lavere likevekt. Samtidig er det verdt å nevne at noen av respondentene gir uttrykk for at det er for tidlig å si hvordan lovendringen med økt tilgang til bruk av midlertidig arbeidskraft vil påvirke bransjen.

5.2 Relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ved ulike tilknytningsformer

5.2.1 Individuelle mål og interesser

Teori hevder at bedrifter foretrekker langsiktige relasjoner med ansatte blant annet når det foreligger relasjonsspesifikke investeringer. Formålet er å beskytte seg mot opportuniste. Det er god grunn til å anta at det foreligger en viss grad av relasjonsspesifikke investeringer mellom arbeidstakere og arbeidsgivere i oljebransjen, i det minste i form av menneskelig ressurs spesifisitet. Dette gjelder særlig for fast ansatte, men også midlertidig ansatte vil sannsynligvis ha tilegnet seg "know how", informasjon og egenskaper som er mer verdifulle i relasjon til innleiebedriften sammenlignet med relasjoner utenfor bedriften. Spørsmålet er da om bedrifter generelt opplever eller har opplevd opportuniste blant ansatte, og spesielt om ansatte med kortere kontrakter opptrer mer opportunistisk. Den ene bedriften ville ikke uttale seg om dette forholdet og generelt sett hadde ikke bedriftene som ble intervjuet utstrakt erfaring med opportunistisk atferd. Unntaket var i den ene bedriften, hvor respondenten fortalte at de hadde opplevd at ansatte noen ganger forfulgte egne mål fremfor

bedriftens. Hovedsakelig viste dette seg i form av at ansatte ønsket videreutdanning og posisjoner som kunne fremme egen karriere innad i bedriften, men formålet til denne typen ansatte var også å gjøre seg attraktive for andre arbeidsgivere også. Ingen av respondentene opplevde eller antok at det var forskjeller i hvilken grad arbeidstakere var opportunistiske ut fra hvilken tilknytningsform som preget relasjonen mellom dem. Oppsummert avdekket ikke intervjuene forhold som støttet opp om teori relatert til at arbeidstakere med løse tilknytningsformer er mer opportunistisk enn arbeidstakere som er fast ansatt.

Til tross for at ingen av bedriftene hadde erfaring med at midlertidige arbeidstakere var mer opportunistiske enn dem som var fast ansatt, påpekte respondenten i den ene bedriften at det likevel kunne være en større risiko ved midlertidig ansatte som var innleid. Noe av bakgrunnen for svaret var at denne typen arbeidstakere, i alle fall i gode perioder, velger å arbeide for bedriftene der de opplever det er mest spennende og best muligheter for dem. De har med andre ord gode utsidealternativ. Midlertidige ansatte har også et annet tidsperspektiv på arbeidsforholdet og kort oppsigelsestid bidrar til at disse raskt kan skifte arbeidsgiver og dra der gresset er grønt. Ut fra modellen om relasjonelle kontrakter kan det på denne måten virke som om de midlertidige ansatte har liten vekt på fremtiden (høy r), i alle fall sammenlignet med de faste ansatte. Ved liten vekt på fremtiden foretrekker arbeidstakeren den kortvarige gevinsten ved å bryte relasjonskontrakten fremfor å overholde kontrakten. Samtidig står også innleiebedriften fritt til å si opp de midlertidig ansatte på like kort varsel. De vil dermed også ha lav vekt på fremtiden i relasjonen med de midlertidige ansatte. Risikoen for tillitsbrudd og terminering av relasjonskontrakt går av den grunn begge veier. Poenget er likevel at relasjonskontrakten sannsynligvis vil fungere bedre med fast ansatte ettersom begge parter har et lengre perspektiv med høyere vekt på fremtiden.

Noe som kan forhindre at midlertidig ansatte bryter relasjonskontrakten med arbeidsgiveren kan relateres til omdømme. For det første kan det være at den midlertidig ansatte får dårlig omdømme dersom han velger å si opp kontraktene sine og skifte arbeidsgiver hyppig. For det andre kan hans omdømme svekkes innad i bedriften. Dette kan påvirke hans insentiv til å gjøre en god jobb, for eksempel dersom han ønsker en fast ansettelse. Særlig vil dette kunne være aktuelt i nedgangstider hvor

arbeidsmarkedet har blitt påvirket. Når en midlertidig ansatt jobber for å styrke omdømmet kan dette også bidra til at han blir mer attraktiv på arbeidsmarkedet og får bedre utsidealternativ. Dette vil sannsynligvis bidra til at den midlertidig ansatte overholder relasjonskontraktene han har med ulike arbeidsgivere. Dersom dette stemmer, vil det være insentivene for å overholde relasjonskontrakt som er forskjellig mellom faste og midlertidige ansatte og ikke om de overholder dem eller ikke. En fast ansatt overholder kontrakten fordi han har et langsiktig perspektiv, mens en midlertidig ansatt overholder kontrakten for å få styrket omdømmet som gir bedre muligheter med motparten i kontrakten, i tillegg til bedre utsidealternativ.

Respondentene i to av bedriftene tror, som nevnt, at det ikke er noen forskjell i opportuniste basert på arbeidstakeres tilknytningsform. Disse respondentene tror at opportuniste er avhengig av personlighet. Spørsmålet er da om det er generelle forskjeller i personlighetstyper hos dem som er fast ansatt sammenlignet med dem som er midlertidig ansatt. Som respondenten i bedrift 1 nevnte er det mye mulig at dem som selv velger å være midlertidig ansatt er mer risikovillige og i større grad velger å gripe muligheter som fremmer egen karriere. Samtidig kan dette bunne i spenning og glede over nye oppgaver fremfor et motiv med bakgrunn i opportuniste og ønske om å tjene egne mål fremfor bedriftens. Det kan være at det mer blir resultatet og en følge fremfor en bevisst strategi. Uavhengig av motiv virker det rimelig at personlighet avgjør om man setter egeninteresse fremfor bedriftens behov. Det er heller ikke utenkelig at mennesker med like personlighetskarakteristikk tiltrekkes samme tilknytningsform. Likevel gav ikke intervjuene enstemmige svar på at en tilknytningsform er mer opportunistisk sammenlignet med en annen.

