



Tilpasning av bemanning og valg av nedbemanningstiltak i bedrifter rammet av oljekrisen

*En kvalitativ eksplorerende studie gjennomført i den norske
olje- og gassektoren*

Anna Paula Fijalkowska og Karina Sofie Hjartåker

Veileder: Torstein Nesheim

Masterutredning i hovedprofilen strategi og ledelse

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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masterutredningen studerer hvordan den aktuelle oljekrisen har påvirket bemanningsavveininger i den norske olje- og gassektoren. Innfallsvinkelen er hvordan nedbemanning omfatter fast ansatte og innleide konsulenter. Formålet er å få innsikt i ledelsesavveininger med hensyn til hvem som blir beholdt og hvordan en reduksjon i bemanning blir gjennomført. Tidligere forskning har ikke studert fenomenene i lys av et eksternt sjokk, og studiens innfallsvinkel kan dermed bidra til utvide horisonten med hensyn til nedbemanning.

Utredningen er en kvalitativt casestudie med eksplorerende forskningsdesign. Oppgavens empiriske grunnlag er basert på 11 intervjuer av ledere i tre bedrifter i den norske olje- og gassektoren. Bedriftene representerer ulike deler av verdikjeden tilknyttet oljeforedling, som bidrar til en helhetlig forståelse av hvordan bransjen har håndtert det eksterne sjokket.

Studien har avdekket at oljekrisen har påvirket sammensetningen av bemanningen i de tre bedriftene. Et hovedtrekk er at bedriftene har valgt å beholde ansatte som besitter kompetanse som er nødvendig for at bedriftene skal være konkurransedyktig i fremtiden, uavhengig av tilknytningsform.

I konklusjonen trekkes det fram nye og interessante funn i lys av etablert teori og litteratur. Et fellestrekk er at bedriftene tar hensyn til grad av spisskompetanse, samt hvor avhengig de er av kompetansen i kjernevirksomheten, når de i nedbemanningen vurderer hvilke innleide som beholdes. Oppgavens empiriske data antyder at det er en sammenheng mellom bedrifters organisering og prioritering mellom kunnskapsdeling og kunnskapslekkasje. Studien indikerer at ansattes tilknytningsform vektlegges i mindre grad ved nedbemanning, sammenlignet med andre perioder hvor sammensetningen av arbeidsstokken justeres. Til sist kommer det fram at nedbemanningen gir bedriftene mulighet til å selektere ut feilansettelser og ansatte som i mindre grad tilfredsstiller deres kompetansebehov. Slik bidrar nedbemanningen til at kompetansenivået i bedriftene optimaliseres med hensyn til framtidig etterspørsel. Basert på disse funnene har vi utviklet fire hypoteser, som gir grunnlag for videre forskning.

Forord

Denne masterutredningen representerer avslutningen på vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Den ble skrevet våsemesteret 2015, og tilsvarer 30 studiepoeng.

Vi ønsker å takke alle som har hjulpet oss i løpet av prosessen. Dette gjelder først og fremst vår veileder Torstein Nesheim, seniorforsker ved stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning. Han har hjulpet oss gjennom alle oppgavens faser med raske og konstruktive tilbakemeldinger, både på mail og i møter. I tillegg ønsker vi å rette en stor takk til bedriftene som har deltatt i studien og til hver enkelt respondent som vi har intervjuet. De har vist stor samarbeidsvilje og bidratt til verdifull datainnsamling.

Utredningen er skrevet i samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS, Future-Oriented Corporate Solutions. Gjennom programmets økonomisk støtte fikk vi muligheten til å samle inn data fra ulike geografiske lokasjoner i Norge. I tillegg har vi fått gleden av å benytte en kontorplass i løpet av semesteret. Denne støtten har gjort studien lettere å gjennomføre, og arbeidshverdagen mer effektiv og hyggelig.

Til slutt vil vi takke våre venner, Karina sin kjæreste og familie for tålmodighet og motiverende støtte under hele prosessen. En spesiell takk rettes til hverandre, for et godt og lystig samarbeid.

Bergen, 17. juni 2015

Karina Sofie Hjartåker

Anna Paula Fijalkowska

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord.....	5
1. Innledning	11
1.1 <i>Oljekrise</i>	11
1.2 <i>Utgangspunktet for studien</i>	11
1.3 <i>Problemstilling.....</i>	12
1.4 <i>Avgrensninger</i>	13
1.5 <i>Oppbygging av studien.....</i>	14
2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning	15
2.1 <i>Ulike typer tilknytningsformer</i>	15
2.1.1 <i>Fast ansettelse.....</i>	16
2.1.2 <i>Atypiske ansettelsesrelasjoner</i>	16
2.1.2.1 <i>Innleid arbeidskraft.....</i>	17
2.1.3 <i>Sammenligning av egenskaper ved ulike tilknytningsformer.....</i>	18
2.1.4 <i>Oppsummering av ulike tilknytningsformer</i>	19
2.2 <i>Definisjoner av relevante begrep.....</i>	19
2.3 <i>Motiv og strategier for konsulentbruk.....</i>	20
2.3.1 <i>Den fleksible bedrift</i>	20
2.3.2 <i>Transaksjonskostnadsteori.....</i>	22
2.3.3 <i>Ressursbasert teori.....</i>	23
2.3.4 <i>HR-arkitektur</i>	24
2.3.5 <i>Motiv for å benytte konsulenter i kjernevirksomheten.....</i>	25
2.3.6 <i>Tidligere studier av konsulentbruk i oljebransjen.....</i>	27
2.3.7 <i>Arbeidsmiljøloven som institusjonelt forhold</i>	28
2.4 <i>Nedbemanning.....</i>	29
2.4.1 <i>Definisjon av nedbemanning</i>	29
2.4.2 <i>Nedbemanningsstrategier</i>	29
2.4.3 <i>Klassiske nedbemanningstiltak.....</i>	30
2.4.4 <i>Internt bemanningsbyrå.....</i>	31
2.4.5 <i>Ansatte utsatt for nedbemanning.....</i>	33
2.5 <i>Forskningsmodell</i>	33
3. Metodisk tilnærming	35
3.1 <i>Forskningsdesign.....</i>	35

3.1.1	Forskningstilnærming.....	35
3.1.2	Casestudie.....	36
3.1.3	Forskningsmetode	36
3.1.4	Datainnsamling	36
3.2	<i>Valg av enheter og intervjuobjekter</i>	<i>38</i>
3.2.1	Tilgang til data og forarbeid	38
3.2.2	Enheter og intervjuobjekter	38
3.2.3	Kjennetegn ved intervjuobjektene	39
3.2.3.1	Intervjuobjekter i Bedrift A.....	40
3.2.3.2	Intervjuobjekter i Bedrift B.....	40
3.2.3.3	Intervjuobjekter i Bedrift C	40
3.2.3.4	Oversikt over intervjuobjekter	41
3.3	<i>Intervjuene</i>	<i>41</i>
3.3.1	Intervjuguide.....	41
3.3.2	Intervjuprosessen	42
3.4	<i>Analyse av data</i>	<i>44</i>
3.4.1	Klassifisering av data.....	44
3.4.2	Presentasjon av funn	44
3.5	<i>Muligheter og begrensninger ved oppgaven.....</i>	<i>44</i>
3.5.1	Validitet	45
3.5.2	Reliabilitet.....	45
3.6	<i>Etiske hensyn.....</i>	<i>47</i>
4.	Empirisk kontekst	49
4.1	<i>Oljebransjen.....</i>	<i>49</i>
4.2	<i>Oljekrisen</i>	<i>49</i>
4.3	<i>Kjennetegn ved bemanningsløsninger i oljebransjen.....</i>	<i>50</i>
4.4	<i>Institusjonelle forhold</i>	<i>51</i>
4.4.1	Arbeidsmiljølovens reguleringer	51
4.4.2	Permitteringslønsloven	52
4.4.3	Hovedavtalen	52
4.4.4	Fagforeningenes rolle.....	53
4.4.5	Relevante fagforeninger for studien	53
4.5	<i>Casebeskrivelser.....</i>	<i>54</i>
4.5.1	Bedrift A	54
4.5.2	Bedrift B	54
4.5.3	Bedrift C.....	54

5. Presentasjon av funn	55
5.1 <i>Bedrift A</i>	55
5.1.1 Delspørsmål 1.....	55
5.1.1.1 Bemanningsstrategi.....	55
5.1.1.2 Situasjonen tidligere.....	56
5.1.1.3 Nedbemanningsprosessen.....	57
5.1.1.4 Utfall	58
5.1.2 Delspørsmål 2.....	58
5.1.2.1 Internt bemanningsbyrå.....	58
5.1.2.2 Bakgrunnen for nedbemanningsprosessen	59
5.1.2.3 Nedbemanningsprosessen.....	59
5.1.2.4 Kriterier for utvelgelse	60
5.1.2.5 Internt bemanningsbyrå som nedbemanningstiltak.....	63
5.1.2.6 Konsekvenser for ansatte og bedrift	64
5.1.2.7 Andre benyttede nedbemanningstiltak	65
5.2 <i>Bedrift B</i>	66
5.2.1 Delspørsmål 1.....	66
5.2.1.1 Bemanningsstrategi.....	66
5.2.1.2 Situasjonen tidligere.....	67
5.2.1.3 Nedbemanningsprosessen.....	68
5.2.1.4 Utfall	70
5.2.2 Delspørsmål 2.....	70
5.2.2.1 Bakgrunn for nedbemanningsprosessen	70
5.2.2.2 Omfang	71
5.2.2.3 Kriterier for utvelgelse.....	71
5.2.2.4 Fagforeninger	73
5.2.2.5 Nedbemanningstiltak.....	73
5.3 <i>Bedrift C</i>	75
5.3.1 Delspørsmål 1.....	75
5.3.1.1 Bemanningsstrategi.....	75
5.3.1.2 Situasjonen tidligere.....	76
5.3.1.3 Nedbemanningsprosessen.....	77
5.3.1.4 Utfall	78
5.3.2 Delspørsmål 2.....	79
5.3.2.1 Bakgrunn for nedbemanningsprosessen	79
5.3.2.2 Nedbemanningsprosessen.....	79
5.3.2.3 Kriterier for utvelgelse.....	80
5.3.2.4 Nedbemanningstiltak.....	82

6. Sammenligning og diskusjon	85
6.1 <i>Delspørsmål 1</i>	85
6.1.1 Omfanget av konsulenter før nedbemanningen	85
6.1.2 Motiver for bruk av innleie før oljekrisen	86
6.1.3 Prioritering av fast ansatte ved nedbemanning.....	89
6.1.4 Bedriftenes langsiktige bemanningsstrategi.....	91
6.1.5 Når bedriftene beholdt innleide konsulenter	91
6.1.6 Håndtering av avhengighet til konsulenter	93
6.1.7 KA-modellen.....	95
6.1.8 Oppsummerende tabell for delspørsmål en	98
6.2 <i>Delspørsmål 2</i>	99
6.2.1 Kriterier og omfang.....	99
6.2.2 Sammensetning av fast ansatte.....	101
6.2.3 Omplussing	101
6.2.4 Oppsigelse	102
6.2.5 Selekttering av ansatte	103
6.2.6 Permittering	103
6.2.7 Sluttpakker.....	104
6.2.8 Internt bemanningsbyrå	105
6.2.9 Oppsummerende tabell for delspørsmål to	107
6.3 <i>Oppsummering diskusjon</i>	108
7. Konklusjon	111
7.1 <i>Hovedfunn</i>	111
7.2 <i>Hypoteser og forslag til videre forskning</i>	113
7.3 <i>Implikasjoner</i>	115
7.4 <i>Begrensninger ved studien</i>	117
8. Litteraturliste	119
9. Vedlegg	125
9.1 <i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i>	125
9.1.1 Informasjon som gis i starten av intervjuet.....	125
9.1.2 Spørsmål	125
9.1.3 Avslutningsvis.....	127
9.2 <i>Vedlegg 2: Henvendelse tilsendt bedriftene</i>	128

1. Innledning

1.1 Oljekrise

Den norske petroleumsnæringen opplever i dag en nedgang i lønnsomhet, som en konsekvens av et vedvarende fall i oljeprisen (Martén & Whittaker, 2015). Nedgangen i bransjen startet i 2014, og har blant annet resultert i større innskrenkninger av arbeidsstokken til flere oljerelaterte selskaper (Aadland, 2015a). Situasjonen som beskrives ovenfor vil heretter uttrykkes oljekrisen, og har vært utslagsgivende for nedbemanningen som er tema i denne oppgaven. Mediekontakt Lianne Olsen i Schlumberger Norge beskriver situasjonen som følgende (Myrset, 2015):

“Det dramatiske fallet i oljeprisen det siste kvartalet har ført til redusert lete- og produksjonsaktivitet over hele verden. (...) Dette har dessverre innvirkning for våre ansatte.”

Nedgangen i bransjen utgjør en ekstern påvirkning på etterspørselen til oljerelaterte bedrifter. Samtidig reiser oljekrisen et sentralt spørsmål med hensyn til hvordan bedriftene tilpasser sin arbeidsstokk til de endrede omgivelsene. Dette danner utgangspunktet for denne studien, som tar for seg oljekrisens påvirkning på bemanningsavveininger.

1.2 Utgangspunktet for studien

Tidligere studier har tolket nedbemanning som en strategi for å redusere antall ansatte, når bedrifter konfronteres med variasjon i etterspørsel (Nesheim, Olsen & Kalleberg, 2007). Litteraturen har i hovedsak lagt vekt på konsekvenser for arbeidstakere. Denne utredning vil derimot ta for seg hvordan bedrifter justerer sin bemanning, som en konsekvens av et eksternt sjokk i form av en oljekrise. Oljekrisen som rammer den norske olje- og gassektoren skiller seg ut i sitt omfang med hensyn til nedbemanning (Cappelen, Eika & Prestmo, 2014), og gjør situasjonen i bransjen til et interessant forskningsobjekt. Oppgaven skiller seg fra tidligere studier, ved at den ikke studerer nedbemanningen som en konsekvens av mindre eksterne variasjoner eller tar for seg virkningene på fast ansatte. Utredningen bidrar således med nye innfallsvinkler på nedbemanning.

Det er generelt mye bruk av atypiske ansettelsesformer i oljebransjen (Nesheim, Fahle & Tobiassen, 2014). Spesielt utbredt er det å supplere fast ansatte med innleid arbeidskraft, for å oppnå et tilstrekkelig volum av etterspurt kompetanse. I oppgangstider har dette blitt en etablert, institusjonalisert praksis. Konsulenter bidrar til fleksibilitet med sin løse tilknytning

og gjør bedrifter bedre rustet til å håndtere konjunkturer. Denne oppgaven vil derimot analysere hvordan et eksternt sjokk påvirker bedrifters bruk av innleide konsulenter. Det er interessant å studere om fordelingen mellom innleid og fast arbeidskraft endres som følge av et sjokk, og hva som er ledelsens begrunnelse for dette.

I Norge er nedbemanningsprosesser påvirket av institusjonelle forhold som fagforeninger og arbeidsmiljøloven (Olsen, 2006). Disse forholdene pålegger bedriftene en rekke reguleringer som skal verne fast ansatte. De institusjonelle forholdene kan påvirke bedriftenes mulighet til å tilpasse arbeidsstokken, samt hvordan bedriftene går fram ved nedbemanning. I tillegg til de klassiske nedbemanningstiltakene, har endring i bedrifters organisasjonsdesign muliggjort alternative måter å redusere arbeidsstokken. Å benytte et internt bemanningsbyrå i forbindelse med nedbemanning kommer i tillegg til de kjente virkemidlene. Det eksisterer begrenset forskning på interne bemanningsbyrå, og spesielt lite studert er dets funksjon i nedbemanningsprosesser (Nesheim & Rørvik, 2011). Dermed kan studien med sine vinklinger bidra til å utvide horisonten med hensyn til fenomenet nedbemanning.

1.3 Problemstilling

Formålet med studien er å erverve innsikt i hvordan oljekrisen har påvirket bemanningen i oljerelaterte selskaper i Norge. Tre bedrifter, på ulike nivåer i verdikjeden tilknyttet oljeforedling, utgjør oppgavens empiriske grunnlag. Et fellestrekk ved bedriftene er at deres arbeidsstokk består av kunnskapsarbeidere med høy grad av kompetanse og erfaring. Oppgaven konsentrerer seg om ledelsesavveininger i nedbemanningsprosesser. Vi har derfor intervjuet ledere som har vært involvert i bemanningsavgjørelsene.

Nedbemanning er aktuelt i forbindelse med nedgangstiden og etterspørselssvikten som oljebransjen opplever i dag. Tidligere studier finner at arbeidsstokken i bransjen består av ansatte og konsulenter som arbeider sammen (Nesheim et al., 2014). I dette tilfellet stiller reduksjonen i bemanning spørsmål om hvilke ansatte fra de to gruppene som nedbemannes og om sammensetningen endres. Basert på dette har vi utviklet to relaterte delspørsmål som utgjør studiens problemstilling. Sammen gir spørsmålene et helhetlig bilde av begrunnelser og faktorer som ligger til grunn for ledelsens bemanningsavveininger, gitt dagens eksterne utfordringer. Utgangspunktet for studien uttrykkes gjennom følgende problemstilling:

1. Hvordan har bruken av innleide konsulenter blitt endret som følge av redusert oljepris, og hva er årsakene til disse endringene?
2. Hvilke utvalgs-kriterier og tiltak blir benyttet ved nedbemanning av fast ansatte i forbindelse med oljekrisen, og hva er begrunnelsene for disse?

Det første delspørsmålet tar for seg hvordan bedriftene endrer sin bruk av innleide konsulenter, som følge av oljekrisen. Oppgaven sammenligner hvordan bedriftene benyttet innleid arbeidskraft før og etter oljekrisen, og begrunnelsene bak utnyttelsen. Tidligere forskning har tatt for seg fordelingen mellom ansatte og konsulenter, og utfordringer forbundet med dette i stabile omgivelser. Denne utredningen studerer endringer i bemanning som følge av et eksternt sjokk. Slik kan den bidra med ny innsikt i studiet av tilknytningsformer for arbeid.

I det andre delspørsmålet vil ledelsesavveininger tilknyttet nedbemanningsprosessen av fast ansatte studeres. Oppgaven ønsker å få innsikt i faktorer som påvirker valg av utvalgs-kriterier og tiltak benyttet i prosessen. Begrunnelsene for valgene tilknyttet nedbemanningen kan øke forståelsen for hvordan bedriftene reagerer på en oljekrise med hensyn til bemanning. En av bedriftene benyttet tidligere et internt bemanningsbyrå, og oppgaven vil blant annet studere hvordan og hvorfor det ble anvendt i nedbemanningsprosessen. Ettersom interne bemanningsbyråer er lite studert i tilknytning til nedbemanning, vil oppgaven særlig kunne bidra med økt forståelse innenfor dette emnet.

1.4 Avgrensninger

Denne oppgaven har et ledelsesperspektiv på nedbemanningen som har funnet sted i tre bedrifter, som representerer ulike deler av den norske olje- og gassektoren. Studien er avgrenset til denne sektoren, som heretter benevnes oljebransjen. Studiens empiriske data er fra tidsrommet 2014 og starten av 2015, fordi utvalgets nedbemanningsprosesser, forårsaket av oljekrisen, fant sted i denne perioden. Oppgaven konsentrerer seg om hvordan ledelsen i bedriftene møter oljekrisen med hensyn til bemanning. Fokuset er tilpasning av arbeidsstokken og nedbemanningstiltak, samt motivene bak disse valgene. Flere av bedriftene i studien utkontrakterer arbeid til lavkostnadsland. Vi har valgt å se bort fra bedriftenes bemanningsløsninger med opphav utenfor Norges grenser, da fokuset i oppgaven er bemanning tilhørende den norske oljebransjen.

1.5 Oppbygging av studien

I kapittel 2 presenteres aktuell teori og litteratur. Det har som hensikt å danne en grunnforståelse for ulike tilknytningsformer for arbeid og nedbemanningstiltak. Basert på problemstillingen og det teoretiske rammeverket, har vi utviklet en forskningsmodell som presenteres avslutningsvis i kapittelet. Modellen gir et helhetsbilde av problemstillingen i studien, samt danner retning for hvor studien søker empiriske bevis. I kapittel 3 presenteres den metodiske tilnærmingen ved å spesifisere studiens forskningsdesign, metode for datainnsamling og analyse. Valg av enheter og intervjuobjekter blir begrunnet, og oppgavens muligheter og begrensninger blir drøftet. Kapittel 4 gjør rede for studiens empiriske kontekst. Det er relevant å få innsikt i kjennetegn ved oljebransjen, bedriftene som utgjør det empiriske grunnlaget og relevante institusjonelle forhold, da dette danner rammebetingelsene for studien. Oljekrisen som nylig rammet oljebransjen vil også bli forklart, da dette forholdet forklarer hvorfor oljerelaterte bedrifter har foretatt nedbemanninger nylig. I kapittel 5 vil observasjoner tilknyttet hver bedrift presenteres separat i delspørsmålenes rekkefølge. Deretter vil funnene for hvert delspørsmål sammenlignes og diskuteres på tvers av de tre bedriftene i kapittel 6. Basert på dette vil studiens reviderte forskningsmodell presenteres. I kapittel 7 vil studiens hovedfunn oppsummeres i en konklusjon. Avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning og implikasjoner, samt studiens begrensninger.

2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

Dette kapitlet presenterer teori og litteratur som tar for seg ulike avveininger ved bruk av fast ansatte og konsulenter, samt ulike nedbemanningstiltak. Innledningsvis introduseres forskning relatert til ulike tilknytningsformer for arbeid, for å skape en utvidet forståelse for bemanning. Deretter vil det gjøres rede for ulike teoretiske tilnærminger som kan knyttes til problemstillingens første delspørsmål. Dette vil skape en forståelse for motiv og konsekvenser ved bruk av ulike tilknytningsformer for arbeid. Dette inkluderer blant annet Atkinson (1984) sin teori om den fleksible bedrift og nyere forskning av Nesheim (2013). For å belyse oppgavens andre delspørsmål klargjøres kjennetegn ved ulike nedbemanningstiltak og motiver for å benytte disse. Avslutningsvis vil det trekkes fram relevant litteratur om bruk av interne bemanningsbyråer, som kan knyttes til oppgavens andre delspørsmål.

Det eksisterer lite litteratur om hvordan bedrifter prioriterer mellom fast ansatte og konsulenter, samt hvordan interne bemanningsbyråer benyttes i nedbemanningsprosesser. Oppgavens teoretiske rammeverk har dermed kun som hensikt å utvikle en grunnforståelse for det vi skal studere, og vil ikke kunne testes i denne kvalitative studien. Teorien benyttes til å sammenligne resultatene fra casene i studien og til å avdekke nye funn.

2.1 Ulike typer tilknytningsformer

I de fleste bedrifter utgjør ansatte en viktig ressurs i form av den rollen de har i organisasjonen. Fra dette stammer begrepet humankapital, som viser til den kunnskapen, læringsevnen og ferdighetene de menneskelige ressursene i en organisasjon besitter (Bratton & Gold, 2012). Bedrifter vil ha et behov for å tilpasse sin humankapital i takt med utviklingen internt og deres eksterne omgivelser. Bedrifter benytter ulike tilknytningsformer for å tilpasse arbeidsstokken etter disse behovene. Tilknytningsformer kan deles inn i to hovedkategorier: standard og atypiske ansettelsesrelasjoner (Olsen, 2006).

Innledningsvis vil ulike former for ansettelsesrelasjoner presenteres. Først tar oppgaven for seg standard og deretter atypiske tilknytningsformer. Fokuset vil være på innleide konsulenter, da dette er den mest relevante atypiske tilknytningsformen for arbeid i oljebransjen (Nesheim, 2014). Deretter vil det forklares under hvilke betingelser ulike tilknytningsformer blir benyttet.

2.1.1 Fast ansettelse

Med standard ansettelsesrelasjoner menes fast ansettelse, som er den mest konvensjonelle tilknytningsformen i Norge (Olsen, 2006). Fast ansettelse er en topartsrelasjon, hvor hver arbeidstaker har en direkte kontrakt med arbeidsgiver. Kalleberg (2000) har i tillegg identifisert to andre kjennetegn ved fast ansettelse. Et kjennetegn er at det er fulltidsarbeid og det andre er at ansettelsesrelasjonen er av langsiktig varighet.

På grunn av sin langsiktige varighet er fast ansettelse den mest forutsigbare formen for tilknytning, for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Det bidrar til økonomisk trygghet for den ansatte, og til forutsigbar tilgang på arbeidskraft for arbeidsgiver (Kalleberg, 2003). Ifølge Atkinson (1984) er fast ansettelse fordelaktig for å beholde kompetanse innad i bedriften. Arbeidsmiljøloven fremmer gjennom sine reguleringer bruk av topartsrelasjoner i Norge, da denne tilknytningsformen har klare ansvarsforhold (Nesheim, 2004). Kombinert med den trygge rammen som fast ansettelse gir arbeidsgiver og arbeidstaker, kan dette forklare hvorfor standard ansettelsesrelasjoner dominerer dagens arbeidsmarked (Kalleberg, 2000).

Fast ansettelse kan begrense bedriften sin evne til å regulere arbeidsstokken etter behov (Colbjørnsen, 2003). Dette kan forklares gjennom det sterke oppsigelsesvernet av fast ansatte, som arbeidsmiljøloven pålegger bedrifter. Ifølge studier av Colbjørnsen (2003) kan fast ansettelse redusere bedrifters mulighet til å endre arbeidsstokkens kompetanse. Det er fordi de vanskelig kan skifte ut arbeidskraften, og må i stedet for utvikle sine fast ansatte.

2.1.2 Atypiske ansettelsesrelasjoner

Et generelt utviklingstrekk de senere tiårene er at ansettelsesrelasjoner har blitt mer komplekse, og at bedrifter oftere tar i bruk alternativer til fast ansettelse (Rubery, 2005). Slike alternative tilknytningsformer er samlet under paraplybegrepet atypiske ansettelsesrelasjoner. Hovedformålet med atypiske tilknytninger er å øke fleksibiliteten til arbeidstaker og arbeidsgiver, som oppnås gjennom løsere koblinger (Nesheim, 2004). Den økte aktualiteten til slike ansettelsesrelasjoner er en konsekvens av et økende behov for fleksibilitet i arbeidsstokken (Kalleberg, 2000). Dette behovet er et resultat av økonomisk ustabilitet, økende tjenestevirksomhet og demografiske endringer i sammensetningen av arbeidsstokken. Atypisk arbeidskraft kan også tolkes som et resultat av endrede strategiske beslutninger, arbeidsbetingelser og preferanser hos ansatte (Ashford, George & Blatt, 2007).

Olsen (2006) har laget en modell for å skille mellom ulike ansettelsesrelasjoner, basert på to dimensjoner. Den ene dimensjonen er kompleksitet, og viser til om ansettelsesforholdet er en topart- eller trepartsrelasjon. Den andre dimensjonen viser til om ansettelseskontrakten er av fast eller midlertidig varighet. Disse dimensjonene danner fire ulike bemanningskategorier. En fast ansettelseskontrakt med topartsrelasjoner tilfredsstiller kravet til en standard ansettelsesrelasjon. De resterende kategoriene defineres derimot som atypiske, og omfatter midlertidig ansettelse, kjøp av tjenester fra en annen virksomhet og innleie av arbeidskraft.

		Kompleksitet	
		Topart	Trepart (bemanning)
Ansettelseskontrakt	Fast	Standard	Atypisk
	Midlertidig	Atypisk	Atypisk

Tabell 1: Standard og atypiske tilknytningsformer (Olsen, 2006).

2.1.2.1 Innleid arbeidskraft

Nesheim og Hersvik (1999, s. 90) beskriver innleie av arbeidskraft som at “virksomheten kjøper retten til å disponere over arbeidskraften for en viss periode”. Dette skiller denne atypiske tilknytningsformen fra de resterende, da arbeidskraften ikke behøver å være innleid til en spesifikk oppgave (Nesheim & Hersvik, 1999).

Konsulenter som er leid inn gjennom et profesjonelt bemanningsbyrå eller gjennom en konsulentvirksomhet, er en del av en trepartsrelasjon. Med dette menes at den ansatte fysisk jobber hos en kundebedrift og er en del av deres arbeidsorganisering, men formelt tilhører utleievirksomheten (Nesheim, 2014). Det betyr at bemanningsbyrået eller konsulentvirksomheten har ansvar for den innleides lønn og kontrakter. Ansvarsdelingen som oppstår ved trepartsrelasjoner utfordrer det tradisjonelle synet på en bedrifts sine organisatoriske grenser. Disse trekkene ved trepartsrelasjoner bidrar til å øke kompleksiteten ved et ansettelsesforhold, da den ansatte må forholde seg til en arbeidsgiver og en kundevirksomhet som opererer som oppdragsgiver (Olsen, 2006). Trepartsrelasjoner er blitt mer vanlig, gjerne som et supplement til egne fast ansatte (Nesheim, 2014).

Bedrifter i den norske oljebransjen leier også inn konsulenter som er organisert som selvstendig næringsdrivende. Disse innleide konsulentene inngår en direkte kontrakt med bedriften. Slik oppstår en topartrelasjon mellom bedrift og konsulent. I flere tilfeller blir slike selvstendig næringsdrivende derimot formidlet til bedriften gjennom en tredjepart. Årsaken er at oppdragsgiverne ønsker å unngå direkte kontrakter med enkeltindivider, og

benytter derfor større aktører som kan handle med mandat for flere selvstendige konsulenter (Klein & Lange, 2012, s. 15). Atypisk arbeidskraft innebærer løsere tilknytninger til organisasjonen, noe som fører til at bedriftene oppnår mindre administrativ kontroll (Kalleberg, Reskin & Hudson, 2000). Dette er en konsekvens av at innleid arbeidskraft i større grad har ansvar for planlegging og gjennomføring av sin egen arbeidshverdag, sammenlignet med fast ansatte (Davis-Blake & Uzzi, 1993). Behovet for en stabil arbeidsstokk og administrativ kontroll kan dermed føre til redusert bruk av innleide konsulenter. Dette behovet er spesielt framtrædende i større, byråkratiske bedrifter.

2.1.3 Sammenligning av egenskaper ved ulike tilknytningsformer

Connelly og Gallagher (2004) har i sin studie identifisert ulike egenskaper ved atypiske og standard ansettelsesrelasjoner. Disse kan forklare under hvilke betingelser bedrifter benytter forskjellige typer tilknytningsformer for arbeid, som er relevant for studiens problemstilling.

Connelly og Gallagher (2004) har kommet fram til at fast ansatte presterer bedre på jobb sammenlignet med atypisk arbeidskraft. Det kan være flere årsaker til dette. For det første investerer bedrifter generelt mer i utvikling og trening av fast ansatte. Dette samsvarer med funn fra en studie av Olsen (2006), som finner at fast ansatte har høyere grad av utviklingsmuligheter, autonomi og jobbsikkerhet sammenlignet med atypiske ansatte. De fast ansatte kan på grunn av dette være bedre rustet til å løse bedriftsspesifikke oppgaver (Connelly & Gallagher, 2004). En annen forklaring på bedre prestasjoner, er at fast ansatte har en høyere forpliktelse til sin arbeidsplass. Det har opphav i den langvarige og tette relasjonen som kjennetegner denne tilknytningsformen. Forpliktelse kan generere ekstrarolleatferd som kan bidra positivt til bedriftens produktivitet, og forventes å være lavere blant atypisk ansatte (Uzzi & Barsness, 1998; Connelly & Gallagher, 2004). Det er fordi de i større grad utfører rutinearbeid som ikke appellerer til å utvikle deres ferdigheter. På grunn av denne arbeidsfordelingen utgjør ikke atypisk arbeidskraft en nødvendighet i bedriften, og de utvikler derfor ikke samme forpliktelse overfor arbeidsgiver.

Et interessant funn fra nyere studier er at atypisk ansatte som blir hentet inn på grunn av deres spesialkompetanse eller for å øke fleksibiliteten i bedriften, i større grad oppnår de samme fordelene som fast ansatte i kjernevirksomheten (Lautsch, 2003; Connelly & Gallagher, 2004). Dette gjør dem mer integrert i organisasjonen og bidrar til å heve deres prestasjoner. Ved denne anvendelsen blir atypisk ansatte mer attraktive for bedriften. Samtidig kan dette forklare hvorfor atypisk ansatte er mindre tilbøyelige til å lære bort sine

ferdigheter til fast ansatte (Connelly, 2000; Connelly & Gallagher, 2004). Kunnskapsoverføring gjør at vedkommende etterhvert reduserer sin unike verdi for bedriften og derfor risikerer å miste sine fordeler.

2.1.4 Oppsummering av ulike tilknytningsformer

Oppsummert har vi presentert to hovedtyper tilknytningsformer for arbeid. Fast ansettelse er den konvensjonelle tilknytningsformen, og avvik fra dette benevnes atypiske ansettelser. I den norske oljebransjen er innleie av arbeidskraft en relevant atypisk tilknytningsform. Denne tilknytningsformen innebærer ofte at det blir etablert et trepartsforhold mellom arbeidstaker, kunde og arbeidsgiver. I oljebransjen benyttes også innleide konsulenter som er organisert som selvstendig næringsdrivende, det vil si at de er en del av et topartsforhold. Studier som sammenligner de to formene for ansettelsesrelasjoner finner at fast ansatte ofte presterer bedre enn innleid arbeidskraft. På den andre siden vil atypisk ansatte som tilfører bedriften en viktig ressurs, oppnå de samme fordelene som fast ansatte. Dette vil kunne øke bedriftens prestasjoner, men også skape en avhengighet til atypisk arbeidskraft.

2.2 Definisjoner av relevante begrep

Relevante begreper for denne oppgaven vil defineres, slik at leser skal ha en forståelse for hva som senere menes med begrepet.

Hierarki er organisasjonsform som kjennetegner byråkratiske bedrifter (Colbjørnsen, 2003). En byråkratisk bedrift er strukturert etter ulike nivåer som gir en klar inndeling av formelt ansvar og kommunikasjonslinjer i en organisasjon. Hierarkiet har en klar overordning av ledere, som kan beordre underordnede til å utføre oppgaver. Denne organisasjonsformen har dominert arbeidsmarkedet siden 1800-tallet (Røvik, 2007).

Ansiennitet viser til den ansattes tjenestetid i bedriften, og kan blant annet ha betydning for den ansattes stilling ved lønsspørsmål og oppsigelse (Jakhelln & Gisle, 2014).

Kompetanse kan defineres som en persons evne til utføre et arbeid på riktig måte. Det kan forklares som en kombinasjon av ferdigheter, oppførsel og kunnskaper som blir benyttet til å forbedre ytelse, eller ens evne til å utføre en gitt rolle (definisjoner, u.d.).

Spisskompetanse vil si en persons ekspertise innen et spesifikt område. Den blir ansett for å være en motsetning til generell kompetanse (definisjoner, u.d.).

2.3 Motiv og strategier for konsulentbruk

I dette delkapittelet vil det redegjøres for teori og litteratur som kan belyse ulike motiver for bruk av innleide konsulenter. Dette er knyttet til oppgavens første delspørsmål. Innledningsvis vil etablerte teorier bli belyst, for å danne en forståelse for hvorfor innleide har blitt benyttet. De siste årene har derimot omfanget av innleie økt drastisk (Nesheim, 2014). Dette har bidratt til at flere forskere har studert motivet for bruk av innleie av ansatte nærmere. Den nye forskningen utfordrer de etablerte teoriene. De mest relevante funnene for oppgavens problemstilling blir presentert.

2.3.1 Den fleksible bedrift

I bedrifter hvor menneskelige ressurser utgjør en kilde til konkurransevne, er organisering av arbeidskraft avgjørende. Atkinson (1984) har utviklet en deskriptiv modell hvor formålet er å indikere en optimal organisering av arbeidskraften i bedrifter. Standard ansettelsesrelasjoner har i den senere tid blitt utfordret, og man observerer i dag at en bedrift kan ha ulike strategier for ulike typer arbeidere. Atkinson (1984) tar utgangspunkt i skillet mellom kjerne- og periferigrupper av ansatte, for å forklare dette. De som arbeider i kjernevirksomheten vil typisk utvikle bedriftsspesifikk kompetanse, i motsetning til de som arbeider i bedriftens periferi, og har mer generell kompetanse. Kompetansen tilknyttet kjernevirksomheten er ofte kilden til konkurransefortrinn og ansatte i periferien bidrar med kapasitet. På grunn av den ulike kompetansen arbeiderne innehar, vil bedriften håndtere disse arbeidsgruppene gjennom ulike tilknytningsformer.

Atkinson (1984) hevder at økende bruk av atypisk arbeidskraft skyldes et tiltakende behov for å være fleksibel. Det skilles mellom ulike typer fleksibilitet i bedrifter. *Numerisk fleksibilitet* vil si bedriftens evne til å tilpasse mengden arbeidskraft til behovet for arbeidskraft. Dette inkluderer prosesser for å få ansatte inn og ut av bedriften i takt med bedriftens bemanningsbehov. Numerisk fleksibilitet må ikke forveksles med *numerisk stabilitet*, som vil si å holde et stabilt antall ansatte i bedriften (Nesheim, 2004).

I Atkinson (1984) sin modell om den fleksible bedrift blir numerisk fleksibilitet nevnt som et av hovedmotivene for bruk av atypiske ansettelser. Atypiske tilknytningsformer innebærer løse koblinger som gjør det enklere å avslutte et ansettelsesforhold, sammenlignet med fast ansatte. Slike tilknytningsformer gjør bedriften i stand til å justere arbeidskapasiteten etter behov, og kan derfor bidra til å øke den numeriske fleksibiliteten i bedriften. Atypiske

ansettelser blir i hovedsak benyttet i den perifere arbeidsgruppen, da arbeiderne ikke behøver bedriftsspesifikk kompetanse for å gjennomføre arbeidsoppgavene (Nesheim, 2004).

