



Omstilling i teknologisektoren

Nedbemanning og bruk av innleid arbeidskraft

Tommy Thorén

Veileder: Jarle Bastesen

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,
Institutt for 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.

Forord

Det er med stolthet og en litt vemodig følelse at jeg nå er ferdig med masteroppgaven, og dermed også avslutter mastergraden ved Norges Handelshøyskole i Bergen.

Selv har jeg jobbet som innleid i bankbransjen før jeg begynte på denne skolen. Det ble dermed naturlig for meg å ha nysgjerrighet for dette temaet. Teknologibransjen er spennende fordi den er preget av ofte og raske endringer.

Vil først og fremst takke min veileder, Jarle Bastesen, for gode innspill, konstruktive tilbakemeldinger og faglig støtte.

Videre vil jeg takke Torstein Nesheim, seniorforsker ved stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF), for faglig støtte og tilgjengelighet.

Må også få rette en takk til en god kamerat og maskiningeniørstudent ved Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST), Edvard M. Moestue, for nyttige innspill fra teknologiens verden.

En stor takk går til bedriftene og de enkelte intervjuobjektene som ønsket å bruke sin tid på denne oppgave i en ellers travel og hektisk hverdag. Takk til andre jeg også har hatt kontakt med og som har hjulpet meg på veien. Deres velvillighet har vært avgjørende for denne utredningen.

Til slutt retter jeg en takk til venner og familie som har vist stor tålmodighet og støtte under denne prosessen.

Sandefjord, desember 2014

Tommy Thorén

Sammendrag

Masteroppgaven dreier seg om omstilling i teknologisektoren, nedbemanning og innleid arbeidskraft. Det er et fokus hvor det ikke finnes altfor mye tidligere forskning. Sentralt er kriterier for utvelgelse ved nedbemanning og på hvilken måte innleid arbeidskraft kan brukes i omstillingsprosesser.

Empirien er basert på dybdeintervjuer i tre bedrifter, valgt ut fra formål og tilgjengelighet. Den kvalitative tilnærmingen og valg foretatt underveis, legger selvsagte begrensninger for denne oppgaven når det kommer til generaliserbarhet.

Basert på erfaringer og synspunkter fra HR-ledere kommer det frem at nedbemanning kan skyldes økonomiske årsaker. Lover og regler er omfattende på området, og forteller hvordan omstillingsprosesser kan utføres.

Utvelgelse ved nedbemanning er først og fremst knyttet til kriteriene ansiennitet og kompetanse. Sistnevnte ser ut til å være viktigst for bedriftene i dette utvalget, siden de ansatte er en så viktig ressurs i teknologibedrifter.

Kompetanse er et komplisert og sammensatt begrep. Det var interessant å høre ledernes syn på dette. Innleid arbeidskraft kan brukes til blant annet fraværdekning, og for å få tilgang på spesiell kompetanse.

Det er vanskelig å gi et godt bilde av komplekse prosesser, men intervjuobjektene og jeg selv har forsøkt etter beste evne. Nedbemanning og bruk av innleid arbeidskraft er en av mange utfordringer i teknologisektoren.

Innholdsfortegnelse

Innhold

FORORD	2
SAMMENDRAG.....	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	7
1.2 PROBLEMSTILLING	8
2. TEORI.....	10
2.1 ORGANISERING AV ARBEIDSKRAFT	10
2.1.1 <i>Fast ansatt</i>	10
2.1.2 <i>Midlertidig ansatt</i>	11
2.1.3 <i>Kjøp av tjeneste fra en annen virksomhet</i>	11
2.1.4 <i>Innleid arbeidskraft</i>	12
2.2 ATKINSON-MODELLEN OG DEN FLEKSIBLE BEDRIFT	12
2.3 TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORI.....	13
2.4 RESSURSBASERT TEORI	14
2.5 ÅRSAKER TIL Å LEIE INN ARBEIDSKRAFT	15
2.5.1 <i>Mindre administrasjon</i>	16
2.5.2 <i>Behov for kompetanse</i>	16
2.5.3 <i>Fraværsdekning</i>	17
2.5.4 <i>Utfordringer</i>	17
2.6 NEDBEMANNING	18
2.6.1 <i>Grunner til nedbemanning</i>	18