5.2.2 Betydningen av bedriftskultur og verdier – buffer mot opportunistisk atferd?

I følge noen av respondentene i undersøkelsen kan gode verdier og en solid bedriftskultur, hvor ønsket atferd belønnes, brukes til å gi insentiver slik at arbeidstakerne handler mer i tråd med bedriftens mål. Dette virker rimelig når man benytter faste ansatte. Med midlertidig arbeidskraft vil det være mer nærliggende å tro at det kan bli vanskeligere å benytte disse virkemidlene for å oppnå ønsket atferd. Ved innleie blir arbeidstakerne lønnet og fulgt opp av utleiebedriften. Samtidig har lovverket

føringer som sier at innleide skal ha samme vilkår som faste ansatte som utfører samme arbeid blant annet med hensyn til lønn, arbeidstid, felles goder og lignende (arbeidsmiljøloven, 2005). Dermed er det gode grunner til å tro at slike insentivsystem kan ha en virkning på begge arbeidstakergruppene. Etersom flest arbeidstakere er fast ansatt kan det også være at innleid arbeidskraft tilpasser seg faste arbeidstakeres kultur og uskrevne regler for atferd for å passe inn i organisasjonen.

Nesten alle bedrifter har formaliserte verdier og formål for virksomheten. Bedriftene som vektla bedriftskultur og verdier i intervjuene var imidlertid de største bedriftene i utvalget. I den forbindelse betyr det ikke nødvendigvis at det bare er i store organisasjoner at verdier og bevissthet relatert til bedriftskultur fungerer. Det kan for eksempel være at man i store bedrifter har dårligere oversikt og har vanskeligere for å fange opp uønsket atferd sammenlignet med mindre bedrifter, og at man av den grunn opplever det som et bedre styringsverktøy. Samtidig kan det at bedriftene er større medføre at de benytter en større støttestab. Dette åpner for at de kan gjennomføre et mer omfattende arbeid som har fokus på og belønner ut fra verdier, og at de av den grunn har større mulighet til å lykkes med denne form for insentivsystem. Samtidig kan det også være at de innleide opplever det som bedre og mer attraktivt å være i store selskap. Av den grunn gir de kanskje mer av seg selv når de er på jobb, og streber mer etter å bli værende på oppdrag i de større bedriftene sammenlignet med de små. Mulige årsaker kan relateres til at store bedrifter kan gi økt mulighet for spennende oppdrag ved ansettelse i midlertidige stillinger også i fremtiden. Det kan også være at arbeidserfaring hos store bedrifter gir høyere lønn (økt forhandlingsmakt med utsidealternativ) og utvidede karrieremuligheter sammenlignet med engasjement hos mindre bedrifter. Det er i alle fall ingen tvil om at noen av bedriftene i undersøkelsen gir uttrykk for at de opplever mer opportunistisk atferd enn andre, og at noen av respondentene som mener det er lite fremtredende ser det i sammenheng med bedriftskulturen og virksomhetens verdier. Hvorfor det er forskjeller er vanskelig å si noe sikkert om, men størrelse på bedriftene kan, på bakgrunn av argumentene over, være en årsak.

5.2.3 Uproduktiv påvirkning – prosesser i bedriften for å forhindre dette?

Uproduktiv påvirkning blir ofte benyttet ved å smigre overordnede for å få bedre evaluering. I lys av nedgangstider i oljebransjen vil det være rimelig å forvente økt andel uproduktiv påvirkning rettet mot overordnede av ansatte kategorisert av alle tilknytningsformer. Bakgrunnen er at en del bedrifter har sagt opp faste ansatte og avsluttet kontrakter med midlertidige ansatte. Uproduktiv påvirkning kan dermed benyttes i håp om å få beholde jobben. Man vil kanskje særlig forvente en økning av uproduktiv påvirkning hos midlertidig ansatte, ettersom de juridisk sett har lavest grad av stillingsvern i bedriften. Av intervjuene fremgikk det at det i noen bedrifter var visse arbeidstakere som bedrev uproduktiv påvirkning. Det var likevel ingen tilknytningsformer som medførte mer uproduktiv påvirkning sammenlignet med andre i følge respondentene. Respondenten fra den ene bedriften fremhevet at de benyttet prosesser relatert til forhold som forfremmelser og lignende. Dette mente respondenten kunne medføre at uproduktiv påvirkning ikke var vanlig i bedriften. Bakgrunnen var blant annet at komplekse belønnings- og insentivsystem blir man målt på mange nivå. Det virker da rimelig at de ansatte vil prioritere å bruke tid på aktiviteter som de faktisk blir målt på fremfor å bedrive uproduktiv påvirkning. Likevel var det en mulighet for at uproduktiv påvirkning kunne være virkningsfullt dersom det ble benyttet og respondenten påpekte at man aldri helt kunne forhindre at for eksempel en leder ville kunne være en ambassadør for en ansatt.

Et interessant forhold som bedriftene som vektla insentivsystemer trakk frem, var at atferd som støttet opp om fellesskapsverdier og gode team prestasjoner ble belønnet. Slik belønning kan være fordelaktig for å fremme team arbeid og kan hindre ulempene som ofte viser seg ved blant annet subjektiv prestasjonsevaluering. En ulempe er imidlertid faren for gratispassasjerproblemet. Man kan særlig spørre seg om det er lettere for innleide og midlertidig ansatte å være gratispassasjerer. I motsetning til dem som er fast ansatt vil dem som er ansatt i midlertidige stillinger, ut fra et teoretisk ståsted, kunne velge sin innsats som i et engangsspill. Ettersom det ikke kommer en ny "runde" hvor den midlertidige ansatte kunne risikert å bli "straffet" kan han velge å være gratispassasjer. Dette er imidlertid vanskeligere for faste ansatte. Imidlertid fortalte flere av respondentene at de midlertidige ansatte ofte var villige til å påta seg oppgaver som ikke ble ansett som særlig populære. Dersom de midlertidige ansatte velger samme

strategi i team arbeid, noe som er sannsynlig, kan indikere at til tross for muligheten for å være gratis passasjer så velger de høy innstas.

5.2.4 Forpliktelse og lojalitet fra arbeidstaker og arbeidsgiver

I tråd med økonomisk teori opplevde den ene bedriften at faste ansatte var mer lojale enn ansatte med andre tilknytningsformer. Respondenten opplevde også at ansatte med denne tilknytningsformen utførte uforutsette oppgaver og lignende som måtte løses. En av respondentene fra en annen bedrift kjente seg også igjen i at faste ansatte kunne ha større interesse av å løse problemer og lignende som påvirket dem på lang sikt. Likevel påpekte respondenten at lojalitet og forpliktelse var mer avhengig av den ansattes egenskaper og personlighet enn tilknytningsform, og fikk støtte fra en av en annen av respondentene. Det vil være naturlig at personlige egenskaper og verdier vil påvirke personlig lojalitet og forpliktelse. Samtidig kan det være at man ser forskjeller, av årsaker som tidligere er nevnt, ut fra tilknytningsform i små sammenlignet med store bedrifter. Større bedrifter vil blant annet kunne være mer attraktive å "føre opp på CVen" og de har kanskje også flere prosjekter som vil være interessante å delta i.