De ansatte i kjernegruppen er mindre fleksible i møte med sesongvariasjoner, da deres relasjon til bedriften er bygget på langsiktige og trygge ansettelsesforhold (Nesheim, 2004). Denne tilknytningsformen begrenser bedriftens numeriske fleksibilitet, og fokuset i stedet å finne riktig arbeidstaker til riktig arbeidsoppgave. Dette defineres som *funksjonell fleksibilitet*, og kan beskrives som bedriftens evne til å flytte og utvikle ferdigheter internt i tråd med teknologisk utvikling, endring i produksjonsmetoder og endret arbeidsmengde (Bratton & Gold, 2012). Funksjonell fleksibilitet benyttes for å oppnå effektiv arbeidsfordeling (Nesheim, 2004). Slik fleksibilitet vil enklere genereres i kjernegruppen, fordi ansatte med allsidig kompetanse kan ha flere funksjoner i bedriften.

Ifølge Atkinson (1984; Nesheim, 2004) kan midlertidig ansatte eller innleide fungere som en buffer for kjernegruppen. Det vil si de er de første som blir sagt opp ved redusert etterspørsel etter arbeidskraft, eller tatt inn ved økt bemanningsbehov. Bufferstrategien anses derfor som et tiltak for å tilpasse bemanningen til endrede behov på kort sikt. Hensikten med strategien er å skjerme de ansatte i kjernegruppen, som bedriften ønsker å beholde på lang sikt. Bufferstrategien kan ses i sammenheng med bedriftens ønske om numerisk stabilitet. For at bedriften skal holde kjernegruppen stabil, kan den bygge seg opp en buffer bestående av innleide konsulenter som blir oppsagt dersom aktivitetsnivået i bedriften endres.

Nesheim (2004) har strukturert Atkinson (1984) sin teori om den fleksible bedrift i en modell. Den benytter fire begrepspar for å tydeliggjøre ulikheter mellom medarbeidere i kjerne og perifere deler av en virksomhet.

	Kjerne	Periferi
A. Betydning for virksomheten/kompetanse	Høy spesifikk	Lav generell
B. Form for fleksibilitet	Funksjonell	Numerisk
C. Tilknytningsformer	Ansettelse, langsiktig, høy jobbtrygghet	Kortsiktig, lav jobbtrygghet, eksterne kontrakter
D. Arbeidsmarkedet	Primært arbeidsmarked	Sekundært arbeidsmarked

Tabell 2: Kjerne-periferi strategi (Nesheim, 2004).

Oppsummert belyser teorier om den fleksible bedrift hvordan virksomheter kan benytte ulike tilknytningsformer for arbeid til å oppnå nødvendig fleksibilitet, for å tilpasse seg dynamiske markeder. Kjerne-periferi strategien påpeker at atypisk arbeidskraft bør forbeholdes perifere deler av virksomheten. Dette kan øke bedriftens numeriske fleksibilitet og verne ansatte i kjernen, ved å benytte innleide som buffer.

2.3.2 Transaksjonskostnadsteori

Transaksjonskostnadsteori er sentralt for temaet organisering av arbeidskraft. Teorien tar sikte på å forklare når en bedrift bør organisere arbeid internt og når det er hensiktsmessig å dekke behovet ved hjelp av markedsmekanismer. Dette kan bidra til mer innsikt om hvordan bedrifter forholder seg til atypisk arbeidskraft, som for eksempel innleide konsulenter.

Ifølge transaksjonskostnadsteori er det ansettelsesforholdene som danner grensene til en bedrift. Teorien påstår at bedrifters grenser er en effektiv respons på problemer skapt av transaksjonsspesifikke investeringer. Transaksjoner defineres som en overføring av en vare eller tjeneste i teknologisk separate aktiviteter, og blir formalisert gjennom kontrakter. En transaksjonsspesifikk investering genererer merverdi for de aktuelle forhandlingspartene og kan ikke anvendes i andre sammenhenger uten tap av gevinst (Williamson, 1975).

Dersom den aktuelle transaksjonen i stor grad genererer unik verdi, tilsier dette at investeringen er av høy transaksjonsspesifikk karakter (Williamson, 1975). Partene har ved høy grad av transaksjonsspesifikke investeringer relativt dårlige alternativer til den aktuelle transaksjonen, da dette innebærer verditap. Slik låser den transaksjonsspesifikke investeringen forhandlingspartene sammen. For humankapital kan slike investeringer eksempelvis være at kompetansen til en ansatt er mer verdifull i den bestemte bedriften sammenlignet med andre bedrifter.

Teorien forutsetter opportuniste, som kan bidra til å skape "holdup"-problemer. Et holdup-problem innebærer at den ene parten øker sin verdi og reduserer motpartens verdi av en kontrakt etter inngåelse. Dette er et resultat av at partene har insentiv til å reforhandle en transaksjonsspesifikk avtale og utnytte motpartens dårligere alternativer. Holdup-problemer er ikke ønskelig, da de kan føre til økte transaksjonskostnader. Kostnadene innebærer blant annet investeringsfrykt og tilleggsinvesteringer for å sikre sin posisjon. Bedrifter kan reservere seg mot holdup ved å internalisere transaksjoner (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2009).

Ifølge Williamson (1975) bør valg av bemanning ikke utelukkende basere seg på hva som genererer høyest verdi, men også ta hensyn til holdup-risiko. Bedriften bør ansette kompetansen den er avhengig av, for å redusere sannsynligheten for at den andre parten utnytter bedriftens avhengighet gjennom opportunistisk atferd i forhandlingssituasjoner. Dette gjelder hovedsakelig kompetanse som er tilknyttet kjernevirksomheten. Holdup-risikoen forsvinner dersom kompetansen blir ansatt eller dersom kompetansen er mer generell. Behov for generell kompetanse kan i større grad løses gjennom markedskontrakter, som atypiske ansettelsesrelasjoner representerer (Besanko et al., 2009).

Oppsummert vil transaksjonskostnadsteorien påstå at standard tilknytningsformer vil være å foretrekke ved høye transaksjonsspesifikke investeringer, da dette minimerer risikoen for holdup. Dette vil typisk være i kjernevirksomheten. Markedsbaserte kontrakter, som innleid arbeidskraft, kan benyttes i tilfeller hvor investeringene i liten grad genererer unik verdi.

2.3.3 Ressursbasert teori

Det vil kort redegjøres for ressursbasert teori, da den tilfører nye perspektiver på bruk av tilknytningsformer for arbeid. Teorien tar utgangspunkt i hvordan organisering av arbeidskraft kan bidra til at bedrifter oppnår konkurransefordeler (Barney, 1997).

Ressurser kan forstås som eiendeler, prosesser, informasjon, kompetanse og andre attributter som gjør en bedrift i stand til å implementere strategier som forbedrer dens effektivitet (Barney, 1991). Ifølge ressursbasert teori vil en bedrift oppnå konkurransefordeler hvis den har evnen til å bygge opp verdifulle, sjeldne og vanskelige imiterbare ressurser som organisasjonen evner å utnytte (Wright, McMahan & McWilliams, 1994). Ressurser som tilfredsstill disse fire kravene blir definert som en strategisk ressurs. Ved fordeling av arbeidsoppgaver bør aktiviteter og ressurser som skaper konkurransefordeler utføres internt av fast ansatte (Lepak & Snell, 1999). Dette taler for at bedrifter bør organisere ansatte som utgjør en strategisk ressurs i bedriftens kjerne. Mindre strategiske ressurser kan bli håndtert gjennom markedsmekanismer (Kogut & Zander, 1992).

Oppsummert vil bedrifter som handler i tråd med ressursbasert teori, i størst mulig grad ansette personer som utgjør en strategisk ressurs. Mer generelle ressurser kan organiseres gjennom innleie. Denne teorien støtter dermed Atkinson og transaksjonskostnadsteoriens argumentasjon om at innleide ansatte bør ekskluderes fra kjernevirksomheten.

2.3.4 HR-arkitektur

Lepak og Snell (1999) har utviklet et rammeverk for å forklare hvilke bemanningsløsninger som er hensiktsmessige å benytte, for å dra nytte av komparative fortrinn. Rammeverket benevnes HR-arkitektur, og er et relevant verktøy for å forstå hvilke forhold bedrifter tar hensyn til ved sammensetning av arbeidsstokken. Rammeverket bygger på aspekter fra transaksjonskostnadsteori, humankapital-teori og ressursbasert teori.

Humankapital-teori mener at en organisasjon bare bør utvikle ressurser internt. Investeringer i de ansattes ferdigheter og kunnskap skal skje når det kan rettferdiggjøres med økt framtidig produktivitet (Tsang, Rumberger & Levin, 1991). Teorien vektlegger kostnadene forbundet med innhenting av arbeidskraft opp mot utbytte ved investeringene i egne ansatte.

HR-arkitekturen knytter valg av ansettelsesstruktur til to dimensjoner: i hvilken grad en gitt ansatt representerer en verdifull ressurs for bedriften, og i hvilken grad kompetansen er bedriftsspesifikk og unik. Ifølge ressursbasert teori bidrar en verdifull ressurs til å øke bedriftens effektivitet og produktivitet, samt utnytte muligheter i markedet og nøytralisere eksterne trusler (Barney, 1991). Begrepet “unik kompetanse” er hentet fra transaksjonskostnadsteori, hvor unik kompetanse oppstår som en konsekvens av transaksjonsspesifikke investeringer i humankapital (Williamson, 1975). Disse to dimensjonene av humankapital legger grunnlaget for en matrisearkitektur bestående av fire ulike kvadranter, som sammenfatter vurderinger forbundet med ansettelsesrelasjoner og humankapital (Lepak & Snell, 1999).

High Uniqueness of human capital	<p>Quadrant 4</p> <p>Employment mode: alliance Employment relationship: partnership HR configuration: collaborative</p>	<p>Quadrant 1</p> <p>Employment mode: internal development Employment relationship: organization focused HR configuration: commitment</p>
	<p>Quadrant 3</p> <p>Employment mode: contracting Employment relationship: transactional HR configuration: compliance</p>	<p>Quadrant 2</p> <p>Employment mode: acquisition Employment relationship: symbiotic HR configuration: market based</p>
Low	Low	High

Values of human capital

Figur 1: HR-arkitektur (Lepak & Snell, 1999).

I øverste, høyre hjørne i matrisen finner vi humankapital som både er verdifull og unik. Om ferdighetene er bedriftsspesifikke og unike vil det være vanskelig å finne disse i arbeidsmarkedet. Da ressursen er verdifull vil de strategiske fordelene ved internalisering, overgå de marginale og byråkratiske kostnadene assosiert ved utvikling og distribusjon av ferdighetene. Bedriften vil derfor ønske å ansette humankapitalen (Lepak & Snell, 1999).

I kvadrant to er humankapitalen i liten grad unik, fordi den er lett tilgjengelig på arbeidsmarkedet. Verdifull kompetanse trekker i retning av at bedriften ønsker å internalisere den (Hamel & Prahalad, 1994; Lepak & Snell, 1999). Da kompetansen derimot ikke er bedriftsspesifikk og unik, bør ledelsen ha en restriktiv holdning til investeringer tilknyttet kompetanseutvikling (Lepak & Snell, 1999).

Humankapital i kvadrant tre er verken unik eller av begrenset strategisk verdi. Ferdighetene ansees som allmennkunnskap og kan bli kjøpt på arbeidsmarkedet (Leonard-Barton, 1995). Grunnet dette vil bedriften benytte innleie for å spare kostnader forbundet med ansettelse og opplæring (Lepak & Snell, 1999).

I øvre venstre hjørne kjennetegnes humankapitalen av at den er unik, men ikke verdifull. Den innehar altså ikke egenskaper som direkte skaper kunde verdi (Lepak & Snell, 1999). Transaksjonskostnadsteori vil ved slike omstendigheter foreslå at bedrifter internaliserer ferdighetene ved lave transaksjonskostnader (Williamson, 1975). På den andre siden påstår ressursbasert teori at bedriften har en minimal fordel av å ha eierskap til denne typen humankapital, på grunn av begrenset verdiskapningspotensiale (Lepak & Snell, 1999).

Oppsummert innebærer HR-arkitektur at bedrifters organisering av arbeidskraft bør ta hensyn til to dimensjoner: i hvilken grad ressursen er unik og verdifull. Ifølge rammeverket er innleie hensiktsmessig når humankapitalen ikke er verdifull for bedriften.

2.3.5 Motiv for å benytte konsulenter i kjernevirksomheten

De etablerte teoriene som har blitt presentert, råder bedrifter fra å involvere eksterne konsulenter i strategiske kjerneprosesser. Det finnes derimot flere eksempler på at disse anbefalingene ikke blir fulgt, blant annet i den norske oljebransjen (Nesheim et al, 2014). Nyere studier bidrar med flere vinklinger på hvordan man kan forstå problematikken knyttet til bruk av ulike tilknytningsformer. Aspekter fra denne litteraturen vil presenteres, for å få andre perspektiver på drivere for valg av tilknytningsformer.

En tidligere masterutredning har konkludert med at motivet for å benytte innleide konsulenter i kjernevirksomheten kan relateres til kvalitativ fleksibilitet (Klein & Lange, 2012). *Kvalitativ fleksibilitet* viser til bedrifters behov for spisskompetanse over en kortere periode. Dette behovet kan møtes ved å leie inn arbeidskraft som besitter kompetansen. Slik unngår bedriften å skape langsiktige relasjoner til ansatte med spesialkompetanse, som de kun har bruk for en kort periode.

Poppo & Zenger (1998; Nesheim 2014) rasjonaliserer bruk av ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten gjennom et endringsbehov som skapes i dynamiske omgivelser. Når endringstakten er høy, kan bedriftens interne kultur og praksiser skape rigiditet og manglende forandringsevne i organisasjonen. Dette kan påvirke bedriftens konkurransevne negativt og føre til at kunnskap som i en periode er kilde til bedriftens konkurransefortrinn, i neste periode er utdatert. Slik kan internalisering bli en hindring for bedrifter som er utsatt for raske endringer i markedet eller teknologi. I slike tilfeller kan innleid arbeidskraft gjøre bedriften i bedre stand til å takle endrede betingelser og utfordringer (Argyris & Liebeskind, 1999). Innleide konsulenter er vant til endrede arbeidsvilkår gjennom varierte oppdrag i ulike bedrifter (Nesheim et al, 2014) og vil trolig tilføre mer endringskapasitet sammenlignet med fast ansatte (Nesheim, 2013). Bruk av innleie kan i slike tilfeller hindre stagnering, og fungerer som et virkemiddel for å styrke konkurransevne (Argyris & Liebeskind, 1999).

Matusik og Hill (1998) påpeker at bedrifter står overfor en avveining mellom kunnskapsdeling og beskyttelse. I stabile omgivelser vil vern av kjernekompetanse veie tungt. Bedriften vil da holde konsulenter atskilt fra kjernevirksomheten, for å unngå at konkurrenter får tilgang på kompetansen. For bedrifter som befinner seg i omgivelser med høy endringstakt, kan innleide konsulenter i kjernevirksomheten derimot være fordelaktig. Dette forklares ved at bedriftene har kontinuerlig behov for å fornye seg og inneha den nyeste teknologien. Konsulenter kan gi tilgang til beste praksis, på grunn av sin allsidige erfaring. Å kombinere innleide konsulenter og fast ansatte som kjenner bedriftens rutiner, kan i slike tilfeller øke innovasjonsevnen til bedriften. Gevinsten ved å oppdatere kunnskap gjennom ekstern arbeidskraft, vil da overstige risikoen forbundet med kunnskapslekkasje.

Dyer og Singh (1998) trekker fram at bedrifter som kombinerer fast ansatte med eksterne aktører kan skape konkurransefordeler. Dette skjer gjennom en effektiv utnyttelse av komplementær kompetanse som genererer synergieffekter. Innleide konsulenter vil i så tilfelle kunne bidra til å heve konkurransevnen til bedrifter.

Nesheim (2003) argumenterer for at innleie av arbeidskraft kan benyttes som et rekrutteringstiltak. Bedriften får gjennom innleie mulighet til å prøve ut potensielle kandidater på en grundig måte i en naturlig arbeidskontekst. Dette kalles *try-and-hire*, og fungerer på lik linje som en prøveperiode. De innleide som presterer tilfredsstillende blir tilbudt fast ansettelse. Innleie kan dermed begrense muligheten for feilansettelser.

Oppsummert belyser nyere forskning ulike årsaker til at konsulenter blir benyttet i kjernevirksomheten. Behovet for kvalitativ fleksibilitet kan håndteres gjennom løsere tilknytningsformer til arbeidstakere. For bedrifter som befinner seg i omgivelser med økt endringstakt, kan konsulenter tilføre endringskapasitet og dermed forhindre stagnering. I slike omgivelser kan innleie benyttes for å få tilgang til beste praksis som styrker bedriftens innovasjonsevne. Andre studier påpeker at ved å benytte en kombinasjon av konsulenter og fast ansatte kan det oppstå synergieffekter, som ivaretar bedriftens konkurransevne. Til sist kan innleie av konsulenter være et rekrutteringstiltak for å redusere feilansettelser.

2.3.6 Tidligere studier av konsulentbruk i oljebransjen

Den norske oljebransjen har på grunn av en høy andel innleid arbeidskraft vært et interessant forskningsobjekt i lengre tid. Nyere studier av bransjen har funnet andre motiver tilknyttet bruk av konsulenter, som supplerer tidligere teori og litteratur. De mest sentrale momentene fra disse studiene presenteres, for å øke forståelsen for bruk av konsulenter i oljebransjen.

Nesheim et al. (2014) fant i sin studie utbredt bruk av innleide konsulenter, som er blitt en etablert, institusjonalisert praksis i oljebransjen. Da midlertidige ansettelser eller permitteringer kunne bidratt til tilsvarende fleksibilitet, kan dette tyde på at denne bransjepraksisen er en konsekvens av imitasjon og normative mekanismer (Nesheim, 2014). Dette argumentet støttes av et studium gjennomført på selskaper i energibransjen i New Zealand (Peel & Boxall, 2005). De påpekte at ledelsesavgjørelser kan være drevet av bransjespesifikke trender, og ikke av grundige analyser. Dette studiet har funnet tendenser til at ledere antar at innleie er det mest kostnadseffektive bemanningsalternativet, uten å kunne argumentere for hvorfor dette er riktig for deres bedrift. Dette tyder på at enkelte ledere underestimerer behovet for planlegging av arbeidsstokken og i stedet følger normer.

Et fellestrekk ved bedrifter i oljebransjen er at de ønsker å benytte en kjerne-periferimodell. Dette blir begrunnet med at innleide konsulenter ikke har bedriftsspesifikk kunnskap, og at det er høye læringskostnader forbundet med å oppnå denne kunnskapen. Et annet argument

er at virksomheten ikke ønsker å bli avhengig av ekstern arbeidskraft. Hensikten med bruk av eksterne konsulenter er å få tilgang til standardisert kunnskap, som kan supplere fast ansatte i støttefunksjoner ved behov for større volum (Nesheim et al., 2014).

På tross av klare intensjoner hos bedrifter i oljebransjen, har studien til Nesheim et al. (2014) funnet et avvik mellom bedriftenes bemanningsstrategi og praksis. Eksterne konsulenter ble involvert i alle funksjoner og holdt i flere tilfeller nøkkelposisjoner i bedriftens kjerneprosjekter, noe som bryter med kjerne-periferimodellen. Årsaken til dette avviket blir forklart ved at kjerne-periferi modellen er vanskelig å implementere i praksis. Peel og Boxall (2001) peker på flere grunner til dette. For det første kan det være en konsekvens av at bedriften er avhengig av eksterne konsulenter sin unike spesialkompetanse, som ikke er tilgjengelig på arbeidsmarkedet. En annen forklaring kan være at personene med den nødvendige kompetansen har sterke preferanser for å arbeide som innleid. Ifølge Connelly og Gallagher (2004) er det mer vanlig blant høyt utdannet fagpersonell å ønske uavhengighet til oppdragsgiver. Argumentene kan bidra til å forklare bruken av innleide konsulenter i kjernevirksomheten til bedrifter i oljebransjen (Nesheim et al., 2014).

Oppsummert peker nyere studier av den norske oljebransjen på at normative mekanismer kan påvirke valg av tilknytningsformer for arbeid. Dette tilsier at ansattrelasjonene i bedriftene ikke er forankret i deres behov eller strategi. I bransjen er det utbredt å supplere fast ansatte med innleid arbeidskraft, for å oppnå tilstrekkelig kompetanse innen et etterspurt fagområde. Studier av oljebransjen har avdekket at bedriftene ønsker en kjerne-periferi strategi med hensyn til bemanning, men at det forekommer brudd på denne. Avvikene skyldes at bedriften er avhengig av kompetanse som enten er unik, eller som ikke er mulig å ansette på grunn av innleide konsulenter sine preferanser.

2.3.7 Arbeidsmiljøloven som institusjonelt forhold

Den norske arbeidsmiljøloven har strenge reguleringer for fast ansatte. Disse reguleringene omfatter blant annet krav som må oppfylles for oppsigelse av ansatte. Reguleringene kan begrense fleksibiliteten ved planlegging av arbeidsstokken til en bedrift. Dette kan igjen øke risikoen forbundet med feilansettelser og gi økte oppsigelseskostnader. Arbeidsmiljøloven gir insentiv til bruk av atypiske ansettelse, for å unngå disse restriksjonene (Olsen, 2006). For at atypiske ansettelse ikke skal blir for attraktivt, har myndighetene respondert med å legge klare begrensninger på bruk av midlertidig ansettelse og innleie (Nesheim, 2004). Restriksjonene for atypisk ansettelse, gjør dermed slike tilknytningsformer mindre attraktive.

Oppsummert kan arbeidsmiljølovens reguleringer av fast og atypisk ansatte gi motstridende virkninger for hvilke bemanningsløsninger som blir preferert hos arbeidsgiver. Ettersom lovverket er relevant for vår problemstilling, vil aktuelle lover tilknyttet innleie og nedbemanning omtales nærmere i kapittelet som tar for seg studiens empiriske kontekst.

2.4 Nedbemanning

Videre presenteres teori som tar for seg nedbemanning av ansatte, for å kunne besvare problemstillingens andre delspørsmål. Fokuset vil være på hvilke tilnærminger til nedbemanning bedrifter kan velge å benytte, og hvilke konsekvenser det har.

2.4.1 Definisjon av nedbemanning

Nesheim et al. (2007) definerer nedbemanning som “en planlagt reduksjon i antall ansatte i en organisasjon; gjennom oppsigelser (regulert i arbeidsmiljøloven) og/eller bruk av andre virkemidler for å få den ansatte til å slutte” (Nesheim et al. 2007, s. 261). Nedbemanning er ofte en reaksjon på endrede etterspørselsforhold, økt konkurranse eller ny teknologi som bedrifter blir konfrontert med. Det knyttes opp mot det engelske begrepet “downsizing”, et fenomen som er blitt mer utbredt med årene (Cameron, 1994). Det er ledelsen i organisasjoner som har ansvar for design, igangsetting og gjennomføring av en nedbemanningsprosess. Hensikten med nedbemanning er å forbedre bedriftens effektivitet, produktivitet eller konkurranseevne.

2.4.2 Nedbemanningsstrategier

Nedbemanning er en planlagt endring (Lines, 2005), som kan ha konsekvenser for bedriftens arbeidsstyrke, kostnader og arbeidsprosesser (Cameron, 1994). Det skilles mellom tre hovedstrategier for nedbemanning: oppsigelse, redesign av arbeid og systematisk strategi.

Oppsigelse blir ofte brukt ved nedbemanning ettersom tiltaket gir en rask løsning på ulike utfordringer i en organisasjon. Styrte oppsigelser eller oppsigelser gjennom tilbud om sluttpakker, førtidspensjonering, ansettelsesstopp eller omskolering av ansatte er eksempler på ulike oppsigelsestiltak (Cameron, 1994; Feldheim, 2007).

Mange organisasjoner har ofte en kultur, strategi og et ønske om å ta vare på sine ansatte (Peel og Boxall, 2005). De benytter derfor *redesign av arbeid* som en nedbemanningsstrategi for å forbedre sin effektivitet (Cameron, 1994; Feldheim, 2007). Det vil si at framfor å redusere antall ansatte, omstrukturerer bedriften sine interne prosesser og rutiner.

Systematisk strategi er den mest langsiktige nedbemanningsstrategien. Hensikten er å endre kulturen og forenkle arbeidsprosesser slik at bedriften kan forhindre større kutt i arbeidsstokken. Strategien handler også om å vedkjenne at nedbemanning er en kontinuerlig endring som er nødvendig for forbedring (Cameron, 1994; Feldheim, 2007).

Det er ikke gitt at de tre nedbemanningsstrategiene, som er beskrevet ovenfor, er uavhengige av hverandre. Studier har likevel vist at de sjelden blir kombinert (Cameron, 1994; Feldheim, 2007). Det er mer vanlig å benytte seg av ulike tiltak innenfor en strategi. Fokuset i denne oppgaven vil være oppsigelse som nedbemanningsstrategi, da den er mest aktuell for studiens empiriske data.

2.4.3 Klassiske nedbemanningstiltak

Når det refereres til nedbemanningstiltak menes virkemidler som tas i bruk for å gjennomføre en nedbemanning. Det skilles mellom frivillige og ikke-frivillige nedbemanningstiltak (Rørvik & Nesheim, 2010). Dette er paraplybetegnelser som inkluderer flere nedbemanningstiltak med enkelte fellestrekk. Frivillige tiltak ønsker i størst mulig grad å ivareta den ansattes valgfrihet. Sluttpakker er et eksempel på et frivillig tiltak som er relevant i forbindelse med denne studien. Dersom bedrifter ikke har finansiell mulighet til å benytte frivillige tiltak eller ønsker mer kontroll på nedbemanningen, kan de ta i bruk ikke-frivillige tiltak. Utvelgelse av hvilke ansatte som må forlate sin stilling, er da basert på ledelsens avveininger. Ikke-frivillige tiltak bidrar mest til å redusere personalkostnader og har derfor størst effekt på bedriftens resultat på kort sikt (Nesheim, 2013). Et eksempel på ikke-frivillige tiltak er oppsigelse og permittering.

Sluttpakker er et nedbemanningstiltak som har vokst fram som et resultat av at bedrifter ikke ønsker å gå til oppsigelse (Rørvik & Nesheim, 2010). Dette blir ansett som et mindre urovekkende tiltak, da det går raskere og bedriften unngår mye av tvisterisikoen med oppsigelser (Norsk Tjenestemannslag 2003; Rørvik & Nesheim, 2010). Å benytte sluttpakker forutsetter at bedriften befinner seg i en god økonomisk situasjon, fordi bedriften tilbyr den ansatte en økonomisk kompensasjon for å fratrukke sin stilling frivillig. På grunn av den ansattes frivillige fratreden, er sluttpakker ikke regulert av den norske arbeidsmiljøloven og er i større grad et normbasert nedbemanningstiltak (Rørvik & Nesheim, 2010).

Omplassering kan relateres til nedbemanningsstrategien redesign av arbeid (Cameron, 1994). Det er fordi bedrifter som benytter dette tiltaket ønsker å ivareta sine ansatte, framfor

å redusere antallet. Ved å ivareta kompetansen internt kan bedriften oppnå strategiske fordeler i framtiden. Arbeidsmiljøloven pålegger bedrifter å utforske muligheter for å gjennomføre dette tiltaket ved nedbemanningprosesser (aml, 2005, § 15-7 (1) og (2)).

Oppsigelse er et ikke-frivillig nedbemanningstiltak i studiens kontekst. Under oppsigelsestiden har arbeidsgiver lønnsplikt og arbeidstaker arbeidsplikt. Ansettelsesforholdet opphører etter endt oppsigelsestid (Tjenestemannsloven, 2015). Oppsigelse blir ansett som et drastisk tiltak, da det kan få store konsekvenser for de ansattes holdning til bedriften og hvor mottakelige de er for endring (Nesheim, 2013). Ved oppsigelse må bedrifter ta hensyn til prosedyremessige krav regulert i arbeidsmiljøloven.

Permittering er et lovregulert nedbemanningstiltak. Med permittering menes at den ansatte fritas for arbeidsplikt i en avgrenset periode (permitteringslønnsloven, 2014). Egenskapene ved permittering gjør at det ofte benyttes når det foreligger en forventning om at bemanningsreduksjonen er midlertidig, og bedriften har et ønske om å innhente de ansatte når situasjonen er forbedret (Rørvik & Nesheim, 2010).

Oppsummert finnes det ulike tiltak bedrifter kan benytte ved nedbemanning. Det skilles mellom frivillige- og ikke-frivillige nedbemanningstiltak. Førstnevnte ønsker i størst mulig grad å ivareta den ansattes frihet, under forutsetningen om at bedriften har finansielle muligheter til å tilby dette. Ikke-frivillige tiltak pålegger den ansatte å tilpasse seg tiltakets konsekvenser. Denne oppgaven vil fokusere på sluttpakker, omplassering, oppsigelse og permittering, da disse tiltakene blir benyttet av bedriftene i studien.

2.4.4 Internt bemanningsbyrå

Bedrifter benytter i dag ulike organisasjonsdesign, som muliggjør alternative nedbemanningstiltak til de klassiske tiltakene omtalt ovenfor. Bruk av et internt bemanningsbyrå kan være et slik tiltak. Tidligere litteratur tilknyttet dette vil presenteres, da den ene bedriften i studien har benyttet tiltaket i nedbemanningprosessen. Fokuset vil være å danne en forståelse for funksjonaliteter ved et internt bemanningsbyrå, ettersom det eksisterer lite informasjon om hvordan et slikt byrå blir benyttet som et nedbemanningstiltak.

Et internt bemanningsbyrå fungerer som en atskilt enhet som har ansvar for bemanningen i en virksomhet (Nesheim & Rørvik, 2011). Det opprettes en samling av ansatte, som kan fordeles til de enhetene i selskapet hvor det finnes et bemanningsbehov. I de fleste selskaper

vil det interne bemanningsbyrået fungere slik at de bemanner prosjekter basert på ledelsens forespørsler (Warren, 2008). Når prosjektet er ferdig blir de ansatte plassert tilbake i det interne byrået og gjort tilgjengelig for andre prosjekter. Ved å benytte et internt bemanningsbyrå på denne måten, kan et selskap forbedre sin evne til å mobilisere dyktige ansatte på tvers av interne enheter. Dette vil igjen støtte opp om å utvikle kompetansen til arbeidsstokken gjennom å gi dem bred erfaring, samt legge til rette for en mest mulig effektiv utnyttelse av arbeidskraften internt.

Ved å benytte et internt bemanningsbyrå vil bedriften kunne styrke sin posisjon i markedet, fordi den drar nytte av skalafordeler forbundet med å samle HR-funksjonen i ett selskap (Warren, 2008). Skalafordelene innbefatter reduserte kostnader forbundet med felles opplæring og kursing av ansatte, samt å samle rekrutteringen i en prosess og fremme en hensiktsmessig ressursfordeling. Et internt bemanningsbyrå blir ikke nødvendigvis bare benyttet ved kortsiktige bemanningsbehov. Det er også vesentlig at denne samlingen av arbeidskraft skal stemme overens med behovet framover, både i størrelse og komposisjon. Ifølge studien til Warren (2008) er det derfor vesentlig at det interne bemanningsbyrået stadig foretar analyser av arbeidsmarkedet og interne behov, for å avstemme kompetansen og kapasiteten de besitter mot etterspørselen.

Ifølge funn av Nesheim og Rørvik (2011) vil et internt bemanningsbyrå øke fleksibiliteten i bedriften, da en kan omplassere ansatte etter behov. Å opprette et internt bemanningsbyrå kan være et alternativ til bruk av innleie fra et eksternt bemanningsbyrå. Det skiller seg fra et eksternt byrå ved at bedriften har mulighet til å benytte egne ansatte, som gir en sterkere binding og større avhengighet til virksomheten.

Innleie av ekstern arbeidskraft kan koordineres gjennom et internt bemanningsbyrå. De benyttes da for å profesjonalisere og sentralisere innleie av arbeidskraft. Flere bedrifter supplerer interne bemanningsbyråer med eksterne bemanningsbyråer. Bedriftene vil da først henvende seg internt og benytter kun eksterne bemanningsbyråer dersom den nødvendige kompetansen ikke er tilgjengelig i bedriften (Rørvik & Nesheim, 2012).

Oppsummert vil et internt bemanningsbyrå være hensiktsmessig for å oppnå skalafordeler ved å sentralisere opplæring av ansatte og rekruttering. Dette vil samtidig støtte opp om en effektiv ressursutnyttelse internt og øke fleksibiliteten i arbeidsstokken. En kan også benytte byrået til å oppnå en profesjonell tilnærming til innhenting av ekstern arbeidskraft.

2.4.5 Ansatte utsatt for nedbemanning

Det andre delspørsmålet i oppgavens problemstilling tar for seg hvordan bedriftene velger ut fast ansatte som blir kategorisert som overtallige. Det er få studier som er oss kjent, som tar for seg slike kriterier for utvelgelse. Det vil derfor greies ut om kjente forhold som kan påvirke valgene, som har opphav i en studie av Nesheim et al. (2007).

Ifølge Nesheim et al. (2007) er det en sammenheng mellom fagorganisering og nedbemanning. Fagorganisasjoner vil beskytte sine medlemmer mot nedbemanning. Dette reduserer sannsynligheten for at fagorganiserte blir et offer for reduksjon i bemanning i en bedrift, sammenlignet med de som ikke er medlem. Denne studien har også avdekket tendenser til at personer med høyere utdanning har lavere sannsynlighet for å bli arbeidsledig. Sannsynligheten for å miste jobben vil også øke med alderen.

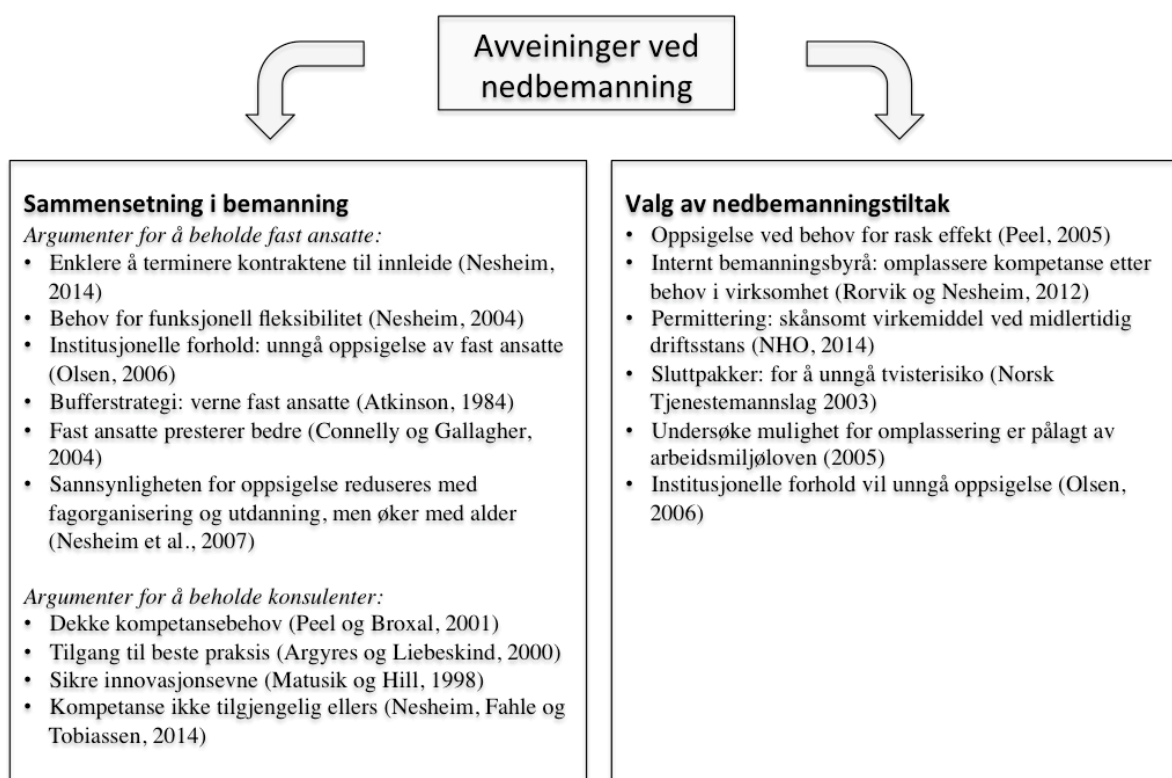
2.5 Forskningsmodell

Eksisterende litteratur om nedbemanning har hatt fokus på fenomenets årsaker og konsekvenser, hovedsakelig rettet mot påvirkningen for fast ansatte. Denne utredningen skiller seg fra disse studiene, da den fra et ledelsesperspektiv tar for seg hvordan nedbemanning både omfatter innleide konsulenter og fast ansatte. Tidligere forskning har identifisert flere motiver for bruk av ulike ansettelsesrelasjoner. Vi ønsker å studere om motivene for bruk av tilknytningsformer endres ved nedbemanning. Oppgavens tilnærming har dermed en ny innfallsvinkel på bruk av tilknytningsformer. Hvordan ledelsen avgjør hvilke ansatte som får beholde sitt arbeid og hvordan nedbemanningen gjennomføres, finnes det begrenset forskning på. Vi synes det er interessant å undersøke hvilke forhold som påvirker disse beslutningene. Spesielt vil anvendelsen av et internt bemanningsbyrå i nedbemanningen kunne bidra til ny innsikt. Utredningens posisjon kan med sine nye innfallsvinkler bidra til å utvide horisonten med hensyn til nedbemanning.

På bakgrunn av presentert teori og litteratur har vi utviklet en forskningsmodell som skal bidra til en helhetlig forståelse for utredningens tema. Modellen tar utgangspunkt i oppgavens problemstilling. Formålet er å gi innblikk i ledelsesavveininger tilknyttet nedbemanning gitt et eksternt sjokk. Vi har valgt å skille avveiningene etter hvem som skal nedbemannes og hvordan nedbemanningen skal gjennomføres. De to kategoriene presenteres ved argumenter fra teori i separate kvadranter i modellen. Det er naturlig at den første kategorien tar for seg aspekter fra begge delspørsmålene, da den omhandler både konsulenter

og fast ansatte. Den andre kategorien er derimot tilknyttet delspørsmål to, fordi bedriftene kun tar hensyn til ulike tiltak ved nedbemanning av fast ansatte.

De teoretisk forankrede argumentene presentert i modellen gir grunnlag for sammenligning av funn i diskusjonen. Modellen kan bidra til å identifisere om ledelsens hensyn ved nedbemanning samsvarer med argumenter fra tidligere forskning. Samtidig tydeliggjør den hvilke argumenter som ikke er forankret i eksisterende litteratur, og kan regnes som nye funn framkalt av oljekrisen. Forskningsmodellen vil revideres på grunnlag av oppgavens diskusjon og gir grunnlag for videre forskning (Yin, 2009).