2.6.2	<i>Kriterier for utvelgelse ved nedbemanning</i>	19
3.	METODE	21
3.1	FORSKNINGENS TILNÆRMING.....	21
3.2	FORSKNINGSDESIGN.....	22
3.3	TEKNOLOGISEKTOREN	22
3.3.1	<i>Bedrift nr. 1</i>	23
3.3.2	<i>Bedrift nr. 2</i>	23
3.3.3	<i>Bedrift nr. 3</i>	23
3.4	INNHENTING AV DATA.....	23
3.4.1	<i>Primærdata</i>	23
3.4.2	<i>Kvalitative data</i>	24
3.4.3	<i>Semi-strukturert dybdeintervju</i>	24
3.4.4	<i>Intervjuguide</i>	25
3.4.5	<i>Utvalg</i>	26
3.4.6	<i>Tilgang</i>	27
3.4.7	<i>Dataanalyse</i>	27
3.5	RELIABILITET OG VALIDITET	28
3.5.1	<i>Reliabilitet</i>	28
3.5.2	<i>Validitet</i>	30
3.6	ETISKE BETRAKTNINGER	31
4.	ANALYSE	32
4.1	NEDBEMANNING	32
4.1.1	<i>Grunner til å nedbemanne</i>	32
4.1.2	<i>Kriterier for utvelgelse</i>	33

4.2	INNLEID ARBEIDSKRAFT OG OMSTILLING	34
4.2.1	<i>Tilgang på arbeidskraft</i>	35
4.2.2	<i>Årsaker til innleie</i>	36
4.2.3	<i>Betydning for omstilling</i>	37
5.	AVSLUTNING	40
5.1	KRITERIER FOR NEDBEMANNING	40
5.2	INNLEID ARBEIDSKRAFT OG OMSTILLING	40
5.3	OPPGAVENS RELEVANS	41
5.4	BEGRENSNINGER	41
5.5	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	41
6.	LITTERATURLISTE	42
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	45
	VEDLEGG 2: FORESPØRSEL OG INFORMASJON	47

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Den regulære kontraktsformen mellom bedrifter og arbeidstakere har i lang tid vært fast ansettelse, eller et såkalt to-partsforhold. Eksisterende teori knyttet til organisasjon og ledelse har i stor grad basert seg på denne typiske tilknytningen for arbeid. De siste tiårene har imidlertid stadig skiftende markeder og en dertil tilspisset konkurransesituasjon medført at bedrifter må utvide sine perspektiver også når det kommer til ansettelsesformer. Økt konkurranse fra inn- og utland setter press på lønnsomhet, og forbrukerne får større valgfrihet som følge av globaliseringen.

For å kunne hevde seg i dagens marked følger det at organisasjoner må være kundebevisste, og ikke minst tilpasningsdyktige. Flexibilitet har blitt en viktig nøkkel, og dette har økt behovet for alternativer til fast stilling. Behovet for arbeidskraft endres i tråd med at variasjonene er forutsigbare eller ikke. Sesonggetterspørsel og ferieavvikling kan til en viss grad planlegges, mens sykefravær må løses på stående fot. Atypiske arbeidsformer er en løsere ansettelse som kan justeres ved skifte i omgivelser og svingninger i etterspørsel.

Tilknytningsformer som blir regnet for å være atypiske er deltidsarbeid, midlertidige ansettelser, engasjementavtaler, bruk av underleverandører, samt innleie av arbeidskraft. Innleid arbeidskraft kan komme fra bemanningsbyråer og spesialiserte konsulentfirmaer, men de kan også være selvstendige næringsdrivende.

Faste ansatte og innleid arbeidskraft interagerer med hverandre, og de har ulike preferanser når det gjelder tilnærming til arbeid og karrierevalg (Connelly & Gallagher, 2004). Bedrifter tar i dag fleksible valg basert på bransjeaktivitet, og kan følgelig ta av noe press knyttet til lønnsomhet.

Kunnskapsbaserte sektorer har opplevd kraftig vekst sammen med de teknologiske endringene de siste årene. Ekstern arbeidskraft kan inneha kompetanse som ikke ligger i en bedrift fra før, og kunnskap innhentet utenfor bedriftens grenser kan derfor stimulere

virksomheten på en positiv måte. Innleid arbeidskraft er i dag ikke bare ufaglærte personer, men også høyt utdannede mennesker med spesialkompetanse (Nesheim & Hersvik, 1999; Cardon, 2003; Ashford et al., 2007).