For bedriftene virket det å være viktig å inkludere midlertidige ansatte på aktiviteter på lik linje som faste ansatte. I intervjuene var det ingen av respondentene som gav uttrykk for at de opplevde at egne bedrifter var mer forpliktet til en arbeidstakergruppe sammenlignet med andre. Samtidig ble det presisert at det med faste ansatte foreligger en langsiktighet og man har andre juridiske forpliktelser. Den ene bedriften gav uttrykk for at dette kom til uttrykk gjennom at disse arbeidstakerne blant annet får mer administrativ oppfølging som for eksempel kursing, utviklingsmuligheter og medarbeidersamtaler. På mange måter kan det virke som det foreligger en mer langsiktig resiprositetstanke mellom bedriften og fast ansatte sammenlignet med forholdet mellom bedriften og midlertidige ansatte. Bedriften investerer i de faste ansatte og utrunder dem med kompetanse og spennende utfordringer. Til gjengjeld blir de faste ansatte værende i bedriften og utnytter kompetansen og mulighetene de får til å få bedriften opp og frem i markedet. Denne investeringen virker i stor grad å være fraværende både hos bedriften og midlertidige arbeidstakere i relasjonen mellom disse partene. Det er også verdt å trekke frem informasjon som ble meddelt fra den ene bedriften hvor de opplevde at noen av de faste ansatte var mer opptatt av å forfølge

egne mål enn bedriftens. Ved slike tilfeller var den aktuelle bedriften mer tilbakeholden med å tilby de "selvopptatte" arbeidstakeren muligheter. Av den grunn ser man også at resiprositet med preg av lavere grad av investering hos faste ansatte som ikke nødvendigvis ønsker å bli i bedriften, men som er bundet av en "langsiktig" arbeidskontrakt, blir gjengjeldt av arbeidsgiver.

Et interessant funn fra denne studien er at det ikke avdekkes noen klare forskjeller i motivasjonen hos midlertidige ansatte sammenlignet med faste ansatte. Noen ganger kan motivasjonen hos midlertidig ansatte være høy i følge respondenten i bedrift 3 og 4. Men også faste ansatte har ofte høy motivasjon. Den kan blant annet komme til uttrykk gjennom deres langsiktighet.

Den ene respondenten fortalte at bedriften ønsket å få dokumentert hvilken oppfølging leverandørene gav til de midlertidige ansatte blant annet i forbindelse med medarbeidersamtaler, opplæring og videreutvikling. På mange måter kan dette virke som et uttrykk fra bedriftens side av at de er opptatt av de midlertidige ansattes behov og rettigheter ikke skal falle mellom to stoler og at de oppriktig bryr seg om de midlertidige ansatte. Kanskje dette kan bunne i et ønske om at bemanningsbyrået er trofast og lojal mot arbeidstaker i en mer utvidet grad enn det innleiebedriften har kapasitet til. Det kan også være i form av et ønske at den midlertidige ansatte får oppfølging etter avsluttet oppdrag og hjelp til å komme ut i ny jobb. På den andre siden kan bedriftens ønske om dokumentasjon fra bemanningsbyråene bunne i et mer organisatorisk og administrativt behov av å klarlagt rollene mellom leverandør og egen bedrift. Uavhengig av årsak kan det i det minste se ut til at bedriften tar ansvar for å sikre oppfølging og utøver en form for oppfølging for at de midlertidige arbeidstakerne skal bli ivaretatt.

5.3 Økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer

5.3.1 Økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer på kort og lang sikt

Enhver virksomhet vil ønske å utnytte sine ressurser optimalt og strebe etter å minimere kostnader for å få høyest mulig overskudd. Likevel vil det være situasjoner hvor man ikke kan eller vil velge den mest kostnadseffektive løsningen. Et eksempel i

denne studiens kontekst er at det i noen tilfeller ville vært kostnadsbesparende for en bedrift å ansette noen midlertidig ansatte i faste stillinger, men at arbeidstakerne ikke selv ønsker det.

Det foreligger ulike kostnader ved å ha fast ansatte sammenlignet med ansettelse av midlertidige eller innleie av arbeidskraft, og det er ikke utenkelig at hvilken tilknytningsform som er mest kostbar kan være forskjellig ut fra om man vurderer alternativene på kort eller lang sikt. Ut fra svar fra respondentene var det uenighet om hva som var rimeligst på kort sikt. Bakgrunnen for uenigheten kan ha sammenheng med at respondentene kan ha lagt ulike kostnadselement til grunn for svaret og det er usikkert om alternativ kostnader er medregnet. I tillegg kan ratene bedriftene betaler ved blant annet innleie variere mellom bedriftene. Det er ikke urimelig å anta at midlertidig arbeidskraft kan være mer kostbart i direkte kostnader ettersom bemanningsbyrå ofte krever et påslag i tillegg til at de vil ha dekket utgifter som påløper til arbeidstakernes lønn, arbeidsgiveravgift, sosiale kostnader, forsikringer og så videre. Samtidig gir kontrakten mellom innleiebedriften og utleiebedriften mer frihet sammenlignet med kontrakten til faste ansatte. Dermed vil det være bedre muligheter for å kunne avbryte kontrakten når man ikke lenger har behov for denne typen arbeidskraft, noe som medfører at midlertidig arbeidskraft kan være rimeligere sammenlignet med fast ansatte arbeidstakere.

Andre element som vil kunne være avgjørende for om midlertidig arbeidskraft er dyrere enn fast arbeidskraft vil nok også avhenge av yrkesbakgrunn og kompetanse. Dersom en innleid, midlertidig arbeidstaker krever dobbelt så høy lønn, slik respondenten i den ene bedriften nevnte kan forekomme, så vil det nok kanskje kunne forsvares å ansette vedkommende fast. Samtidig vil og må bedriftene i stor grad velge det ene eller det andre alternativet ut fra behovet. Er behovet stort nok vil bedriftene sannsynligvis ta kostnaden, til tross for at den kan være urimelig høy, ettersom inntjeningen i fremtiden vil overstige den respektive arbeidstakerens lønn. Dette nevner også flere av bedriftene. Dersom kompetansen er en nødvendighet og inntjening som følge av utførte arbeidsoppgaver overstiger utgifter til innleie og midlertidig ansettelse, vil bedriftene velge å benytte arbeidstakeren til tross for stive priser.