Figur 1: Utredningens forskningsmodell.

3. Metodisk tilnærming

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er ekvivalent med en plan for hvordan en skal besvare et forskningsspørsmål. Forskningsdesignet skal ta utgangspunkt i studiens formål, og utdyper grunnlaget for datainnsamling, potensielle utfordringer og etiske hensyn (Yin, 2009). Valg av forskningsdesign er knyttet til hvor mye kunnskap det eksisterer om temaet, og i hvilken grad en ønsker å forklare og analysere sammenhenger (Ghauri & Grønhaug, 2002).

Av teoridelen framgår det at det eksisterer mye litteratur om tilknytningsformer for arbeid og nedbemanning i en stilisert form. Vi ønsker derimot å se disse elementene i lys av en dynamisk kontekst, altså nedgangen som finner sted i den norske oljebransjen. Dette taler for å anvende et eksplorerende design i oppgaven, da det er begrenset med forskning på nedbemanning i den norske oljebransjen. Forskningsdesignet gir oss mulighet til å erverve ny innsikt ved å studere et relativt nytt felt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). En fordel ved designet er at det legger til rette for en fleksibel forskningsprosess, som gjør det mulig å revidere problemstillingen underveis.

3.1.1 Forskningstilnærming

Induktiv og deduktiv metode er de to hovedtilnærmingene til forskning (Saunders et al., 2012). Induktiv tilnærming vil si å studere spesielle tilfeller, og på bakgrunn av de empiriske observasjonene utvikle mer generell teori. En deduktiv tilnærming vil si å teste generell teori ved hjelp av empirisk forskning. I denne oppgaven er en induktiv metode hensiktsmessig, da vi tar sikte på å utvikle ny teori og hypoteser på bakgrunn av empiriske funn innenfor vår kontekst. Samtidig vil det være nyttig å ha en teoretisk forankring i tidligere litteratur relatert til delspørsmålene i oppgaven. Dette muliggjør sammenligninger av teoretiske aspekter i stabile og dynamiske kontekster, som taler for en deduktiv tilnærming. Intervjuguiden er i tillegg utviklet på bakgrunn av eksisterende teori og litteratur.

Denne oppgaven benytter en kombinasjon av deduksjon og induksjon, altså en abduktiv tilnærming. Dette begrunnes med at vi ønsker å sammenligne våre funn mot eksisterende teori, samt se etter nye aspekter og sammenhenger ved valg av bemanningsløsninger i nedgangstider. Abduksjon bidrar til at vi kan tilføye ny innsikt i allerede kjente fenomener (Aase & Fossåskaret, 2007), og egner seg derfor til å studere nedbemanningen i oljebransjen.

3.1.2 Casestudie

En casestudie er en undersøkelsesform som går i dybden på et fenomen gjennom empirisk metode (Saunders et al., 2012). Casestudiet legger således til rette for nye og uventede funn. Funnene kan ikke generaliseres på grunn av et snevert utvalg, og undersøkelsesformen gir derfor ikke grunnlag for å slå fast statistisk signifikans. Problemstillingen vår har som formål å gi økt forståelse for hvordan bedriftene i oljebransjen endrer sine bemanningsløsninger som følge av en ekstern oljekrise. Hensikten med studien er ikke å generalisere, men å gi en indikasjon på hvordan disse utfordringene håndteres. En multippel casestudie vil derfor være en egnet forskningsstrategi. Den gir mulighet til å undersøke problemstillingen i den aktuelle konteksten og samle bevis fra flere kilder for å oppnå en bredere forståelse (Yin, 2009).

Vi har valgt å studere tre bedrifter fra den norske oljebransjen som vi predikerer vil gi like resultater, da de står overfor identiske utfordringer i de eksterne omgivelsene. Dette vil gjøre en studie med et snevert utvalg mer robust (Yin, 2009). Vi forventer likevel at forskningen kan belyse ulikheter, da bemanningsavgjørelser ofte er forankret i bedrifters strategi og kultur. To av bedriftene i studien er prosjektbaserte og den tredje er produktorientert, som kan gi ulike kompetansebehov på tross av at de tilhører samme bransje.

3.1.3 Forskningsmetode

Hensikten med studien er å videreutvikle og undersøke problemstillingen. Dette gjennomføres ved å benytte en kvalitativ tilnærming. En kvalitativ tilnærming har som hensikt å søke ny forståelse for et problem, og egner seg når man vil undersøke få enheter grundig (Saunders et al., 2012). Responsen vil komme i form av ord og ikke tall, som gjør at menneskelige erfaringer og resonnement kommer tydeligere fram. Denne forskningsmetoden egner seg derfor til å finne sammenhenger i dataene for å øke forståelsen for vår problemstilling. Den legger til rette for en detaljert beskrivelse fra respondentene, som bidrar til et helhetsbilde av ledelsesavveiningene. Slik støtter forskningsmetoden opp om vårt eksplorerende design.

3.1.4 Datainnsamling

Vi benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Det er fordi vi gjennom individuelle intervjuer kan få et bedre innblikk i respondentenes valg, refleksjoner og opplevelser. Innsikten gjør oss bedre i stand til å forstå hvordan og hvorfor bedriftene har foretatt de aktuelle bemanningsendringene (Yin, 2009).

Hensikten med vårt eksplorerende studie er å forstå bakgrunnen for valg av ansatte og nedbemanningsløsninger. Vi har valgt å benytte intervju som innsamlingsmetode, da det gjør det mulig å gå i dybden på temaet (Saunders et al., 2012). Intervjuer kan gjennom å framkalle nyanser, gi grunnlag for å indikere årsakssammenhenger og belyse nye aspekter. Vi anser denne metoden som mest egnet til vårt eksplorerende design, fordi det åpner for fleksibilitet til å håndtere uventede forhold som avdekkes underveis i forskningsprosessen.

Problemstillingen vår tar utgangspunkt i valg og drivere for valg av nedbemanningsløsninger i oljebransjen. Det er i hovedsak ledelsen som tar disse beslutningene. I denne studien har vi derfor valgt å fokusere på ledelsesnivået i bedriftene. For å få forskjellige innfallsvinkler på problemet, ønsker vi å intervju personer med ulike roller i bedriftene som har vært sentralt involvert i beslutningsprosessene.

En av fordelene med et semistrukturert intervju var at vi kunne presisere hvordan informasjonen ble benyttet. Dette gir respondenten mer tillit til studien og gjør dem mer tilbøyelige til å snakke om sensitive temaer (Saunders et al., 2012). Ifølge Saunders et al. (2012) er dette tillitsaspektet en årsak til at ledere generelt foretrekker å bli intervjuet. Vi anså derfor sannsynligheten for å få tilgang til ledelsen i bedriftene som større ved å benytte intervju som innsamlingsmetode. Tilgang til data var dermed et argument som ble vektlagt ved valg av tilnærming.

Semistrukturerte intervjuer er en tidkrevende prosess. Mange anser dette som en ulempe ved tilnærmingen. En må sette seg godt inn i konteksten, bedriften og teori i forkant. Samtidig krever det mye av innsamler underveis i intervjuet, og ikke minst ved transkribering og analyser i etterkant. En annen hake forbundet med denne tilnærmingen, er at studiens validitet og reliabilitet kan diskuteres. Likevel har vi opplevd at egenskapene ved designet har bidratt til at vi har fått god kjennskap til datamaterialet og gjort oss i stand til å forstå helheten i situasjonen. Vi mener derfor at innsamlingsmetoden har gjort oss bedre rustet til å finne og analysere funn i datamaterialet.

3.2 Valg av enheter og intervjuobjekter

Studiens empiriske grunnlag vil nå gjøres rede for. Dette innebærer hvordan vi har fått tilgang til data, hvilke enheter vi har valgt å studere og valg av intervjuobjekter.

3.2.1 Tilgang til data og forarbeid

Da vi hadde besluttet hvilket tema vi ønsket å studere i vår masterutredning, startet vi med å finne ut hvilke bedrifter i bransjen som nylig hadde foretatt nedbemanning. Til dette formål leste vi nyhetsoppslag og artikler tilgjengelig for allmennheten. Det var vesentlig at bedriftene hadde en andel konsulenter, for at vi skulle få dekket vårt første delspørsmål. Vi laget en oversikt over aktuelle bedrifter, og sendte dem en henvendelse. Der presenterte vi temaet og hensikten med oppgaven, samt hvem vi ønsket å intervju. Det var vesentlig å understreke at bedriftene ville holdes anonyme i studien, da dette ellers kunne forhindre deltakelse. I tillegg la vi ved en utgreiing om bakgrunnen for oppgaven, for at mottaker skulle kunne sette seg grundigere inn i hensikten med studien, dersom det var ønskelig.

Etter at henvendelsen ble sendt ut, tok noen av bedriftene selv kontakt. Det var lite positiv respons i starten. Etter telefonsamtaler med HR-ansvarlige i bedriftene, var det flere som ville bidra i studien da de syntes den tok for seg et interessant tema. Vi endte da opp i en posisjon hvor vi hadde anledning til å velge ut de bedriftene vi mente var best egnet. På grunn av studien sine tidsbegrensninger valgte vi å fokusere på tre aktører i oljebransjen. Vi avtalte deretter intervjudatoer og mottok informasjon om intervjuobjektene.

3.2.2 Enheter og intervjuobjekter

Vi ønsket å sammenligne hvordan ulike bedrifter i verdikjeden har håndtert nedgangen med hensyn til bemanning. Bedriftene måtte ha en vesentlig andel konsulenter før nedbemanningen, hovedsakelig kunnskapsarbeidere og måtte ha foretatt en nedbemanning det siste året. Basert på disse kriteriene falt valget på tre divisjoner, som alle er en del av tre større konsern. To av divisjonene er separate juridiske enheter. Vi har for enkelhets skyld valgt å kalle divisjonene for bedrifter i denne utredningen. Alle bedriftene har forskjellige tjenesteområder som er tilknyttet ulike stadier i oljeforedlingsprosessen. Bedrift A er en prosjektbasert tilbyder av vedlikeholdstjenester, bedrift B produserer høyteknologiske produkter tilknyttet subsea og bedrift C utfører boreprosjekter for å få tilgang til olje. Ved å studere tre case på ulike stadier i verdikjeden, kan vår multiple casestudie gi en bredere innsikt i hvordan bedrifter i bransjen har løst utfordringene med fokus på bemanning.

Vi hadde som mål å intervju lederrepresentanter fra de tre ulike bedriftene. Årsaken til dette er at vi ønsket å komme så tett på de reelle beslutningstakerne som mulig. Da bemanning ofte er toppstyrt, var det derfor hensiktsmessig å intervju ledelsen som var direkte involvert i nedbemanningsprosessen. I samtlige bedrifter intervjuet vi leder for personalet i divisjonen, heretter benevnt HR-leder. I tillegg hadde vi intervjuer med daglig leder i to av bedriftene, økonomiledere og enkelte avdelingsledere. Avdelingslederne tilhører ikke ledelsesgruppen, men er ofte de som må iverksette ledelsens beslutninger i praksis. De kunne derfor bidra til å belyse hvordan nedbemanningsprosessen faktisk utspilte seg, og ikke bare hvordan den var intendert av ledelsen. Linjelederne tilførte dermed et interessant perspektiv til studien.

Vår empiriske undersøkelse er basert på 11 dybdeintervjuer totalt. Samtlige av respondentene har høyere utdanning fra høyskole eller universitet, og har til felles at de har tilbrakt mesteparten av sin karriere i oljebransjen. Alle var svært kompetente og hadde gode forutsetninger for å svare utdypende på våre spørsmål. Det kan være ønskelig å ha et spenn i respondenter med hensyn til alder, kjønn og ansvarsområde, for å få ulike perspektiver på emnet. Menn er overrepresentert i ledelsene i norsk næringsliv (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2015). Dette kan forklare hvorfor vi intervjuet totalt tre kvinner og åtte menn. Vi hadde derimot ingen ambisjon om å ha en lik andel kvinner og menn, da det veide tyngre å få mest mulig realistisk innsikt i ledelsesavveiningene. Ved å etterstrebe en kjønnsbalanse kunne dette gått på bekostning av dybdeforståelsen til problemet vi ønsket å studere. Slik erfarte vi at disse forholdene ikke lot seg kombinere i vårt tilfelle.

Intervjuobjektene hadde et spenn i alder fra omtrent 30 til 60 år. I bedrift A intervjuet vi leder for ingeniører, HR-leder, økonomileder og avdelingsleder for teknisk personell. I bedrift B snakket vi med daglig leder, HR-leder og økonomileder. I bedrift C intervjuet vi daglig leder, HR-leder, og avdelingsledere for tekniske- og modifikasjonsprosjekter.

Oppsummert vil vi konkludere med at vår empiriske bakgrunn er basert på et utvalg som egner seg til å besvare våre spørsmål og belyse vår problemstilling.

3.2.3 Kjennetegn ved intervjuobjektene

Kjennetegn ved respondentene i denne studien vil nå legges fram. Beskrivelsene er strukturert etter hvilken bedrift de tilhører, for å gjøre det mer oversiktlig.

3.2.3.1 Intervjuobjekter i Bedrift A

Leder for ingeniører

Vedkommende er utdannet elektroingeniør og har i dag rollen som leder for alle ingeniører tilknyttet denne lokasjonen.

HR-leder

HR-lederen har universitetsbakgrunn, med master i administrasjon- og organisasjonsfag. Vedkommende har personalansvar i bedriften, som spenner over to lokasjoner.

Økonomileder

Vedkommende har ansvar for det finansielle i bedriften, samt tilbud og forretningsutvikling. Økonomileder sitter som nestleder i bedriftens styre.

Avdelingsleder for teknisk personell

Avdelingsleder for teknisk personell er utdannet siviløkonom. Vedkommende er avdelingsleder for tekniske ingeniører i divisjonen.

3.2.3.2 Intervjuobjekter i Bedrift B

Daglig leder

Daglig leder i bedriften har lang erfaring innenfor olje- og energibransjen. Vedkommende er utdannet sivilingeniør og har det overordnede ansvaret for nedbemanningen.

HR-leder

HR-leder har mastergrad i psykologi og har ansvar for samtlige ansatte i divisjonen. Sammen med to andre HR-ledere, har de hovedansvaret for alle ansatte i hele konsernet.

Økonomileder

Økonomilederen er utdannet siviløkonom og har ansvar for finansielle spørsmål tilknyttet en av divisjonens lokasjoner.

3.2.3.3 Intervjuobjekter i Bedrift C

Daglig leder

Daglig leder har bakgrunn som mekanisk ingeniør, men har siden tatt mastergrad i ledelse. Vedkommende har overordnet ansvar for nedbemanningen internt.

HR-leder

HR-lederen har utdanning innen finans og ledelse. Vedkommende har hovedansvaret for ansatte tilknyttet denne divisjonen.

Avdelingsleder for tekniske prosjekter

Avdelingsleder for tekniske prosjekter har en sivilingeniørgrad. Vedkommende har ansvar for tre disipliner i bedriften. Det er tekniske ingeniører, prosjektledere og installasjonsledere.

Avdelingsleder for modifikasjonsprosjekter

Avdelingslederen med ansvar for modifikasjonsprosjekter har en mastergrad i ledelse. Vedkommende hadde midlertidig rollen som assisterende daglig leder med ansvar for avdelingen tilknyttet modifikasjonsprosjekter, da nedbemanningen fant sted.

3.2.3.4 Oversikt over intervjuobjekter

Tabellen gir en oversikt over intervjuobjektene i bedriftene.

Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C
HR-leder	HR-leder	HR-leder
Leder for ingeniører	Daglig leder	Daglig leder
Økonomileder	Økonomileder	Avdelingsleder for tekniske prosjekter
Avdelingsleder for teknisk personell		Avdelingsleder for modifikasjonsprosjekter

Tabell 3: Oversikt over studiens intervjuobjekter.

3.3 Intervjuene

Ovenfor har valg av semistrukturert intervju som metode og studiens utvalg blitt begrunnet. Elementer knyttet til selve intervjuprosessen vil nå forklares nærmere.

3.3.1 Intervjuguide

Et semistrukturert intervju tar utgangspunkt i en intervjuguide, men gir mulighet for en løsere dialog mellom intervjuer og respondent (Saunders et al., 2012). Intervjuguiden vår ble utviklet i samsvar med den relevante forskningslitteraturen presentert i teoridelen. Vi delte intervjuguiden inn etter oppgavens delspørsmål. Først stilte vi spørsmål om situasjonen før oljekrisen, før vi stilte spørsmål knyttet til nedbemanningen. Vi mener dette var mest hensiktsmessig, fordi rekkefølgen hadde utgangspunkt i nedbemanningens prosessens forløp.

Ved gjennomføringen av intervjuene opplevde vi til tider avvik fra intervjuguiden, da respondenten besvarte flere spørsmål i ett svar. Det var da en fordel å ha en fleksibel dialog, som kjennetegner et semistrukturert intervju. Bruk av intervjuguide bidro til å gjøre datainnsamlingen systematisk, da vi kunne forsikre oss om at vi fikk svar på de spørsmålene vi hadde sett oss ut på forhånd. Intervjuguiden opplevde vi derfor fremmet en fruktbar og informativ dialog. Fordelen med denne innsamlingsmetoden var at vi kunne tilpasse spørsmålene underveis i intervjuet, noe som gjorde det enklere å belyse nye aspekter og sammenhenger gjennom utdypningsspørsmål. Flexibiliteten ved datainnsamlingsmetoden kan derimot være en ulempe, dersom det fører til at respondentene svarer ulikt. Dette kan gjøre svarene vanskeligere å sammenligne i etterkant (Saunders et al., 2012).

3.3.2 Intervjuprosessen

I forkant av intervjuene satte vi oss inn i bransjen, ved å lese tidligere forskning om temaet og se presentasjonsfilmer på nett. Vi hadde også en bakgrunnsamtale med en ansatt i bransjen, for å få et innsideperspektiv på bemanningssituasjonen. Dette forarbeidet er i tråd med en kvalitativ metode, da gode forberedelser er en forutsetning for et vellykket intervju (Saunders et al., 2012). Innsamlingen skjedde i etterkant av at beslutningene angående bemanningsløsningene var foretatt. Dette er i samsvar med anbefalinger fra Yin (2009), for å sikre at atferden i bedriftene ikke ble manipulert eller endret som følge av intervjuet.

Samtlige intervjuer ble avholdt i bedriftenes lokaler i henholdsvis Bergen og Oslo. Dette var et bevisst ønske fra vår side. Vi ønsket å vise hensyn ved ikke å kreve mer av respondentenes tid enn nødvendig. Intervjuene ble avholdt ansikt til ansikt, da dette gir en rikere innsamling med tanke på å observere kroppsspråk og reaksjoner (Saunders et al., 2012).

I starten av hvert intervju presenterte vi oss selv og temaet for oppgaven. Vi benyttet enkelte tiltak for å kunne fokusere på å få til en god samtale, slik at respondenten kunne svare åpent og ærlig. For det første presiserte vi at studien er helt politisk uavhengig. Deretter ble det avklart at respondenten og bedriften vil bli holdt anonyme. I tillegg ba vi om godkjennelse til å ta opp intervjuet på bånd. En fordel med å ta opp intervjuet er at den som intervjuer kan fokusere på å lytte og stille gode oppfølgingsspørsmål, framfor å måtte fokusere på å ta notater (Saunders et al., 2012).

Ifølge Saunders et al. (2012) er starten på intervjuet essensielt, da det legger grunnlag for datamateriale gjennom å bygge troverdighet. Selve intervjuet begynte med at vi stilte

spørsmål om respondentens stilling. Dette var for å få bakgrunnsinformasjon om hvilket ansvar vedkommende hadde i prosessen, men også for å gi vedkommende en myk start. Videre i intervjuet stilte vi åpne spørsmål tilknyttet de to delspørsmålene etter tur. Åpne spørsmål tilrettelegger for at respondenten i størst mulig grad skal svare basert på egne erfaringer og resonnement (Saunders et al., 2012). Fordelen med semistrukturerte intervjuer var at vi kunne be respondentene utdype tema vi var spesielt interessert i. Gjennom en god dialog klarte vi også å avverge større avsporinger fra intervjuguiden.

Intervjuet hadde en tilnærming fra bred til smal. Vi stilte først overordnede spørsmål og deretter detaljspørsmål når det var relevant. Egenskapene ved intervjuet gjorde at vi kunne stille oppfølgingsspørsmål i situasjoner hvor vi var usikker på om vi hadde forstått informasjonen riktig. Vi opplevde det betryggende å ha mulighet til å reformulere spørsmålene våre, for å sikre at respondenten hadde forstått oss riktig. Oppfølgingsspørsmål bidrar til å heve studiens kvalitet ved å avverge misforståelser (Saunders et al., 2012).

Samtlige intervjuer varte i omtrent halvannen time. I forkant av intervjuene avklarte vi hvor lang tid respondentene skulle sette av til vår disposisjon, og passet på å holde oss innenfor denne tidsrammen. Intervjuene ble gjennomført 11. mars 2015 i bedrift A, den 23. og 24. februar 2015 i bedrift B og den 4. mars 2015 i bedrift C.

Det var to tilstede på intervjuet, da vi ønsket at begge skulle oppnå en dypere forståelse for forskningen, og foreta observasjoner av kroppsspråk og følelser underveis. Slike elementer blir ikke i like stor grad fanget opp av båndopptakeren, men er vesentlig da det kan ha betydning for tolking av informasjonen. Ved å være to tilstede hadde vi mulighet til å diskutere hva respondentene hadde ment i etterkant av intervjuet. På den måten bidro designet ved intervjuprosessen til å styrke oppgavens validitet.

3.4 Analyse av data

3.4.1 Klassifisering av data

Oppgaven anvender et eksplorerende forskningsdesign og innhenter kvalitativ primærdata som gir grunnlag for analyse. Gjennom templateanalyse vil dataene vi innhentet gi innsikt i hvordan bedriftene i oljebransjen har endret sine bemanningsløsninger, og hva som har vært drivere for disse valgene. I starten av analyseprosessen bearbeidet vi data for analyse gjennom transkribering. Transkribering vil si å gjøre muntlig tale om til skriftlig språk og er et verktøy som kan bidra til å få oversikt over dataene (Saunders et al., 2012).

Etter transkriberingen leste vi gjennom datamaterialet og benyttet koding til å kategorisere avsnitt etter tema. Basert på kodene var det enklere å sortere datamaterialet i større hovedkategorier, noe som gjorde det omfattende datamaterialet mer håndterlig. Kategoriene gav grunnlag for å identifisere sammenhenger og utvikle påstander. Disse påstandene ble deretter testet mot alternative forklaringer. Godt testede påstander gir grunnlag for valide og velbegrunnede konklusjoner (Saunders et al., 2012). De kan også innebære alternative forklaringer som kan testes gjennom ytterligere forskning på temaet.

3.4.2 Presentasjon av funn

I analysedelen vil vi først legge fram relevante funn fra de tre bedriftene som utgjør vårt empiriske grunnlag. Sentrale funn vil underbygges i analysedelen gjennom illustrasjoner i form av sentrale sitater. Deretter vil vi sammenligne funn fra de tre bedriftene, for å avdekke fellestrekk og ulikheter. Dette gir grunnlag for en dypere analyse, der hensikten er å utvikle forståelse for problemstillingen og identifisere nye sammenhenger. Etter diskusjonen av hvert delspørsmål vil de empiriske funnene oppsummeres i en tabell, for å gi leseren en bedre oversikt. Avslutningsvis vil en sammenfatning av diskusjons mest sentrale funn presenteres i en revidert forskningsmodell.

3.5 Muligheter og begrensninger ved oppgaven

I studiens innsamlingsprosess kan det være elementer og sammenhenger vi ikke har fått fram, som gjør at vi ikke evner å belyse hele problemstillingen. Det er nødvendig å vurdere egenskapene til det eksplorerende forskningsdesignet, for å kunne si noe om kvaliteten til studien. Til dette formål tar vi utgangspunkt i sentrale standardtester innen empirisk og sosial forskning, som er hensiktsmessig for å vurdere studiens design (Yin, 2009).

3.5.1 Validitet

Casestudier blir ofte kritisert for lav grad av begrepsvaliditet. Det er fordi det er vanskelig å utvikle et effektivt operasjonelt sett av måleenheter. Subjektive evalueringer blir derfor benyttet til å samle inn data (Yin, 2009). Etersom temaet vårt er bredt definert, valgte vi å benytte én intervjuguide på alle kandidatene. Dette sikrer likebehandling av respondentene, god struktur og mer sammenlignbart datamateriale (Evidente, u.d.). For å styrke begrepsvaliditeten ble uttrykk eller spørsmål godt forklart, slik at vi kunne sikre oss at respondenten hadde forstått innholdet. Dette minimerer sannsynligheten for feiltolkninger og fremmer meningsfulle funn (Saunders et al, 2012).

Intern validitet innebærer å etablere årsakssammenhenger mellom faktorer (Yin, 2009). Vi hadde ikke mulighet til å observere prosessene, ettersom intervjuene ble gjennomført etter at nedbemanningen hadde funnet sted i bedriftene. Dette kan redusere studiens interne validitet, da vi med mindre sikkerhet kan skille mellom relevante og irrelevante forhold som påvirker beslutningene. Vi valgte aktivt å benytte oppfølgingsspørsmål, for å bedre forstå hvilke faktorer som påvirket utfallet av nedbemanningen. I etterkant foretok vi en sammenligning av fellestrekk fra de ulike respondentene. Dette bidro til å redusere sannsynligheten for å trekke feilaktige slutninger. Ved å benytte disse tiltakene ble den interne validiteten til studien styrket.

Generaliserbarhet referer til i hvilken grad funnene i et studie kan gjøres gjeldende for andre sammenhenger (Saunders et al., 2012). Et eksplorerende studie har ikke til hensikt å finne generaliserbare funn, men å indikere sammenhenger. Funnene fra vårt utvalg vil ikke kunne generaliseres til alle oljevirkosomheter i Norge, men vil likevel gi en god indikasjon på hvordan utfordringene i den norske oljebransjen har blitt møtt med hensyn til bemanning.

Oppsummert vil vi konkludere med at studien har tilfredsstillende grad av validitet, på tross av enkelte svakheter.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet viser til påliteligheten ved forskningsdesignet, som blir avgjort gjennom troverdige funn (Saunders et al., 2012). Høy grad av reliabilitet er ekvivalent med at forskningen kan gjentas med samme resultat (Yin, 2009). Casestudier har ofte lav grad av reliabilitet, da funnene er et resultat av realiteten på forskningstidspunktet og senere kan utsettes for endring (Saunders et al., 2012).

Reliabiliteten i et casestudie avhenger i stor grad av datainnsamlingen (Yin, 2009). *Intervjuerbias* forekommer dersom den som intervjuer påvirker respondentens utsagn. Dette kan være et resultat av intervjuer sin oppførsel eller subjektive tolkninger av respondentens utsagn. Skjevheten er ofte en konsekvens av uklare svar (Saunders et al., 2012). For å unngå dette, stilte vi utdypningsspørsmål i de tilfellene hvor vi var usikre på respondentenes forklaringer. Vi var også nøye på at formuleringen av spørsmålene ikke skulle være førende.

Responsbias vil si at intervjuobjektet påvirkes av omgivelsene eller måten spørsmålene stilles (Saunders et al, 2012). Dette kan føre til at vedkommende gir feilaktige svar. For å redusere forekomsten av denne skjevheten og tilrettelegge for en god dialog, fokuserte vi på at respondenten skulle føle seg trygg og avslappet. For å fremme dette ble intervjuene avholdt i respondentens egne lokaler, og det ble satt av god tid til hvert intervju. Anonymiteten til vedkommende ble presisert innledningsvis, slik at respondenten ikke skulle føle seg nødt til å sensurere sine svar. Vi kan likevel ikke garantere for at respondentene på tross av dette fortalte den fulle sannheten.

Deltakerbias vil si at vi ikke kan kontrollere hensikten til de som aksepterer å delta i studien (Saunders et al, 2012). Det er mulig at personene eller bedriftene som deltar i studien er fornøyd med egne valg eller har andre hensikter med å stille opp. Forekomst av deltakerbias kan i så tilfelle føre til at vi får et skjevt utvalg.

En potensiell kilde til redusert reliabilitet er opptak av intervjuet. Dersom respondenten blir påvirket av at vi tar opptak, vil dette kunne gjøre vedkommende mer tilbakeholden i sine svar. Denne skjevheten kan være vanskelig å motvirke. Ved at vi ikke la opptaksutstyret rett framfor respondenten prøvde vi å unngå at vedkommende stadig ble minnet på at samtalen blir tatt opp. Dette opplevde vi førte til at samtlige intervjuobjekter ble mer fortrolig etter hvert i samtalen. Transkribering av intervjuet bidrar derimot til å styrke reliabiliteten til studien. Vi unngikk tap av informasjon og utelukket i større grad subjektive tolkninger, ved å ta opp intervjuet og transkribere datamaterialet (Saunders et al, 2012).

Oppsummert konkluderer vi med at studien, gjennom våre tiltak og hensyn, har en tilfredsstillende grad av reliabilitet.

3.6 Etiske hensyn

Vi anser det som vesentlig å behandle respondentene med respekt og ærlighet, ved å følge etiske retningslinjer. I forkant av intervjuene leste vi mye om bedriftene for å stille forberedt til intervjuet. Med dette ønsket vi å vise respekt, samt bli tatt på alvor av respondentene. Vi opplevde at respondentene mer enn gjerne ville fortelle om sine bedrifter og tok oss da tid til å lytte til dette.

Datainnsamlingen byr i vårt tilfelle på etiske utfordringer tilknyttet anonymitet, deltakelse og tillit mellom forsker og intervjuobjekt. Nedbemanning er et sensitivt tema og det har derfor være viktig å vedlikeholde deltakernes anonymitet. Intervjuobjektene anonymitet ble presisert, fordi vi ikke ønsket at deltagerne skulle føle noen begrensninger når de besvarte våre spørsmål. Dette kunne gi dem tillit til at vi brukte informasjonen på en hensynsfull måte. I tillegg ble respondenten informert om at dersom vedkommende ikke ønsket å svare på enkelte spørsmål, ble dette respektert. Det var viktig at respondenten ikke følte seg presset til å delta i studien eller besvare alle spørsmål, da det kan påvirke responsen, som er grunnlaget for våre empiriske funn og konklusjoner (Saunders et al, 2012).

I etterkant ble intervjuene transkribert og samtlige respondenter fikk tilbud om å få tilsendt dokumentet for godkjenning. Lydopptakene og navn ble slettet så snart vi ikke hadde bruk for det. Respondentene ble fra starten av omtalt med sin stillingsbeskrivelse. Dette mener vi har gjort respondentene mer avslappet og åpne for å dele informasjonen, noe som har bidratt til flere funn og styrket kvaliteten til datamaterialet.

4. Empirisk kontekst

Denne studien tar for seg bedrifter i den norske oljebransjen. Vi har valgt denne sektoren på grunn av dens aktualitet, da den stadig blir nevnt i det norske nyhetsbildet. Medieoppmerksomheten skyldes i stor grad et vedvarende fall i oljeprisen og redusert etterspørsel, som har resultert i nedbemanninger (Aadland, 2015a). Det har ikke blitt foretatt større bemanningsreduksjoner i oljebransjen de siste årene (Tekna, 2015), og dette gjør dagens forhold til en aktuell kontekst å utforske.

I dette kapitlet vil det gjøres rede for forhold som utgjør bedriftenes empiriske kontekst. Først presenteres oljebransjen kort, før vi greier ut om oljekrisen som har gitt utslag for nedbemanningsprosessene studert i oppgaven. Deretter vil kjennetegn ved bemanningsløsninger i oljebransjen presenteres, før relevante institusjonelle forhold trekkes fram. Til sist vil oppgavens tre case, som utgjør studiens empiriske grunnlag, bli presentert.

4.1 Oljebransjen

Oljeeventyret i Norge begynte på slutten av 1960-tallet (Hanisch & Nerheim, 1992). Petroleumsnæringen har siden den tid vokst og er i dag den viktigste i norsk næringsliv (Regjeringen.no, 2014). I 2013 sto gass og oljesektoren for 22 prosent av Norges BNP, 30 prosent av statens totale inntekter og bortimot halvparten av norsk eksport. Bransjen har tidligere vært preget av høy lønnsomhet og vekst (Gjesdal, 2000).

Utviklingen i oljepris har stor påvirkning på norsk oljesektor (Cappelen et al., 2014). Norske myndigheter regulerer i liten grad etterspørselen i sektoren, og derfor vil oljeprisen i stor grad påvirke etterspørselen i bransjen. Desto lavere oljeprisen er, jo færre prosjekter blir lønnsomme i bransjen.

4.2 Oljekrisen

Oljekrisen er et samlebegrep for ulike hendelser som har ført til nedgangen som oljebransjen nå erfarer. Hendelsene kan bidra til å forklare hvorfor bedriftene i bransjen i dag er nødt til å gjennomføre nedbemanningstiltak. Vi vil nå gjøre rede for disse forholdene.

Fram til juni 2013, har investeringene i oljebransjen økt drastisk fra år til år (Cappelen et al., 2014). Denne trenden snudde plutselig i juni 2014, da oljeprisen gikk fra 114 dollar fatet til å bli halvert i løpet av et par måneder (Oslo Børs, 2015). Dette markerte fallet blir av mange

omtalt som et oljeprissjokk. Sjokket har resultert i redusert lønnsomhet og et behov for å redusere kostnader i bransjen. Dette kan forklare nedbemanningen som finner sted i den norske oljebransjen (Cappelen et al., 2014).

Det er flere underliggende trender på verdensbasis, som kan forklare at den norske oljebransjen i dag står ovenfor nedgangstider. Investorer investerer ikke i like stor grad som tidligere i oljebransjen (Martén & Whittaker, 2015). Dette skyldes lavere forventninger til oljeselskaper med hensyn til utvikling, drift og avkastning. Parallelt med dette har oljebransjen i flere år opplevd en kostnadsstigning, som ikke er bærekraftig når oljeprisen ligger på 60 dollar fatet (Bank of Canada, 2015, s. 3). Disse utviklingstrekkene tilknyttet oljebransjen kan dermed bidra til å klargjøre hvorfor den norske oljebransjen nå opplever en nedgangstid (Martén & Whittaker, 2015).

Statoil er et norsk olje- og gasselskap som tidlig tok den negative kostnadsutviklingen innover seg. De reagerte allerede i 2013 med å igangsette sitt såkalte “STEP-program”. Programmet går ut på at selskapet fra og med 2016 skal spare 1,7 milliarder dollar årlig gjennom effektivisering (Espeland, 2015). Leder av Statoil sitt STEP-program uttaler at de har gjennomført tiltak for å velge bort dyre spesialløsninger med mer standardiserte løsninger, samt øke gjenbruken av løsningene. STEP-programmet har således ført til at Statoil lyser ut færre oppdrag, hvor arbeidstimene på hvert av dem er redusert. Dette har rammet Statoil sine underleverandører i form av lavere etterspørsel. De er blitt tvunget til å foreta kostnadskutt som følge av innstramningen, deriblant å redusere arbeidsstokken (Aadland, 2015b). STEP-programmet kan derfor være en årsak til oljekrisen.

Oppsummert kan en kombinasjon av Statoils innføring av STEP-programmet, redusert investeringsvilje og negativ kostnadsutvikling i bransjen, i kombinasjon med et oljeprissjokk, forklare oljekrisen bedriftene i studien står overfor.

4.3 Kjennetegn ved bemanningsløsninger i oljebransjen

Kjennetegn ved bemanningsløsninger benyttet i oljebransjen vil presenteres, for å danne en grunnforståelse for studiens utgangspunkt.

Tidligere studier har funnet en utbredt bruk av innleide konsulenter i den norske oljebransjen i perioder med høykonjunktur (Nesheim et al., 2007). De innleide er i hovedsak kunnskapskonsulenter med ingeniørbakgrunn, det vil si kunnskapsarbeidere. Denne typen

innleie inngår ofte i en trepartsrelasjon, hvor tredjeparten er et eksternt konsulentfirma eller et bemanningsbyrå. Tredjeparten er den formelle arbeidsgiver og har ansvar for den innleides kontrakt og lønn (Nesheim et al., 2014). Den ansatte blir leid ut til kundebedriften som har ansvaret for tildeling og organisering av arbeidsoppgaver. Ifølge Nesheim et al. (2007) sin studie av oljebransjen i en periode med høykonjunktur, bestod nærmere 40 prosent av arbeidsstokken til bedriftene av innleide konsulenter.

En utfordring i oljebransjen har vært å rekruttere nok kvalifisert arbeidskraft i oppgangsperioden (Nesheim et al., 2014). Dette skyldes at det var mindre tilskudd til ingeniørmarkedet i Norge enn hva det var behov for, samtidig som tidligere fast ansatte valgte en løsere tilknytningsform som eksterne konsulenter. Den umettelige etterspørselen etter arbeidskraft bidro til å gjøre konsulentarbeid mer lukrativt, og konsulentene hadde fordeler sammenlignet med fast ansatte. På dette tidspunktet mottok blant annet innleide høyere lønn enn fast ansatte.

4.4 Institusjonelle forhold

Bemanningsavveininger kan påvirkes av eksterne institusjoner som har opphav utenfor bedriftens grenser. Dette kategoriseres som institusjonelle forhold. Det vil nå redegjøres for de mest sentrale forholdene, som er relevant for nedbemanningsavgjørelser i denne studien.

4.4.1 Arbeidsmiljølovens reguleringer

Norske bedrifter må forholde seg til arbeidsmiljøloven, som regulerer pliktene og rettighetene til arbeidsgiver og arbeidstaker (Arbeidsmiljøloven [aml], 2005). Lovens formål er å verne arbeidstakere, ved blant annet å gi retningslinjer for oppsigelse (Olsen, 2006).

Arbeidsmiljøloven påpeker at arbeidstakere kun kan sies opp på saklig grunnlag (aml, 2005, § 15-7 (1) og (2)). Oppsigelsen må begrunnes i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold. Dersom oppsigelsen skyldes driftsinnskrenkning, blir den ikke ansett som gyldig dersom bedriften kan tilby annet passende arbeid eller mulighet for omskolering av arbeidstaker. En nedbemanningsprosess blir ansett som en driftsinnskrenkning, og bestemmelsen er derfor aktuell for studiens problemstilling.