Mange har de siste årene tatt en høyere utdanning, og samt at det er knapphet på arbeidskraft innen flere sektorer, vil det kunne føre til hard konkurranse om arbeidskraften (Nesheim et al., 2007). Helsesektoren er et eksempel hvor det mangler folk, og norsk industri har blitt bygget ned over mange år.

Endring i arbeidslivets organisering kan ikke bare tenkes å berøre bedriftsledelsen og de ansatte, men også fagforeninger, offentlige myndigheter og andre organisasjoner. Selv om det nå er en rekke ulike former for arbeidstilknytning, er det fortsatt slik at fast ansettelse i en bestemt stilling skal være hovedregelen (LO, 2014).

1.2 Problemstilling

Denne masteroppgaven vil ta for seg teknologisektoren, omstillingsprosesser og betydningen av innleid arbeidskrafts kompetanse. Teknologi er et stort felt som kan sies å være preget av stadig skiftende omgivelser. Det kan tenkes at rask endringstakt vil føre til at bedrifter som klarer å tilpasse seg på en fornuftig måte, kan oppnå store fordeler og klare seg bra. Det vil være nærliggende å tro at de fleste selskaper opplever både opp- og nedturer på veien.

I mediene de siste årene har det vært et økende fokus på at flere bør ta realfag og teknisk utdanning. Til sammenligning er det veldig mange som ønsker å ta utdanning innen økonomiske og administrative fag. Teknologisk kunnskap er viktig for å kunne takle endringsprosesser, og i andre enden også skape noe helt nytt.

Fast ansettelse er ikke den eneste måten å organisere arbeidsstokken på, og mange i teknologibransjen er også innleide arbeidere. Noen har valgt dette selv på bakgrunn av hensyn til fleksibilitet og slike betingelser.

Det er forsket en del på ekstern arbeidskraft de siste årene, men det finnes lite materiale i kombinasjon med omstilling og fokus på teknologibransjen. Oppgaven vil søke å få svar på

noen spørsmål ved å spørre utvalgte ledere innenfor området HR/ personal. Ut fra dette er utredningens problemstilling:

Omstilling i teknologisektoren: Nedbemanning og bruk av innleid arbeidskraft

Videre er hensikten å se nærmere på hvilke kriterier som legges til grunn for utvelgelse ved nedbemanning, og på hvilken måte innleid arbeidskrafts kompetanse er viktig i en omstillingsprosess.

Spørsmål man da kan tenke seg å stille er: Hvordan takler bedrifter i teknologisektoren de utfordrende omgivelsene? På hvilken måte kan man møte vanskeligheter som kommer underveis? Hvordan er tilgangen på arbeidskraft? På hvilken måte er innleid arbeidskraft viktig?

På grunnlag av tema, relevant teori og interesser for området, er følgende forskningsspørsmål formulert:

1. Hvilke kriterier legges til grunn for utvelgelse ved nedbemanning?
 - a. Viktigheten av ansiennitet, erfaring
 - b. Fokus på kompetanse, kvalifikasjoner
2. På hvilken måte er innleid arbeidskraft viktig i en omstillingsprosess?
 - a. Dekke arbeidsoppgaver og opprettholde aktivitetsnivå
 - b. Spesiell og viktig kunnskap

Spørsmålene kan i etterkant hjelpe meg i å trekke konklusjoner fra dataanalysen (Saunders et al., 2012).

I de neste delene følger en teoretisk gjennomgang basert på utvalgt litteratur og tidligere forskning. Så blir metodiske valg diskutert, herunder områder som forskningsdesign, behandling av data, reliabilitet og validitet. Deretter tar jeg for meg selve dataanalysen før det hele avsluttes med oppsummering og forslag til videre forskning.

2. Teori

Her skal jeg redegjøre for tidligere forskning og teoretiske sider som omhandler problemstillingen. Først de ulike formene for arbeidskraft, deretter kommer Atkinson-modellen, transaksjonsteori og ressursbasert teori. Det er en viktig bit av forståelsen før årsaker til å leie inn arbeidskraft og nedbemanning blir tatt opp.

2.1 Organisering av arbeidskraft

Organisering av arbeidskraft kan i følge Nesheim & Hersvik (1999) gjøres på fire ulike måter: Fast ansettelse, midlertidig ansettelse, kjøp av tjeneste fra en annen virksomhet, og innleie av arbeidskraft. De to første fokuserer på bedriften internt, den tredje har et eksternt fokus, mens sistnevnte er en mellomform og et såkalt tre-partsforhold.