Coase hevdet at det er kostnader ved å bruke markedet og at disse noen ganger kan bli eliminert når transaksjoner finner sted innad i bedriften (Hendrikse, 2003). Som nevnt mente to av respondentene at det var dyrest å ha midlertidig ansatte på kort sikt, en bedrift hadde et todelt svar, mens den siste bedriften mente det var dyrere å ha faste ansatte på kort sikt. På lang sikt mente to av bedriftene at det er dyrere å ha midlertidig ansatte, mens to av bedriftene usikre på om det er dyrest å ha en midlertidig eller en fast ansatt. Når man ser svarene fra intervjuene i lys av teorien til Coase, kan det på kort sikt se ut til at kostnadene ved å benytte markedet ved ansettelse er lavere enn ved å gjennomføre transaksjonene innad i bedriften for den ene bedriften, og at dette er en medvirkende årsak til en høy andel innleie av arbeidskraft. Det hadde vært interessant å se om det også hadde vært gjeldende på lang sikt, eller om flertallet av bedriftenes mening om at det vil være dyrere enn fast ansettelse på lang sikt er mest riktig. Uavhengig av kostnadene er det i alle fall noen fordeler som er uvurderlige når man har faste ansatte. Til tross for at muligheten for numerisk fleksibilitet er lavere får man fordeler som kontinuitet og mindre usikkerhet når man benytter faste ansatte. Dette gir innsparinger blant annet i form av reduserte lettekostnader, kostnader knyttet til å utarbeide kontrakter og forhandlingskostnader. Dersom det er et ønske fra arbeidsgiver å benytte fast ansettelse på lang sikt på bakgrunn av disse forholdene er det mulig at transaksjonskostnadene er høyere på lang sikt enn på kort sikt.

6 Oppsummering og konklusjon

6.1 Studiens funn og relevans

Denne studien har hatt som formål å undersøke og besvare forhold relatert til følgende problemstilling: "Hvilken innvirkning har endringer i oljebransjen på rekruttering, ansettelsesforhold og valg av ulike tilknytningsformer?". I lys av problemstillingen har oppgaven sett nærmere på omfang og motiv for bruk av ulike tilknytningsformer, relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ved ulike tilknytningsformer, samt økonomiske avveininger relatert til ulike tilknytningsformer. Dette kapitlet har til hensikt å presentere en oppsummerende konklusjon på problemstillingen, og vil ta for seg hver av underpunktene i problemstillingen i kronologisk rekkefølge. Det er imidlertid verdt å nevne at funn noen ganger vil kunne være aktuelle for flere av underpunktene i problemstillingen. Det først hovedtema for problemstillingen var:

- i. Omfang og motiv for bruk av ulike tilknytningsformer.

Det vil undersøkes hvilke tilknytningsformer som er vanligst i bedriftene i dag, med hovedvekt på fast og midlertidig ansettelse, inkludert innleie. Studiet vil også se nærmere på avveininger og begrunnelsen for bruk av disse tilknytningsformene, hvordan kandidater rekrutteres til bedriften og hvordan bedriftene forventer å benytte seg av dem i fremtiden som følge av endringer i bransjen og arbeidsmiljøloven.

Når det gjelder omfang avdekket studien at fast ansettelse er den vanligste ansettelsesformen i bedriftene som deltok i studien. Likevel er det relativt omfattende bruk av midlertidig arbeidskraft som leies inne eller ansettes i midlertidige stillinger. Dette er også sammenfallende med tidligere studier. Vikariat, prosjekt og økt aktivitet i bedriftene er hovedmotiv til at bedriftene benytter midlertidig arbeidskraft.

Ledende og sentrale stillinger besittes som regel av faste ansatte og det er mindre vanlig at midlertidig ansatte blir leid inn i disse stillingene. Atkinson (1985) hevdet at arbeidstakere som ble ansatt midlertidig ofte hadde generell kompetanse og trengte lite kursing og opplæring. Det viser seg imidlertid at mange midlertidig ansatte har høy utdanning og spesialkompetanse, men at denne bare er nødvendig for en kortere

periode. Bakgrunnen for å ikke ansette dem fast bunner i tidsbegrenset behov for spesialkompetanse (kvalitativ fleksibilitet) og numerisk fleksibilitet.

Midlertidig ansatte bidrar til numerisk fleksibilitet. Noen ganger ansettes likevel midlertidig ansatte i faste stillinger. Bedriftene hevder at dette ikke er en bevisst rekrutteringskilde og heller ikke et motiv ved bruk midlertidige ansatte. Man kan likevel ikke utelukke at try-and-hire benyttes ved rekruttering til nye stillinger i bransjen. Det er kompetanse og leveringsevne som i hovedsak avgjør om kandidater er aktuelle for faste ansettelser. Alder og andre faktorer vil vanligvis ikke være relevant ved vurdering.

Et interessant funn i studien er at det kan se ut til at bedrifter som har expat ordninger har en fordel når det foreligger mangel på arbeidskraft. Man kan ved denne ordningen "leie inn" eller bedrive "utleie" på tvers av avdelinger og filialer i organisasjonen, slik at man til en viss grad har et internt arbeidsmarked innenfor bedriftens grenser. Dette gir økt fleksibilitet innad i bedriften og kan bidra til at man ved noen tilfeller ikke må ut i markedet for å rekruttere. Dette kan være et motiv for bruk av faste ansatte i organisasjonen. "Lån" og "utlån" på tvers av avdelinger kan også bidra til høyere organisatorisk læring.

Midlertidighet blir av mange aktører ofte fremhevet som negativt. Bedriftene blir ofte fremstilt som pådrivere for bruk av denne tilknytningsformen og mange frykter at arbeidsgivere vil få for mye makt nå når adgangen til bruk av midlertidige ansettelser er utvidet. Respondentene i intervjuene gav imidlertid inntrykk av at mange midlertidige arbeidstakere var interessert i å opprettholde denne tilknytningsformen fremfor å bli fast ansatt. Noen ganger vil arbeidsgiver dermed kunne ha motiv om å ansette midlertidige ansatte i faste stillinger, men når de midlertidige arbeidstakerne ikke ønsker dette blir arbeidsgiverne tvunget til å velge midlertidig ansettelse dersom de ønsker en spesifikk arbeidstaker. Ønsket om å være midlertidig ansatt avhenger vanligvis av kompetansen til den midlertidige arbeidstakeren. Det er mulig at midlertidige ansattes avveininger i forbindelse med faste og midlertidige ansettelser kan ha endret seg som følge av nedgangstider i bransjen. Man ser blant annet at innleid arbeidskraft er villige til å få redusert lønn samt at antall oljerelaterte rettssaker har økt.

Når det gjelder tilliten mellom partene i arbeidslivet, er det usikkert om den vil bli styrket eller svekket som følge av deregulering av lovverket. Ettersom mange arbeidstakere ønsker å være midlertidig ansatt er det gode grunner til å anta at den vil styrkes.