Oppsigelsesfristen er i utgangspunktet satt til en måned. Fristen øker når lengden på ansettelsesforholdet overstiger fem år. For ansatte som er over 50 år og har 10 år ansiennitet øker oppsigelsesfristen ytterligere (aml, 2005, § 15-3 (1), (2) og (3)).

Arbeidsmiljøloven krever at bedrifter ved oppsigelse av mer enn 10 personer, innleder drøftinger med arbeidstakernes tillitsvalgte så tidlig så mulig i prosessen. Ifølge lovverket plikter bedriftene å gi tillitsvalgte relevant informasjon og begrunnelser relatert til utvelgelsen av ansatte (aml, 2005, § 15-2).

Tidligere ansatte har fortrinnsrett på stillinger utlyst i bedriften i ett år etter oppsigelsestidspunktet, gitt at arbeidstakeren er kvalifisert for stillingen (aml, 2005, § 14-2 (1) og (4)).

Arbeidsmiljøloven regulerer bruk av innleid arbeidskraft. Dette innbefatter blant annet at den ansatte kun kan være ansatt i et gitt tidsrom, og at ”arbeidet som utføres skiller seg fra det som ordinært utføres i virksomheten” (aml, 2005, § 14-9 (1)).

4.4.2 Permitteringslønnsloven

Permittering vil si at den ansatte midlertidig fritas fra sin arbeidsplikt (permitteringslønnsloven, 2014, § 1). For at permittering skal være gyldig må fritaket skyldes midlertidig driftsinnskrenkning eller driftsstans hos arbeidsgiver. Ved permittering er arbeidsgiveren forpliktet til å betale arbeidstaker lønn de første 20 dagene permitteringen omfatter. Dersom arbeidstakeren ikke mottar lønn fra arbeidsgiver, kan arbeidstaker si opp sin stilling etter 14 dagers varsel uten oppsigelsestid (aml, 2005, § 15-3 (9)).

4.4.3 Hovedavtalen

Hovedavtalen er et relevant institusjonelt forhold, da den regulerer grunnleggende spørsmål mellom arbeidsgiver- og arbeidstaker. Avtalen er utarbeidet mellom hovedorganisasjonene på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, henholdsvis Næringslivets hovedorganisasjon og LO, Landsorganisasjonen i Norge (Næringslivets hovedorganisasjon [NHO], 2014).

Arbeidsmiljøloven nevner ikke ansiennitet som utvalgskriterium ved oppsigelse. En bestemmelse i hovedavtalen fastsetter derimot at ansiennitetsprinsippet skal være gjeldende både ved oppsigelse og permittering (NHO, 2014, § 8-2). Fravik fra ansiennitet ved utvelgelse kan skje dersom det foreligger saklig grunn (NHO, 2014, § 9-12). Dersom tillitsvalgte i bedriften er ved den oppfattelse av at grunnen ikke er saklig, kan spørsmålet tas videre til forhandling mellom organisasjonene. Hovedavtalen gir også retningslinjer ut over bestemmelsene i permitteringslønnsloven. Avtalen fastsetter at den ansatte kan fratse sin stilling uten oppsigelsestid når vedkommende har vært permittert over 3 måneder (NHO, 2014, § 7-6).

4.4.4 Fagforeningenes rolle

Bedriftene i denne studien tilhører privat sektor, som ofte har særavtaler med fagforeninger. I disse avtalene reguleres særskilte spørsmål mellom partene, som ikke omfavnes i hovedavtalen (NHO, 2014, § 4-1). Det vil kort greies ut om fagforeningenes rolle i norsk næringsliv.

Fagforeninger er et institusjonelt forhold som kan spille inn på valg av tilknytningsform for arbeid i en virksomhet (Olsen, 2006). En fagforening skal fronte medlemmenes interesser i forhandlinger tilknyttet arbeidsvilkår. I Norge er omtrent halvparten av den aktive arbeidsstyrken medlem av en fagforening (Gallie, 2007). Den høye andelen tilsier at arbeidstakerne har høy grad av indirekte deltagelse og dermed innvirkning på avgjørelser. Fagforeningene tilstreber at standard tilknytningsformer skal dominere arbeidsmarkedet, da atypiske bemanningsløsninger generelt er preget av lavere jobbkvalitet (Olsen, 2006). Ved høy grad av fagorganiserte arbeidere vil fagforeninger få innflytelse gjennom diskusjoner med ledelsen i bedriftene.

4.4.5 Relevante fagforeninger for studien

Studien tar for seg bedrifter hvor arbeidstakerne hovedsakelig har ingeniørutdanning. Det er fire store fagforeninger som aktivt representerer slike kunnskapsmedarbeidere i oljebransjen. NITO er Norges største fagforening for ingeniører og teknologer, med nærmere 78 000 medlemmer (NITO, 2015). Tekna er Norges største akademikerforening, med over 67 000 medlemmer. Medlemmene i foreningen har hovedfag-, mastergrad- og sivilingeniørutdanning innen naturvitenskap og teknologi (Tekna, 2015). LO-forbundet Industri Energi har over 60.000 medlemmer og organiserer blant annet fagarbeidere og ingeniører (Industri Energi, u.d.). Energiforbundet SAFE representerer 12.000 medarbeidere i oljebransjen. Deres hovedoppgave er å ivareta de ansattes rettigheter ved organisering av arbeid i sektoren, som følge av stadige endringer de siste årene (SAFE, u.d.).

4.5 Casebeskrivelser

Det kan være hensiktsmessig å ha en forståelse for bedriftene som utgjør studiens empiriske grunnlag. Bedriftene refereres til ved navnene “bedrift A”, “bedrift B” og “bedrift C” i studien, for å ivareta deres anonymitet. I dette delavsnittet vil casene kort presenteres.

4.5.1 Bedrift A

Bedrift A er en separat juridisk enhet underlagt et større konsern. Bedriften er en prosjektbasert leverandør av vedlikehold, drift- og modifikasjonstjenester i oljebransjen. Før nedbemanningsprosessen ble satt i gang høsten 2015, hadde bedriften totalt 1050 ansatte. Hovedvekten av disse hadde ingeniørbakgrunn, og omtrent 30 prosent var tilknyttet støttefag som økonomi og administrasjon. Av den totale arbeidsstokken var omtrent 200 innleide konsulenter, hvor to tredjedeler var ingeniører. Både en del av bedriftens innleide konsulenter og ansatte har utviklet generell bransjekompetanse gjennom erfaring i ulike olje- og gassrelaterte selskap.

4.5.2 Bedrift B

Bedrift B er en produktorientert divisjon underlagt et globalt teknologikonsern. Divisjonen utvikler produkter og systemer tilknyttet Subsea. Denne bedriften hadde fem avdelinger i Norge, med totalt 400 fast ansatte, før nedbemanningsprosessen ble igangsatt januar 2015. I tillegg hadde bedriften opp mot 120 innleide konsulenter, som utgjør 30 prosent av bemanningen. Medarbeiderne er enten operatører som blir benyttet i divisjonens verksteder, eller ingeniører som arbeider innenfor bedriftens produksjon og utvikling.

4.5.3 Bedrift C

Bedrift C er en separat juridisk enhet underlagt et større konsern som leverer tjenester forbundet med utvinning av olje. Divisjonen er prosjektbasert, og leverer ingeniørtjenester til bore- og brønnprosjekter på oljerigger. Bedriften besto av 450 ansatte før nedbemanningsprosessen ble igangsatt i 2014, hvor 100 av disse var innleide konsulenter. Flesteparten av medarbeiderne har ingeniørbakgrunn, og arbeider med å planlegge og designe prosjekter. De har også et ansvar for å sørge for at prosjektene blir gjennomført på riktig måte.

5. Presentasjon av funn

De empiriske funnene fra studien vil nå presenteres. Innsamlede data fra hvert case vil beskrives separat. Framstillingen er strukturert etter de to delspørsmålene som utgjør oppgavens problemstilling. Funnene illustreres av sitater fra intervjuobjektene.

I denne forbindelse kan det være hensiktsmessig å repetere oppgavens problemstilling:

1. Hvordan har bruken av innleide konsulenter blitt endret som følge av redusert oljepris, og hva er årsakene til disse endringene?
2. Hvilke utvalgsriterier og tiltak blir benyttet ved nedbemanning av fast ansatte i forbindelse med oljekrisen, og hva er begrunnelsene for disse?

5.1 Bedrift A

5.1.1 Delspørsmål 1

5.1.1.1 Bemanningsstrategi

På lang sikt har bedriften et mål om å ha en stabil sammensetning av arbeidsstokken, på henholdsvis 15 prosent konsulenter, 25 prosent utenlandsk arbeidskraft og 60 prosent fast ansatte. Bedriftens anvendelse av utenlandsk arbeidskraft vil holdes utenfor oppgaven, som presisert i innledningen.

Det er to årsaker til at bedriften ønsker å bygge opp en konsulentbase på 15 prosent på lang sikt. For det første har bedriften behov for en fleksibel arbeidsstokk, for å møte svingninger i markedet. Lederen for ingeniører forklarer at konsulentene bidrar til fleksibilitet, fordi de enkelt kan sies opp. Den andre årsaken er at bedriften gjennom reguleringen av konsulenter, kan beskytte sine fast ansatte når etterspørselen varierer. Ved å leie inn konsulenter når arbeidskapasiteten er sprengt, unngår bedriften å si opp fast ansatte i perioder hvor bemanningsbehovet er lavere. For å gi mer spillerom, har ledelsen derfor avgjort at andelen konsulenter ikke skal overstige 25 prosent på kort sikt. Bedriftens kortsiktige mål avviker dermed fra deres langsiktige bemanningsstrategi om en konsulentandel på 15 prosent. Dette skyldes at konsulentene tilfører volum, som gjør at de kan benyttes som buffer for de fast ansatte. Ifølge HR-leder er dette i samsvar med deres overordnede strategi om å holde en stabil kjerne av fast ansatte. HR-leder begrunner denne bruken av konsulenter som følgende:

“Vi har såpass mange svingninger i prosjektporteføljen, så i stedet for å oppbemanne og nedbemanne til enhver tid, så har vi anledning til å ta inn 25 prosent av bemanningen som innleide. Slik kan vi bruke de til å ta topper og bunner. For det er jo ikke sånn at når ett prosjekt avsluttes, så er det automatisk ett nytt prosjekt som kommer inn. Det kan være det kommer inn tre måneder før, og vi kan ikke ha bemanning til å ta høyde for det.”

5.1.1.2 Situasjonen tidligere

Bedriften opplevde i perioden før oljekrisen at konsulenter satt på spisskompetanse de var avhengige av. De valgte da å tilby disse konsulentene fast ansettelse, fordi de ønsker å besitte all kjernekompetanse internt i bedriften. Økonomileder forteller at bedriften hadde et økonomisk insentiv til å unngå en høy andel konsulenter, da de mottok en høyere timelønn sammenlignet med fast ansatte. Dette resulterte i lavere marginer på prosjektene.

Det var flere av konsulentene som på dette tidspunktet ikke ønsket å bli ansatt. Lederne i bedriften nevner at innleide konsulenter hadde fordeler som høyere lønn og frihet til å velge interessante prosjekter. Konsekvensen av dette var at bedriften måtte leie inn konsulenter med nøkkelkompetanse til gitte prosjekter. Ifølge HR-leder gjorde bedriften seg mer sårbar ved å være avhengig av denne eksterne arbeidskraften.

Lederen for ingeniører uttalte at bedriften benyttet konsulenter for å tilpasse seg markedsetterspørselen. Bedriften hentet enten inn ekstern arbeidskraft som satt på kompetanse som bedriften ikke hadde tilgang på, eller kompetanse de ikke hadde tilstrekkelig av internt. Behovet for innleie ble begrunnet med at bedriften er avhengig av å besitte nok og riktig kompetanse for å vinne prosjekter. Konsulentene ble leid inn til spesifikke prosjekter, og partene tegnet en kontrakt tilsvarende prosjektlengden. De innleide var derfor kun i bedriften i perioder av kortere varighet. Leder for ingeniører forklarer bruk av innleie som følgende:

“Skal vi leie inn folk så er det to ytterpunkter. Det ene er fordi det er kompetanse vi ikke har, som vi trenger. Da må vi kjøpe den. Ellers så er det et behov for et større antall.”

Selv om bedriften taper marginer på å benytte konsulenter sammenlignet med fast ansatte i prosjekter, mente lederen for ingeniører at denne løsningen er mer økonomisk på lengre sikt. Det er fordi bedriften gjennom innleie kun må betale lønn for de timene bedriften har behov for den gitte kompetansen. Dette gjør at bedriften unngår å betale full lønn til fast ansatte som bedriften ikke har behov for i hvert prosjekt.

5.1.1.3 Nedbemanningsprosessen

Det var enighet mellom bedriften og fagforeningene om at konsulentene skulle sies opp først i nedbemanningsprosessen. I bedriften ble dette begrunnet med at de ønsket å ivareta sine fast ansatte. Det første tiltaket bedriften gjennomførte var å la ansatte overta konsulentstillingene. Dette forutsatte at de fast ansatte hadde riktig kompetanse, eller kapasitet til å tilegne seg den kompetansen som krevdes innen en kort tid. Bedriften leide heller ikke inn nye konsulenter dersom stillingen kunne besittes av en fast ansatt. Ifølge HR-leder er dette årsaken til at konsulentandelen i bedriften har blitt drastisk redusert.

Noen konsulenter ble beholdt, fordi bedriften ikke klarte å erstatte dem med fast ansatte i den konkrete stillingen. Bedriften hadde altså mangel på en gitt kompetanse internt. Ved å kunne dokumentere bedriftens behov for kompetansen konsulentene innehadde, ble avgjørelsen akseptert av fagforeningene. Økonomileder forklarer dette på følgende måte:

“Vi beholder alle konsulentene vi trenger, men vi skifter ut alle automatisk med de vi klarer å erstatte med egne ansatte. Det er jo første bud. Men det må være en egen ansatt som har samme kompetanse og erfaring som kan overta jobben.”

En annen årsak til at noen innleide konsulenter ble beholdt, var mangel på nok av en spesifikk kompetanse. Selv om etterspørselen etter mange av bedriftens tjenester har gått ned, er det noen tjenester som ikke har blitt berørt av nedgangen i oljebransjen. Dette gjaldt hovedsakelig pågående prosjekter, hvor bedriften var avhengig av de innleides kompetanse for å levere til fastsatt tid. Bedriften kunne derfor ikke ta ut alle konsulentene umiddelbart, da de var bundet til prosjekter med ulikt tidsforløp. Dette førte til at konsulentene ble sagt opp suksessivt ettersom prosjektene ble fullført. Ifølge økonomileder hadde disse innleide hovedsakelig kompetanse innen elektroinstrumenter og annen teknisk spisskompetanse.

Bedriften beholdt enkelte konsulenter med bransjekompetanse, det vil si at de kjenner kundenes preferanser og systemer. Leder for ingeniørene benevner denne typen innleide som en ”potet”, fordi den kan anvendes i flere sammenhenger. Slik kompetanse er nyttig for å møte kundenes krav til leveranser. Dette gjør bransjekompetansen attraktiv for deres konkurrenter, og bedriften anser det derfor som en fordel å kontrollere disse innleide.

Fagforeningene er et institusjonelt forhold, som HR-leder forteller at bedriften måtte tilpasse seg etter. De aksepterte ikke at bedriften ansatte innleide konsulenter, på samme tidspunkt som de sa opp sine fast ansatte. Grunnet denne restriksjonen kunne ikke bedriften tilby

konsulenter med spisskompetanse fast stilling i nedbemanningsprosessen. Dette til tross for at HR-leder mener at konsulentene på dette tidspunktet ville akseptert et slikt tilbud, fordi de nå søker trygghet på grunn av usikre tider i oljebransjen.

5.1.1.4 Utfall

Bedriftens økonomileder forklarte at grunnet bedriftens bufferstrategi, klarte de å spare fast ansatte fra å miste jobben. Antallet konsulenter bedriften sitter igjen med etter nedbemanningsprosessen er redusert fra 200 til rundt 30 personer. Bedriften har ikke kunnet si opp alle konsulentene, da en del av dem sitter på spisskompetanse som de er avhengig av for å fullføre prosjekter. Antallet konsulenter er så lavt at bedriftens økonomileder mente det ville være vanskelig for bedriften å benytte en bufferstrategi dersom det kommer ytterligere nedgangstider i bransjen. På lang sikt ønsker bedriften derfor å gå tilbake til sin opprinnelige strategi med omtrent 15 prosent konsulenter.

Bedriften ønsker i tillegg å igangsette analyser av innleide med spisskompetanse, for å finne ut om disse kan bli leid inn i kortere perioder etter behov. Slik kan bedriften kutte kostnader ytterligere, ved å ikke ha dem leid inn i hundre prosent stilling.

5.1.2 Delspørsmål 2

5.1.2.1 Internt bemanningsbyrå

Selskapet er en del av et større konsern som tidligere benyttet et internt bemanningsbyrå. HR-leder forteller at det interne bemanningsbyrået var en separat enhet som hadde ansvar for å regulere arbeidsstokken etter bemanningsbehovet internt. Dette innebar at de hadde ansvar for å skaffe egnet personell dersom det oppstod et bemanningsbehov eller ledige stillinger i konsernets enheter. Byrået prioriterte personell fra andre områder i virksomheten, gjerne fra avdelinger med overflødig kapasitet. Dersom det ikke var mulig å skaffe nødvendig kompetanse internt, søkte bemanningsbyrået utenfor konsernets grenser. De hentet da inn personer fra eksterne bemanningsbyråer eller enkeltmannsforetak. Det interne bemanningsbyrået hadde inntil oljekrisen, kun blitt benyttet til oppbemanning i konsernet.

All organisering av innleid arbeidskraft gikk via det interne bemanningsbyrået. Det vil si at denne enheten hadde monopol på bemanningsrelaterte oppgaver i selskapet. De hadde ansvar for å hente inn riktig arbeidskraft, avklaring av kontrakter og utbetaling av lønn. Kompetansekrav og antall ble avgjort av divisjonen som hadde bemanningsbehovet. HR-leder uttaler følgende om det interne bemanningsbyrået:

“De er jo profesjonelle rekrutterere og leverer tjenester til oss. De er jo faktisk sprunget ut av HR-avdelingen her, og de kan sitt fag fra A til Å. De har total oversikt over alle ledige stillinger i selskapet. De fikk vel en form for monopolsituasjon på alle ledige stillinger i selskapet, hvor de da kunne plassere overtallig personell.”

5.1.2.2 Bakgrunnen for nedbemanningsprosessen

Leder for ingeniører forteller at bedriften allerede i starten av 2014 merket en nedgang i ordrer. Da bedriften kontinuerlig planlegger arbeidsstokken etter kommende prosjekter, fikk bedriften allerede på dette tidspunktet indikasjoner på at de var nødt til å foreta bemanningsjusteringer. Ledelsen gjorde da grundige prognoser for ordremengden framover. HR-lederen forteller at på grunn av usikre framtidsutsikter, var antall tilbud ute hos kunder den mest håndfaste målestokken bedriften hadde. Antall tilbud ble derfor benyttet som et verktøy for å anslå omfanget av nedbemanningen.

HR-lederen forteller videre at bedriften analyserte det aktuelle kompetansebehovet i bedriften og hvem i arbeidsstokken som tilfredsstilte dette behovet. Før fallet i oljepris hadde bedriften opplevd en sterk vekst som førte til at de hadde rekruttert et høyt antall ansatte, for å dekke behovet for arbeidskraft. HR-lederen forteller at nedgangen i oljebransjen resulterte i et skift. Bedriften så seg nødt til å optimalisere arbeidsstokken ved å beholde riktig fagkompetanse med hensyn til kundenes etterspørsel. Det var ikke lenger rom for å beholde ansatte som ikke tilfredsstilte kravene til oppdatert kunnskap. Å bevare bedriften sin konkurransevne var dermed fokuset til bedriften, da de gikk i gang med nedbemanningen. Disse avgjørelsene illustreres av HR-lederens sitat:

“Millioninvesteringene våre ligger i de tobente, ikke i Nordsjøen. Så det er utrolig sårt for oss å slippe ut den kompetansen som vi har kjempet for (...) Dette er ikke noe noen av oss ønsker, men noe vi er nødt til, for å sikre bunnlinje, videre drift og for å faktisk foreta bemanningsjusteringer på en klok måte. Vi har i hvert fall skrudd oss sammen nå slik som vi tror at vi er mest konkurransedyktig i forhold til den framtiden som kommer.”

5.1.2.3 Nedbemanningsprosessen

Bedriften har vært gjennom to nedbemanningsprosesser etter at de besluttet å gjøre bemanningsjusteringer våren 2014. De var på intervjutidspunktet i gang med en tredje prosess. Den første prosessen fant sted i juni 2014, den andre ble fullført innen september samme år. I de to første prosessene benyttet selskapet det interne bemanningsbyrået til å

foreta justeringene. I den siste nedbemanningsprosessen, som bedriften er i ferd med å gjennomføre, har de ikke mulighet til å benytte bemanningsbyrået. Dette skyldes at det har blitt skilt ut som et separat selskap. Bedriften har derfor vurdert andre nedbemanningstiltak i den pågående prosessen, men omfanget er ikke besluttet på intervjuetidspunktet.

På det tidspunktet vi var i kontakt med bedriften hadde omtrent 200 fast ansatte vært nødt til å forlate sin opprinnelige stilling. Det skjedde enten ved overflytting til det interne bemanningsbyrået eller ved oppsigelse. Antallet ble avklart av lederne for de tekniske fagene i samråd med resten av ledelsen. De tok som nevnt utgangspunkt i etablerte kontrakter og kommende ordrer. Basert på dette laget de bemanningsplaner i hver avdeling for månedene framover. Beslutningen forklares av avdelingsleder for teknisk personell:

“Når det ble besluttet at vi hadde behov for en kapasitetsjustering totalt sett, så måtte jeg gjøre en vurdering på hva slags kompetanse og hvor mange ansatte har jeg behov for i hvilke roller framover. Så da prøvde vi å ta utgangspunkt i det som vi visste var håndfast.”

Lederne for hver avdeling måtte analysere bemanningsbehovet for hvert fagfelt opp mot de kommende prosjektene til bedriften. Da den første nedbemanningsrunden fant sted i juni, forklarer HR-lederen at det var utfordrende å forutsi omfanget av nedgangen i bransjen. Dette resulterte i at flere av avdelingene kuttet for få ansatte, og bedriften ble derfor nødt til å gjennomføre ytterligere bemanningsjusteringer.

5.1.2.4 Kriterier for utvelgelse

Bedriften involverte fagforeningene i april, før de orienterte sine ansatte. HR-lederen begrunner dette med at bedriften er pålagt av arbeidsmiljøloven å ha en god dialog med fagforeningene. Ved å involvere dem tidlig kunne ledelsen sikre en ryddig prosess. Dette var et gjennomgående fokus i nedbemanningen, for å bevare bedriftens omdømme. HR-leder uttrykker bedriftens ønske om en ryddig prosess på følgende måte:

“Vi skal fremstå som profesjonelle. Det har vært målet med alle omorganiseringer. Ja, det gjør vondt, det gjør det for alle, men målet er jo at de ansatte skal si at bedriften håndterte det profesjonelt. Vi skal ikke ha noen som sier at her er det trynefaktor. Det går på bedriftens renommé og de ansatte skal vite at vi har fulgt boken. Vi har drøftet med fagforeningene, vi har vært ryddig i vår tilnærming.”

Fagforeningene ble involvert i drøftingen av hvilke kriterier som skulle gjelde ved utvelgelse av ansatte. HR-leder forteller at flere fagforeninger har programfestet at ansiennitet skal være grunnlag for utvelgelse ved nedbemanning. Bedriften aksepterte at lengde på arbeidsforholdet i bedriften skulle være første prioritet, når de skulle velge hvem som fikk beholde jobben i nedbemanningsprosessen første runde. Dette skyldtes like mye andre forhold, som påvirkning fra fagforeningene. For det første ble ansiennitet sett på som en enkel og rettferdig måte å skille ansatte i bedriften på. Ifølge avdelingsleder for teknisk personell er ansiennitet et tilnærmet objektivt grunnlag for sammenligning av medarbeidere, da det er målbart. Ledernes subjektive oppfatninger av ansatte har i den sammenheng liten betydning. Kriteriet ble ansett som hensiktsmessig, da det gjør bedriftens valg av ansatte enklere å forsvare. Dette illustreres av avdelingsleder for teknisk personell:

“Det med ansiennitet er ikke rotfestet i arbeidsmiljøloven som et krav, men det er en allmenn oppfattelse at det er en rettferdig vurdering. Den ligger både hos fagforeningene og folk flest som en naturlig ting man vurderer høyt når man skal gjøre en nedbemanning.”

HR-leder forteller at ansiennitet i stor grad er sammenfallende med kompetanse. Når en har jobbet i bedriften over lengre tid, utvikler man en solid realkompetanse gjennom erfaring fra ulike prosjekter og roller. Dette gjør at de som har lang ansiennitet ofte har mer relevant erfaring, sammenlignet med de som nylig er blitt ansatt. Ifølge HR-lederen vil ansiennitet som hovedkriterium føre til at bedriften evner å sitte igjen med de best egnede medarbeiderne i arbeidsstokken. Ledelsen mener at bruk av ansiennitet som hovedkriterium, er sammenfallende med å optimalisere bemanningen med hensyn til hvem som kan gjøre en best mulig jobb.

Avdelingsleder for teknisk personell forteller at de i enkelte tilfeller avvek fra ansiennitet som kriterium for utvelgelse. Slike avvik måtte begrunnes saklig overfor fagforeningene. Det var da ikke tilstrekkelig at bedriften ønsket å beholde personer med gode egenskaper. Kun i tilfeller hvor ansatte satt på en kritisk kompetanse, som andre vanskelig kunne tilegne seg, ble vedkommende vurdert framfor en med lengre ansiennitet. Avviket ble forsvart med at bedriften var nødt til å beholde de mest kompetente, for å selge sine tjenester i et innskrenket marked. Avdelingsleder for teknisk personell forklarer avveiningene på følgende måte:

“For at du skal sitte igjen med et konkurransedyktig team som leverer det kunden forventer, skal du beholde de som har jobbet i bedriften og vært dedikerte medarbeidere i mange år.

Samtidig avvek vi i noen grad fra ansiennitet. Det var fordi det var personer som hadde kritisk kompetanse, som den med lenger ansiennitet ikke kunne tilegne seg på kort tid.”

HR-lederen utdyper at dersom personen besitter en unik realkompetanse, spisskompetanse eller en kombinasjon av egenskaper, regnes det som en saklig grunn til avvik fra ansiennitet. Realkompetanse er eksempelvis at vedkommende har hatt en lederrolle i et viktig prosjekt, har høy kvalitet i sine leveranser eller god kundetilfredshet. Bedriften vektla flerfaglighet for å beholde ansatte med faglig bredde, for at de skal kunne håndtere flere typer prosjekter.

Ifølge leder for ingeniører økte gjennomsnittsalderen i bedriften på grunn av ansiennitet som øverste utvalgs-kriterium. Etter første runde satt bedriften igjen med mange kompetente ansatte, men mistet til gjengjeld flere unge og lovende medarbeidere. Vedkommende påpeker at bedriften er avhengig av yngre ansatte som kan videreføre bedriftsspesifikk kunnskap og bidra til at bedriften hevder seg i framtiden. I den andre runden av nedbemanningen gikk bedriften i større grad bort fra ansiennitet, da bedriften er avhengig av å være produktiv på alle nivåer i hierarkiet. Dette illustreres gjennom sitatet til HR-leder:

“Vi har på enkelte avdelinger holdt igjen juniorstillinger og fått aksept for det hos fagforeningene, fordi de har potensiale og kundene etterspør juniorstillinger i prosjekter. De gjør enkle oppgaver som seniorenne ikke ønsker å ta eller har lyst til å ta, og så er det jo hensiktsmessig med miksen av ansatte. Vi ser jo at gjennomsnittsalderen blir lovlig høy etter hvert. Da kan det være en fordel å holde igjen de yngre.”

Fokuset i andre runde av nedbemanningen var i større grad hvordan den enkelte leverer. Leder for ingeniører beskriver situasjonen som en opprydning i organisasjonen. Ansatte som i mindre grad bidro i prosjekter måtte forlate sin stilling. Nedbemanningsprosessen ble således benyttet til å heve kompetansenivået i bedriften, gjennom å kvitte seg med de som presterte lite tilfredsstillende. Dette mener leder for ingeniører bidro til at bedriften har kommet styrket ut av prosessen. Vedkommende utdyper det slik:

“Det er klart at i gode tider, så har det nok vært litt tendens til at vi har tatt litt folk inn uten å sjekke referansene til alle (...) Men vi vil jo vinne de nye jobbene. Vi sier at vi skal komme ut med en økt konkurransekraft og da må vi få vekk de som ikke jobber, de som sitter i kaffibaren og sånne ting. Vi må ha de som arbeider på den smarteste måten.”

HR-lederen påpeker at bedriften måtte vise til skriftlig dokumentasjon på at den oppsagte hadde prestert under forventet nivå, for å benytte kompetanse som et utvalgs-kriterium. Dette kunne være referat fra medarbeidersamtaler eller årlige prestasjonsvurderinger av ansatte. I de tilfellene hvor bedriften ikke hadde tilstrekkelig med dokumentasjon, ville de ikke si opp vedkommende i mangel på saklige argumenter.

5.1.2.5 Internt bemanningsbyrå som nedbemanningstiltak

Bedriften benyttet et internt bemanningsbyrå for å omplassere ansatte i de to første nedbemanningsprosessene. Det var konsernledelsen og eiere som ytret et ønske om å benytte det interne bemanningsbyrået til å gjennomføre nedbemanningen. De begrunnet dette med et ønske om å beholde kompetansen innad i konsernet. På det tidspunktet var det andre divisjoner i konsernet som hadde bruk for arbeidskraft. Bedriften anså derfor tiltaket som en mulighet for å beholde ansatte med god kompetanse, som de hadde brukt mye ressurser på å rekruttere og lære opp.

Nedbemanningsprosessen startet med at bedriften analyserte bemanningsbehovet framover og avgjorde hvem som måtte forlate sin stilling. Våre respondenter hevdet at utvelgelsen og omfanget på ingen måte ble påvirket av muligheten for å flytte ansatte til det interne bemanningsbyrået. I stedet valgte de å gjennomføre utvelgelsesprosessen på lik linje som om det skulle vært en oppsigelse. Da de ansatte ble innkalt til orienteringsmøte, ble de tilbudt en frivillig overgang til det interne bemanningsbyrået. Alle som ble vurdert overtallige i den første nedbemanningsrunden i juni, fikk tilbud om fast ansettelse i 7 måneder med lønn fra bemanningsbyrået. Det var i hovedsak unge ansatte som ble overført, da bedriften i denne prosessen benyttet ansiennitet som utvelgelseskriterium. HR-leder utdyper prosessen:

“Du starter en ordinær oppsigelsesprosess og kjører hele den formelle linjen. I møtene så sier vi: kan vi skilles som venner på en annen måte? Det er ingen som får bestemme seg der og da. De skal hjem å tenke, søke nødvendig rådgivning. Enten så kommer de tilbake og aksepterer den. Hvis de sier nei, så går vi i retning av å vurdere endelig oppsigelse.”

Ansatte som ble overført, ble formelt ansatt i det interne bemanningsbyrået. Det vil si at det interne bemanningsbyrået overtok personalansvaret, men at de ansatte beholdt de samme lønns- og arbeidsvilkårene som i sin forrige stilling. Dersom det var ledige stillinger i andre deler av konsernet, fikk ansatte med relevant kompetanse tilbud om å overføres dit. Dersom dette innebar å flytte geografisk, måtte den ansatte selv dekke flyttekostnader.

5.1.2.6 Konsekvenser for ansatte og bedrift

I løpet av den syv måneders lange oppsigelsestiden hadde det interne bemanningselskapet et mål om å skaffe de ansatte ny jobb. De bisto derfor ansatte med jobbsøkerkurs, revidering av CV og lignende, for å hjelpe de ansatte inn på arbeidsmarkedet. Arbeiderne hadde arbeidsplikt de syv månedene de var ansatt i bemanningsbyrået, og i løpet av denne perioden ble flere leid ut til prosjekter i konsernet.

Det hendte at ansatte som var overført fikk oppdrag hos andre kunder, som det interne bemanningsbyrået hadde rammeavtaler med. Det interne bemanningsbyrået hadde ressursansvar i denne perioden, og interne divisjoner eller andre selskaper var ansvarlig for oppgavene til de ansatte. Medarbeidere som ble overført inngikk da i en trepartsrelasjon, og hadde en funksjon tilsvarende konsulenter. Leder for ingeniører forteller at denne ordningen gjorde bedriften mer fleksibel, da de kunne leie inn sine tidligere ansatte. De ansatte kunne da fullføre arbeidet på prosjektene de tilhørte, og bedriften fikk således dekket bemanningsbehovet for den nødvendige perioden. Bedriften unngikk på den måten å hente inn ny arbeidskraft som ikke hadde erfaring med prosjektet, og klarte på den måten å opprettholde produktiviteten i prosjektene.

HR-lederen påpeker at bedriften i større grad kunne verne sitt omdømme ved bruk av det interne bemanningsbyrået i nedbemanningsprosessen. For det første var ordningen frivillig, noe som innebar at ansatte som aksepterte, sa fra seg retten til å gå til arbeidsrettssak. De ansatte fikk i prinsippet syv måneder til å finne seg en ny jobb. Avdelingsleder forteller at dette resulterte i at ansatte var mer positivt innstilt til omplasseringen sammenlignet med oppsigelse. Omtrent samtlige aksepterte tilbudet. Disse to egenskapene ved omplassering til det interne bemanningsbyrået, reduserte sannsynligheten for å havne i konflikter med ansatte. Slik unngikk bedriften negativ omtale. Ledelsen mener at tiltaket ga en mer skånsom håndtering av medarbeidere, sammenlignet med andre nedbemanningsløsninger. HR-lederen påpeker at bedriften også oppnådde en merverdi ved å opptre i tråd med sin verdi om å ivareta sine ansatte. Ved å tilby de ansatte gode oppsigelsesvilkår, kunne bedriften øke sannsynligheten for at tidligere ansatte ville returnere til virksomheten.

“Det er jo en veldig grei arbeidsrettslig praksis, i forhold til at det følger en del rettigheter og plikter med oppsigelse. En frivillig fratreden gir en mye mer smidig tilnærming for begge parter. Bedriften gir med ene hånden og den ansatte gir fra seg en del. Sånn at man får en vinn-vinn situasjon.”

I forrige sitat påpeker HR-leder at overføringen av ansatte til et internt bemanningsbyrå gjorde bedriften mindre bundet til retningslinjer fra institusjonelle forhold, som fagforeninger og arbeidsmiljøloven. Ved overføringen skrev de ansatte under på at de frivillig fratradte sin stilling og gav fra seg retten til å bli prioritert ved en eventuell oppbemanning det første året. Dette resulterte i at bedriften i større grad kunne legge opp prosessen etter eget ønske, og at de sto friere til å velge sine ansatte. På den måten oppnådde bedriften en fleksibilitet ved å benytte det interne bemanningsbyrået, selv om de ble påført ekstra lønnskostnader ved å forlenge oppsigelsestiden. De ansatte måtte på den andre siden si fra seg enkelte rettigheter, men fikk til gjengjeld en utvidet oppsigelsestid og hjelp til å finne nytt arbeid. Ledelsen i bedriften mener denne utvekslingen mellom ansatte og bedrift bidro til en løsning som var gunstig for begge parter. Ledelsen uttrykte tilfredshet med bruk av det interne bemanningsbyrået som nedbemanningstiltak, da det sikret arbeidsgiver og arbeidstaker en god avslutning på arbeidsforholdet.

5.1.2.7 Andre benyttede nedbemanningstiltak

Oppgaven vil nå ta for seg hvilke andre tiltak bedriften har vurdert å benytte i den tredje runden av nedbemanningsprosessen.

Da bedriften identifiserte et behov for å justere bemanningen, var de raskt ute med å annonsere tilbud om overflytting til bedriftens utenlandske kontorer. Bedriften anså det som et ideelt tidspunkt å tilby ansatte, som hadde anledning og lyst på en internasjonal karriere, denne muligheten. Leder for ingeniører anslår at omtrent 20 personer takket ja til tilbudet.

Leder for ingeniører forteller at permittering av ansatte aldri var en aktuell løsning, da bedriften ikke fant noe tegn på at markedssituasjonen ville bedre seg de kommende månedene. Å bære kostnadene med permittering og påføringen av usikkerheten for de ansatte, mente ledelsen derfor ikke hadde noen hensikt.

Ansatte som er over 62 år mottok et tilbud om sluttpakke. Det var for å løse overbemanningen gjennom å gi eldre muligheten til å gå av med tidlig pensjon. Bedriften hadde på grunn av reguleringer fra fagforeningene ikke mulighet til å si opp ansatte over 58 år, da disse medarbeiderne med liten sannsynlighet ville klare å skaffe seg en ny jobb. Tiltaket var ledelsens løsning for å motvirke tendensen til en økende gjennomsnittsalder i bedriften. Disse sluttpakkene var frivillige, og den ansatte sa fra seg retten til å gå til arbeidsrettssak. HR-leder gjør rede for denne løsningen som følgende:

“Vi har gått ut med tilbud om en form for årlig gavepensjon til de over 62. Det fordrer for så vidt at de trer av, at de har rett til AFP og at de har rett opptjening i folketrygden. Det vil si at de har muligheten til å gå av. Det er frivillig.”

Da vi var i kontakt med bedriften, var det svært få som hadde takket ja til sluttpakken de var blitt tilbudt. Bedriften så seg derfor nødt til å gjennomføre oppsigelse. Dette skyldtes at oppsigelse var det mest effektive og minst økonomisk krevende tiltaket. Ifølge HR-leder hadde bedriften ønsket å unngå å benytte tiltaket, da de i størst mulig grad ville ivareta sine fast ansatte. Ved å følge opp de overtallige gjennom å tilby jobbsøkertiltak, økte derimot sjansen for at tidligere ansatte ville returnere til bedriften i framtiden.