2.1.1 Fast ansatt

Fast ansettelse er det klassiske to-partsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Den ansatte har gjort seg tilgjengelig for virksomheten gjennom en avtale som ikke er tidsbestemt, og arbeidsmiljøloven legger en rekke føringer for ansettelsesforholdet og eventuelle avskjedigelse. Arbeidstakeren kan sies opp av arbeidsgiver, men kan også avslutte arbeidsforholdet selv. I Norge er det strenge krav til hvordan en slik avskjed kan gjøres (Fanebust, 2001).

En fast arbeidskontrakt gir forutsigbarhet og stabilitet. Arbeidsgiver vet at han har dekning for folk, mens arbeidstaker har en relativt trygg tilværelse og fast inntekt. Som Fanebust (2001, s. 38) skriver det: «*En sikker arbeidsplass betyr for de fleste ikke bare en mulighet for å tjene penger; den gir også utgangspunkt for et viktig og nødvendig sosialt fellesskap*». Et slikt forhold kan være med på å bygge tillit, og derfor gjøre omstillingsprosesser mer smidig (Colbjørnsen, 2003). Ut fra dette kan vi tenke at planlegging er viktig for å skape et bra miljø.

På den annen side kan det være vanskelig å tilpasse bemanningen ved markedsendringer. Faste ansettelser kan slik Colbjørnsen (2003) skriver, føre til lav fleksibilitet og evne til å arbeide med prosjekter av kort varighet.

2.1.2 Midlertidig ansatt

Midlertidig ansettelse er en tidsbestemt kontrakt i et arbeidsforhold, og arbeidsmiljøloven § 14-9 regulerer dette. Blant annet finner vi at slik ansettelse kan inngås «*a) når arbeidets karakter tilsier det og arbeidet skiller seg fra det som ordinært utføres i virksomheten, b) for arbeid i stedet for annen eller andre (vikariat)*» (Lovdata, 05.11.14). Eksempler kan være sommerjobb eller dekning av sykefravær.

2.1.3 Kjøp av tjeneste fra en annen virksomhet

Hvis en jobb blir gjort av ansatte i en leverandørbedrift, betyr det at en utenforstående virksomhet har hele ansvaret for tjenesten som leveres (Nesheim & Hersvik, 1999). Bedriften som kjøper inn tjenesten har ofte ikke ansatte selv til å utføre oppgaven, og betaler prisen for å dekke behovet. Den eksterne bedriften holder arbeidsstyrken og alt annet som følger med det spesifikke arbeidet (Nesheim & Rørvik, 2011). Denne typen avtale blir ofte omtalt som outsourcing.

Konsulenter som selvstendig næringsdrivende er et eksempel. Mange bedrifter bruker et bemanningsbyrå som "screening device" (Burt, 1992) for å komme i kontakt med disse. I blant annet oljebransjen er dette en velkjent måte å organisere arbeidet på.

I følge Nesheim & Rørvik (2011) skal bemanningsbedrifter bidra med fleksibilitet og ekspertise. De skal være kjent i arbeidsmarkedet for å kunne formidle kontakt mellom personer som ønsker arbeid og mulige oppdragsgivere. For at bemanningsbedriftene skal fylle sin rolle på en god måte «*bør de kunne tilby noe mer enn det kundebedriften kan ordne på egen hånd*» (Nesheim & Rørvik, 2011, s. 57).

Bemanningsbedriften tar på seg ansvaret for screening og rekruttering, og har databaser over arbeidssøkere og bedrifter som ønsker arbeidskraft (Nesheim & Rørvik, 2011). Det er kjent at å kunne stille opp på kort varsel, er en god egenskap for personer som har registrert sin CV. Sykdom kan oppstå når som helst, og da vet kundebedriftene å verdsette et bemanningselskap som kan levere raskt.

2.1.4 Innleid arbeidskraft

Innleie av arbeidskraft er denne oppgavens fokus, og med dette menes at «*Virksomheten kjøper retten til å disponere over arbeidstakeren for en viss periode, og ikke en spesifisert tjeneste eller vare*» (Nesheim & Hersvik, 1999). Det er hos utleievirksomheten vedkommende er ansatt og mottar lønn, mens innleier tar seg av ansvaret og organiseringen av arbeidet. Det er dette som kalles et tre-partsforhold, altså mellom utleie- og innleievirksomhet og arbeidstaker.