Alle bedriftene i studien benytter seg av bemanningsbyrå. Disse er ofte helt nødvendige for å få kompetent arbeidskraft både når bedriften har motiv til å ansette i midlertidige og faste stillinger. Et viktig funn som ikke er avdekket i andre studier er at disse kan brukes til å omgå en uskreven regel om ikke å "stjele" arbeidskraft som allerede er ansatt hos andre konkurrenter i bransjen.

Det kan se ut til at oljebransjen er i ferd med å stabilisere seg i en ny likevekt hvor man ikke lenger ser den samme lønnsveksten. Man ser også at arbeidskraft begynner å søke seg over til andre bransjer. Nedbemanninger har blitt gjennomført og midlertidig ansatte er både av juridiske og praktiske årsaker ofte dem som først får avsluttet engasjementet. Dette kan gi motiv til bedriftene å benytte midlertidig arbeidskraft, slik at det ved behov for ytterligere nedbemanninger senere er lettere å si opp denne gruppen arbeidstakere. Et funn fra intervjuene og oppgaven som imidlertid ikke er i tråd med dette, og som heller ikke er avdekket i tidligere kjente studier, er at ingen av bedriftene tror de vil øke andel midlertidig ansatte til tross for muligheten for dette som følge av lovendringer. Flere nevner at økt kostnadsfokus sannsynligvis vil medføre at de tenker annerledes og jobber smartere fremfor å ta inn flere arbeidstakere. Noen mener samtidig det er for tidlig å gi noe svar på fremtidig bruk av midlertidig arbeidskraft, særlig ettersom bransjen opplever nedgangstider og det i tillegg tar tid før man ser effekten av endring i lovverket i bedriften.

ii. Relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver ved ulike tilknytningsformer.

I motsetning til prediksjonene presentert i teorikapitlet, mener mange av respondentene at det er liten eller ingen forskjell i opportunistisk atferd, motivasjon og lojalitet blant arbeidstakere med ulike tilknytningsformer. Imidlertid gjelder ikke dette alle respondentene. Bedriften som påpeker at faste arbeidstakere er mer lojale er den minste bedriften i utvalget og av den grunn kan det være at det er forskjeller basert på

bedriftenes størrelse, eller at det i mindre bedrifter er lettere å observere faktiske forskjeller mellom de ulike arbeidstakerne. Det kan også være at det for midlertidig ansatte er mer prestisje i å bli innleid av større selskap, blant annet fordi at det kan gi dem høyere verdi å få gode skussmål og referanser fra disse enn fra mindre bedrifter. Dette kan bidra til å heve verdien på arbeidstakernes utsidealternativ.

Bedriftene fremhever at man ved å ansette i faste stillinger får økt langsiktighet i forholdet til arbeidstakerne. Samtidig er det noen av respondentene som hevder at det ikke betyr at lojaliteten er sterkere hos faste ansatte. Likevel vil langsiktigheten bedriften har i forholdet med faste arbeidstakere gi fordeler til arbeidstakere med denne tilknytningsformen i form av tilbud om en karriere- og et utviklingsløp. Dette er noe som de midlertidige arbeidstakerne går glipp av.

I motsetning til tidligere studier har denne studien blant annet sett på resiprositet i relasjonen mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. På bakgrunn av intervjuene ser det ut til at det foreligger en slags resiprositetstanke som påvirker egen handling samt forventet handling fra motparten i relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Det ser ut til at arbeidsgiver opplever en større usikkerhet knyttet til midlertidige ansatte, men at denne går begge veier. Dette gjør at terminering av kontrakt ikke kommer som et sjokk fra noen av partene og at begge står fritt til å benytte seg av det. Dette kan også relateres til forskjell i vekt på fremtiden mellom ulike typer ansatte. Det som gjerne er mest interessant er at de faste ansatte sin "langsiktige forpliktelse" til arbeidsgiver blir gjengjeldt med et langsiktig karriere- og utviklingsløp.

iii. Økonomiske avveininger ved bruk av ulike tilknytningsformer.

På kort sikt gir bedriftene i studien uttrykk for delte meninger om hva som gir høyest kostnad av å ha faste ansatte sammenlignet med midlertidige ansatte. Uenigheten bunner sannsynligvis i hvilke kostnader som er lagt til grunn for beregningene og om alternativkostnader er hensyntatt. En fordel med å ha midlertidige ansatte på kort sikt er ofte at det gir bedriften fleksibilitet.

På lang sikt mener to av bedriftene det er dyrere å ha midlertidig ansatte, mens to er i tvil. Også dette kan være basert på forskjeller i grunnlaget for kostnadsestimeringen. En økonomisk fordel ved å ha faste ansatte på lang sikt kan likevel bunne i at man får kontinuitet og mindre usikkerhet ved å benytte denne tilknytningsformen.

6.2 Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning

Resultat og funn fra oppgaven baserer seg på intervju fra respondenter i fire forskjellige bedrifter i oljebransjen. Fordelen med et lite utvalg er at man kan gå i dybden og få forklart ulike aspekter og nyanser ved problemstillingen. Samtidig vil det lave utvalget medføre at funnene ikke er statistisk signifikante. Av den grunn bør videre forskning ta for seg et større utvalg bedrifter hvor man har større mulighet til å øke den generaliserbare validiteten.

I oppgaven har funn fra intervjuene noen ganger blitt sammenlignet funn fra studier som har sett på noen av de samme aspektene i oljebransjen, men da med fokus på innleie av konsulenter. I studiene er det ikke klart definert hva som menes med konsulent og de omtaler noen ganger konsulent synonymt med det som i dette studien er definert under innleie av arbeidskraft. På bakgrunn av foregående studiers manglende definisjoner kan disse av den grunn være et feil sammenligningsgrunnlag. Samtidig er det på sine plass å presisere at sammenligningene er utført der de kan virke rimelige.

Det har ikke lyktes å avdekke studier hvor opplevelser, erfaringer og inntrykk relatert til tilknytningsformer, med kontekst lik den man finner i denne oppgaven, er beskrevet på bakgrunn av informasjon fra arbeidstakere og arbeidstakerorganisasjoner. Videre forskning kan med fordel se på denne partens erfaringer i lys av problemstillingen, samt i hvilken grad funn fra et slik studie samsvarer med funn i denne studien. Det vil særlig være interessant å høre deres utspill relatert til om de også ønsker midlertidige stillinger eller ikke, og om det er forskjeller relatert til bransje, yrkesgrupper og lignende. Forhold som midlertidige og faste ansattes motivasjon og lojalitet hadde det også vært spennende å kartlegge. Det ville særlig vært interessant å se om deres utspill

er sammenfallende med inntrykket respondentene i denne studien har eller om de er mer sammenfallende med teori.