5.2 Bedrift B

5.2.1 Delspørsmål 1

5.2.1.1 Bemanningsstrategi

Bedriftens daglige leder har uttalt at bedriften ønsker at arbeidsstyrken skal bestå av fast ansatte og innleide konsulenter. De ønsker nærmere bestemt å ha en andel konsulenter på mellom 10 til 30 prosent, for å unngå at fast ansatte rammes av oppsigelser og permitteringer grunnet svingninger i markedet. Det er viktig for bedriften at andelen konsulenter ikke overstiger 30 prosent. Dette skyldes at bedriften vil unngå å miste viktig kompetanse når konsulentene forsvinner.

Økonomileder mener at innleide konsulenter har andre mål enn fast ansatte. Konsulentene ønsker å tjene penger og gjøre en god jobb, men setter seg i mindre grad inn i bedriften og dens kultur. Vedkommende beskriver dette som en målforskyvning hos konsulenter, som bidrar til at ledelsen mister noe av kontrollen over driften. Det er derfor fordelaktig med en høy andel fast ansatte. De foretar hyppigere rapporteringer, sikrer en målrettet framgang i driften og ivaretagelse av bedriftskulturen. Dette illustreres av daglig leder:

“Vi vil ikke ha mer enn 30 prosent, for da mister vi kontroll på det vi holder på med. Det er fordi konsulentene har andre mål enn egne ansatte. Konsulenter er der for å tjene penger og gjøre en jobb, ikke sant? Men de bryr seg ikke så mye om bedriften og bedriftskulturen.”

Bedriftens daglige leder forteller at konsulenter blir benyttet for å oppnå stabilitet i kjernegruppen. Når markedet svinger regulerer bedriften sin bemanning ved å ansette og si opp innleide konsulenter. Dette gjør at de kan isolere kjernearbeiderne fra mindre endringer i

omgivelsene. På den måten mener ledelsen at bruk av innleide konsulenter har gjort bedriften mer fleksibel og bidratt til å skape trygge arbeidsplasser for deres fast ansatte.

HR-leder forteller at en annen hensikt med å benytte innleide konsulenter, er å få tilgang til spisskompetanse som bidrar til utvikling av produkter. Dette er kompetanse som er kritisk for bedriften, og er eksempelvis spesialteknikere og andre personer med et snevert og dypt kompetanseomfang, som bedriften kun får tilgang til gjennom innleie. Ifølge økonomileder kan disse konsulentene tilføre nye perspektiver på hvordan bedriften kan forbedre sine arbeidsrutiner. Deres oppdaterte kunnskap er relevant for kontinuerlig produktinnovasjon i bedriften. Avhengigheten illustreres av økonomileder i følgende sitat:

“Vi har en del spisskompetanse som vi ikke har selv: Prosjektledere, datafolk, spesialteknikere. De kan veldig mye teknologi og har en veldig smal, men veldig god spisskompetanse innenfor enkelte felt. (...) Spisskompetanse må du alltid ha. Det er de som er vanskeligst å kvitte seg med. Det er de du ikke kan kvitte deg med.”

5.2.1.2 Situasjonen tidligere

Tidligere har bedriften hatt et stort behov for innleide konsulenter i alle bedriftens avdelinger. De har vært ansatt innenfor støttefunksjoner, prosjektledelse og i selve produksjonen. Ledelsen forteller at dette skyldes at flere mindre bedrifter ble kjøpt opp og samlet i en produksjonsbedrift under et utenlandsk toppkonsern. I denne prosessen ble det avdekket kompetansebehov som ikke ble dekket gjennom oppkjøpene. Å benytte konsulenter ble dermed en enkel løsning for å skaffe arbeidskraft i et kort tidsrom. Samtidig innebar det mindre risiko, da deres kontrakt enkelt kunne termineres når behovet utgikk. Ifølge daglig leder førte innleide konsulenter til at bedriften kunne ha en fleksibel tilnærming til bemanning i en omstillingsprosess. I tillegg forklarer økonomileder at bruk av innleide har gitt bedriften en mulighet til å unngå feilansettelser, fordi de fikk testet ut arbeidstakerne sine evner før de eventuelt tilbød vedkommende fast stilling. Vedkommende forklarer dette som følgende:

“Fra et sånn bedriftsståsted så er innleie veldig greit, for da får du litt mindre risiko. Så tar du dem inn, og så ser du på om de fungerer i en organisasjon. Så tilbyr du fast ansettelse, hvis det er mest ønskelig etter endt kontrakt.”

Bedriftens HR-leder forklarte at bedriften så seg nødt til å leie inn konsulenter når det var oppgangstider i oljebransjen. Dette var på grunn av at bedriften hadde vanskeligheter med å

få tak i riktig kompetanse. De prøvde på dette tidspunktet å ansette konsulentene de var avhengig av på lang sikt, for å redusere sine lønnskostnader. Det viste seg å være vanskelig, da konsulentene i oppgangstiden ønsket å ha en tilknytningsform som innleide. Det ble av ledelsen begrunnet med at innleide hadde en større frihet til å velge hvilke prosjekter de ville jobbe på. I tillegg hadde innleide gunstige lønnsvilkår, som følge av høy etterspørsel etter arbeidskraft i oljebransjen før oljekrisen inntraff.

5.2.1.3 Nedbemanningsprosessen

Daglig leder uttaler at det optimale for bedriften ville være å tilby dyktige konsulenter fast ansettelse, og si opp fast ansatte som ikke presterer tilfredsstillende. Dette er for å kunne optimalisere arbeidsstokken og dermed sikre bedriftens konkurransevne. På en annen side forteller økonomilederen at det forelå en forventning blant de fast ansatte, om at de ville bli prioritert i nedbemanningsprosessen. Det kom fram i intervjuet at et brudd på disse forventningene kunne føre til konflikter mellom partene og negativ omtale i media. Samtidig ønsket bedriften å fremstå som en god og trygg arbeidsplass, som tok vare på sine fast ansatte. Økonomileder forteller at fast ansatte også har en større tilknytning til bedriften gjennom et lengre ansettelsesforhold, sammenlignet med innleide konsulenter. Dette trakk i retning av å prioritere fast ansatte i nedbemanningen.

Daglig leder legger til at institusjonelle forhold, som arbeidsmiljøloven og fagforeninger, fremmet et vern av de fast ansatte i nedbemanningsprosessen. Arbeidsmiljøloven pålegger bedriften å gi fast ansatte et forsøk på å tilegne seg kompetanse for å kunne overta en innleid konsulent sin stilling. Daglig leder forteller at loven dermed begrenser bedriften sin mulighet til å beholde den mest kompetente arbeidskraften, og forhindrer en optimalisering av arbeidsstokken. Bedriftens HR-leder forteller at fagforeningene ikke ville gå med på at bedriften sa opp fast ansatte, dersom de ikke hadde kuttet andelen konsulenter først. Fagforeningene godtok likevel at bedriften beholdt konsulenter som innehadde unik kompetanse, for å sikre bedriften sin konkurransekraft og dermed levedyktighet framover. Daglig leder illustrerer begrensningene fra de institusjonelle forholdene som følgende:

“Hadde jeg gjort som jeg ville, så ville jeg tilbudt alle konsulentene en fast jobb og så ville jeg ryddet opp i alle de ansatte som jeg har. Altså benyttet anledningen med et dårlig marked til å gi en konsulent fast jobb, slik at han blir fast ansatt. Men det kan vi ikke gjøre.”

I sitatet kommer det fram at daglig leder ønsket å beholde konsulentene som var i bedriften da nedbemanningen fant sted. Bedriften var likevel nødt til å foreta bemanningsjusteringer blant de innleide før de kunne redusere fast ansatte, blant annet på grunn av retningslinjene fra de institusjonelle forholdene. Bedriften løste dette ved å danne tre kategorier av innleide konsulenter. Kategoriene ble dannet på grunnlag av hvor avhengig de var av deres kompetanse. Bedriften fordelte dermed konsulentene i kategoriene: (1) de som måtte gå, (2) de som var ønskelig å beholde forutsatt lønnsjusteringer og (3) de som bedriften måtte beholde. Slik kunne bedriften enklere skille mellom hvilke konsulenter de ville beholde og argumentere for valgene overfor fagforeningene. Daglig leder forklarer prosessen følgende:

“Først så tar vi for oss konsulentene. De har vi gruppert. Jeg har en liste over alle konsulentene, og sender det ut til hver enkelt ansvarlig. Så skal vedkommende få lov til å klassifisere de i tre bøtter. (...) Så må kanskje halvparten av konsulentene gå.”

Konsulenter som hadde stillinger som prosjektledere eller jobbet med etablerte produktporteføljer, tilhørte kategorien som ble sagt opp. Bakgrunnen for denne beslutningen var at de uten større komplikasjoner kunne erstattes med fast ansatte. Bedriften ønsket i stedet å satse på innleide som arbeidet med utvikling og innovasjon. Dette ble begrunnet med at de satt på oppdatert teknisk kompetanse som var nødvendig for utviklingen av produkter. Bedriften foretok ingen justeringer av deres lønns- og arbeidsvilkår, da bedriften ikke kunne risikere å miste dem. HR-leder gjør greie for denne avveiningen i sin uttalelse:

“Vi skal jo opprinnelig ut med innleid personell først, men det er jo klart at det er noen av de som vi er nødt til å skjerme. Ikke så mange, men en håndfull stykker vil jeg tro. De er bidragsyttere til utviklingen, så det er en kritisk kompetanse.”

Konsulenter som verken var ledere for innovasjonsprosjekter eller innehadde essensiell spisskompetanse, ble innkalt til samtale. Disse ble kategorisert som ønskelige å beholde, fordi de tilførte nødvendig kapasitet. Forutsetningen for at de fikk bli værende, var at de gikk med på å reforhandle sin lønn. Slik kunne bedriften vise til tiltak for å kutte kostander, og på den måten oppnå større aksept hos fagforeningene for å si opp fast ansatte.

I noen tilfeller var det forhold utover de tre kategoriene, som førte til at konsulenter fikk beholde jobben. Bedriften hadde en rutine på at ansatte som ble oppsagt fikk mulighet til å søke seg over til stillinger som var besatt av konsulenter i andre avdelinger. Ettersom avdelingene ligger spredt i Norge, var det derimot få fast ansatte som var villig til å flytte på

seg. Dette medførte at svært få fast ansatte benyttet seg av muligheten til å overta stillingen til en konsulent. Mange konsulenter fikk derfor beholde sin stilling, samtidig som en fast ansatt med lik stilling i en annen avdeling ble sagt opp. Bedriftens økonomileder forklarer denne prosessen i følgende sitat:

“Vi så på hvilke funksjoner vi hadde behov for på ulike lokasjoner. Hvis det var en innkjøper i X som var innleid, og vi skulle si opp en innkjøper i Z, så vil vi tilby den innkjøperen i Z å flytte til X og overta den stillingen som vi hadde innleide til. Hvis han sa: nei, det ønsker jeg ikke, så vil jo han bli sagt opp. Da beholder vi den personen som er innleid.”

5.2.1.4 Utfall

I dag sitter bedriften igjen med en andel på 10 prosent konsulenter. Disse ble ikke sagt opp, fordi bedriften er avhengig av deres spisskompetanse eller arbeidskapasitet. Bedriften har ikke et ønske om å øke andelen konsulenter på kort sikt, ettersom fokuset til bedriften er å holde kostnadsnivået så lavt som mulig og bygge opp sin interne base av arbeidskraft. Dersom det oppstår et behov for en bestemt type arbeidskraft, kan innleie bli aktuelt. Ifølge daglig leder er det ønskelig at andelen konsulenter stabiliserer seg på et nivå mellom 10 til 30 prosent på lang sikt. Dette tilsvarer bedriftens konsulentandel før nedbemanningen.

Økonomileder hevder at bedriftens ansatte og kultur har blitt mindre fleksibel etter at konsulentandelen har gått ned som følge av nedbemanningsprosessen. Dette skyldes at konsulentene har hatt en positiv innvirkning på endring og introdusert nye metoder i bedriften. Videre har bedriften sin mulighet til å ta på seg ulike bestillinger blitt begrenset, da de fast ansatte ikke er like villig som konsulenter til å flytte på seg geografisk over et lengre tidsrom. Daglig leder mener at bedriften har blitt mer statisk som følge av at de har færre konsulenter. Vedkommende illustrerer konsulentenes fleksible holdning som følgende:

“Jeg har holdt på med å bygge noe greier i X (...) Så skal du ha et prosjektteam som er villig til å være i X og styre store prosjekter. Da blir det veldig ofte en del innleie, fordi konsulenter er mer villig til å reise ut, ha litt lengre dager og litt sånne andre ting.”

5.2.2 Delspørsmål 2

5.2.2.1 Bakgrunn for nedbemanningsprosessen

Daglig leder forteller at bedriften er i ferd med å si opp fast ansatte. De har hatt drøftingsmøter med fagforeningene og er nå i ferd med å avgjøre hvem som skal sies opp.

Vedkommende forteller at oppsigelse er “siste utvei” for bedriften. HR-leder uttaler at bedriften ønsker å ta vare på sine fast ansatte. Derfor utfører de andre tiltak før de vurderer denne muligheten. Daglig leder forklarer nedbemanningen med følgende sitat:

“Vi er nødt til å få kontroll på den økonomiske situasjonen i forhold til penger inn og penger ut. Da er en av de enkleste måtene å gjøre det på å kutte kostnader på antall hoder.”

Bedriften sin nedbemanningsprosess kan dermed sies å være en konsekvens av den økonomiske situasjonen i bedriften. Dette kan ses i sammenheng med oljekrisen som finner sted i bransjen. Bedriften har et økt behov for å redusere sine kostnader for å være konkurransedyktig, og nedbemanningen er et tiltak for å oppnå dette. Økonomilederen forteller at konsernledelsen har tatt initiativ til nedbemanningsprosessen i selskapet.

5.2.2.2 Omfang

I forkant av nedbemanningsprosessen har ledelsen foretatt analyser for å avgjøre omfanget av nedbemanningen. Økonomileder forteller at de tok utgangspunkt i framtidsprognoser for ordrer og markedsutvikling, for å kunne tilpasse kompetansen i selskapet og antall ansatte til det framtidige behovet. Vedkommende forklarer dette som følgende:

“Vi ser jo på markedet. Vi ser på ordrer som kommer inn og generelt på oljeindustrien (...) Med utgangspunkt i dette har vi gjort noen overveiende tilnærminger for nedbemanning og ressursavveininger.”

Resultatet av disse analysene forteller hvor stort det predikerte bemanningsbehovet er framover. Ledelsen har benyttet disse analysene til å avgjøre antall årsverk som må kuttes. På det tidspunktet vi var i kontakt med selskapet skulle omtrent 30 personer sies opp.

5.2.2.3 Kriterier for utvelgelse

Etter at bedriften har besluttet hvor mange ansatte som er overtallige, er neste steg å avgjøre hvem som må forlate sin stilling. Det første bedriften vurderer er fagkombinasjonene som bedriften trenger for å levere produkter etter kundenes behov. Det er nødvendig at bedriften har en balanse mellom antall ansatte i hver disiplin, for at produksjonen skal løpe kontinuerlig uten flaskehalser. På dette stadiet i beslutningsprosessen tar bedriften dermed ikke hensyn til individuelle egenskaper, men fagkombinasjoner. Dette illustreres av et sitat fra daglig leder:

“Du må se på hele organisasjonen. Alt det vi gjør, det er avhengig av ledelsen, ingeniører, prosjektledere og operatører. Så alt det der til sammen blir til et produkt, et system eller en løsning som vi selger. Så når etterspørselen blir mindre, så er vi nødt til å kutte omtrent like mye på alle områder. Altså ikke like mange, men du må se på hvordan forholdet er.”

Daglig leder presiserer at bedriften er avhengig av å ha de beste hodene med riktig kompetanse, slik at de kan møte markedets behovet i framtiden. Bedriften har derfor valgt kompetanse som øverste kriterium for utvelgelse av hvilke ansatte de skal beholde. For at lederne skal kunne rangere sine ansatte på likt grunnlag, blir kompetansebegrepet delt opp i syv ulike kategorier. Disse kategoriene er blant annet utdanning, erfaring innen relevante områder som prosjektledelse eller programvarer, samarbeidsevne og tilbakemeldinger fra bedriftens klienter. Ansatte med lavest sammenlagt poengsum nomineres som overtallig.

Grunnen til at bedriften benytter rangering av ansatte, er for å gjøre det enklere å argumentere for sine valg overfor ansatte eller fagforeninger. Dersom noen ønsker begrunnelse for hvorfor en person er plukket ut, kan leder vise til rangeringen og påpeke konkrete mangler ved vedkommende sin kompetanse. Ifølge HR-leder vil konkrete kriterier gjøre at vurderingen av den ansatte bli mer rettferdig. Det er fordi hver ansatt blir vurdert likt, slik at lederen sitt personlige forhold ikke skal legge føringer for hvem som blir valgt. Dersom en person eksempelvis mangler en etterspurt programkunnskap, vil ledere i mindre grad kunne manipulere rangeringen. HR-leder innrømmer likevel at subjektive vurderinger har betydning, blant annet ved vurdering av personers samarbeidsevne. Bedriften har valgt å benytte dette som et kriterium, fordi det er en egenskap de verdsetter høyt hos sine ansatte.

Under oppgangstiden i oljebransjen har bedriften ansatt enkelte med mindre relevant kompetanse, grunnet et stort behov for arbeidskraft. Daglig leder forteller at bedriften benytter nedbemanningen som en mulighet til å kvitte seg med medarbeidere som ikke besitter nødvendig kompetanse. Slik fører selekteringen til at bedriften sitter igjen med en kompetanse tilpasset behovet bedriften har framover. Daglig leder kaller dette for en opprydning i bedriften, som forklares følgende:

“Det er klart at man tar hensyn til hvem er enklest å jobbe med og hvem som gir best resultater. I situasjoner hvor man driver med nedbemanning, da rydder en også litt opp, hvis man kan kalle det det. Slik at dem man sitter igjen med sannsynligvis er de beste.”

5.2.2.4 Fagforeninger

Da bedriften hadde foretatt analyser og avgjort at de måtte gjennomføre en nedbemanning, ble fagforeningene inkludert i prosessen. De ble kontaktet for å diskutere kriteriene for utvelgelse av fast ansatte. Økonomileder gjør greie for fagforeningenes rolle i følgende sitat:

“Det er en dialog, men bedriften har styringsrett i forhold til hva de ønsker å gjøre ... Du tar jo selvfølgelig hensyn til hva fagforeningen sier, men i bunn og grunn så er det bedriften som bestemmer hvilke kriterier som skal avgjøre.”

Sitatet viser at bedriften benytter fagforeningene som en diskusjonspartner og som et retningsgivende organ i prosessen med å velge ut ansatte for oppsigelse. Samtlige ledere legger vekt på at den endelige beslutningen ble vedtatt av ledelsen i bedriften. Daglig leder forteller at fagforeningene i all hovedsak ønsker at ansatte skal velges ut fra ansiennitet. Dette samsvarer ikke alltid med bedriften sitt ønske om å beholde de ansatte med riktig kompetanse tilpasset etterspørselen i markedet. Bedriften har derfor valgt å bruke tid på å orientere fagforeningene om deres markeds- og kostnadssituasjon, for at de skulle få forståelse for bedriftens prioriteringer. Daglig leder legger vekt på at det er viktig å spille på lag med fagforeningene, for at nedbemanningsprosessen skal bli mest mulig skånsom for alle parter. Dersom fagforeningene ikke blir inkludert er det fare for at ansatte gir mer motstand og i verste tilfelle at bedriften havner i arbeidsrettssaker. Ifølge daglig leder var dette noe av årsaken til at fagforeningene ble involvert på et så tidlig tidspunkt i nedbemanningen.

5.2.2.5 Nedbemanningstiltak

Bedriften ønsket i første omgang å omplassere overtallig ansatte til andre deler av konsernet. Begrunnelsen for dette var at de ønsket å beholde kompetansen bedriften hadde investert i gjennom rekruttering og kursing av ansatte. En høy grad av involvering av fast ansatte i bedriftens produktutvikling og innovasjon, har ført til at de ansatte har tilegnet seg bedriftsspesifikk kompetanse. De har derfor høy verdi for bedriften og omplassering gjør det mulig å ta vare på denne kompetansen. Dette illustreres av økonomilederens sitat:

“Hvis de sitter på en kompetanse som er viktig for oss, så ønsker vi gjerne å ta vare på den. Det er ofte en tung prosess å ansette nye og få de integrert. Så hvis vi har en person som gjør en god jobb, og er villig til å flytte på seg eller reise litt, så er det å foretrekke.”

Bedriften omplasserte 10 personer til andre deler av konsernet. HR-lederen forklarer at grunnen til at flere ikke ble omplassert, var en konsekvens av to forhold. Det første var at de

ansatte hadde en svært oljerelatert kompetanse, som hadde liten overføringsverdi til andre deler av konsernet. Det andre var at konsernet ikke hadde et stort behov for mer arbeidskraft.

Etter at omplasseringsprosessen var fullført, gikk bedriften i gang med å vurdere alternative nedbemanningstiltak, for å redusere sine personalkostnader. Bedriften valgte da å permittere seks ansatte i seks måneder. Årsaken til at permittering ble benyttet var, ifølge daglig leder, for å møte usikkerheten i oljebransjen på en hensiktsmessig måte. Ved permittering trenger ikke bedriften gi fra seg viktig kompetanse, men har muligheten til å hente den inn etter en periode med mindre driftsaktivitet. Ledelsen mente derfor at permittering ga bedriften mulighet til å justere bemanningsbehovet, noe som var hensiktsmessig fordi den framtidige etterspørselen var vanskelig å forutsi. Daglig leder avslører et annet motiv for bedriftens bruk av permittering:

“Hvis du blir permittert og vet at du går uten jobb i seks måneder, så vil du sannsynligvis se deg om etter en jobb. Så da slipper vi å gå til oppsigelse.”

Sitatet tyder på at daglig leder er klar over at permittering sender et signal til ansatte om at bedriften befinner seg i en usikker posisjon. Det kan føre til at permitterte medarbeidere vil søke jobbtrygghet ved å lete etter en alternativ arbeidsplass. Permittering kan ifølge daglig leder resultere i at arbeidstaker frivillig sier opp jobben, slik at de mister fortrinnsretten på nye stillinger i bedriften. Fordi arbeidstaker frivillig avtrer, unngår bedriften arbeidsrettssaker og andre konflikter ved oppsigelse, som kan føre til negativ omtale.

Etter å ha gjennomført nevnte tiltak, innså bedriften at de var nødt til å foreta ytterligere nedbemanninger for å nå sine målsetninger om kostnadsreduksjon. Denne gangen valgte bedriften å si opp ansatte, da framtidsprognosene bare pekte nedover og fordi de var nødt til å oppnå en drastisk kostnadseffekt. Press fra konsernledelse og eiere om å levere en positiv bunnløse, kan nevnes som påvirkningsfaktorer for denne beslutningen.

Å skåne bedriften sitt omdømme ble ansett som viktig i nedbemanningsprosessen for å unngå negativ omtale. Daglig leder forklarer at omdømmet påvirker bedriftens evne til blant annet å rekruttere ansatte. Det var spesielt viktig å kunne argumentere godt for valg av utvalgsriterier og omfang, slik at bedriftens interessenter forstod hvorfor de ulike beslutningene ble tatt. Informasjonsmøter for ansatte, kontinuerlig kommunikasjon og lokal presse ble viktig for å formidle dette budskapet.

Sluttpakker ble ansett som kostbart for bedriften, sammenlignet med vanlig oppsigelse. I enkelte tilfeller var dette en pris bedriften var villig til å betale, for å unngå negativ omtale. Bedriften valgte å tilby sluttpakker når de ønsket å si opp ansatte som utgjorde en potensiell trussel, ved at de kunne gå til sak mot dem. HR-leder forteller at sluttpakker i slike tilfeller var en bra løsning for både bedriften og den ansatte. Den ansatte fikk en økonomisk kompensasjon for å avslutte arbeidsforholdet, og bedriften risikerte ikke å ødelegge sitt renommé. Vedkommende mente at det førte til at partene kunne skilles på en god måte. Dette illustreres i HR-leder sitt utsagn:

“I grensetilfeller benytter vi sluttpakker. For vi kan komme i en situasjon hvor det er en gråsoner, blant annet ved vurdering av sosiale forhold eller kompetanse, hvor vi vet at det kan bli en arbeidsrettssak. Så istedenfor å kjøre denne saken i arbeidsretten, så i stedet for bruker vi tiden og kreftene det koster på å kjøpe oss ut fra problemet.”

5.3 Bedrift C

5.3.1 Delspørsmål 1

5.3.1.1 Bemanningsstrategi

Samtlige av respondentene fra bedriften bekrefter at fast ansettelse er den vanligste tilknytningsformen for arbeidskraft i selskapet. HR-leder uttaler at bedriften bevisst har valgt å ha en høy andel fast ansatte, da den ønsker å ha en forutsigbar og stabil kjernevirksomhet. De ansattes kompetanse innen oljeservice utgjør bedriftens kjernevirksomhet og danner grunnlaget for selskapets konkurransefortrinn. Ledelsen forteller at fast ansettelse gjør det enklere å planlegge arbeidsstokken til kommende prosjekter og styrke konkurransefortrinnet gjennom investering i de ansattes kompetanse. Bedriften har dermed en bemanningsstrategi som går ut på kun å ha fast ansatte i kjernevirksomheten. Ideelt benyttes innleie av eksterne konsulenter til å utføre spesialoppgaver av kortere varighet i støttefunksjoner.

HR-leder uttaler at selskapet har et konkret mål om at andelen konsulenter ikke skal utgjøre mer enn 20 prosent av bedriftens bemanning. Selskapet ønsker å unngå en høy andel konsulenter, da det har negative økonomiske konsekvenser. Timeratene kundene betaler er identiske for fast ansatte og innleide konsulenter. Ettersom innleid arbeidskraft får høyere timelønn, blir marginene derfor lavere ved bruk av innleie. At bedriften til tross for dette ønsker en mindre andel innleid arbeidskraft, begrunnes med at konsulenter bidrar til en fleksibilitet gjennom sin løse tilknytningsform. Dette benyttes til å møte svingninger i

markedet. Ifølge HR-leder gjelder bemanningsstrategien til selskapet i oppgangstider så vel som i nedgangstider. Vedkommende påstår derfor at bedriften ikke har endret sin bemanningsstrategi som følge av oljekrisen, og gjør greie for strategien i følgende sitat:

“Vi har en filosofi om at vi ønsker å ha mest mulig fast ansatte. Det er flere grunner til det. Vi ønsker å være en stabil og god arbeidsplass, med et godt omdømme og et stort hjerte. Vi ønsker å være forutsigbar med hensyn til bemanningen vår. Når vi byr på jobber og oppdrag, så vet vi at vi har kompetansen til å utføre den jobben, og ikke må gå ut å hente den i konsulentmarkedet. Så jeg tror vi har en relativt høy grad av fast ansatte i forhold til veldig mange andre i bransjen, men så har vi selyfølgelig også av og til konsulenter.”

Fra sitatet kommer det fram at bedriften verdsetter flere av egenskapene ved standard tilknytningsformer. Et langsiktig ansettelsesforhold er noe selskapet vektlegger i stor grad, da det gir mulighet for å bygge opp en sterk organisasjonskultur som støtter opp om bedriftens kjerneverdier og lojalitet blant bedriftens ansatte. Avdelingsleder for modifikasjonsprosjekter uttaler at innleide konsulenter i mindre grad forstår den interne kulturen, og dermed ikke føler like stor eierskap til arbeidsoppgavene. Dette kan igjen svekke utførelsen på prosjekter. Argumentet er en ytterligere årsak til at bedriften ønsker en lav andel innleide konsulenter. Bedriftenes ivaretagelse av sin kultur gjennom prioritering av fast ansatte, kan illustreres av avdelingsleder for modifikasjonsprosjekter:

“Det går på kulturbygging. Konsulentene de er preget av der de kom fra. Vi har veldig fokus på bedriftskulturen, å bygge kjerneverdiene våre. Det er lettere å få det til med noen som er her over tid, enn noen som er inne en kort tid og ut igjen.”

5.3.1.2 Situasjonen tidligere

Bedriften uttaler at det tidligere var vanskelig å rekruttere nødvendig kompetanse i arbeidsmarkedet, da konsulentene som innehadde kompetansen foretrakk å være uavhengig fra oppdragsgiver. Konsekvensen av denne utviklingen ble at selskapet hadde en uønsket høy andel konsulenter, for å dekke behovet for arbeidskraft. HR-leder forteller at da bedriften opplevde en topp i etterspørselen i 2012, var 30 prosent av de ansatte konsulenter. Dette var langt over det nivået bedriften ønsket. Vedkommende forklarer situasjonen slik:

“Grunnen til at det var så høyt var at vi ikke var i stand til å fast ansette så mange som vi ønsket. Vi fikk rett og slett ikke tak i god nok kompetanse. Kompetansen var tilgjengelig på leiemarkedet. Trenger vi folkene, så må vi ta de inn. Så da måtte vi ta de inn som innleide.”

Daglig leder forteller at selskapet benyttet eksterne konsulenter dersom kompetansen de hadde behov for ikke var tilgjengelig på arbeidsmarkedet. I disse tilfellene hadde de innleide konsulentene spisskompetanse som bedriften var avhengig av. Denne spisskompetansen var hovedsakelig knyttet til programvarer og applikasjoner. Avhengigheten blir av daglig leder begrunnet med at den eksterne arbeidskraften var involvert i kjernevirksomheten, på tross av bedriftens bemanningsstrategi som går ut på å unngå dette. I disse tilfellene var de eksterne konsulentene organisert med kortvarige kontrakter som stadig ble fornyet.

Selskapet leide inn eksterne konsulenter dersom de ikke hadde nok av den nødvendige kompetansen internt. Da ble vedkommende leid inn til et konkret prosjekt og fikk tildelt en spesifikk rolle. I disse tilfellene benyttet selskapet innleide konsulenter for å dekke et midlertidig behov. Daglig leder forteller at hovedvekten av innleide var innenfor de fagområdene bedriften selger mest av til sine kunder, som et supplement til egne fast ansatte.

5.3.1.3 Nedbemanningsprosessen

Da bedriften begynte å merke en nedgang i oppdragsmengde i slutten av 2013, var reduksjon i antall konsulenter det første bemanningstiltaket som ble iverksatt. Dette ble begrunnet med at bedriften ønsket å verne om egne ansatte, noe de involverte fagforeningene også påla dem. På den annen side opplevde selskapet et økt press på å være konkurransedyktig, og kostnadskutting ble i den forbindelse aktuelt. Flexibiliteten forbundet med konsulentenes korte oppsigelsestid, blir i den forbindelse beskrevet som en fordel for bedriften. De oppnådde raskt en kostnadseffekt ved å redusere antall innleide. Dette var fordi konsulentene ga lavere marginer per solgte time, samtidig som de raskt fikk en reduksjon i lønnskostnadene gjennom kort oppsigelsestid. Dette illustreres av daglig leder:

“Konsulenter var de første som måtte gå når vi så at dette snudde. Det er klart at når vi har en måneds oppsigelse på konsulenter, og vi har tre til ti måneders oppsigelse på våre egne ansatte, så tar vi vekk konsulenter med en gang. Da får vi kostnadseffekten med en gang.”

Til tross for at bedriften ønsket å beholde flest mulig av sine egne ansatte og færrest mulig konsulenter, har bedriften opplevd at de har måttet gjøre unntak. Dette gjaldt i tilfeller hvor innleide satt på kompetanse som bedriften var avhengig av for å fullføre sine prosjekter. I disse tilfellene var bedriften derimot i stand til å argumentere saklig for sine valg og dermed oppnå forståelse blant de andre involverte partene. Daglig leder begrunner dette følgende:

“Vi har sendt ut egne ansatte og sagt: beklager vi har ikke arbeid til deg. Så har vi måttet beholde en del konsulenter, fordi at de har sittet på kunnskap eller kompetanse som vi ellers ikke har i selskapet. Selv om vi har en nedbemanningsprosess så er vi fremdeles forpliktet til å levere de jobbene vi har tatt på oss. Så fram til den jobben er ferdig, eller hvis vi klarer å på en måte duplisere den personen og ta ut en konsulent, så må vi ha konsulentene hos oss.”

Sitatet understreker at ledelsen prioriterte å ivareta kompetansen i selskapet, framfor å følge fastsatte bemanningsstrategier. Daglig leder legger vekt på at denne prioriteringen bare gjaldt særskilte tilfeller hvor de innleide satt på verdifull kompetanse knyttet til prosjekter i kjernevirksomheten. Dette var i hovedsak konsulenter som bedriften hadde gjort seg avhengig av, som skyldtes at vedkommende tidligere ikke hadde villet bli fast ansatt.

5.3.1.4 Utfall

Bedriften sitter i dag igjen med omtrent 10 konsulenter. På tross av at bedriften innrømmer at de er avhengig av de eksterne konsulentene sin kompetanse, har de likevel ikke tilbudt dem fast ansettelse. Samtlige representanter fra bedriften sier at ansettelse i en nedbemanningsprosess ikke er aktuelt, fordi det kan føre til mistillit blant egne ansatte og dårlig omdømme. I stedet for å si dem opp, har bedriften valgt å benytte innleide konsulenter til å lære opp sine fast ansatte. Viktig fag- og systemkompetanse blir således bevart i selskapet, og de innleide kan erstattes av fast ansatte etter opplæringsperioden. Anvendelsen bidro også til å redusere antall fast ansatte som ble sagt opp. HR-leder begrunner tiltaket med at det samsvarer med deres bemanningsstrategi, som er å ha en størst mulig base av fast ansatte. Bedriftene begrunnelse utdypes i daglig leder sitt sitat:

“Vi har lagt en strategi på hvordan vi skal få konsulenter ut på sikt. (...) For eksempel så har vi en ansatt som ikke ble oppsagt, fordi han ble lært opp i den kompetansen som den innleide hadde. Så når han har tilegnet seg den kompetansen, så har vi tatt ut den innleide.”

Kompetanseoverføringen benyttes også innenfor nye forretningsområder. Tidligere har bedriften hatt et spisset tjenesteområde, men den økonomiske situasjonen de befinner seg i har fremhevet bedriftens behov for å oppnå mer bredde i deres portefølje. Selskapet har nylig vunnet et prosjekt som ligger litt utenfor deres tidligere tjenesteområde. Innleide konsulenter vil i denne sammenheng spille en viktig rolle, da de har erfaring fra tilsvarende prosjekter. Konsulentene kan dermed bidra med nødvendig kunnskap og erfaring, som kan overføres til fast ansatte.

Bedriftens HR-leder påpeker at selskapet har blitt mer bevisst på sin bruk av eksterne konsulenter i kjernevirksomheten etter nedbemanningsprosessen. Bedriften ønsker i framtiden å benytte konsulenter for hovedsakelig å kunne justere bemanningen etter behov.

På tross av at andelen konsulenter i dag er betydelig lavere enn før nedbemanningen, mener HR-lederen at de ikke har endret sin bemanningsstrategi. Vedkommende forteller at de nå ønsker å øke andelen konsulenter til mellom 10 til 20 prosent av bemanningen, etter hvert som situasjonen i markedet stabiliserer seg. Avviket fra strategien i nedbemanningsprosessen forklares med at bedriften hadde et ønske om å verne sine fast ansatte.

5.3.2 Delspørsmål 2

5.3.2.1 Bakgrunn for nedbemanningsprosessen

HR-leder forteller at en reduksjon i antall ansatte er det siste bedriften ønsker. Dette var årsaken til at ledelsen brukte lang tid på å bestemme seg om en nedbemanningsprosess skulle iverksettes. Etter at toppledelsen hadde bestemt hvilke tiltak som skulle benyttes høsten 2014, avgjorde de kriterier for utvelgesprosessen. Dette ble gjort av daglig leder og HR-leder. Avdelingslederne i divisjonen ble involvert i prosessen etter at kriteriene var bestemt og diskutert med fagforeningene.

Analyser av det framtidige behovet i markedet var grunnlaget for hvor mye av hver kompetanse bedriften trengte å sitte igjen med etter nedbemanningsprosessen. Hovedfokuset i analysene var hvilke områder og investeringsobjekter kunden ønsket å satse på i framtiden. Avdelingsleder for modifikasjonsprosjekter forklarer dette nærmere gjennom følgende sitat:

“Markedets etterspørsel er jo det samme som hva vil kunden ha. Hva er det kunden vil betale for? Det som kunden ikke vil betale for trenger vi i mindre grad.”

5.3.2.2 Nedbemanningsprosessen

Da nedbemanningsprosessen ble igangsatt besluttet bedriften først hvilken sammensetning de ønsket å ha i arbeidsstokken. For bedriften var det viktigst å beholde ansatte som hadde riktig kompetanse for å møte framtidig etterspørsel. Grunnen til at dette ble prioritert var for å sikre at bedriften også i framtiden kunne være konkurransedyktig.

Etter at kartleggingen av de ansatte var gjennomført, ble det gjort en utvelgelse av hvilke ansatte som skulle i drøftingsmøte. De som ble innkalt sto i fare for å bli oppsagt. Den ansatte fikk da mulighet til å legge fram argumenter som ikke ble tatt med i utvelgelsen, som

for eksempel sosiale grunner. Slike grunner ble vektlagt dersom de utmerket seg spesielt. HR-lederen forklarer at det er vanskelig å vurdere ulike sosiale grunner opp mot hverandre. Dette illustreres gjennom vedkommende sitt sitat:

“Sosiale grunner går gjerne på det med alder, økonomisk situasjon og forsørgerbyrde ... Det er ulike elementer som ligger der, men det er vanskeligere og vanskeligere å veie disse opp mot hverandre i dagens samfunn.”

Ledelsen har besluttet å beholde eldre ansatte med lang ansiennitet. Dette på tross av at vedkommende ikke har riktig formell kompetanse til å dekke et behov i bedriften. I disse tilfellene har de ansatte vært nær pensjonsalder, som gjør det vanskelig å finne nytt arbeid. Ved å beholde disse eldre har bedriften tatt hensyn til denne formen for sosiale forhold.