Den ansatte følger interne rutiner og regler som kreves av bedriften hvor arbeidet utføres, men det er den eksterne virksomheten som er vedkommendes rettslige arbeidsgiver. På forhånd mottar man informasjon om oppdragets betingelser, som varighet og møtested. Et bemanningsbyrå kan være en slik utleier av arbeidskraft, eller ordinære konsulentbedrifter, men det kan også være andre arbeidsgivere som rett og slett har ledig kapasitet. På den andre siden tar bemanningsbedrifter og andre en viss risiko når de leier ut arbeidskraft, fordi det er vanskelig å vite om arbeidstakeren vil fungere i en annen organisasjon (Nesheim & Rørvik, 2011).

2.2 Atkinson-modellen og den fleksible bedrift

Atkinson (1984, referert i Nesheim, 2004) tok for seg engelsk arbeidsliv, og utviklet teorien om den fleksible bedrift på bakgrunn av dette. Han studerte organisering av arbeid, hvor han så fant avvik fra fast ansettelse. Teknologiske endringer og fokus på å redusere kostnader, førte til at bedriftene valgte alternativ organisering av arbeidskraft. Skillet hans går mellom bedriftens kjerne og periferi ut i fra om det er snakk om nøkkelaktiviteter eller ikke.

Nesheim (2004) ser på Atkinson-modellen, hvor han skiller mellom ansatte med bedriftsspesifikk kompetanse og ansatte med generell kompetanse. Den første gruppen har å gjøre med bedriftens viktigste oppgaver, og kan kalles for spesialister som innehar unik kunnskap. Ansatte med generell kunnskap driver med støtteaktiviteter, og er først og fremst viktige i form av deres kapasitet.

Videre fant Atkinson ut hvordan bedrifter kan tilpasse sin organisasjon gjennom funksjonell fleksibilitet, numerisk fleksibilitet og finansiell fleksibilitet. Sistnevnte er ikke videre relevant for denne oppgaven. Funksjonell fleksibilitet, det vil si evne til å allokere og rotere på de ansatte, vektlegges i bedriftens kjernegruppe. Numerisk fleksibilitet er evnen til å justere arbeidsstokken i henhold til virkelig behov, og en mulighet å gjøre dette på er å benytte alternative tilknytningsformer for arbeid.

Kjernegruppen er numerisk stabil, og kjennetegnes av personale med høy ansettelsestrygghet og sterke bånd til virksomheten (Nesheim, 2004). De mer perifere gruppene har lav ansettelsestrygghet og er en buffer for de ansatte i kjernen. Tesen er at ekstern arbeidskraft skal de-kobles og kun opptre i periferien.

Midlertidige ansettelser og innleid kompetanse blir rådet brukt som vikarer og til annen fraværdeknning. Nesheim (2004) påpeker imidlertid at dette er knyttet til numerisk *stabilitet*, og ikke numerisk *fleksibilitet*. Arbeidsdekning som kun fyller tomrom er altså stabilitet, mens fleksibilitet dreier seg om å ta unna for eksempel sesongavhengige produksjonstopper.

Som Nesheim (2004) er inne på, blir menneskelige ressurser og kunnskap stadig viktigere for bedrifter og deres konkurranseevne. Tidligere studier av innleid arbeidskraft fokuserer mest på ansatte med lite kompetanse og lav utdanning, mens det i nyere tid har kommet til mange personer med høy utdanning som kan defineres som innleide (Cardon, 2003; Nesheim et al., 2003). Det er med andre ord ikke bare til periferien man henter kompetanse utenfra.

2.3 Transaksjonskostnadsteori

Hvilke oppgaver som skal løses i bedriften og hvilke oppgaver som kan utføres i markedet, er hovedspørsmålene innenfor transaksjonskostnadsteorien. Coase (1937) så på sammenhengen mellom bedrifter og marked, og stilte spørsmål om hvorfor de til den grad eksisterte.