Denne studien har satt søkelys på en problemstilling hvor det er gjort noen lignende studier tidligere. I de tidligere studiene har man imidlertid avgrenset studiene til bare å omhandle konsulenter. Også den empiriske konteksten er i stor grad endret sammenlignet med foregående studier. At problemstillingen er aktuell og nyskapende har blant annet vist seg gjennom at flere av bedriftene enda ikke er sikre i hvilke konsekvenser nedgangstider og endret arbeidsmiljølov vil ha på lang sikt. Av den grunn vil det noen år frem i tid være spennende å se om bedriftenes prediksjoner blir en realitet, for eksempel om lovendringene ikke vil gi en økning i antall midlertidig ansatte i bedriftene. Særlig vil dette være interessant dersom bransjen da viser tegn til vekst, gjerne etterfulgt av økt rekruttering.

Et siste forhold som videre forskning også med fordel kan undersøke er om tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker reduseres og om resiprositeten mellom disse aktørene blir mer negativ ladet både ved deregulering av lover, men også som følge av nedbemanning.

7 Litteratur

7.1 Bøker

Besanko, D., Dranove, D., Shanley M., Schaefer, S. (2013) *Economics of Strategy Sixth Edition*. 6. utgave. Asia, John Wiley & Sons.

Colbjørnsen, T. (2003) *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo, Universitetsforlaget.

Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010) *Research Methods in Business Studies*. 4. utg. Berkshire, Prentice Hall.

Hendrikse, G. (2003) *Economics and management of organizations : co-ordination, motivation and strategy*. London, McGraw-Hill.

Jacobsen, D. I. (2003) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. opplag. Kristiansand. Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., Kristoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo, Abstrakt.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. 2. utg. USA, SAGE Publications Inc.

Norman, V. D. (2001) *Næringsstruktur og utenrikshandel i en liten, åpen økonomi*. 1. utgave, 8.opplag. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag

Pindyck, R. S., Rubinfeld, D. L. (2005) *Microeconomics*. 5. utg. Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall.

Saunders, M., Lewis, P., & Tornhill, A. (2003) *Research Methods for Business Students*. 3. utg. Essex, Pearson Education Limited.

Yin, R. K. (2011) New York, *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press.

Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a study in the economics of internal organization*. New York, Free Press.

7.2 Avisartikler, tidsskrift og rapporter

Aghion, P., Algan, Y., Cahuc, P., Shleifer, A. (2010) Regulation and distrust, *The Quarterly Journal of Economics* 125 (3), s. 1015 – 1049.

Akhtar, S. A. S. (2015) Dobbelt så mange arbeidsrettssaker. *Stavanger Aftenblad*, 23. september 2015 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenbladet.no/energi/Dobbelt-sa-mange-arbeidsrettssaker-3685076.html>> [Lest 27. Oktober 2015].

Atkinson, J. (1985) Flexibility, uncertainty and manpower management. Brighton: The Institute for employment studies, University of Sussex.

Baker, G., Gibbons, R. & Murphy, K. J. (2002) Relational Contracts and the Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 117 (1) februar, s. 39-84.

Coase (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), november, s. 386-405.

Ellingsen, Ø. & Friestad, M. (2014) Nå søker olje-ansatte jobb andre steder. *NRK*, 3. november 2014 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.nrk.no/rogaland/na-soker-olje-ansatte-jobb-andre-steder-1.12016829>> [Lest 5. juni 2015].

Fehr, E. & Gächter, S. (2000) Fairness and retaliation: The economics of reciprocity, *Journal of Economic Perspectives*, 14 (3) Sommer, s. 159-181.

Giacalone, R. & Greenberg, J. (1997) *Antisocial Behaviour in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Jakobsen E. W. (1999) Transaksjonskostnader og bedrifters eksistens. *Magma* [Internett], 1999 (2). Tilgjengelig fra: <<http://www.magma.no/transaksjonskostnader-og-bedrifters-eksistens>> [Lest 5. juni 2015].

Johnsgaard, A. T. (2010) Innleie av arbeidskraft fra utleievirksomhet, *Personal og Ledelse* [Internett], 2010 (2). Tilgjengelig fra: <<http://compendia24.no/compendia24/personal.nsf/content?ReadForm&page=COMH-829HB6&resource=TVAD-7LXBN7>> [Lest 5. juni 2015].

Kongsnes, E. (2015) Hilde-Marit Rysst: Oljeansatte føler seg overkjørt med ny arbeidsmiljølov. *Stavanger Aftenblad*, 12. mars 2015 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenbladet.no/energi/arbeidsliv/Oljeansatte-foeler-seg-overkjort-med-ny-arbeidsmiljolo-3654167.html>> [Lest 30. juli 2015].

Kvaløy, O. (2015) Tillit i det 21. århundret. *Dagens Næringsliv*, 2. januar 2015, s. 4, del 1.

Lewis, H. Ø. (2014) Oljekrise kan bety færre faste stillinger. *Stavanger Aftenblad*, 6. oktober 2014 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenbladet.no/energi/Oljekrise-kan-bety-farre-faste-stillinger-3528868.html>> [Lest 31. juli 2015].

Løvås, J. & Ånestad, M. (2015). Tror ikke jobbene kommer tilbake. *Dagens Næringsliv*, 14. April, side 5, del 1.

Matusik, S. F. & Hill, C. V. (1998) The utilisation of contingent work, knowledge creation and competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23 (4), s. 680-697.

Nesheim, T. & Hersvik, I. (1999) Fra vikarbyråer til bemanningskonserner. *Magma* [Internett], 1999 (2). Tilgjengelig fra: <<http://www.magma.no/fra-vikarbyraer-til-bemanningskonserner>> [Lest 5. juni 2015].

Nesheim, T. (2004) 20 år med Atkinson modellen : Åtte teser om "Den fleksible bedrift". *Sosiologisk tidsskrift*, 12, s. 3-24, Universitetsforlaget.

Nesheim, T. (2015) Økonomer, makt og tillit. *Dagens Næringsliv*, 25. Februar 2015, s. 33, del 1.

Norsk Industri (2015) *Konjunkturrapport 2015*. Oslo: Norsk Industri. Tilgjengelig fra: <<http://www.norskindustri.no/siteassets/dokumenter/konjunkturrapporten2015.pdf>> [Lest 26. oktober, 2015].

Nyland, B. (2015) Lav oljepris – den nye ”normalen”? *Stavanger Aftenblad*, 5. mars 2015 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenbladet.no/energi/kommentar/Lav-oljepris--den-nye-normalen-3647417.html>> [Lest 5. juni 2015].