HR-leder forteller at bedriften ønsker å bli ansett som den beste arbeidsplassen i oljebransjen. Når bedriften ikke hadde et alternativ til å nedbemanne, var det viktig for dem å ha en ryddig og ordentlig prosess for å bevare sitt omdømme. Et tiltak var å vise respekt overfor ansatte som ble berørt av prosessen. Bedriften prøvde å hjelpe de som hadde fått oppsigelse, ved å organisere jobbsøkertiltak. Det ble satt i gang jobbsøkerkurs, intervjutrening og arrangert karrieredager. Daglig leder forteller at ved å ivareta de ansatte på en god måte, unngikk bedriften å bli stilt i et dårlig lys utad. I tillegg var bedriften bevisst på at dersom markedet snur, er det en mulighet for at bedriften vil ansette de oppsagte medarbeiderne. Derfor var det viktig å ha avsluttet arbeidsforholdet på en ryddig måte.

5.3.2.3 Kriterier for utvelgelse

Før de ansatte ble informert om nedbemanningsprosessen, ble fagforeningene i oljebransjen orientert. Under møtene mellom bedriften og fagforeningene ble det diskutert hvilke kriterier som skulle benyttes under utvelgesprosessen. Fagforeningene la stor vekt på at ansiennitet skulle komme øverst på listen over kriterier. Avdelingsleder for modifikasjonsprosjekter forklarer at ansiennitet ble mest vektlagt av fagforeningene, fordi de mener det er den mest rettfærdige måten å velge ut ansatte i en nedbemanningsprosess.

Bedriften mente på sin side at kompetansekriteriet burde bli vektlagt mer enn ansiennitet. Fagforeningene i oljebransjen blir av lederne i bedriften ansett som svært sterke. Likevel var ledelsen klare på at fagforeningene sin oppgave var å komme med innspill, men at bedriften selv skulle ta alle endelige avgjørelser. Avtalen som bedriften og fagforeningene ble enige om, stadfestet at kompetansebehovet avstemt mot markedet skulle prioriteres. Deretter ble

ansiennitet og eventuelle sosiale forhold vektlagt. Prioriteringen ble av HR-leder begrunnet med at kompetansen som bedriften satt på var avgjørende for selskapets framtidige levedyktighet. Vedkommende utdyper dette følgende:

“Fagforeningene har et sterkt ønske om at ansiennitet skal komme øverst på lista. Det fikk vi endret på i denne prosessen, og det er derfor vi bruker så lang tid. Kompetansen er viktig for oss. Det er det vi lever av. Vi selger ingeniører time for time.”

Bedriften vektla formell kompetanse, reell kompetanse og antall år med erfaring innen de ulike fagdisiplinene. HR-leder fortalte at de vurderte å gi score og vekttall på ulik kompetanse, men gikk bort fra denne tilnærmingen. Det var fordi rangering av kompetanse ikke gav resultater som var forenelige med bedriftens ønske om gode teamsammensetninger. Bedriften ønsket å beholde en sammensetning av ansatte som ville gjøre den konkurransedyktig på pris. Bedriften så seg derfor nødt til å beholde yngre juniorer, da disse var rimeligere for kundene, samt for å sikre kunnskapsoverføring til yngre generasjoner. Dette argumentet kan illustreres gjennom følgende sitat fra HR-leder:

“Vi trenger seniorer som er veldig god på faget sitt. Så trenger vi juniorer som vi har investert mye i, for de er framtiden vår. Sånn får vi den rette teamsammensetningen slik at vi kan være konkurransedyktige på pris innenfor hver disiplin.”

Ved vurdering av kompetanse var fokuset på kursing og hvilken type kompetanse de ansatte hadde tilegnet seg. Dersom dette var kompetanse andre medarbeidere enkelt kunne tilegne seg i løpet av en periode på et halvt år, ble ikke kompetanse tatt hensyn til. Da var ansiennitetskriteriet gjeldende for utvelgelse. Tok det derimot lang tid å tilegne seg kompetansen til den ansatte, så ble den prioritert framfor ansatte med lengre ansiennitet.

Bedriften ønsket å benytte objektive kriterier for utvelgelse, som var utformet og listet opp av toppledelsen. På den måten ville lederne i større grad vurdere sine ansatte på et saklig grunnlag, uten at avdelingsledernes oppfatninger fikk avgjørende betydning. I tillegg ville det muliggjøre gode tilbakemeldinger og argumentasjon bak valgene som ble tatt under utvelgelsesprosessen. Ledelsen var spesielt opptatt av at utvelgelsen ikke skulle benyttes som en håndtering av medarbeidere som ikke presterte. HR-leder illustrerer dette som følgende:

“Nedbemanningsprosesser skal ikke være prosesser hvor man rydder opp i alt det man ikke har gjort før, da er det et sykdomstegn ved bedriften. Det skal håndteres i det daglige.”

Til tross for bedriftsledelsens sterke ønske om en objektiv vurdering av ansatte, mente begge avdelingslederne at nedbemanningen indirekte hadde vært en opprydningsprosess. De forklarte at arbeidsmiljøloven gjorde det vanskelig for bedriften å si opp feilansettelser under normale markedsforhold. Nedbemanningen ble sett på som en mulighet til å si opp ansatte som ikke presterte. Avdelingsleder for modifikasjonsprosjekter forklarer dette med at vurderingen av de ansatte var av en subjektiv art. Det skyldtes at avdelingsledernes subjektive vurderinger av de ansatte ble sammenlignet mot de objektive kriteriene ledelsen hadde fastsatt. Avdelingsleder for tekniske prosjekter forteller at måten utvelgelsen ble gjennomført på, ga dem rom for å si opp ansatte som ikke leverte til forventningene, og begrunne det med kompetansefravik. Avdelingsledernes reelle utvelgelse ble begrunnet med at de ønsket å styrke bedriftens konkurransekraft framover. Avdelingsleder for modifikasjonsprosjekter forklarer følgende:

“Det er ikke alle som leverer det du trodde på intervjuet ... Altså vi har en del utfordringer med folk som ikke leverer. Når det er en masseoppsigelse så har vi mulighet til å ta ut folk som vi ikke kunne tatt ut ellers. For arbeidsmiljøloven er jo ganske streng i Norge der.”

5.3.2.4 Nedbemanningstiltak

Permittering ble ikke benyttet i nedbemanningsrunden høsten 2014, ettersom det ville være problematisk å gjennomføre. HR-leder begrunner det med at bedriften må sende inn en oversikt over hvilke ansatte de skal benytte på prosjekter når de gir tilbud til kunder. De vil da ikke kunne regne med de som er permittert. I tillegg påpeker daglig leder at tiltaket er dyrere enn oppsigelse, og gir en kortvarig løsning for bedriften. HR-leder sitt sitat illustrerer hvor uaktuelt permittering var, i følgende sitat:

“Det å ta folk ut i to måneder og må betale lønn i en måned, og så ikke betale lønn i en måned, og så må de inn igjen og så må du ut med noen andre. Det er ikke en ordning som passer vår type virksomhet.”

I forkant av nedbemanningen ble det avgjort at prosessen skulle foregå på konsernnivå. Dersom en ansatt ble kategorisert som overtallig, kunne den forskyve ut personer som tilhørte andre divisjoner i konsernet med lavere kompetanse. På denne måten benyttet bedriften omplassering som et tiltak i nedbemanningsprosessen, for å ta vare på de beste kandidatene internt.

Sluttpakker ble ikke benyttet i nedbemanningsprosessen. Bedriften hadde en optimistisk holdning til markedsutviklingen og valgte derfor å holde på sine ansatte så lenge det lot seg gjøre. Dette førte til mye slakk i bedriften, da ansatte ikke hadde tilstrekkelig med arbeidsoppgaver. Bedriftens avventende holdning tærte på bunnlinjen. Avdelingsleder for tekniske prosjekter forklarer at bedriften derfor ikke kunne ta seg råd til å tilby sine ansatte sluttpakker. Vedkommende forklarer at den økonomiske situasjonen bedriften befant seg i, gjorde at de hovedsakelig benyttet oppsigelse som nedbemanningstiltak. Omtrent 55 årsverk ble eliminert i nedbemanningsprosessen.

6. Sammenligning og diskusjon

I dette kapittelet vil funnene fra de tre casene sammenlignes og drøftes i lys av eksisterende teori. Det gir en forståelse for ulikheter og fellestrekk ved hvordan de tre bedriftene har endret sin bemanning på grunn av oljekrisen. Det vil være relevant å se funnene i lys av eksisterende teori, for å studere om ulike faktorer påvirker bemanningsløsninger i nedgangstider sammenlignet med normale perioder. Analysen kan indikere hvordan og med hvilke begrunnelser bedrifter tilpasser sin arbeidsstokk som følge av oljekrisen.

6.1 Delspørsmål 1

Hvordan har bruken av innleide konsulenter blitt endret som følge av redusert oljepris, og hva er årsakene til disse endringene?

6.1.1 Omfanget av konsulenter før nedbemanningen

Samtlige ledere i studien har påpekt at de ikke ønsker at konsulenter skal utgjøre en stor del av bedriftens arbeidsstokk. Dette blir begrunnet med at bedriftene må kunne vite at de har tilgang til kompetansen som er nødvendig for å utføre arbeidet de tilbyr sine kunder. Bedriftene vil i minst mulig grad gjøre seg avhengig av ekstern arbeidskraft og unngå at de mister viktig kompetanse når konsulentene forlater bedriften. Bedriftenes begrunnelse er identisk med funn fra tidligere studier av Nesheim et al. (2014). På grunn av disse forholdene prøver bedriftene å unngå å involvere eksterne konsulenter i kjernevirksomheten. Ønsket om å verne kjernekompetansen er i tråd med kjerne-periferi modellen til Atkinson (1984), som går ut på at innleid arbeidskraft bør forbeholdes perifere deler av en virksomhet. Ved å holde konsulenter atskilt fra kjernevirksomheten skaper bedriftene et grunnlag for at nøkkelkompetanse beholdes internt. Denne strategien samsvarer med transaksjonskostnadsteori. Bedriftene unngår opportunistisk atferd ved å fast ansette de som bidrar til kjernevirksomheten. Ansettelsen blir dermed en form for internalisering av en transaksjonsspesifikk investering for å hindre holdup-problemer.

De tre selskapene har uttalt at de ønsker å være en god arbeidsplass for sine fast ansatte, og benytte minst mulig ressurser på innleid arbeidskraft. For å begrense omfanget av atypiske tilknytningsformer, har samtlige bedrifter satt en begrensning på hvor stor andel innleide konsulenter de kan ha. Lederne i bedriftene uttaler ulike årsaker til hvorfor bedriftene har satt sin grense.

Bedrift B påpeker at konsulenter ofte handler etter egne insentiver og ikke til det beste for bedriften. Ved en høy andel innleid arbeidskraft hevder daglig leder i bedrift B at ledelsens kontroll og målstyring blir svekket. Dette funnet samsvarer med studien til Davis-Blake og Uzzi (1993), som peker på at bedrifter unngår atypisk arbeidskraft for å beholde administrativ kontroll. På bakgrunn av dette har bedrift B satt en grense på at konsulenter ikke skal utgjøre mer enn 30 prosent av arbeidsstokken. Bedriften sin grense for andelen konsulenter kan dermed tolkes å ha opphav i interne ledelsesutfordringer.

Bedrift A har en restriksjon på at innleide konsulenter ikke skal utgjøre mer enn 25 prosent av bemanningen. Dette begrunnes med at konsulentene har høyere timelønninger og dermed er mindre lønnsomme i prosjekter, sammenlignet med fast ansatte. Bedrift C argumenterer også for at marginene blir lavere ved bruk av innleid arbeidskraft. De har satt en begrensning på 20 prosent innleide konsulenter. Bedrift A og C sine grenser for bruk av konsulenter kan tolkes å ha opphav i økonomiske avveininger.

Bedrift A sin langsiktige bemanningsstrategi er å holde en stabil andel konsulenter tilsvarende 15 prosent av arbeidsstokken. Før nedbemanningsprosessen hadde bedriften en andel konsulenter tilsvarende deres øvre grense på 25 prosent. Vi finner et tilsvarende avvik mellom bemanningsstrategi og praksis hos bedrift C. Før oljekrisen hadde bedriften 30 prosent konsulenter, som er 10 prosent mer enn bedriftens øvre grense. Dette funnet tyder på at det eksisterer et avvik mellom de to bedriftenes ideal og hva som ble utført i realiteten.

6.1.2 Motiver for bruk av innleie før oljekrisen

Bedriftene i denne studien tilhører oljebransjen, et marked med hyppig teknologiske endringer og svingninger i etterspørsel. Dette kan forklare hvorfor samtlige bedrifter har et behov for å benytte konsulenter for å tilpasse arbeidsstokken til de dynamiske omgivelsene. Dette motivet for bruk av konsulenter finner vi i alle tre casene, og samsvarer med Atkinson (1984) sin teori om den fleksible bedrift. Teorien belyser at enkelte bedrifter har behov for atypisk arbeidskraft som følge av at de må forholde seg til dynamiske markeder. Ytterligere årsaker til hvorfor bedriftene benyttet konsulenter før nedbemanningen vil nå diskuteres.

HR-leder i bedrift A forteller at hensikten med bruk av konsulenter er å møte svingninger i markedet. Dette begrunnes med at konsulenter lett kan leies inn eller sies opp ettersom bemanningsbehovet i bedriften endrer seg. Leder for ingeniører i bedrift A uttaler at de i hovedsak leier inn konsulenter for å supplere sine fast ansatte innenfor et gitt fagområde.

Innleid personell kan dermed sies å tilføre bedriften et nødvendig volum i en kort periode med mye aktivitet. Dette motivet for å benytte konsulenter trekker i retning av at bedrift A vektlegger numerisk fleksibilitet (Nesheim, 2004). Slik anvendelse samsvarer med Atkinson (1984) sin kjerne-periferi modell, som sier at kapasitet er den viktigste ressursen innleid arbeidskraft tilfører. Muligheten til å foreta raske bemanningsjusteringer er spesielt viktig fordi bedriften er prosjektbasert, og arbeidsmengden kan variere mye fra periode til periode.

I likhet med bedrift A finner studien at bedrift C har et behov for fleksibilitet i bemanningen. HR-leder uttaler at innleie er ønskelig for å dekke et behov i et konkret prosjekt. Gjennom sin løse tilknytning gjør de bedriften bedre i stand til å møte svingninger i driftsaktiviteten. Denne begrunnelsen samsvarer med Nesheim (2004) sin forklaring på numerisk fleksibilitet. Ledelsen uttaler et ønske om å besitte nøkkelkompetanse internt. Grunnet utfordringer med å rekruttere konsulenter i den foregående oppgangsperioden, ble bedriften nødt til å leie inn arbeidskraft til kjernevirksomheten. Denne forklaringen tyder på at bruk av konsulenter i kjernevirksomheten er en konsekvens av manglende tilgang på spesifikk kompetanse i arbeidsmarkedet, som stemmer overens med funn fra Peel og Boxall (2001). Bedrift C sine bemanningspraksiser kan dermed sies å avvike fra Atkinson sin kjerne-periferi modell.

Behov for spisskompetanse i en kort periode er, ifølge Peel og Boxall (2001), en årsak til hvorfor konsulenter blir benyttet i bedrifters kjernevirksomhet. Dette finner vi tendenser til i bedrift A. De har leid inn nødvendig spisskompetanse til enkeltprosjekter. Deres anvendelse av konsulenter kan tolkes å være en strategisk avgjørelse. Leder for ingeniører i bedrift A har uttalt at de i enkelte tilfeller krever en spesiell kompetanse til et prosjekt av kort varighet. I slike tilfeller er det mer lønnsomt for bedriften å leie inn kompetansen, da behovet for kompetansen ikke er tilstede etter prosjektet er fullført. Tilsvarende motiv for bruk av konsulenter finner vi også for enkelte konsulentgrupper i bedrift C, hvor disse blir leid inn som et supplement til fast ansatte på prosjekter. Konsulentbruken i bedrift A og C kan dermed tolkes å være et tiltak for å oppnå kvalitativ fleksibilitet, det vil si evnen til å dekke et behov i en gitt periode. Dette samsvarer med funn fra studien til Klein og Lange (2012).

I bedrift B nevnes numerisk fleksibilitet som en årsak til hvorfor bedriften benytter konsulenter. Spesielt i forbindelse med bedriftens omstillingsprosess har konsulentenes fleksibilitet vært nyttig. Daglig leder forteller at bedriften opplever at enkelte konsulenter besitter en spisskompetanse som bedriften er avhengig av for innovasjon. Innleide er dermed også et resultat av at konsulentene utgjør en viktig ressurs i selskapets kjernevirksomhet.

Ifølge Matusik og Hill (1998) kan det være hensiktsmessig å benytte innleid arbeidskraft i kjernevirksomheten til bedrifter som opplever rask teknologisk utvikling. Personer som stadig arbeider på nye prosjekter kan tilføre bedriften oppdatert eller ny kunnskap. Daglig leder i bedrift B forklarer at en kombinasjon av fast ansatte og konsulenter kan være fordelaktig for at bedriften skal hevde seg i markedet. Innleide konsulenter sitt bidrag fører til forbedringer i bedriftens teknologi, som er viktig for å opprettholde innovasjonsevnen. Dette motivet for å benytte innleie er i tråd med studiet til Dyer og Singh (1998), som argumenterer for at en kombinasjon av ulike tilknytningsformer kan generere synergieffekter. Konsulentbruken i bedrift B kan forstås som et bevisst tiltak for å øke bedriften sin innovasjonsevne og bidra til å skape et konkurransefortrinn. Konsulentbruken bryter derimot med ressursbasert teori, som argumenterer for at bedrifter bør ansette strategiske ressurser (Barney, 1997).

Økonomileder i bedrift B forteller at innleie kan være et hensiktsmessig verktøy for å hindre feilansettelser. Ved at bedriften får prøvd ut kandidatene, kan de sikre at de ansetter personene som er mest egnet for bedriften. Motivet kan tolkes som en try-and-hire strategi, og blir i tidligere studier nevnt som en av hovedårsakene til innleie (Nesheim, 2003). I denne studien er bedrift B den eneste som nevner innleie som en bevisst strategi for rekruttering.

Bedrift A og C påpeker at konsulenter hovedsakelig benyttes for å øke deres numeriske fleksibilitet. Likevel anvender begge bedriftene konsulenter i kjernevirksomheten. Dette kan forstås som en konsekvens av markedsmekanismer, da konsulenter med relevant kompetanse ikke ønsker fast ansettelse. Studien finner også at bedrift A benyttet innleide konsulenter som et strategisk valg, for å unngå langsiktige forpliktelser til arbeidskraften. Anvendelsen av konsulenter i bedrift B skiller seg fra de to andre selskapene i studien. For det første gir innleie mulighet til å benytte en try-and-hire strategi, som bidrar til å optimalisere rekrutteringsprosessen. For det andre er bedrift B avhengig av arbeidskraften til innleide konsulenter for å opprettholde konkurransevnen. Denne ulikheten kan skyldes at selskapets kjernevirksomhet i stor grad er rettet mot produktutvikling og innovasjon. Behovet for å inneha den nyeste teknologien er ikke like framtrødende hos de to andre bedriftene i studien, fordi bedriftene selger konsulenttenester. Av intervjuene kommer det derimot fram at de ansattes kompetanse og erfaring er vesentlig for prosjektbedriftenes konkurransevne. Disse funnene trekker i retning av at motivet for bruk av konsulenter har sammenheng med hva bedriften tilbyr sine kunder.

6.1.3 Prioritering av fast ansatte ved nedbemanning

I denne studien har samtlige bedrifter uttrykt et ønske om å ivareta sine fast ansatte i nedbemanningsprosessen. Dette begrunnes med at de ønsker å fremstå som en god arbeidsplass, som tar vare på sine ansatte gjennom å gi dem jobbtrygghet. Bedriftene i studien har til felles at de valgte å redusere antall konsulenter i størst mulig grad, før de begynte nedbemanningen av fast ansatte. Dette kan sies å være i tråd med Atkinson (1984) sin buffer-teori. Gjennom terminering av konsulentenes kontrakter evnet bedriftene til en viss grad å tilpasse arbeidskapasiteten i bedriften til den reduserte etterspørselen. Konsulentene kan dermed sies å ha blitt benyttet for å oppnå numerisk fleksibilitet til å justere arbeidsstokken. Ved nedbemanningen førte den løse tilknytningsformen til at bedriftene kunne beholde sine fast ansatte lenger. Dette indikerer at bedriftene oppnådde numerisk stabilitet innad i arbeidsstokken bestående av fast ansatte, ved hjelp av den numeriske fleksibiliteten konsulentene tilførte. Det vil nå bli sett nærmere på hvilke forhold som ble vektlagt i prioriteringen av fast ansatte framfor konsulenter.

I alle tre bedriftene ble prioriteringen av fast ansatte begrunnet med at det vernet bedriftens omdømme. Økonomilederen i bedrift B forteller at det forelå en forventning blant de fast ansatte om at de ville bli prioritert i nedbemanningsprosessen. Det kom fram i intervjuet at et brudd på disse forventningene kunne føre til konflikter mellom partene, og dermed negativ omtale i media. Frykt for slike potensielle reaksjoner, kan forklare hvorfor bedriftene mente at prioriteringen av fast ansatte i størst grad vernet bedriftenes omdømme.

Ledere i samtlige bedrifter mente at fast ansatte hadde sterkere tilknytning til bedriften og dens kultur, i forhold til innleide konsulenter. Kulturen ble nevnt som en forutsetning for å styrke bedriftens verdier, som støtter opp om kjernevirksomheten. Konsulentene sin løse tilknytning kan dermed forstås som en indirekte kostnad for bedriftene, ved at de ikke bygger opp om bedriftenes kultur og verdier. Dette funnet kan relateres til Connelly og Gallagher (2004) sin argumentasjon for bruk av fast ansatte. De mener at fast ansatte føler en større forpliktelse overfor arbeidsgiver, som kan gi grunnlag for positiv ekstrarolleatferd. I denne studien kan slik forpliktelse tolkes som å innrette seg etter bedriftens kultur og rutiner. Årsaken til at konsulentene ikke evner dette i like stor grad, blir av avdelingsleder for modifikasjonsprosjekter i bedrift C, begrunnet med at de kun er en del av bedriften i et kortere tidsrom. HR-leder i bedrift B påpeker et ytterligere argument for å beholde fast ansatte. Vedkommende forklarer at moralen til fast ansatte i større grad reduseres ved

nedbemanning. Ved å verne de fast ansatte i nedbemanningsprosessen, kan bedriften unngå en svekkelse av bedriftskulturen.

Bedrift C uttaler at årsaken til at konsulenter måtte forlate bedriften først, var behovet for en rask effekt av nedbemanningen. Daglig leder i selskapet forteller at de hadde ventet lenge med å foreta nedbemanningstiltak, i håp om at markedssituasjonen skulle bedre seg. Bedriften var derfor i en ugunstig økonomisk situasjon på det tidspunktet de besluttet å gjøre bemanningsjusteringer. Det var da fordelaktig å redusere innleid arbeidskraft, fordi disse hadde en høyere timelønn enn fast ansatte. Det økonomiske argumentet kan ses i sammenheng med institusjonelle reguleringer, som blant annet innbefatter lønnet oppsigelsestid ved standard ansettelsesrelasjoner. Dette påfører bedrifter store oppsigelseskostnader ved nedbemanning av fast ansatte. Kort oppsigelsestid i kombinasjon med de innleides høyere timelønn, taler dermed for terminering av konsulents kontrakter for rask oppnåelse av kostnadsreduksjon.

Ifølge studien til Nesheim et al. (2014) kunne bemanningsløsningene i oljebransjen før oljekrisen være et resultat av normative mekanismer. I denne studien finner vi at samtlige bedrifter har foretatt en kraftig reduksjon i konsulenter, men gjennom våre funn kan vi ikke bekrefte at denne gjennomgående responsen er forårsaket normdannelse i bransjen. Bedriftene i studien legger mer vekt på at institusjonelle forhold utgjør en sterk ytre påvirkning i denne nedbemanningsprosessen. Ifølge HR-leder i bedrift B la fagforeningene føringer for prioriteringen mellom fast ansatte og konsulenter. Fagforeningene krevde at bedriften reduserte andelen konsulenter før de startet nedbemanningen av fast ansatte. Daglig leder i Bedrift B forteller at restriksjonene fra fagforeningene gjorde at bedriften i mindre grad kunne optimalisere sin arbeidsstokk med hensyn til kompetanse. Dersom bedriften var uavhengig i sine avgjørelser, ville den beholdt de medarbeiderne med best kompetanse, uavhengig av tilknytningsform. Med en slik holdning antyder vedkommende at bedriften antageligvis hadde beholdt flere konsulenter. Lederne i bedrift A og C samtykker til fagforeningens prioriteringer, men understreker at beslutningen om å beholde fast ansatte ble gjort fordi bedriften selv synes det var mest hensiktsmessig.

Ingen av bedriftene i denne studien påpekte at fast ansatte ble prioritert fordi konsulentene presterte dårligere. Ifølge studien til Connelly og Gallagher (2004) gir atypiske tilknytningsformer lavere prestasjoner. Vårt funn betyr nødvendigvis ikke at dette aspektet er ukorrekt, men kan ha sammenheng med hvordan konsulenter benyttes i oljebransjen. Et

kjennetegn ved innleide konsulenter i bransjen, er at de har høy utdannelse og bred erfaring. De fleste konsulentene har valgt en uavhengig tilknytningsform, slik at de har tilegnet seg god bransjeerfaring ved å ha ulike oppdragsgivere. HR-leder i bedrift C uttaler følgende:

“Størrelsen på næringen i Norge er liten. Når man er konsulent, så er det litt sånn AS Meg Selv. Det er om å gjøre å bygge sitt eget omdømme for å kunne selge sine tjenester, så det vil være bjørnetjeneste for de selv å ikke gjøre det åpenbart bra.”

Konsulentene er altså avhengig av å gjøre en god jobb for å bevare sitt rykte og sikre at de får jobber i framtiden. Dette kan forklare hvorfor bedriftene i studien erfarer at konsulenter presterer på lik linje, eller i noen tilfeller bedre, relativt til deres fast ansatte. I denne studien kan vi derfor ikke slå fast at ulike prestasjoner er en kilde til bedriftenes prioritering mellom fast ansatte og konsulenter.

6.1.4 Bedriftenes langsiktige bemanningsstrategi

Et resultat av nedbemanningen er at innleide konsulenter utgjør en lavere andel av arbeidsstokken til bedriftene i studien. HR-leder i bedrift A anslo at andelen innleide hadde gått fra en topp på 25 prosent til omtrent fem prosent etter nedbemanningen. De resterende selskapene i studien bekreftet en tilsvarende reduksjon i antall innleide konsulenter. Ledelsen i bedriftene uttaler at reduksjonen i innleide er en kortvarig reaksjon på de eksterne markedsforholdene. Selv om bedriftene har en slankere arbeidsstokk etter nedbemanningen, ønsker de på sikt å oppnå tilsvarende sammensetning av konsulenter og fast ansatte som før oljekrisen. For å oppnå dette må bedriftene øke antall innleide konsulenter etter nedbemanningen. Ifølge HR-leder i bedrift C vil dette skje som en naturlig konsekvens av at etterspørselen øker. Ønsket om å øke andelen innleide, tyder på at bedriftene har sett det som hensiktsmessig å benytte de som en buffer for å verne fast ansatte. Samtidig trekker det i retning av at den langsiktige bemanningsstrategien til bedriftene er upåvirket av oljekrisen.

6.1.5 Når bedriftene beholdt innleide konsulenter

På tross av bedriftenes klare intensjon om å ivareta sine fast ansatte, har samtlige valgt å beholde enkelte konsulenter. Andelen konsulenter i bedrift A, B og C var henholdsvis fem prosent, ti prosent og tre prosent da datainnsamlingen ble gjort. Å beholde innleide kan tolkes som et avvik fra bedriftenes uttalte bemanningsstrategi om å benytte konsulenter som en buffer for fast ansatte. Vi vil nå se nærmere på faktorer som har forårsaket dette avviket.

Samtlige bedrifter i studien uttaler at de har forsøkt å erstatte konsulenter med egne ansatte i størst mulig grad. Denne avgjørelsen har forutsatt at bedriften har hatt den nødvendige kompetansen internt. Et fellestrekk er at konsulentene som har blitt værende i bedriftene, ikke kunne erstattes med fast ansatte. Alle bedriftene nevner utfordringer med å rekruttere nødvendig kompetanse før nedbemanningen, som en årsak til dette. Begrunnelsen samsvarer med funn i tidligere studier av oljebransjen (Nesheim et al., 2014). Praksisen med å beholde konsulenter tilknyttet kjernevirksomheten, kan tolkes som et avvik fra Atkinsons (1984) sin kjerne-periferi strategi. I det empiriske grunnlaget identifiseres flere årsaker til hvorfor bedriftene er avhengig av konsulentene, og ikke har kunnet erstatte dem.

Konsulentene som er igjen i bedrift C besitter i hovedsak spesialkompetanse innen programvarer og applikasjoner, som blir benyttet i kjernevirksomheten. Dette er kompetanse som bedriften er avhengig av i den daglige driften, men som de tidligere ikke hadde mulighet til å ansette. Dette funnet kan tyde på at måten bedriften benyttet konsulenter før nedbemanningsprosessen, har ført til at bedriften har måttet beholde konsulenter. I dagens situasjon påpeker HR-leder at konsulentene foretrekker fast ansettelse. Nå tillater derimot ikke fagforeningene at bedriften tilbyr konsulenter arbeid, parallelt med nedbemanning av fast ansatte. Bedrift C kan dermed sies å befinne seg i en situasjon hvor de er avhengig av kompetansen til innleide konsulenter, uten mulighet for å ansette dem. Dette indikerer at de institusjonelle forholdene skaper et holdup-problem i bedriften (Besanko et al., 2009), fordi den ikke har mulighet til å internalisere den verdiskapende transaksjonen mellom seg og personen som besitter kompetansen den er avhengig av.

Bedrift A har valgt å beholde innleide konsulenter for å oppnå nok arbeidskapasitet innen høyt etterspurte fagområder. Dette kan ses i sammenheng med bedriftens tidligere bemanningsstrategi, som gikk ut på å leie inn konsulenter til spesifikke prosjekter. På grunn av den tidligere anvendelsen av konsulenter, er bedriften nå avhengig av disse konsulentene for å levere prosjekter til avtalt tid. Å erstatte disse konsulentene med fast ansatte, kunne medført tilpasninger som går på bekostning av kvaliteten og tidsbruken i leveransene.

Et interessant funn er at bedrift A har valgt å beholde konsulenter som besitter kunnskap om deres kunder som kan være verdifull for konkurrenter. Dette indikerer at bedriften ikke ønsker å risikere at konkurrentene får tak i denne kompetansen, og kan tolkes som et strategisk valg for å sikre et konkurransefortrinn. Vi finner dermed det motsatte av studien til Matusik og Hill (1998). De påpeker at bedrifter holder konsulenter atskilt fra

kjernevirksomheten, da bedriften vil unngå spredning av kunnskap til konkurrenter. I dette tilfellet ser vi at bedriften derimot ønsker å beholde konsulenter av denne årsaken. Dette kan tyde på at når konsulenter først er involvert i virksomheten, blir de håndtert på samme strategisk grunnlag som fast ansatte. Funnet kan forklare aspekter påpekt av Lautsch (2003; Connelly & Gallagher, 2004), som sier at konsulenter oppnår samme fordeler som fast ansatte ved involvering i kjernevirksomheten. Samtidig trekker funnet i retning av at innleide konsulenter kan bidra til konkurransefortrinn, på tross av at bedriften ikke er direkte avhengig av kompetansen i kjernevirksomheten.

I motsetning til de andre bedriftene i studien, har bedrift B valgt å beholde to ulike grupper konsulenter. Avgjørelsen med å beholde konsulentene i kategori to, har utspring i behovet for kapasitet innen et fagområde hvor aktivitetsnivået er opprettholdt. Bakgrunnen for å beholde denne innleide arbeidskraften samsvarer dermed med begrunnelsen til bedrift A. Leder for ingeniører i bedrift B forklarte at de må beholde konsulentene i kategori tre, fordi de besitter nødvendig teknisk spisskompetanse relatert til produktutvikling og innovasjon. De er involvert i kjernevirksomheten og bedriften er avhengig av dem for å beholde sin konkurransevne. Dette kan ses på som et resultat av bedriftens anvendelse av innleid arbeidskraft før nedbemanningen. Tidligere benyttet de en liten andel innleide konsulenter i kjernevirksomheten, som et virkemiddel for å øke bedriftens innovasjonsevne. Dette har ført til at bedriften har blitt avhengig av deres kompetanse og de blir derfor ikke sagt opp.

Diskusjonen ovenfor tydeliggjør at de tre bedriftenes avhengighet av innleide konsulenter, har utspring i ulike kilder. Bedrift A og konsulentkategori to i bedrift B, er blitt beholdt for å kunne opprettholde et høyt aktivitetsnivå. De gjør det mulig for bedriften å oppnå riktig kapasitetsnivå tilpasset markedsetterspørselen. Bedrift A har også beholdt konsulenter for å sikre et konkurransefortrinn. I bedrift C og konsulentkategori tre i bedrift B, har konsulenter blitt beholdt fordi de besitter en kompetanse bedriften ikke har tilgang på gjennom fast ansettelse. I sammenligningen finner vi likevel et fellestrekk ved samtlige bedrifter i studien. Deres tidligere bruk av innleid arbeidskraft har sammenheng med hvilke konsulenter de har beholdt under nedbemanningen.

6.1.6 Håndtering av avhengighet til konsulenter

Ledelsen i bedrift C uttalte et ønske om å være minst mulig avhengig av innleid arbeidskraft. For å redusere avhengigheten har de besluttet å benytte gjenværende konsulenter til opplæring av fast ansatte. Daglig leder uttaler at så snart bedriften har mulighet til å erstatte

stillingene til konsulenter, vil deres kontrakter blir terminert. Denne uttalelsen kan relateres til transaksjonskostnadsteori (Williamson, 1975). En mulig forklaring på hvorfor bedriften ønsker å gjøre seg mindre avhengig av innleid arbeidskraft, er for å forhindre et holdup-problem. Et eksempel er at vedkommende som besitter nøkkelkompetansen presser bedriften til å godta høye lønnskrav og gunstige arbeidsvilkår. Ved at bedriften velger å benytte innleide konsulenter til å lære opp fast ansatte, vil sannsynligheten for holdup reduseres. Det er fordi den innleide da mister sin unike verdi i bedriften, som skyldes at vedkommende kan erstattes av andre interne medarbeidere. Slik kan opplæring av fast ansatte tolkes som et alternativ til rekruttering, for å internalisere en transaksjonsspesifikk investering.

Måten bedrift C løser sin avhengighet til innleide konsulenter er interessant. Bedriften innrømmer avhengighet til konsulentene, da de må lære bort kompetansen de besitter. Likevel evner de å få konsulentene til å akseptere dette i nedgangstiden. Dette strider dermed mot Connellys (2000; Connelly & Gallagher, 2004) funn, som antyder at konsulenter ikke vil dele den kompetansen som gjør vedkommende verdifull. Grunnen til at konsulentene har akseptert dette, kan skyldes de eksterne omgivelsene. De innleide konsulentene vet at arbeidsmarkedet generelt i bransjen er dårlig og at det er vanskelig å skaffe seg nytt arbeid. En indikasjon på dette er at bedriftene i denne studien har fullstendig ansettelsesstopp som følge av krav fra fagforeningene. Å bli i bedriften for å drive opplæring noen ekstra måneder, er derfor bedre for konsulenten i forhold til alternativet som arbeidsledig. Denne forklaringen trekker i retning av at bedrift C utnytter konsulentenes dårlige alternativ i nedgangstiden, til å oppnå en løsning som, gitt omstendighetene, er bedre for begge parter. Konsulentene får en periode med sikker inntekt og lenger tid på å finne nytt arbeid, og bedriften kan forhindre holdup ved å gjøre seg mindre avhengig av de innleides kompetanse.

I bedrift A finner vi et ønske om å redusere avhengigheten til innleid arbeidskraft. HR-leder i bedrift A understreker at å beholde konsulenter er en kortsiktig løsning, og at kontraktene til innleid personell vil termineres så snart prosjektene er fullført. I etterkant av nedbemanningen har bedriften i tillegg utført analyser av innleid personell, for å undersøke om noen kan leies inn i lavere stillingsprosent. Dette blir i bedriften begrunnet med kostnadsbesparelser, men kan også ses på som en måte å gradvis involvere innleide medarbeidere mindre i driften, og dermed redusere behovet for dem.

Diskusjonen viser at bedrift A og C har til felles at de gjør tiltak for å redusere avhengigheten til innleid arbeidskraft. I motsetning nevnes ingen planlagte tiltak for å bli

mindre avhengige av innleide konsulenter i bedrift B. Dette kan forklares med bedrift B sitt kontinuerlige behov for tilførsel av oppdatert kunnskap til innovasjon og produktutvikling, som dekkes gjennom innleie.

6.1.7 KA-modellen

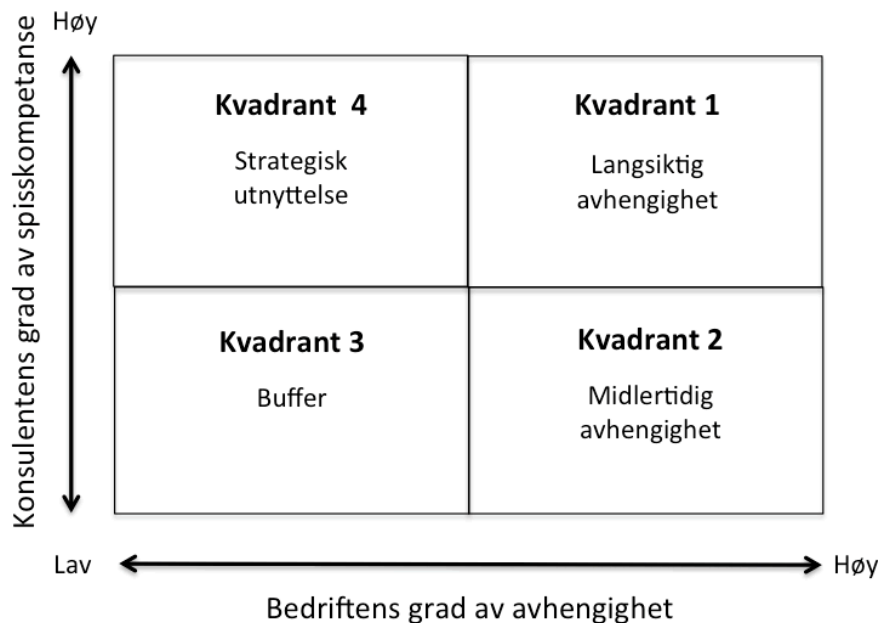
På bakgrunn av funnene i delspørsmål 1, har vi utviklet en modell for konsulentstrategier i nedbemanningsprosesser. Denne har vi kalt konsulentavhengighets-modellen, heretter benevnt ved akronymet KA-modellen. Modellen er inspirert av Lepak og Snell (1999) sin HR-arkitektur, som benyttes til å kartlegge hva som er en optimal organisering av arbeidskraften i en bedrift. KA-modellen bygger på tilsvarende dimensjoner, men setter bemanningsavveininger i en ny sammenheng. Hensikten er å gi forståelse for avveininger forbundet med å beholde eller si opp konsulenter i tilknytning til et eksternt negativt sjokk. Slik kan KA-modellen ses på som en videreføring av konseptene fra HR-arkitekturen.