Williamson (1975) utviklet et teoretisk rammeverk ved å stille spørsmål som: Hva skal bedriften gjøre selv? Hva kan kjøpes og selges i markedet? Hva er det mulig å samarbeide

med andre om? Markedet kan ikke koordinere alt på grunn av stadig skiftende omgivelser og komplekse oppgaver. Det er med andre ord transaksjonens karakter som bestemmer bedriftens grenser. Hensikten er å redusere kostnadene, forutsatt at det eksisterer begrenset rasjonalitet og trusler fra opportunisme. Økonomiske aktører er villige til å gå langt for å oppnå egne interesser.

Transaksjonsspesifikke investeringer, usikkerhet og hyppighet, er karakteristikk som Williamson (1986) tar opp. Førstnevnte gjennomføres for at en relasjon skal kunne fungere, og har liten eller ingen verdi utenfor relasjonen. Stor usikkerhet kan gi ufullstendige kontrakter, som igjen kan føre til økte transaksjonskostnader. Det kan bety ofte reforhandling, større behov for kontroll og trusler om avtalebrudd.

Usikre transaksjoner med stor avhengighet skal håndteres internt i bedriften, mens standardiserte transaksjoner med liten avhengighet kan kjøpes i markedet (Haugland, 2007). Dette tar til orde for spesialiserte bedrifter som kun utfører kjerneoppgaver på bakgrunn av bedriftsspesifikk kompetanse, og aktiviteter som er viktige for konkurransefortrinn er under bedriftens kontroll. Det settes lite krav til spesiell kunnskap for å gjennomføre transaksjoner i markedet, da de foregår utenfor bedriftens grenser.

Transaksjonskostnadsteori kan forklare bruk av innleid arbeidskraft. Foot & Folta (2002) mener at innleid arbeidskraft reduserer usikkerhet, fordi det gir fleksibilitet og liten avhengighet siden de innleide er en midlertidig løsning. Om ansettelsen er av en slik karakter, vil det være fordelaktig å kjøpe arbeidskraften i markedet snarere enn å tilsette internt i bedriften.

2.4 Ressursbasert teori

Barney (1991) formidler at konkurransefortrinn bygger på hvordan man utnytter og utvikler sjeldne, verdifulle, ikke-imiterbare og ikke-substituerbare ressurser. Med ressurser mener Barney (1991, s. 101): *«(...) all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness».*

Han deler ressursene i tre ulike kategorier: *Fysisk kapital* inkluderer teknologi, utstyr, geografisk beliggenhet, tilgang til råvarer og finansiell kapital. *Humankapital* dreier seg om menneskelige forhold som erfaring og innsikt, men også nettverk og relasjoner. Dyer & Singh (1998) retter søkelyset spesielt mot viktigheten av nettverk og de iboende relasjonene, som også finnes mellom bedrifter. *Organisasjonskapital* vil si bedriftens rapportering og planlegging, kunder og andre interessenter.

Barney (1991) peker videre på at ikke alle ressurser nødvendigvis er relevante for å oppnå konkurransefortrinn, men at det gjelder å foreta strategisk riktige valg gitt den aktuelle situasjonen. Og som D'Aveni et al. (2010) påpeker; varige konkurransefortrinn er sjeldne, og avtakende i tid.

Atkinsons teori, transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori sier at ekstern arbeidskraft bør brukes i periferien, og ikke innenfor bedriftens kjerne. Implisitt legger det til grunn en antakelse om numerisk fleksibilitet, som for eksempel sesongjusteringer. Men dette er ikke hele sannheten, fordi ekstern arbeidskraft er både personer med høy kompetanse og andre med mindre utdanning.

Bedrifter i stadig skiftende omgivelser, som teknologisektoren, vil tiltrekke seg ulike typer arbeidskraft for å takle endringer. Ny og konkurransedyktig kunnskap kan hentes inn eksternt, og disse kan tenkes å ha en funksjon innen kjernevirksomheten. Dette kan være både eksplisitt og taus kunnskap som kombineres på en ny måte (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Derfor skal denne oppgaven se nærmere på hvorfor bedrifter leier inn arbeidskraft.

2.5 Årsaker til å leie inn arbeidskraft

Nesheim & Rørvik (2011) ser på hvilke insentiver bedrifter kan ha for å leie inn arbeidskraft. SNF-rapporten fremhever følgende punkter: 1) Risikoen for feilansettelser reduseres ved å teste ut medarbeidere før en eventuell fast ansettelse. Innleid arbeidskraft kan lettere skiftes ut ved misnøye, fordi de som regel er engasjert innenfor et kort tidsrom. 2) Kundebedriftene slipper en krevende rekrutteringsprosess og det administrative ansvaret for de innleide arbeidstakerne. 3) Tidsbegrenset økt arbeidsmengde som for eksempel

sesongmessige svingninger eller uforutsette prosjekter. 4) Fraværdeknning av ansatte ved sykdom, permisjon osv.