Olsen, K.M. (1997) *Vikarbyråer i vekst*. Rapport 97/11. Oslo, Institutt for samfunnsforskning.

Prendergast, C. (1999) The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37 (1), s. 7-63.

Seglem, E. (2014) 37.000 nye oljejobber på seks år. *Stavanger Aftenblad*, 5. november 2014 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenbladet.no/energi/37000-nye-oljejobber-pa-seks-ar-3553872.html>> [Lest 19. juli 2015].

Stangeland Maskin (2015) *Vi skal være ledende* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.tsmaskin.no/event/dolink/famid/362592>> [Lest 5. juni 2015].

Statistisk sentralbyrå (2014) *Dette er Norge 2014 Hva tallene forteller*. Oslo/Kongsvinger, Statistisk Sentralbyrå.

Tidd, K.L. & Lochard, J.S. (1978) "Monetary Significance of the Affiliate Smile: A Case for Reciprocal Altruism." *Bull Psychonom. Soc.*, 11, s. 344-346.

7.3 Lover og forskrifter

Arbeidsmiljøloven. (2005) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 17.juni 2005 nr. 62*. Endringslov til arbeidsmiljøloven (2015). *Lov om endringer i arbeidsmiljøloven og sosialtjenesteloven (adgang til midlertidig ansettelse mv. og vilkår om aktivitet for stønad til livsopphold) av 24. april 2015 nr. 20*. Endringslov til arbeidsmiljøloven (2015). *Lov om endringer i arbeidsmiljøloven og allmenngjøringsloven (arbeidstid, aldersgrenser, straff mv.) av 24. april 2015 nr. 21*. Tilgjengelig fra: <<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>>. [Lest 8. juli 2015].

7.4 Stortingsmeldinger

Finansdepartementet (2014). *Nasjonalbudsjettet 2015*. Meld. St. 1 (2014-2015). Oslo, Finansdepartementet. Tilgjengelig fra: <<http://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2015/Dokumenter-NY/Budsjettdokumenter/Nasjonalbudsjettet-2010/Meld-St-1/>> [Lest 19. juli 2015].

7.5 Kilder fra Internett

Arbeids- og sosialdepartementet (11. juni 2014 a) *Et trygt, fleksibelt og familievennlig arbeidsliv* [Internett], Arbeids- og sosialdepartementet. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Et-trygt-fleksibelt-og-familievennlig-arbeidsliv-/id762493/>> [Lest 19. juli 2015].

Arbeids- og sosialdepartementet (5. desember 2014 b) *Fra trygd til trygg jobb* [Internett], Arbeids- og sosialdepartementet. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Fra-trygd-til-trygg-jobb/id2343194/>> [Lest 19. juli 2015].

Arbeids- og sosialdepartementet (24. april 2015 a) *Endringer i arbeidsmiljøloven og almenngjøringsloven trer i kraft 1. juli* [Internett]. Arbeids- og sosialdepartementet. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/endringer-i-arbeidsmiljolooven-og-allmenngjøringsloven-trer-i-kraft-1.-juli/id2408564/>> [Lest 8. juli 2015].

Arbeids- og sosialdepartementet (2. juni 2015 b) *Endringer i arbeidsmiljøloven fra 1. juli 2015* [Internett]. Arbeids- og sosialdepartementet. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljoloven/lovendringeri-arbeidsmiljoloven-fra-1.-juli--2015/id2410600/>> [Lest 8. juli 2015].

Arbeids- og sosialdepartementet (3. november 2015 c) *EUs vikarbyrådirektiv – gjennomføring i norsk rett fra 1.1.2013* [Internett], Arbeids- og sosialdepartementet. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/vikarbyradirektivet/eus-vikarbyradirektiv--gjennomforing-i-n/id709611/?id=709611>> [Lest 12. november 2015].

Dagens Næringsliv (2015) *Børs & marked* [Internett]. Oslo: Dagens Næringsliv. Tilgjengelig fra: <<http://www.dn.no/finans/#/energi>> [Lest 29. september 2015].

Expatriate (2015) *Oxford Dictionary of English* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.ordnett.no/search?search=expatriate&publications=24&elementRefid=DWS-008299>> [Lest 4. desember 2015].

Fafo (2013) *Flere midlertidige blir færre fast ansatte* (21. desember 2013). [Internett], Oslo: Fafo. Tilgjengelig fra: <<http://forskning.no/arbeid-politikk-statsvitenskap/2013/12/flere-midlertidige-bli-faerre-fast-ansatte>>. [Lest 19. juli 2015].

Fafo (2015) *Ansettelsesformer* (21. desember 2013). [Internett]. Oslo: Fafo. Tilgjengelig fra: <<http://www.fafo.no/index.php#lukk>>. [Lest 27. oktober 2015]> [Lest 26. september 2015].

Landsorganisasjonen i Norge (2015) *Midlertidige ansettelser og sysselsetting*. Samfunnsnotat 1/15 [Internett], Landsorganisasjonen i Norge. Tilgjengelig fra: <<http://www.lo.no/Documents/Arbeidsmiljo/Midlertidige%20ansettelser%20og%20sysselsetting.pdf>> [Lest 19. juli 2015].

Norsk Petroleum (2015) *Arbeidsplasser i petroleumsindustrien* [Internett] (11.05.2015). Oljedirektoratet og Olje- og energidepartementet. Tilgjengelig fra: <<http://www.norskpetroleum.no/okonomi/arbeidsplasser-i-petroleumsindustrien/>> [Lest 26. oktober 2015]

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (2015) *Vanlige spørsmål* [Internett]. Bergen: Personvernombudet for forskning. Tilgjengelig fra: http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/vanlige_sporsmal.html [Lest 28. august 2015].

Resiprositet (2015) *Store norske leksikon* [Internett], Foreningen SNL. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/resiprositet>> [Lest 8. september, 2015].

Statistisk sentralbyrå (2014) *Olje- og gassvirksomhet, internasjonale markedsforhold, 4. kvartal 2013*. [Internett]. Oslo: Statistisk Sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/energi-og-industri/statistikker/ogintma/kvartal/2014-04-01>> [Lest 14. September 2015]

Stavanger Aftenblad (2015) *#oljekuttene* [Internett], Stavanger, Stavanger Aftenblad. Tilgjengelig fra: <<http://mm.aftenbladet.no/html/oljekuttene/>> [Lest 26. oktober 2015]

7.6 Akademiske avhandlinger

Fahle, B. (2009). *Bruk av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren og lederutfordringer knyttet til dette*. [Masteroppgave i Endringsledelse]. Stavanger: Universitetet i Stavanger.