Vi har valgt å basere KA-modellen på to dimensjoner: avhengighet og kompetanse. Den første dimensjonen viser i hvilken grad bedriften er avhengig av kompetansen den innleide arbeidskraften besitter for framtidig drift. Dersom avhengigheten er høy, vil det si at den innleide arbeidskraften er sterkt involvert i bedriftens kjerneprosesser eller besitter en kompetanse som bedriften ikke evner å erstatte. Er avhengigheten lav, trekker dette i retning av at konsulenten har en kompetanse som bedriften enkelt kan erstatte med egne ansatte, eller gjennom rekruttering i arbeidsmarkedet. En kan dra paralleller mellom avhengighet og dimensjonen Lepak og Snell (1999) benevner som en verdifull ressurs. HR-arkitektur sier derimot at den verdifulle ressursen øker bedriftens evne til å møte trusler, men i KA-modellen kan derimot avhengighet utgjøre en trussel for bedriften.

Den andre dimensjonen er hvilken type kompetanse den innleide konsulenten besitter. Ytterpunktene er spisskompetanse og breddekompetanse. En innleid konsulent med spisskompetanse har svært gode ferdigheter innen et snevert tema. Dersom den innleide medarbeideren derimot har allsidige ferdigheter, kategoriseres dette som breddekompetanse. Lepak og Snell (1999) sin dimensjon for grad av unikhet, kan relateres til det vi har valgt å kalle spisskompetanse. En ansatt med høy grad av spisskompetanse kan generere unik verdi, dersom det ikke er andre som besitter samme kompetanse i bedriften.

Det må presiseres at modellen er en forenkling av beslutningsavveininger basert på funnene i studiens tre case. Modellen gir en grov inndeling av konsulentstrategier ved nedbemanning.

En hake ved dette er at arbeidskraft ikke er homogen, og den kan være vanskelig å kategorisere etter dimensjonene. Det kan ikke utelukkes at bedrifter benytter flere strategier fra ulike kvadranter samtidig, noe bedriftene i studien er eksempler på. En annen mulig svakhet ved modellen, er at dimensjonene avhengighet og kompetanse ikke nødvendigvis er uavhengige. I studien kommer det likevel fram at avhengighet oppstår både i tilfeller med bredde- og spisskompetanse. Dette tyder på at andre forhold, som hvor involvert innleid arbeidskraft er i kjernevirksomheten, påvirker grad av avhengighet.



Figur 2: Illustrasjon av KA-modellen.

Kvadrant 1: Langsiktig avhengighet. Bedriften er avhengig av spisskompetansen til den innleide for å drive optimalt. Det er fordi vedkommende sitter på unik dybdekunnskap om et emne, som ikke er tilgjengelig på arbeidsmarkedet. Bedriften har i dette tilfellet ikke noe annet valg enn å beholde kompetansen internt for å opprettholde sin konkurranseevne. I slike tilfeller kan eksempelvis konsulenten ha tilegnet seg høy grad av bedriftsspesifikk kompetanse om bedriftens teknologi eller programmer. I denne studien har bedrift B valgt å beholde innleide konsulenter i kategori tre, da de tilfører innovasjonsevne direkte tilknyttet kjernevirksomheten. Bedriftens motiv for å beholde disse konsulentene vil derfor tilhøre denne kvadranten.

Kvadrant 2: Midlertidig avhengighet. Bedriften er avhengig av den innleide konsulenten i kjernevirksomheten. Det kan skyldes at konsulenten besitter en unik kombinasjon av egenskaper som bedriften ikke kan erstatte umiddelbart. I dette tilfellet beholdes den innleide konsulenten på kort sikt. Å benytte innleid arbeidskraft som læringsagenter for bedriftens

fast ansatte, kan bidra til at bedriften sin avhengighet til innleide konsulenter reduseres. Slik kan bedriftene terminere konsulentenes kontrakter. Denne konsulentstrategien samsvarer i stor grad med bedrift C sin begrunnelse for å beholde innleide. De besitter ikke nødvendigvis spisskompetanse, men en kombinasjon av praktisk erfaring og kunnskap som er nødvendig i kjernevirksomheten. Derfor er deres breddekompetanse vanskelig å erstatte på kort sikt.

Kvadrant 3: Buffer. Kompetansen til den innleide kan erstattes av bedriftens fast ansatte eller på arbeidsmarkedet. Det er ingen strategiske insentiver for å beholde kompetansen, da vedkommende ikke sitter på kunnskap som kan være gunstig for konkurrenter. De innleide konsulentene i denne kategorien er derfor de første som blir sagt opp ved en nedbemanning. Konsulentstrategien samsvarer i stor grad med Atkinson (1984) sin bufferstrategi. Dersom en kun benytter konsulenter i perifere deler av virksomheten, vil tilknytningen lett kunne avskaffes ved behov. Denne strategien går igjen hos samtlige bedrifter i studien. De har sagt opp konsulenter som de ikke er avhengig av, eller har andre insentiver for å beholde.

Kvadrant 4: Strategisk utnyttelse. Bedriften er ikke avhengig av kompetansen til de innleide for å opprettholde konkurransefortrinn. Dette kan være et resultat av at bedriften har fast ansatte med tilsvarende egenskaper, eller fordi kompetansen er tilgjengelig på arbeidsmarkedet. De innleide konsulentene kan likevel beholdes på kort sikt av strategiske eller økonomiske årsaker. De kan benyttes til å øke kapasiteten eller for å hindre at konkurrenter får tilgang til kompetansen. Ved behov for større bemanningsjusteringer vil denne kategorien innleide sies opp på lengre sikt, da bedriften ikke er avhengig av dem for framtidig drift. Både i bedrift A og i konsulentkategori to i bedrift B, finner vi tendenser til disse beslutningene. Bedriftene har valgt å beholde innleid arbeidskraft på grunn av kapasiteten de tilfører, slik at de kan fullføre prosjektene eller produksjonen som planlagt. Dette er forankret i de negative økonomiske konsekvensene som oppstår dersom andre skal overta konsulentenes stilling. I bedrift A finner vi at ledelsen har beholdt innleide for å unngå at konkurrenter får tilgang til kompetansen som de har tilegnet seg i bedriften. Dette kan tolkes som et strategisk motiv fra ledelsens side.

De fire kvadrantene i KA-modellen kan sammenlignes med kvadrantene i HR-arkitekturen. Ifølge dette rammeverket bør en bedrift unngå atypisk arbeidskraft dersom humankapitalen er verdifull (Lepak & Snell, 1999). Ved avhengighet, som kan tolkes som en tilsvarende dimensjon i KA-modellen, vil bedriftene derimot beholde innleide konsulenter i en nedbemanning. Modellene har på dette punktet motstridende anbefalinger, som kan forklares

ved at de benyttes i ulike kontekster. HR-arkitekturen benyttes som et rammeverk når bedrifter skal velge tilknytningsformer (Lepak & Snell, 1999), som er aktuelt i forbindelse med oppbemanning. KA-modellen tar derimot utgangspunkt i at bedriften benytter innleid arbeidskraft på beslutningstidspunktet, og antyder i hvilke tilfeller atypisk arbeidskraft beholdes ved nedbemanning. Rammeverkene kan dermed sies å ha to ulike vinklinger på avveininger knyttet til arbeidsstokkens sammensetning av ulike tilknytningsformer.

6.1.8 Oppsummerende tabell for delspørsmål en

Tabellen nedenfor oppsummerer sentrale funn fra det første delspørsmålet.

Forhold/Bedrift	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C
Omfang av konsulenter før nedbemanning	Grense på 15 prosent, ønsker tilgang til kompetanse internt.	Grense på 30 prosent, for å unngå intern kontrollsvikt.	Grense på 20 prosent, ønsker tilgang til kompetanse internt.
Avvik mellom praksis og bemanningsstrategi	Ja, hadde 25 prosent innleide tidligere.	Ikke funnet.	Ja, hadde 30 prosent innleide tidligere.
Motivet bak anvendelse av konsulenter før nedbemanning	- Numerisk fleksibilitet - Kvalitativ fleksibilitet	- Numerisk fleksibilitet - Tilføre ny eller oppdatert kunnskap - Try-and-hire	- Numerisk fleksibilitet - Kvalitativ fleksibilitet
Ideell bemanningsstrategi	Kjerne-periferi.	Kjerne-periferi.	Kjerne-periferi.
Bakgrunn for prioriteringen av fast ansatte ved nedbemanning	- Vern av fast ansatte: bufferstrategi - Numerisk stabilitet for kjernegruppe - Omdømme - Verne bedriftskultur	- Vern av fast ansatte: bufferstrategi - Numerisk stabilitet for kjernegruppe - Omdømme - Verne bedriftskultur - Fagforeninger	- Vern av fast ansatte: bufferstrategi - Numerisk stabilitet for kjernegruppe - Omdømme - Verne bedriftskultur - Rask effekt av kostnadsreduksjon
Langsiktig bemanningsstrategi	Uforandret.	Uforandret.	Uforandret.
Andel konsulenter etter nedbemanning	5 %	10 %	3 %
Begrunnelser for å beholde innleide konsulenter	-Kapasitet innen etterspurte fagområder - Nødvendig for ferdigstilling av prosjekt til avtalt tid -Unngå at kompetanse tilfaller konkurrenter	-Kapasitet innen etterspurte fagområder - Nødvendig teknisk spisskompetanse relatert til produktutvikling, for å sikre konkurranseevne	-Avhengig av systemkompetanse som ikke er tilgjengelig blant fast ansettelse
Håndtering av avhengighet til konsulenter	-Redusert stillingsprosent - terminering av kontrakter når prosjektene er ferdig.	Ingen uttalt plan.	Konsulenter benyttes som læringsagenter, for å kunne erstattes av fast ansatte på kortere sikt.
Tidligere konsulentbruk påvirker bedriftens håndtering av nedbemanning	Ja. Bedriften benyttet tidligere innleie for å øke kapasitet, dette behovet er årsak til at konsulenter har blitt beholdt	Ja. Bedriften hadde tidligere behov for teknisk kompetanse for innovasjon. Behovet er fremdeles tilstede og disse innleide beholdes.	Ja. Bedriften benyttet tidligere konsulenter for å få tilgang til kompetanse for gitt periode, disse konsulentene er beholdt

6.2 Delspørsmål 2

Hvilke utvalgskriterier og tiltak blir benyttet ved nedbemanning av fast ansatte i forbindelse med oljekrisen, og hva er begrunnelsene for disse?

6.2.1 Kriterier og omfang

Bedriftene vi har studert har til felles at de tok hensyn eksterne markedsforhold da de avgjorde hvem og hvor mange som ble sagt opp. Bedrift A og C tok utgangspunkt i anslag for framtidige prosjekter, for å avgjøre omfanget av nedbemanningen. Bedrift B gjorde markedsprognoser av framtidige markedsandeler, for å estimere kommende ordremengde. Framtidsprognosene ble av samtlige bedrifter benyttet til å avklare framtidig bemanningsbehov og dermed hvor mange ansatte som var overtallige. På det tidspunktet vi var i kontakt med bedriftene hadde bedrift A redusert antall faste årsverk med 200, bedrift B med 30 til 40 og bedrift C med omtrent 55. Dette tilsvarer henholdsvis 24 prosent, åtte prosent og 16 prosent av bedriftenes totale faste arbeidsstokk før nedbemanningen.

Markedsprognosene ble benyttet til å kartlegge hvilken kompetanse som ville etterspørres i framtiden. Dette la grunnlaget for vurderingen av hvilke medarbeidere bedriftene burde sitte igjen med etter nedbemanningen. I bedrift B og C ble hver enkelt ansatt vurdert opp mot det anslåtte kompetansebehovet. Daglig leder i bedrift B begrunnet dette med at de er avhengige av å ha de beste kandidatene med riktig kompetanse, for å være konkurransedyktig i framtiden. Kompetanse var i disse to bedriftene øverste kriterium for utvelgelse av hvilke ansatte de skulle beholde innenfor hver fagdisiplin. De ansatte som ikke hadde sammenfallende kompetanse med framtidsprognosene, ble vurdert som overtallige. Bedrift B rangerte kompetansen til de ansatte etter kriterier fastsatt av ledelsen. I motsetning foretok avdelingslederne i bedrift C en separat vurdering av hver ansatt. I de tilfellene hvor bedriftene ikke kunne skille mellom kompetansen til to medarbeidere, ble kriterier som ansiennitet og personlige egenskaper vektlagt for å avgjøre hvem som ble sagt opp.

I bedrift A var ansiennitet hovedkriterium i den første utvelgelsesprosessen. Dette ble begrunnet med at ansiennitet var det mest rettferdige utvalgskriteriet, da det kunne begrunnes med objektive vurderinger. Dessuten var det i overensstemmelse med fagforeningenes ønsker. HR-leder i bedriften påpeker at ansiennitet i stor grad var sammenfallende med kompetansen bedriften hadde behov for. I den andre prosessen vurderte bedriften i større grad de ansattes kompetanse opp mot behovene funnet i

markedsprognosene. Dette ble begrunnet med at bedriften hadde behov for å beholde ansatte med flerfaglig eller kritisk kompetanse. Fagforeningene krevde at bedriften kunne dokumentere at et avvik fra ansiennitet skyldtes deres behov for den ansattes kompetanse.

Ansiennitetskriteriet benyttet i bedrift A fremmer ivaretagelse av eldre medarbeidere i bedriften. I tillegg har bedrift A en særavtale med fagforeninger, om at ansatte over 58 år er skjernet fra nedbemanning. Dette støtter opp om bedriftens vern av eldre medarbeidere. Bedrift C har i sin nedbemanningsprosess ivaretatt ansatte som nærmer seg pensjonsalder, på tross av at de ikke tilfredsstillt et kompetansebehov i bedriften. Ledelsen kategoriserer dette som et sosialt forhold, som er blitt vektet tyngre enn kompetanse som utvalgs-kriterium. Dette tyder på at sannsynligheten for å miste arbeidet reduseres, fordi man når en alder hvor det sosiale forholdet dominerer. Funnet representerer en motsetning til tidligere litteratur, som påpeker at sannsynligheten for oppsigelse øker med alderen (Nesheim et al., 2007).

Bedrift A forteller at de ansattes flerfaglighet ble vektlagt ved utvelgelse. Bedriften anså det som hensiktsmessig at de ansatte kunne dekke en funksjon i flere prosjekter, slik at de kunne redusere arbeidsstokken i nødvendig omfang. Begrunnelsen for utvelgelse i nedbemanningen tyder på at ledelsen ønsket å sikre en effektiv arbeidsdeling internt, som er sammenfallende med det tidligere studier benevner som funksjonell fleksibilitet (Nesheim, 2004). De andre bedriftene i studien har ikke uttalt at de tok hensyn til dette ved utvelgelse.

Basert på diskusjonen ovenfor kommer det fram at kompetanse har hatt betydning for hvilke ansatte som har blitt beholdt i samtlige av studiens bedrifter. Bedrift A tok minst hensyn til dette, da ansiennitet ble benyttet som hovedkriterium. Ledelsen i denne bedriften argumenterte likevel for at ansiennitet var forenelig med bedriftens kompetansebehov. I tillegg ble flerfaglig kompetanse tatt hensyn til, for å oppnå funksjonell fleksibilitet. De to andre bedriftene benyttet i motsetning kompetanse som hovedkriterium. I bedrift B ble den ansattes kompetanse rangert og i bedrift C ble den vurdert av den ansattes avdelingsleder. På tross av at ledelsen i bedrift C uttalte et sterkt ønske om at subjektive perspektiver ikke skulle vektlegges i utvelgelsesprosessen, blir det avdekket et avvik mellom ledelsens intensjon og avdelingsledernes vurdering i praksis. Dette tyder på at vurderingsmetoden resulterte i at utfallet ble preget av nettopp subjektive vurderinger. Funnet trekker i retning av at sammensetningen av arbeidsstokken i bedrift C i større grad er påvirket av avdelingsledernes preferanser av ansatte, sammenlignet med de to andre bedriftene hvor ledelsens retningslinjer ikke i like stor grad muliggjorde subjektive vurderinger.

6.2.2 Sammensetning av fast ansatte

I bedrift A og bedrift C ble det avdekket et behov for å ha ansatte av ulikt kompetansenivå i bedriften. Hovedårsaken til dette var at bedriftene ønsket en teamsammensetning på prosjektene som gjorde bedriften konkurransedyktig på pris. Bedrift C forklarer dette med at yngre medarbeidere med mindre erfaring har lavere timelønn, som bidrar til å redusere prosjektkostnadene for kundene. Et annet argument for å beholde unge ansatte var å oppnå en effektiv arbeidsdeling og sikre kunnskapsoverføring til yngre generasjoner. Gjennom denne argumentasjonen overfor fagforeningene fikk de to bedriftene mulighet til å avvike fra ansiennitet eller kompetanse som hovedkriterier.

Behovet for unge arbeidstakere var ikke like fremtredende hos bedrift B. Av intervjuene kom det ikke fram at de tok hensyn til unge medarbeidere i nedbemanningsprosessen. Det som var vesentlig ved nedbemanningen i denne bedriften var derimot at reduksjonen ble jevnt fordelt mellom ulike avdelinger, for å opprettholde en kontinuerlig produksjonsprosess.

Disse funnene indikerer at prosjektbaserte bedrifter som selger konsulenttimer, er mer bevisst en sammensetning av medarbeidere fra ulike nivåer i bedriftens hierarki. Vi finner at produksjonsbedriften også tar hensyn til sammensetningen av arbeidsstokken, men da vurdert etter fagkombinasjoner. Felles er behovet for en hensiktsmessig sammensetning av medarbeidere, som kan påvirke hvem som blir vurdert som overtallige i bedriftene.

6.2.3 Omplussing

De tre bedriftene hadde til felles at de benyttet omplussing i konsernet til å løse utfordringer med overtallig personell i egen divisjon. Da det ble klart at Bedrift B var nødt til å redusere bemanningen i selskapet, ønsket de i første omgang å omplussere ansatte til andre deler av konsernet. Begrunnelsen for dette var at bedriften ønsket å beholde kompetansen de hadde investert i gjennom rekruttering og kursing av ansatte. I bedrift C ble det bestemt at nedbemanningsprosessen også skulle være en konsernprosess. Det vil si at om en medarbeider ble ansett som overtallig i divisjonen, kunne den forskyve ut personer fra andre deler av konsernet med lavere kompetanse og kortere ansiennitet. Bruk av omplussing på denne måten bidro til at bedriften satt igjen med de mest egnede medarbeiderne. I bedrift A fikk de ansatte tilbud om å flytte til utenlandske divisjoner. Dette omplussingstilbudet var frivillig, og ble gitt før de ansatte ble informert om at bedriften skulle nedbemanne.

At omplassering var det første tiltaket bedriftene benyttet, tyder på at bedriftene anså omplassering som den mest hensiktsmessige måten å løse overtalligheten. Omplassering gjorde det mulig å beholde kompetanse internt i konsernet, samt at bedriftene satt igjen med de best egnede medarbeiderne. På den annen side kan det tenkes at anvendelsen av dette tiltaket er en konsekvens av arbeidsmiljøloven sine restriksjoner. Den pålegger bedrifter å gi ansatte muligheter internt før oppsigelse (aml, 2005, § 15-7 (2)). En alternativ forklaring på at bedriftene har benyttet omplassering, er fordi de er forpliktet til det. Lovverkets restriksjon kan i så tilfelle sies å påføre bedriftene redesign av arbeid internt, en nedbemanningsstrategi som de kanskje ellers ikke ville ha valgt. På bakgrunn av dette kan valg av å benytte tiltaket ikke utelukkes å være en konsekvens av andre forhold enn ledelsens nedbemanningsstrategi.

6.2.4 Oppsigelse

Samtlige av bedriftene i studien uttrykte at oppsigelse var det siste nedbemanningstiltaket de ønsket å gjennomføre. Dette ble i bedrift A og B begrunnet med at de ønsket å beholde kompetansen de hadde investert i og for å verne sitt omdømme. Ifølge bedrift C var fordelene med å benytte oppsigelse at de raskt oppnådde en kostnadseffekt. Bedriften måtte benytte oppsigelse på grunn av sin dårlige økonomiske situasjon, etter å ha forsøkt å omplassere overtallig ansatte. De to andre bedriftene benyttet andre nedbemanningstiltak, som de anså som mer hensiktsmessige, før de sa opp ansatte. Bedriftene har dermed til felles at de på et tidspunkt måtte si opp ansatte for å redusere sine personalkostnader.

De tre bedriftene i utvalget har uttalt at de prøvde å ha en ryddig og ordentlig prosess for å bevare sitt omdømme. Dette ble gjort gjennom å involvere fagforeningene tidlig og gi mye informasjon til de ansatte underveis i nedbemanningsprosessen. Motivet bak denne tidlige involveringen kan også skyldes at arbeidsmiljøloven pålegger bedrifter dette ved masseoppsigelse (aml, 2005, § 15-2). Med bakgrunn i dette kan det argumenteres for at arbeidsmiljøloven støtter opp om bedriftenes ønske om en ryddig nedbemanningsprosess. Bedrift A og bedrift C hadde fokus på å hjelpe de som fikk oppsigelse med å finne ny jobb. De innførte også tiltak for å støtte opp om de gjenværende ansatte. Ved å opptre skånsomt i prosessen, ønsket bedriftene å signalisere at de håndterer nedgangstider i bransjen på en profesjonell måte og er en god arbeidsgiver. HR-leder i bedrift A uttalte at en ryddig prosess gjør det enklere å tiltrekke seg gode kandidater ved en eventuell oppbemanning i framtiden.

Funnene overfor tyder på at oppsigelse ble benyttet som en siste utvei i nedbemanningsprosessen. Bedriftenes motiver for anvendelsen er at det er et effektivt tiltak,

som sammenlignet med andre tiltak raskere gir reduksjon i lønnskostnader. Ulemper med tiltaket kan være bedriftenes behov for å ta vare på kompetansen internt, samt å ivareta sitt omdømme. Bedrift A uttalte at de ville utføre alle mulige tiltak før oppsigelse. Av intervjuene i denne bedriften framgår det derimot at permittering var uaktuelt på grunn av økonomiske og praktiske årsaker. Dette kan tyde på at oppsigelse blir mer aktuelt å benytte som nedbemanningstiltak, som følge av begrensningene permitteringslønnsloven (2014) legger for bruk av permittering.

6.2.5 Selektering av ansatte

Avdelingsleder for modifikasjonsprosjekter i bedrift C fortalte at arbeidsmiljøloven gjør det vanskelig for bedrifter å si opp feilansettelser under normale markedsforhold. Når bedriften så seg tvunget til å nedbemanne, benyttet de derfor situasjonen til å kvitte seg med mindre effektive arbeidstakere. De begrunnet dette med at bedriften ønsket å sitte igjen med de ansatte som utfører et godt arbeid for å sikre framtidig drift. Vi finner lignende avveininger i de to andre bedriftene. I bedrift A ble prosessen benyttet til å rette opp i feilansettelser, forutsatt at bedriften kunne dokumentere lavere prestasjoner hos den ansatte enn de forventet. Å begrunne oppsigelsen var vesentlig for å unngå at bedriften havnet i konflikt med den enkelte eller fagforeningene. I bedrift B ble nedbemanningen benyttet til å si opp personer som ikke hadde riktig kompetanse, slik at de kunne komme styrket ut av prosessen.

Studien har dermed funnet tendenser til at de tre bedriftene har benyttet nedbemanningsprosessen til å selektere ut medarbeidere med lavere ytelse. Bedriftenes begrunnelser for dette trekker i retning av at arbeidsmiljøloven sine strenge reguleringer for individuelle oppsigelser, gjør det vanskelig for bedriftene å optimalisere sin arbeidsstokk i normale perioder. Dette resulterer i at bedriftene benytter en nedbemanningsprosess til å kvitte seg med ansatte som ikke tilfredsstiller deres forventninger eller kompetansekrav.

6.2.6 Permittering

Ifølge daglig leder i bedrift B er det hensiktsmessig å møte usikkerheten i oljebransjen gjennom permittering. Det er fordi bedriften unngår å gi fra seg god kompetanse, og har mulighet til å hente inn ansatte etter behov. Permittering kan også resultere i at arbeidstaker frivillig sier opp jobben. Ved å permittere kan bedriften indirekte si opp ansatte som de ikke ønsker, på en måte som gjør at de unngår arbeidsrettssaker og tvistekonflikter som kan føre til negativ omtale. Dette kan tolkes som et underliggende motiv fra bedriften sin side.

I bedrift A og C ble permittering ikke benyttet. Dette ble i bedrift C begrunnet med at det ville være problematisk å gjennomføre, ettersom bedriftens tjenester er prosjektbaserte. Bedriften sender inn en oversikt over hvilke ansatte de skal benytte, når de gir tilbud til sine kunder. De vil da ikke kunne regne med ansatte som er permittert. Økonomileder i bedrift A forteller at de ikke hadde grunn til å tro at markedssituasjonen ville bedre seg de kommende månedene, og at de ifølge permitteringslønnsloven (2014, § 1) derfor ikke har anledning til å benytte permittering. I tillegg ble kostnadene forbundet med permittering og påføringen av usikkerheten for de ansatte, nevnt som mindre gunstige egenskaper ved dette tiltaket.

Funnene knyttet til avveininger for og mot permittering, indikerer at det er en sammenheng mellom organiseringen i bedriftene og hvor aktuelt permittering er som nedbemanningstiltak. Permittering er mindre aktuelt for de prosjektorganiserte bedriftene i studien, da de er avhengig av en fullstendig oversikt over hvilke ansatte som skal delta på prosjekter. Dette behovet finner vi ikke i bedrift B, som arbeider mer produktorientert. I denne bedriften kan bruk av permittering støtte opp om deres ønske om å heve kompetansenivået i bemanningen.

6.2.7 Sluttpakker

Samtlige bedrifter uttalte at sluttpakker er ulønnsomt sett fra et økonomisk perspektiv. Det er likevel to bedrifter i vårt utvalg som har benyttet seg av tiltaket. Bedrift A tilbød sluttpakker til alle ansatte over 62 år, etter at de var ferdig med andre nedbemanningsrunde. Bedriften klarte på den måten å unngå avtalen mellom bedriftens ledelse og fagforeningene, som gikk ut på å ikke si opp ansatte over 58 år. Hensikten med å benytte sluttpakker ble begrunnet med at bedriften ønsket å unngå å ha for høy gjennomsnittsalder, som følge av at de benyttet ansiennitet som et av sine viktigste utvelgelseskriterier. Dette tyder på at valg av utvalgskriterium og nedbemanningstiltak hadde en direkte sammenheng i bedriften. Leder for ingeniører uttalte at ved å tilby slike pakker sa de ansatte fra seg retten til å gå til arbeidsrettssak. Det kan tolkes som at bedriften på denne måten ville spare seg for dårlig medieomtale. Bruk av virkemiddelet vernet dermed bedriftens omdømme og levedyktighet, samt ga ansatte som snart skulle pensjoneres en god avslutning på arbeidsforholdet.

HR-leder i bedrift B forklarte at å sikre en god avslutning på arbeidsforholdet var en grunn til de også benyttet sluttpakker. Bedriften valgte å tilby sluttpakker til ansatte som de ønsket å si opp, men der de anså at grunnlaget for utvelgelse var svak. Sluttpakker kan tolkes som et verktøy, som ble benyttet systematisk for å selektere ut mindre lønnsomme medarbeidere på

en måte som skånte bedriften for arbeidsrettssaker. Bedrift B kan dermed sies å tilby sluttpakker av økonomiske og omdømmerelaterte grunner.

Bedrift C valgte i motsetning til de to andre bedriftene ikke å benytte seg av sluttpakker. HR-leder begrunnet valget med at bedriften ikke hadde økonomi til det, fordi de hadde ventet for lenge med å sette i gang nedbemanningen.

Bedriftene sin argumentasjon for å benytte sluttpakker tyder på at det blir ansett som et skånsomt nedbemanningstiltak, sammenlignet med vanlig oppsigelse. Dette begrunnes med at bedriftene unngår arbeidsrettssaker og negativ omtale, samtidig som de argumenterer for at ansatte får en mer hensynsfull avslutning på arbeidsforholdet. Bedriftenes motiv for bruk av tiltaket kan også ha sammenheng med deres ønske om å optimalisere arbeidsstokken.

6.2.8 Internt bemanningsbyrå

Bedrift A skiller seg fra de to andre bedriftene i studien, da de har benyttet et internt bemanningsbyrå i nedbemanningsprosessen. Muligheten til å benytte et slikt byrå kan ha sammenheng med bedriftens størrelse, da en kan generere skalafordeler ved å samle støttefunksjonene til flere divisjoner. Dette motivet for å benytte et internt bemanningsbyrå samsvarer med litteratur av Warren (2008). Bedrift B og C er ikke i samme størrelsesorden som bedrift A, noe som kan forklare hvorfor det ikke er lønnsomt å benytte slike interne byråer for dem. Det kan derimot tenkes at det er andre årsaker til at disse bedriftene ikke benytter et internt bemanningsbyrå, for eksempel at lederne ønsker nærmere involvering i bemanningsavgjørelser. Vi vil nå diskutere hva som er bakgrunnen for at bedrift A har valgt å benytte et internt bemanningsbyrå i nedbemanningsprosessen.

Bedriften uttaler at de benyttet et internt bemanningsbyrå for å beholde ansatte som de hadde brukt mye ressurser på å rekruttere og lære opp. Ifølge Warren (2008) vil et internt bemanningsbyrå støtte opp under en utvikling av ansatte, som bidrar til mer effektiv drift. Bedrift A har benyttet internt bemanningsbyrå for å beholde kompetansen internt, noe som kan genere ny utvikling av de ansatte. Dette vil igjen styrke deres insentiv for å beholde de ansatte. Slik kan det interne bemanningsbyrået føre til at bedriften oppnår en positiv spiral hvor kontinuerlig utvikling av ansatte fører til effektivisering av driften.

De som ble overført til det interne bemanningsbyrået fikk gjennom utvidet oppsigelsestid økt mulighet til å sikre seg en ny jobb. Under denne perioden søkte bemanningsbyrået

kontinuerlig etter nye stillinger til dem i konsernet. Dette bidro til at de som ble overført i første nedbemanningsrunde, raskt ble tilbudt nye stillinger i andre avdelinger. På den måten skapte bedriften økt jobbtrygghet for sine ansatte rammet av nedbemanningsprosessen. Håndteringen av de overtallige signaliserer at bedriften har overskudd til å ivareta de ansattes interesser, på tross av en utfordrende markedssituasjon. Signaleffekten er årsaken til at HR-leder mener tiltaket har ført til økt trygghet for de gjenværende ansatte.

Organiseringen av nedbemanningen kan være knyttet til ansiennitet som utvalgs-kriterium. De som hadde lavest ansiennitet var i hovedsak nyutdannede. Disse ble flyttet over til det interne bemanningsbyrået i den første runden av nedbemanningen. Ved å organisere prosessen på denne måten kunne bedriften rettferdiggjøre utvelgesprosessen overfor fagforeningene og ansatte med høyere ansiennitet. Samtidig evnet de å ta vare på unge ansatte med potensiale, ved å raskt få dem inn i nye stillinger i konsernet. Egenskapene ved det interne bemanningsbyrået kan derfor forklare hvorfor bedrift A ikke hadde behov for å legge mest vekt på kompetanse ved utvelgelse. Dette kan være en årsak til hvorfor bedriftens utvelgesprosess skiller seg fra de resterende bedriftene i studien.

HR-leder forteller at en overføring til det interne bemanningsbyrået var frivillig for den ansatte. Dette vil si at medarbeideren måtte si fra seg sin opprinnelige stilling og ble ansatt direkte i det interne bemanningsbyrået. Dersom den ansatte ikke gikk med på en overføring, ble vedkommende oppsagt. Ved å tilby de ansatte en gunstig avtale var det vanskelig for de overtallige å takke nei til tilbudet, særlig ved en nedgangsperiode i bransjen. Til gjengjeld måtte de ansatte gi opp sin rett til å gå til sak mot bedriften. Hvordan bedriften benyttet det interne bemanningsbyrået i nedbemanningen, kan dermed tolkes som en strategi for å beskytte bedriften mot arbeidsrettssaker og negativ omtale i media.

Det interne bemanningsbyrået bidro til at bedriften unngikk reguleringer fra institusjonelle forhold. Dette kan tolkes som et underliggende motiv. Arbeidsmiljøloven (2005) pålegger bedriften å gi ansatte som er blitt sagt opp fortrinnsrett på nye stillinger de er kvalifisert for, inntil ett år etter oppsigelsesfristens utløpt. Når de ansatte derimot frivillig sa opp sin stilling i bedriften, mistet de samtidig rettigheten til å bli prioritert ved en senere oppbemanning. Det vil si at de stiller på link linje med andre jobbsøkere, og bedriften står fritt til å ansatte den mest egnede kandidaten ved rekruttering. Egenskapene ved det interne bemanningsbyrået legger med dette til rette for at bedriften kan selektere ut tidligere feilansettelser, og gir dem mulighet til å optimalisere arbeidsstokken etter eget ønske ved en senere oppbemanning.

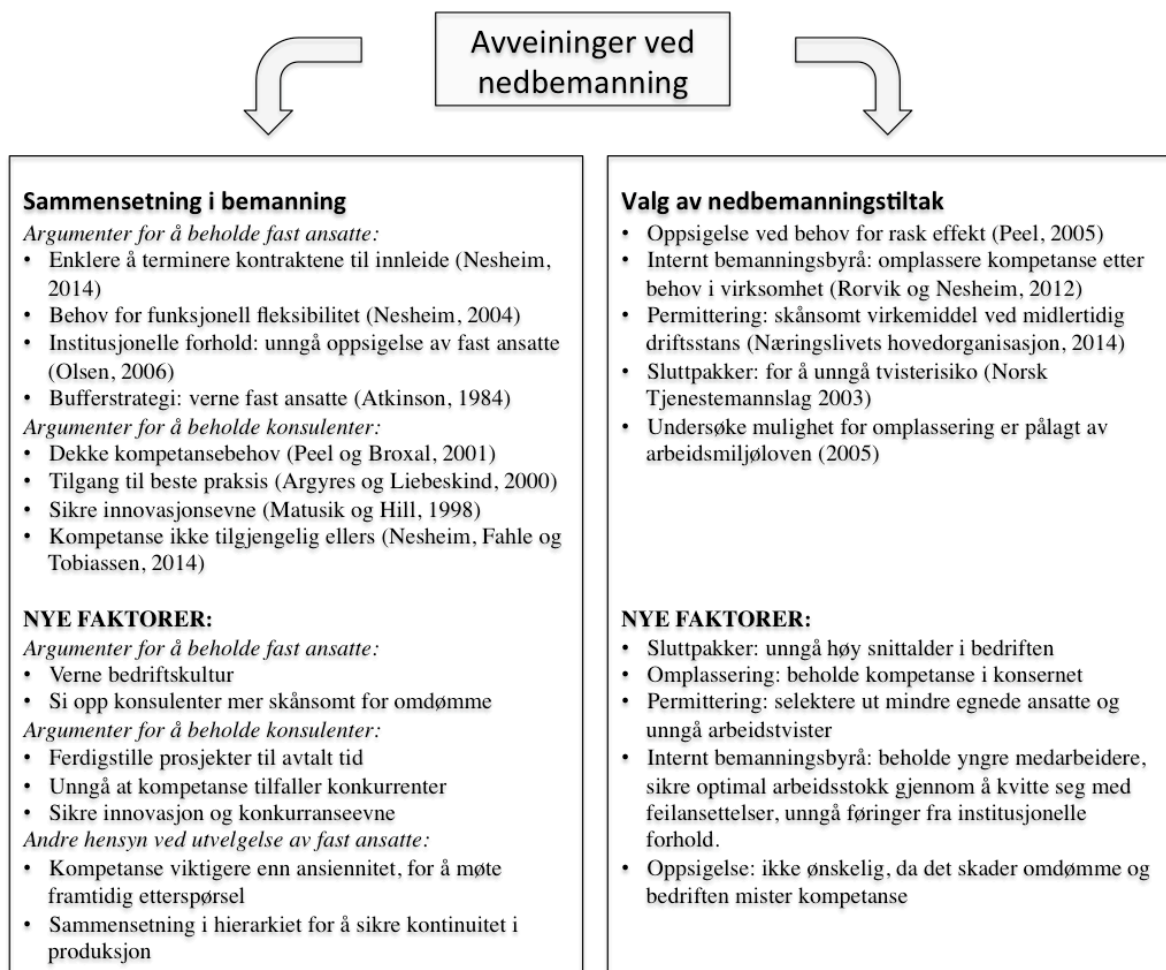
6.2.9 Oppsummerende tabell for delspørsmål to

Tabellen nedenfor oppsummerer sentrale funn fra delspørsmål to.

Funn/Bedrift	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C
Andel kuttete faste årsverk av standard bemanning	24 % (200 fast ansatte)	8 % (30-40 fast ansatte)	16 % (55 fast ansatte)
Avgjorde omfanget av nedbemanningen av fast ansatte	Anslag for framtidige prosjekter.	Markedsprognoser av framtidige markedsandeler.	Anslag for framtidige prosjekter.
Mest vektlagt utvalgskriterium	<i>Ansiennitet:</i> rettferdig, objektivt kriterium som var sammenfallende med kompetansebehov.	<i>Kompetanse:</i> sammenfallende med framtidsprognoene for å møte framtidig markedsbehov.	<i>Kompetanse:</i> sammenfallende med framtidsprognoene for å møte framtidig markedsbehov.
Avvik fra hovedkriterium	Ja, for å sikre sammensetningen av arbeidere fra hele hierarkiet.	Ikke funnet.	Ja, for å sikre sammensetningen av arbeidere fra hele hierarkiet.
Benyttede tiltak i prioritert rekkefølge	1. Omplussing 2. Internt bemanningsbyrå 3. Sluttpakker 4. Oppsigelse	1. Omplussing 2. Permittering 3. Sluttpakke 3. Oppsigelse	1. Omplussing 2. Oppsigelse
Motiv for omplassering	Beholde kompetanse i konsernet, og sitte igjen med best egnede arbeidere i bedriften. Mulig påvirkning fra arbeidsmiljøloven.	Beholde kompetanse i konsernet, og sitte igjen med best egnede arbeidere i bedriften. Mulig påvirkning fra arbeidsmiljøloven.	Beholde kompetanse i konsernet, og sitte igjen med best egnede arbeidere i bedriften. Mulig påvirkning fra arbeidsmiljøloven.
Motiv for oppsigelse	Sist benyttet for å verne omdømme og beholde kompetanse.	Sist benyttet for å verne omdømme og beholde kompetanse.	Var nødt til å benytte tiltaket for å oppnå en rask kostnadsreduksjon.
Motiv for permittering	Driftsinnskrenkning ikke midlertidig og derfor ikke innenfor lovverkets rammer. Påfører usikkerhet blant ansatte. Mulig sammenheng med prosjektbasert organisering.	For å beholde kompetanse internt og at arbeidstakeren selv skulle si opp. Underliggende motiv kan være kompetanseheving i bemanningen på skånsom måte.	Ikke benyttet, da det er lite hensiktsmessig for prosjektplanlegging.
Motiv for sluttpakke	For å motvirke overvekt av eldre ansatte på en måte som gjorde at bedriften unngikk tvister.	Selektere ut mindre lønnsomme ansatte på en måte som skånte bedriften fra arbeidsrettssaker.	Ikke benyttet av økonomiske årsaker.
Motiv for å benytte internt bemanningsbyrå	Beholde kompetanse og yngre i konsernet, økt trygghet for ansatte, unngå arbeidstvister, utslingskanal for feilansettelser, unngå institusjonelle forhold, optimal arbeidsstokk.	Ikke benyttet, fordi bedriften ikke hadde et slikt byrå i konsernet.	Ikke benyttet, fordi bedriften ikke hadde et slikt byrå i konsernet.

6.3 Oppsummering diskusjon

Gjennom diskusjonen har studien avdekket flere begrunnelser for avveiningene relatert til nedbemanningen. Disse faktorene presenteres i den reviderte forskningsmodellen nedenfor. I modellen har vi valgt å skille faktorer som samsvarer med tidligere teori og nye faktorer som har blitt avdekket i denne studien.



Figur 3: Revidert forskningsmodell.

Forskningsmodellen presenterer argumentene som de tre bedriftene har lagt vekt på i sine avveininger tilknyttet nedbemanningen. Det er enkelte av disse faktorene som fremstår viktigere enn andre. For det første er behovet for å beholde kompetanse tilpasset framtidig etterspørsel, framtredd hos samtlige. Kompetansebehovet til bedriftene er derimot ulikt, og bedrift B skiller seg ut da den vektlegger konsulentenes bidrag til innovasjon i kjernevirksomheten. Forholdet har vært avgjørende for hvilke konsulenter og hvor mange fast ansatte bedriftene har beholdt innen et fagområde. Samtidig har kompetanse gjennom å være hovedkriteriet for utvelgelse, påvirket utfallet av hvilke fast ansatte som har måttet

forlate sine stillinger. Det interessante er at kompetansebehovet har sammenheng med hvilke nedbemanningstiltak som har blitt benyttet. Sluttpakker, permittering og det interne bemanningsbyrået er alle tiltak som kan tolkes å fremme bedriftenes ønske om å bevare den mest egnede kompetansen. Kompetansebehovet kan dermed tolkes å ha gjennomsyret beslutningene på ulike nivåer i bedriftenes nedbemanningsprosesser. Omdømme er et annet forhold som har hatt stor betydning i prosessen. Samtlige begrunner fortrinnet til fast ansatte sammenlignet med innleide og prioriteringen av nedbemanningstiltak, med vern av omdømme.

I den reviderte forskningsmodellen er det enkelte punkter fra den opprinnelige forskningsmodellen som ikke er inkludert. Årsaken er at forholdene ikke har blitt uttalt å ha betydning for nedbemanningsavveininger i oppgavens empiriske grunnlag. Prioritering av fast ansatte ble ikke begrunnet med at denne tilknytningsformen tilsier bedre prestasjoner i forhold til innleide konsulenter. Dette kan skyldes trekk ved innleid arbeidskraft i oljebransjen. De er ofte høyt utdannet og selvstendig næringsdrivende, og avhengig av et godt rykte for å få oppdrag. Et annet punkt som ikke er med i den reviderte modellen, er at konsulenter blir beholdt for å oppnå numerisk fleksibilitet. I denne studien trekker bedriftenes argumentasjon og reduksjon i andel konsulenter, i retning av at fast ansatte ble prioritert framfor å beholde den numeriske fleksibiliteten konsulentene tilfører. At samtlige bedrifter har uttalt at de ønsker å øke andelen konsulenter på sikt, tyder likevel på at numerisk fleksibilitet er viktig i normale perioder, men at forholdet ikke blir tatt hensyn til ved utvelgelse i nedbemanninger. I denne studien finner vi ikke medhold for at sannsynligheten for oppsigelse reduseres ved medlemskap i fagforeninger, eller øker med alder. Vårt empiriske grunnlag gir indikasjoner på at fagforeninger har liten betydning ved utvelgelse, og at alder i enkelte tilfeller kan redusere sannsynligheten for oppsigelse.

7. Konklusjon

7.1 Hovedfunn

Denne masterutredningen studerer hvordan oljekrisen har påvirket bemanningsavveininger i den norske olje- og gasssektoren. Innfallsvinkelen i studien er hvordan nedbemanning både omfatter fast ansatte og innleide konsulenter. Begrunnelser for valg og tiltak foretatt i nedbemanningen er studert, for å gi innsikt i hvordan og hvorfor endringer er blitt utført av ledelsen. De nevnte momentene i dette delkapittelet er de mest sentrale for å gi en overordnet besvarelse av oppgavens problemstilling.

Hvordan har bruken av innleide konsulenter blitt endret som følge av redusert oljepris, og hva er årsakene til disse endringene?

I det første delspørsmålet finner vi at bedriftenes anvendelse av innleide konsulenter er endret som følge av oljekrisen. Samtlige bedrifter benyttet tidligere innleide konsulenter for å oppnå numerisk fleksibilitet i en dynamisk bransje, og uttalte et ønske om å begrense innleie til perifere deler av virksomheten. De innleide som tidligere ble benyttet til dette formål, har blitt redusert betraktelig i prosessen. Denne reduksjonen blir begrunnet med at bedriftene vektlegger vern av fast ansatte, omdømme og bedriftskultur, framfor behovet for numerisk fleksibilitet. Studien gir også indikasjoner på at institusjonelle forhold påvirker bedriftene i retning av å redusere innleid arbeidskraft før nedbemanning av fast ansatte.

I studien avdekkes et avvik fra bedriftenes kjerne-periferi strategi før nedbemanningen. Samtlige benyttet konsulenter til å utføre oppgaver relatert til deres kjernevirksomhet, noe som skapte et avhengighetsforhold til dem. Bedriftene begrunner gjenværende konsulenter etter nedbemanningen, med at de er avhengig av deres kompetanse. Dette indikerer at det er en sammenheng mellom tidligere konsulentbruk og hvilken arbeidskraft bedriftene velger å beholde ved nedbemanning.

Felles har bedriftene at avhengigheten til konsulenter skyldes bidrag til kjernevirksomheten eller konkurransefortrinn. Den ene prosjektbaserte bedriften har valgt å beholde innleide for å unngå alternativkostnader ved å erstatte dem. Dette gjelder også for den ene kategorien av konsulenter i den produktorienterte bedriften. De resterende konsulentene som har blitt beholdt i denne bedriften, besitter teknisk kompetanse som bedriften er avhengig av for å sikre innovasjonsevne. Den siste bedriften har beholdt innleide konsulenter med

systemkompetanse, da de ikke kunne erstatte kompetansen på kort sikt. Den første prosjektbaserte bedriften skiller seg fra de andre, ved at den har beholdt konsulenter for å hindre at verdifull bransjekunnskap tilfaller konkurrenter.

De prosjektbaserte bedriftene skiller seg fra den produktorienterte bedriften, ved at de har en intensjon om å redusere avhengigheten til de innleide konsulentene som er beholdt. Den ene bedriften løser det ved å benytte konsulenter som læringsagenter, slik at de kan erstattes av intern arbeidskraft.

Hvilke utvalgsriterier og tiltak blir benyttet ved nedbemanning av fast ansatte i forbindelse med oljekrisen, og hva er begrunnelsene for disse?

I studiens andre delspørsmål finner vi at samtlige bedrifter har benyttet nedbemanningsprosessen til å heve kompetansenivået i bedriften, ved å selektere ut ansatte som ikke tilfredsstillere deres forventninger eller kompetansekrav. Dette motivet kan forklare at to bedrifter i studien har benyttet kompetanse som utvalgsriterium. Bedriftene som benyttet sluttpakker, begrunnet dette med at de kunne si opp mindre attraktive ansatte på en skånsom måte for bedriften og den ansatte. Intervjuene i den ene bedriften avdekket at permitterte ofte sier opp jobben selv. Slik kan bedriften kvitte seg med mindre lønnsomme arbeidstakere og samtidig unngå arbeidsrettssaker, som kan være et motiv for bruk av permittering. De underliggende motivene for bruk av permittering og sluttpakker kan dermed støtte opp om bedriftenes intensjon om å heve kompetansenivået internt.

Denne studien har bidratt med nye perspektiver på hvordan bedrifter kan benytte et internt bemanningsbyrå i en nedbemanningsprosess. Den ene bedriften begrunnet anvendelsen av det interne bemanningsbyrået med at det gir bedriften mulighet til å beholde sine ansatte i konsernet. Dette kan forklare hvorfor bedriften ikke benyttet kompetanse som grunnlag for utvelgelse ved nedbemanning av fast ansatte. Overføringen av ansatte bidro til at bedriften unngikk reguleringer fra institusjonelle forhold, som kan være et underliggende motiv. Dette gjorde at bedriften gjennom det interne bemanningsbyrået fikk mulighet til å rekruttere de mest egnede kandidatene ved senere oppbemanning. Således kan tiltaket være hensiktsmessig for å selektere ut tidligere feilansettelser, uten større konsekvenser for bedriften.

En overordnet sammenligning av funnene i de to delspørsmålene tydeliggjør at oljekrisen har påvirket sammensetningen av bemanningen i samtlige bedrifter. Et hovedtrekk er at bedriftene har valgt å beholde ansatte som besitter kompetansen som er nødvendig for at

bedriften skal være konkurransedyktig i framtiden. Dette er uavhengig av den ansattes tilknytningsform. Ingen av bedriftene har endret sin langsiktige bemanningsstrategi, noe som tyder på at oljekrisen har en midlertidig effekt på bedriftenes bemanningsløsninger.

7.2 Hypoteser og forslag til videre forskning

Denne forskningens bidrag består av studiens empiriske funn, samt ny innsikt i hvordan bedrifter endrer sin bemanning som følge av et eksternt sjokk, i form av en oljekrise. Studien har i stor grad en induktiv forankring, ved at den studerer spesielle tilfeller som kan bidra til utvikling av generell teori. Basert på funnene som er diskutert, har vi utviklet hypoteser som kan testes gjennom videre forskning.

Et av studiens sentrale bidrag er innsikt i hvordan sammensetningen av innleide og fast ansatte endres som følge av et eksternt sjokk. Et fellestrekk ved bedriftene er at de uttalte at de skulle si opp innleid arbeidskraft først. Likevel har samtlige beholdt innleide konsulenter. Bedriftenes begrunnelser for disse avveiningene er samlet i KA-modellen. Den viser hvilke dimensjoner de tre bedriftene har vektlagt i avgjørelsen om hvilken innleid arbeidskraft som beholdes ved nedbemanning. Modellen tar utgangspunkt i at bedriftene har en andel konsulenter før nedbemanningen. Med utgangspunkt i KA-modellen har vi utviklet studiens første hypotese:

1. Bedrifter tar hensyn til grad av spisskompetanse, samt hvor avhengig de er av kompetansen i kjernevirksomheten, når de velger hvilke innleide konsulenter som beholdes ved en nedbemanning.

Studien avdekker variasjoner i bedriftenes håndtering av innleide konsulenter i nedbemanningen. Den produktorienterte bedriften beholdt konsulenter i kjernevirksomheten, da de bidrar til innovasjon og produktutvikling. Dette er i samråd med aspekter fra tidligere forskning. Matusik og Hill (1998) påpeker at gevinsten ved å oppdatere kunnskap gjennom ekstern arbeidskraft, kan overstige risikoen forbundet med kunnskapslekkasje i bedrifter som kontinuerlig har behov for innovasjon. I motsetning finner vi at studiens prosjektorganiserte bedrifter unngår å benytte konsulenter i kjernevirksomheten, og utfører tiltak for å redusere avhengigheten til innleid arbeidskraft. Dette tyder på at de vektlegger kunnskapslekkasje framfor kunnskapsdeling, og at de ikke har et tilsvarende behov for å være teknologisk oppdatert. Variasjonen i håndtering av konsulenter indikerer at det er en sammenheng mellom bedrifters organisering og deres prioritering mellom kunnskapsdeling og

kunnskapslekkasje ved nedbemanning. Basert på den identifiserte sammenhengen har vi utviklet følgende hypotese:

2. Produktorienterte bedrifter vil beholde konsulenter i kjernevirksomheten etter et eksternt sjokk, for å sikre kunnskapsdeling som støtter opp om innovasjon. I motsetning vil prosjektbaserte bedrifter søke å ekskludere konsulenter fra kjernen, da de prioriterer å unngå kunnskapslekkasje framfor å oppnå kunnskapsdeling.

Matusik og Hill (1998) påpeker at innleide konsulenter holdes atskilt fra kjernevirksomheten, for å hindre at viktig kunnskap gjøres tilgjengelig for konkurrenter. Funn fra vårt empiriske grunnlag tilfører i denne sammenheng nye innfallsvinkler. En av bedriftene i studien har beholdt innleide konsulenter som besitter verdifull kompetanse for samtlige i bransjen, for å forhindre at kompetansen tilfaller konkurrenter. Motivet for å beholde atypisk arbeidskraft tyder på at når innleide er involvert i virksomheten blir de håndtert på samme strategisk grunnlag som fast ansatte, og kan bidra til konkurransefortrinn. Funnet indikerer at forskjellen i håndteringen av atypisk og standard ansettelsesformer i bransjen ikke er like markant ved nedbemanning, som tidligere studier antyder. Dette danner utgangspunkt for studiens tredje hypotese:

3. De ansattes tilknytningsform vektlegges i mindre grad ved nedbemanning, sammenlignet med andre perioder hvor sammensetningen av arbeidsstokken justeres.

Studiens empiri indikerer at det er en sammenheng mellom hvilke ansatte bedriften ønsker å beholde og hvilket nedbemanningstiltak som blir benyttet. Det er oss ikke kjent at dette har vært diskutert i tidligere forskning, og funnet kan dermed tilføre ny innsikt i motiv ved nedbemanning. Sluttpakker, permittering og interne bemanningsbyråer er tiltak som ble benyttet av bedriftene i studien, og som støtter opp om deres ønske om å heve kompetansenivået i bedriften. Måten samtlige har benyttet nedbemanningsprosessen til å selektere ut den minst kompetente arbeidskraften, tyder på at masseoppsigelser kan være gunstig for en bedrift. Basert på disse aspektene har vi utviklet følgende hypotese:

4. Nedbemanning gir bedrifter mulighet til å selektere ut feilansettelser og ansatte som i mindre grad tilfredsstiller deres kompetansebehov, slik at kompetansenivået i bedriften optimaliseres med hensyn til framtidig etterspørsel.

Det kan være hensiktsmessig å utføre et kvantitativt studie av de fire hypotesene, for å avdekke om funnene kan generaliseres for alle bedriftene i oljebransjen. Ved å studere et representativt utvalg bedrifter fra bransjen kan funnene potensielt fastslås med statistisk signifikans (Saunders et al., 2012).

Det er interessant å få ytterligere innsikt i hvilke forhold som gir grunnlag for de to dimensjonene KA-modellen bygger på. Til dette formål er et kvalitativt studie hensiktsmessig, da forskningsdesignet legger til rette for å øke forståelsen for et fenomen (Saunders et al., 2012). Dersom forholdene viser seg ikke å være bransjeavhengige, er det relevant å foreta kvantitative studier av et større utvalg bedrifter i andre bransjer. Et slikt forskningsdesign kan avgjøre om KA-modellen kan generaliseres på tvers av bransjer og benyttes som et generisk rammeverk ved nedbemanning.

7.3 Implikasjoner

Gitt at de fire hypotesene presentert ovenfor kan erklæres gyldige, vil dette gi en rekke implikasjoner. De mest fremtredende vil nå kort gjøres rede for.

Den første hypotesen tar for seg rammene for KA-modellen. Er disse funnene statistisk signifikante, betyr dette at modellen kan benyttes som et rammeverk for å strukturere ledelsesavveininger knyttet til innleid arbeidskraft ved nedbemanning. For ledere vil dette være et rettledeende verktøy som kan benyttes for å ta hensyn til ulike forhold ved nedbemanning av innleid arbeidskraft. For konsulenter impliserer KA-modellen at de bør søke å oppnå så høy grad av spisskompetanse og involvering i kjernevirksomheten til bedrifter som mulig. Dersom begge disse dimensjonene er oppfylt vil bedriften lettere skape et avhengighetsforhold til konsulenten, som kan sikre jobbtrygghet for innleide selv i nedgangstider.

Den andre hypotesen indikerer at prosjekt- eller produktorganisering påvirker nedbemanningsavgjørelser relatert til anvendelse av atypiske tilknytningsformer. Hypotesen impliserer at konsulenter vil oppleve høyere jobbtrygghet og få andre arbeidsoppgaver hos produktorienterte bedrifter, sammenlignet med prosjektbaserte bedrifter. Dette skyldes at de i større grad blir involvert i kjernevirksomheten, fordi bedriften er avhengig av deres tilførelse av oppdatert kunnskap for å være konkurransedyktig. For fast ansatte i kjernevirksomheten impliserer hypotesen at de i større grad vil utsettes for kunnskapsdeling i produktorienterte bedrifter, fordi innleide konsulenter involveres i større grad. Anvendelsen vil kunne

oppdatere og utvikle deres faglige kompetanse. I prosjektbaserte bedrifter vil de ansatte i mindre grad utsettes for slik kunnskapsdeling, da bedriftene prioriterer å unngå kunnskapslekkasje. Å ekskludere innleid arbeidskraft kan dermed gjøre at fast ansatte i disse bedriftene ikke tilegner seg nye ferdigheter i like stor grad. Dette kan igjen tenkes å gå på bekostning av bedriftenes innovasjonsevne. På den annen side kan et lukket arbeidsmiljø tenkes å forsterke utviklingen av bedriftsspesifikk kompetanse og i større grad ivareta kulturen i prosjektbaserte bedrifter.

Dersom den tredje hypotesen er statistisk signifikant, indikerer det at tilnærmingen til ulike ansettelsesrelasjoner konvergerer gitt en nedbemanning. Det impliserer at ledelsen vektlegger andre elementer framfor ansettelsesrelasjoner, når de skal tilpasse bemanningen til et negativt sjokk. I denne studien har vi eksempelvis funnet at kompetanse nødvendig for å møte framtidsbehovet, er et forhold som blir tatt hensyn til. At tilknytningsform har liten relevans, trekker i retning av at forskjellen mellom jobbtryggheten for fast ansatte og innleide ikke er så stor som tidligere litteratur har funnet (Olsen, 2006). Dette gjør det mindre attraktivt å være fast ansatt, fordi jobbtrygghet har vært en av de største fordelene ved denne ansettelsesformen. Samtidig tyder dette på at organisering i fagforeninger ikke har betydning ved større nedbemanninger. Dette står i kontrast til tidligere studier av Nesheim et al. (2007), der medlemskap i fagforeninger ble nevnt som et forhold som reduserte sannsynligheten for å bli sagt opp.

Dersom den fjerde hypotesen er gyldig for en større populasjon, er det en indikasjon på at arbeidsmiljøloven gjennom sine strenge reguleringer for oppsigelse begrenser bedrifters muligheter til å regulere egen arbeidsstokk i normale perioder. Det sterke oppsigelsesvernet loven gir på individnivå, gir bedrifter insentiv til å foreta større nedbemanninger, for å unngå disse reguleringene. Nedbemanning kan således være et nødvendig virkemiddel for å justere arbeidsstokken. Tidligere forskning har vist at nedbemanning er til ugunst for oppsagte og gjenværende arbeidstakere (Nesheim et al., 2007). Dette trekker i retning av at arbeidsmiljøloven indirekte utsetter ansatte for omveltninger, som får konsekvenser i motsetning til det den har som hensikt å fremme.

7.4 Begrensninger ved studien

Hensikten med oppgaven var å få innsikt i bedrifters bemanningsavveininger i den norske oljebransjen, forårsaket av et eksternt sjokk i form av en oljekrise. Studien har et ledelsesperspektiv, for å avdekke motiver for valgene som ble gjort. En begrensning ved studien er omfanget. Da vi kun hadde ett semester til disposisjon, har utredningen konsentrert seg om tre bedrifter i bransjen. Vi har utført 11 dybdeintervjuer og ett bakgrunnsintervju for å få innsikt i forskningstemaet. Det kunne vært relevant å intervju personer fra andre divisjoner i bedriftene, da disse kan ha hatt en annen tilnærming til nedbemanningen. Dette kunne gitt innsikt i hvordan et konsern som helhet møter nedgangen i de eksterne omgivelsene. I den ene bedriften ble ledere fra ulike nivåer intervjuet, og det ble der avdekket et avvik mellom intensjonene hos ledergruppen og praktiseringen utført av avdelingsledere. Det kunne være relevant å intervju flere avdelingsledere i alle bedriftene, for å undersøke om slike avvik er et faktum flere steder. Studiens omfang og tilnærming gir derfor begrenset innsikt i hvordan ledelsens avveininger er forankret i konsernstrategier eller hvordan de ble implementert i bedriftene.

Det er mangelfull forskning på nedbemanning innenfor den norske oljebransjen. Dette skyldes at de eksterne forholdene som legger premissene for studien, skiller seg fra forholdene som tidligere har vært gjeldene for bransjen. Da nedgangen i omgivelsene er sjelden og utviklingen er lite forutsigbar, kan det være utfordrende å etterprøve resultatene vi har kommet fram til. Dette svekker studiens reliabilitet. Formålet med denne studien var å tilegne ny innsikt i temaet gjennom å benytte et kvalitativt eksplorerende design. En svakhet ved forskningstilnærmingen er at den ikke kan generaliseres til et større utvalg bedrifter i oljebransjen. Å fastslå statistisk signifikans var derimot ikke hensikten med studien, men den kan gjennom tilegnet innsikt gi retning for kvantitative studier av nedbemanning i bransjen.

8. Litteraturliste

- Aadland, C. (2015a, 25. mars). Over halvparten av oljebedriftene venter nedgang. *Sysla*. Hentet fra http://www.sysla.no/2015/03/25/oljeenergi/over-halvparten-av-oljebedriftene-venter-nedgang_44995/
- Aadland, C. (2015b, 15. april). - Det mest krevende jeg har jobbet med. *Sysla*. Hentet fra <http://www.sysla.no/2015/04/15/oljeenergi/det-mest-krevende-jeg-har-jobbet-med/>
- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*. Oslo: Univeristetsforlaget
- Arbeidsmiljøloven - aml (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Ashford, S., George, E., & Blatt, R. (2007). 2 Old Assumptions, New Work. *The Academy Of Management Annals*, 1(1), 65-117.
- Atkinson, J. (1984). Flexibility, uncertainty and manpower management. *Institute of Manpower Studies* (Rapport nr. 89). Brighton: Sussex University.
- Argyris, N. S. & Liebeskind, J. P. (1999). Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 24(1), 49-63.
- Bank of Canada. (2015). *Monetary policy report* (January 2015). Ottawa: Public Information Communications Department Bank of Canada. Hentet fra <http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2014/07/mpr-2015-01-21.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2009). *Economics of Strategy* (5 utg.). New York: Wiley.

- Bratton & Gold. (2012). *Human Resource Management* (5. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Cappelen, Å., Eika, T. & Prestmo, T. B. (2014). *Virkninger på norsk økonomi av et kraftig fall i oljeprisen* (Rapport nr. 46/2010). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Arbeid og organisasjoner i endring. Oslo: Universitetsforlaget.
- Connelly, C. E. & Gallagher D. G. (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management*, 30(6), 959–983.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 195.
- Definisjoner. (u.d.). Kompetanse. Hentet 09.06.2015 fra <http://definisjoner.no/kompetanse>
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679
- Espeland, S. (2015, 14. april). Hun leder Statoils Step-program: - Aldri hatt en gøyere jobb. *Vest24*. Hentet fra http://www.vest24.no/_Aldri_hatt_g_yere_jobb-5-82-11710.html
- Evidente. (u.d.). Intervjuguide. Hentet 26. mars 2015 fra <http://www.evidente.no/intervjuguide/>
- Feldheim, M. A. (2007). Public Sector Downsizing and Employee Trust. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 249-270
- Gallie, D. (2007). Production Regimes and the Quality of Employment in Europe. *Annual Review Of Sociology*, 33(1), 85-104.

-
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2002). *Research Methods In Business Studies: A Practical Guide* (2 utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gjesdal, F. (2000). *Lønnsomheten i petroleumsnæringen 1981-1997* (2000:49). Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Hanisch, T. J. & Nerheim, G. (1992). *Norsk Oljehistorie, bind 1: Fra vantro til overmot, Norsk Oljehistorie (Bind 1)*. Oslo: Norsk Petroleumsforening/Leserforlaget.
- Industri Energi. (u.d.). Hvem er vi. Hentet 16. mai 2015 fra <http://www.industrienergi.no/om-forbundet/var-historie/>
- Jakhelln, H. & Gisle, J. (2014, 25. september). Ansiennitet. I *Store Norske Leksikon*. Hentet 02. juni 2015 fra <https://snl.no/ansiennitet>
- Kalleberg, A., Reskin, B., & Hudson, K. (2000). Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States. *American Sociological Review*, 65(2), 256.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Klein, M. & Lange, M. (2012). *Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren - sett ut i fra et økonomisk- og ledelsesperspektiv* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human Resource Architecture: Towards a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy Of Management Review*, 24(1) 31-48.

- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Martén, I. & Whittaker, P. (2015). Lower, and More Volatile, Oil Prices: What They Mean and How to Respond. *bcg.perspectives*. Hentet 28.05.2015 fra https://www.bcgperspectives.com/content/articles/energy_environment_lower_more_volatile_oil_prices/
- Matusik, S. F., & Hill, C. V., (1998). The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. *The Academy Of Management Review*, 23(4), 680-697.
- Myrset, O. (2015, 16. januar). Schlumberger kutter 9000 jobber. *Sysla*. Hentet 23. mai fra <http://www.sysla.no/2015/01/16/oljeenergi/schlumberger-kutter-9000-jobber/>
- Nesheim, T., & Hersvik, I. M. (1999). Fra vikarbyråer til bemanningskonserner. *Magma*, 2, 89-97.
- Nesheim, T. (2003). External work arrangements in the core of the firm. *European Management Journal*, 21, 528-537.
- Nesheim, T. (2004). 20 år med Atkinson-modellen: Åtte teser om 'den fleksible bedrift'. *Sosiologisk tidsskrift*, 12(1), 3-24.
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Kalleberg, A. L. (2007). Nedbemanning: Hvem er mest utsatt og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene?. *Søkelys på arbeidslivet*, 24(3), 261-273.
- Nesheim, T. & Rørvik, R. (2011). *Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder* (SNF-rapport 02/11). Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Nesheim, T. (2013). Bemanningstiltak som kriseløsning: Determinanter og konsekvenser for endringskapasitet. *Søkelys på arbeidslivet*, 30(3), 222-234.
- Nesheim, T. (2014). Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser. I A. Mikkelsen og T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1, bind 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (s. 285-307). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

-
- Nesheim, T. Fahle, B. & Tobiassen, A. E. (2014). When external consultants work on internal projects: Exploring managerial challenges. *Management and Organization of Temporary Agency Work*, 5, 72-86. Routledge.
- NITO (Norges Ingeniør- og teknologorganisasjon). (u.d.). Om NITO. Hentet 16.05.2015 fra <http://www.nito.no/Om-NITO/>
- NHO (Næringslivets Hovedorganisasjon). (2014, 25. april). Hovedavtalen LO-NHO 2014-2017. Hentet 28.05.2015 fra https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/arbeidslivspolitik/hovedavtalen_lo_nho_2014-2017.pdf
- Olsen, K. M. (2006). Atypiske ansettelse - dårlige jobber?. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 47 (3), 387-409.
- Oslo Børs (2015, 7.april). Ny historisk toppnotering. Hentet 16. mai 2015 fra <http://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Om-Oslo-Boers/Nyheter-fra-Oslo-Boers/Ny-historisk-topppnotering2>
- Peel, S. & P. Boxall (2001). Contracting vs employing: Bringing together organizational and worker perspectives. Paper presented at the EGOS Colloquium, Lyon, July 2001.
- Peel, S. & Boxall, P. (2005). When is Contracting Preferable to Employment? An Exploration of Management and Worker Perspectives. *J Management Studies*, 42(8), 1675-1697.
- Permitteringslønsloven. (2014). *Lov om lønnsplikt under permittering (permitteringslønsloven)*.
- Regjeringen.no. (u.d.). Olje og gass. Hentet 14. mai 2015 fra <https://www.regjeringen.no/nb/tema/energi/olje-og-gass/id1003/>
- Rubery, J. (2005). Working Time, Industrial Relations and the Employment Relationship. *Time & Society*, 14(1), 89-111.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21 århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Rørvik, R. & Nesheim, T. (2010). *Nedbemanning og omstilling i store norske mediebedrifter: drivkrefter, trender, utfordringer* (SNF-rapport 02/10). Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- SAFE (Sammenslutningen av Fagorganiserte i Energisektoren). (u.d.). Hva er SAFE?. Hentet 16. mai 2015 fra <http://www.safe.no/index.cfm?id=246953>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6 utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- SSB (Statistisk Sentralbyrå). (2015, 2. mars). Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene, 2013. Hentet 18. mai 2015 fra <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/likekom/aar>.
- Tekna (Teknisk-naturvitenskapelig forening). (2015, 10. juni). Om Tekna. Hentet 11. juni 2015 fra <https://www.tekna.no/om-tekna/>
- Tekna (2015, 22. April). Advarer mot kortsiktighet i olja. Hentet 10. juni fra <https://www.tekna.no/aktuelt/advarer-mot-kortsiktighet-i-olja/>
- Tjenestemannsloven - tjml. (2015). Lov om statens tjenestemenn m.m. (tjenestemannsloven). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1983-03-04-3>
- Tsang, M., Rumberger, R., & Levin, H. (1991). The Impact of Surplus Schooling on Worker Productivity. *Industrial Relations*, 30(2), 209-228.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Warren, N. (2008). Managing the company's resource pool: an emerging line and an emerging role for HR. *People & Strategy*, 31(3), 42.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., og McWilliams, A. (1994). Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research* (4 utg.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

9. Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

9.1.1 Informasjon som gis i starten av intervjuet

- Takke for at respondenten tok seg tid til å komme.
- Presentere oss selv.
- Forklare respondenten om oppgavens formål.
- Understreke at vi er helt uavhengige og ikke har en politisk agenda.
- Informere om at respondenten vil bli behandlet anonymt i den grad det lar seg gjøre.
- Respondenten trenger ikke snakke om noe vedkommende ikke ønsker. Dersom en ikke ønsker å besvare ett spørsmål underveis eller ønsker å trekke seg fra intervjuet, blir dette respektert.
- Informere om at samtalen blir tatt opp på bånd, noe som gjøres av praktiske årsaker. Det er for at vi skal kunne slippe å ta notater og i stedet fokusere på å få til en god dialog. Dersom respondenten ikke ønsker å bli tatt opp, vil vi ta hensyn til det.
- Bekrefte tilmålt tid på 1,5 time.

9.1.2 Spørsmål

Bakgrunn

- Kan du fortelle kort om din stilling i bedriften?
- Hvor i nedbemanningsprosessen er dere nå?
- Kan du kort fortelle om din rolle i nedbemanningsprosessen?

Utgangspunktet før sjokket

- Kan du kort greie ut om hvilke bemanningsløsninger dere brukte før oljepris-sjokket?
- Hvordan var andelen innleide ingeniører i forhold til fast ansatte for ett år siden?
- Kan du forklare i hvilke sammenhenger dere har benyttet innleide ingeniører i deres virksomhet?
- Kan du gi eksempel på at innleide og fast ansatte har utfyllt hverandres kompetanse?

Sjokket

- Kan du forklare hva du mener forårsaket endringen i bemanningsløsningene?
- På hvilket tidspunkt innså dere at dere måtte gjøre en endring?
- Hvem var involvert i beslutningsprosessene tilknyttet nedbemanningen?
- Kan du fortelle om rollen fagforeningene har hatt i nedbemanningsprosessen?
- Kan du fortelle hvordan arbeidsmiljøloven har påvirket nedbemanningsprosessen?
- Kan du beskrive hvordan dere gikk frem i forkant av selve nedbemanningen?

Utfallet etter sjokket

Konsulenter vs. faste ansatte

- Hvordan har dere endret fordelingen mellom fast ansatte og innleide konsulenter etter oljeprisfallet?
- Kan du forklare hvordan tilknytningsformer til bedriften, innleid eller fast, fikk betydning i prosessen?
- Kan du forklare i hvilke sammenhenger dere har valgt å beholde innleide?
- Hvilken kompetanse innehar de innleide konsulentene dere har beholdt?
- Kan du forklare hva som er hovedårsaken til at dere har endt opp med de bemanningsløsningene dere har valgt?

Nedbemanning av faste ansatte

- Kan du greie ut om nedbemanningen av fast ansatte?
- Hvor mange fast ansatte har måttet forlate sin opprinnelige stilling?
- Hvordan prioriterte dere hvilke ansatte som skulle få beholde sin stilling?
- Hvordan har de ansattes kompetanse og utdanning hatt betydning for hvem som ble rammet av nedbemanningen?
- Hvordan har lengde på ansettelsesforhold påvirket hvem som måtte slutte?
- Hvordan tok dere hensyn til bedriftens omdømme i prosessen?
- I hvilke tilfeller benyttet dere alternative tiltak til oppsigelse, som permittering, sluttpakker, frivillig avgang og omplassering?
- Hva påvirket deres beslutning om å benytte disse alternative nedbemanningstiltakene?
- Hvorfor valgte dere eventuelt å ikke benytte enkelte nedbemanningstiltak?

Vikarpool (kun relevant for bedrift A)

- Kan du forklare hvordan dere har benyttet et internt bemanningsbyrå i nedbemanningsprosessen?
- På hvilken måte bidrar et internt bemanningsbyrå til at dere blir mer fleksible?
- Hvordan har det interne bemanningsbyrået gjort nedbemanningsprosessen mer skånsom?

Generelt om utfallet

- Kan du forklare hvordan deres valg av bemanningsløsning etter oljeprisfallet har gjort bedriften mer fleksibel?
- Hvordan forholder bedriften seg til nyansettelser i perioden framover?
- Kan du utdype hva du mener har fungert bra i nedbemanningsprosessen?
- Kan du gi eksempler på noe du ville gjort annerledes ved en senere anledning?

Tilleggsspørsmål

- Er det noe mer du ønsker å legge til om dette temaet?
- Har dere en representant i fagforeningen som kan være aktuell å snakke med?
- Er det noen andre vi bør intervju?

9.1.3 Avslutningsvis

- Få kontaktinformasjonen til vedkommende.
- Opplyse om at transkriberingen kan tilsendes informanten for godkjenning dersom det er ønskelig.
- Takke respondenten for at vedkommende har tatt seg tid til å bli intervjuet.

9.2 Vedlegg 2: Henvendelse tilsendt bedriftene

Vi er to studenter fra Norges Handelshøyskole som skal skrive masteroppgave om nedbemanningen i oljebransjen. Vi ønsker å gå i dybden på hvordan bemanningen hos bedrifter i oljesektoren har endret seg som følge av en nedgang i oljepris. Vi ønsker å si noe om prioritering mellom innleide konsulenter (ingeniører) og fast ansatte. Vi er veldig interessert i dere, og hadde satt stor pris på om vi kunne få intervjuet fire personer som er involvert i nedbemanningsprosessen hos dere. Vi er hovedsakelig interessert i ansatte på leder og mellomledernivå.

Intervjuene vil benyttes til å kartlegge hvordan tre ulike bedrifter i samme bransje har håndtert situasjonen i markedet. Vi ønsker ikke å bedømme, da oppgaven kun har som formål å gi en beskrivelse av situasjonen. Vi mener at resultatet kan være interessant for dere, da det kan bidra med nye innfallsvinkler til situasjonen.

Vi hadde satt stor pris på om dere kan bidra med deres valg og begrunnelser. Vi avtaler gjerne et møte på deres kontor eller over telefon, for å forklare oppgaven nærmere.

Vedlagt vil du finne et dokument som beskriver bakgrunnen for vår oppgave i nærmere detalj.

Vi ser fram til å høre fra deg,

Med vennlig hilsen

Karina Sofie Hjartåker og Anna Paula Fijalkowska