Klein, M. & Lange, M. (2012) *Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren – sett ut i fra et økonomisk- og ledelsesperspektiv*. [Masterutredning I hovedprofilene Strategi og Ledelse og Økonomisk styring]. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Torgan, T. (2010) *Bruken av innleide konsulenter i oljevirkksomheten og lederutfordringer*

knyttet til dette. [Masterutredning innenfor Strategi og ledelse]. Bergen: Norges Handelshøyskole.

7.7 Andre kilder

Gibbons, R. (u.å.) Lecture Note 4 Repeated Games, Part 2: Subjective Performance Evaluation

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuforespørsel

Til den det måtte angå,

Som en del av mitt studie ved Norges Handelshøyskole (NHH) skal jeg i høst skrive avsluttende masteroppgave i økonomisk styring. Oppgaven har fokus på oljebransjen og vil blant annet se nærmere på hvilken erfaring dere har med rekruttering og ansettelsesforhold. I den forbindelse søker jeg potensielle intervjuobjekter i deres bedrift til et dybdeintervju som planlegges gjennomført i september 2015. Intervjuet vil vare omtrent én time. Primært ønsker jeg å intervjué én person i xx avdelingen, gjerne med innsikt og ansvar for rekruttering og oppfølging av ansattes ansettelsesforhold. Gjerne en leder. Mer informasjon om intervjuet vil sendes senest én uke før intervjuet finner sted.

Jeg hadde satt stor pris på om dere stilte dere positive til prosjektet, da jeg oppfatter dere som en viktig og interessant aktør i bransjen. Jeg håper at funnene og analysen fra studiet viser seg å være interessante for dere.

Med vennlig hilsen

Sarah Louise Zeiler-Sørensen

e-post: [xxx](#) eller [xxx](#)

Tlf xx xx xx xx

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon intervjuobjekt

1. Hvilke arbeidsoppgaver hører til under din avdeling?
2. Kan du fortelle litt om din karrierebakgrunn og hvor lenge du har arbeidet i bedriften?
3. Hvilken rolle har du ved ansettelse og oppfølging av ansatte?

Bruk av faste og midlertidig ansatte i dag

4. Omtrent hvor mange prosent av de ansatte er fast og midlertidig ansatt?
5. Hvilke avveininger gjøres når dere velger å ansette i fast- eller midlertidig stilling?
6. Benyttes bemanningsbyrå ved rekruttering av midlertidige ansatte?
Hvorfor?/Hvorfor ikke?
7. Benytter dere flere enn ett bemanningsbyrå? Hvorfor?/Hvorfor ikke?
8. Hva er deres hovedformål med å benytte midlertidige ansettelser?
9. Opplever dere at det er bedre å leie inn arbeidskraft/ha midlertidige stillinger, eller foretrekker dere å benytte faste stillinger? Hvorfor/hvorfor ikke?
10. Hvilke fordeler opplever dere med å benytte midlertidige ansettelser sett opp mot faste stillinger?
11. Hvilke ulemper opplever dere med å benytte midlertidige ansettelser sett opp mot faste stillinger?
12. Har dere noen negative erfaringer med midlertidig ansatte som ikke vil oppstå ved bruk av faste ansatte?
13. Har dere noen negative erfaringer med faste ansatte som ikke vil oppstå ved bruk av midlertidig ansatte?
14. Hvor lenge blir en midlertidig ansatt i gjennomsnitt værende i deres bedrift?
15. Benyttes samme midlertidige ansatt ofte på flere prosjekt? Evt. hvorfor velger dere ikke å ansette personen i en fast stilling?
16. Ansetter dere noen ganger midlertidig ansatte i faste stillinger etter utløpt kontraksperiode?
 - a. Hvis ja – vil vikarer som har hatt høyt fravær være aktuelle for faste stillinger? Hvorfor/Hvorfor ikke?
 - b. Hvis ja – vil eldre vikarer (for eksempel dem over 50) være aktuelle for faste stillinger? Hvorfor/Hvorfor ikke?

17. Opplever du at de med midlertidige stillinger selv ønsker å være midlertidig ansatt? Eller tror du de egentlig ønsker fast ansettelse?
18. Er det noen stillinger hvor dere alltid har fast ansettelse og i andre hvor dere har midlertidig ansettelse? Bruker dere for eksempel alltid faste ansatte i ledende stillinger?
19. Forventer dere nedbemanning i bedriften de neste 3-5 årene eller har dere allerede gjennomført nedbemanninger?
 - a. Dersom ja, forventer dere at arbeidsplassene kommer tilbake?
 - b. Dersom ja, vil dere prioritere faste ansatte fremfor midlertidig ansatte? Hvorfor? / Hvorfor ikke?

Bruk av faste og midlertidig ansatte i fremtiden

20. Endringer i arbeidsmiljøloven vedrørende midlertidige stillinger er vedtatt. Hvordan tror du og din bedrift denne vil påvirke rekruttering og ansettelsesforholdene i bransjen fremover?
21. Hvordan vil den nye arbeidsmiljøloven påvirke din bedrifts holdning og policy til rekruttering og arbeidsforhold i fremtiden?

Økonomisk styring

22. Er det dyrere på kort sikt å ha en midlertidig ansatt fremfor å ha en fast ansatt?
23. Er det dyrere på lang sikt å ha en midlertidig ansatt fremfor å ha en fast ansatt?
24. Mener du at bruk midlertidige ansettelser gir virksomheten bedre ressursutnyttelse?
25. Ser du på nytten som større en kostnaden ved bruk av midlertidige ansettelser?

Lojalitet

26. Har du opplevd problemer knyttet oppportunistisk adferd hos ansatte/forfølger egne mål fremfor bedriftens?
 - a. Kan du evt gi noen eksempler?
 - b. Gjelder dette evt, både midlertidige og faste ansatte?
 - c. Er det mer fremtredende hos midlertidige eller faste ansatte?
27. Går det mye tid bort i uproduktiv påvirkning hos faste eller midlertidige ansatte?
 - a. Eller er det forefallende oppgaver som ikke blir tatt hensyn til i

resultatvurdering m.m. som ikke lenger blir utført?

b. Er dette mest fremtredende hos midlertidige eller faste ansatte?

28. Opplever du en sterkere forpliktelse ifht tilrettelegging og oppfølging eller lignende av faste ansatte sammenlignet med midlertidige ansatte, for eksempel innleide? Hvorfor?/hvorfor ikke?

29. Opplever du at fast ansattes adferd bærer preg av en sterkere forpliktelse til bedriften ifht en innleide vikarer? For eksempel å ta tak i problemer? Kan du evt gi noen eksempler?