Denne oppgaven tar ikke for seg punkt 1. Bakgrunnen for dette er at det ville blitt for utfordrende med begrenset tid og ressurser. Presiserer heller viktigheten av å få på plass kompetent arbeidskraft som ikke er i bedriften fra før av, og setter først og fremst dette fokuset ved behandling av punkt 3 ovenfor.

2.5.1 Mindre administrasjon

I følge SNF-rapporten (Nesheim & Rørvik, 2011) er norske bedrifter mest opptatt av fleksibiliteten med rask tilgang på arbeidskraft og mindre bruk av tid på rekrutteringsprosesser. Da slipper bedriftene direkte kostnader til ansettelse, pensjon og ferie, samt kostbar opplæring utover arbeidsrutiner og lignende nødvendigheter.

2.5.2 Behov for kompetanse

En bedrifts kompetanse kan være en slik ressurs som Barney (1991) mener er viktig for å skape og beholde konkurransefortrinn. Behov for spesialkompetanse kan komme på grunn av utfordringer som krever ekstern kunnskap. Teknologien har forandret arbeidsmarkedet på en måte som begunstiger atypiske ansettelse. Det er ikke lenger samlebånd og maskiner som koordinerer arbeid, men snarere ulike typer kommunikasjonsteknologi. Arbeidet må ikke bli utført på et spesielt sted, noe som er en fordel for ekstern kompetanse dersom dette fullføres på en tillitsvekkende måte (Ashford et al., 2007).

I dagens kunnskapssamfunn er spesiell ekspertise viktig for verdiskaping, og det er mindre fokus på allsidighet og utholdenhet (Ashford et al., 2007). Ekstern arbeidskraft kan inneha kompetanse som ikke er i en bedrift fra før, og kunnskap innhentet utenfor bedriftens grenser kan bidra på en positiv måte. Erfaring fra mange bedrifter og bransjen som helhet, blir høyt verdsatt fordi kunnskapen stadig evalueres av markedet. Ekstern tilstedeværelse vil gjøre taus kunnskap mer eksplisitt, og peker dermed på aspekter i bedriften som kan bli bedre (Nesheim et al., 2003). Her ser vi viktigheten av å skape og samle kunnskap for å overleve i et vanskelig marked.

2.5.3 Fraværsdekning

Innleid arbeidskraft kan bli brukt som vikarer og til å dekke fravær ved sykdom og permisjon osv. Det blir enklere å justere bemanningen, og når det er lite å gjøre slipper bedriften å måtte ty til nedbemanning (Nesheim & Rørvik, 2011). Avtalen med de innleide avsluttes, og de fungerer derfor som en slags beskytter for de faste ansatte (Nesheim & Hersvik, 1999).

Bruk av eksterne er spesielt bra når det er skiftende behov for arbeidskraft, fordi det er strenge lover og regler i henhold til oppsigelse av faste ansettelseskontrakter. En bedrift kan heller ikke si opp og ansette nye folk over en lav sko, siden dette kan medføre store kostnader både økonomisk og rettslig. For å takle de skiftende omgivelsene kan innleid arbeidskraft bli brukt til kortere oppdrag. Det koster imidlertid å hente eksternt også, og de ulike kostnadene må veies opp mot hverandre for å finne den beste løsningen.

2.5.4 Utfordringer

Innleid arbeidskraft representerer en fare for kunnskapslekkasje, og fordi de ofte vil være i bedriften en gitt periode for deretter å forsvinne ut igjen (Nesheim et al., 2007). Særlig der de innleide jobber tett inntil bedriftens kjerne, vil det være utfordringer om tilgangen på informasjon blir stor. Det kan være kritisk for en bedrifts konkurranseposisjon å miste nøkkelpersoner, og viktige ressurser kan bli delt med flere bedrifter og miste sine fortrinn (Barney, 1991). Mange har egne avtaler for å beskytte seg mot dette, og brudd på slikt reglement blir sett på som veldig uetisk og lite pålitelig. De innleide har derfor egeninteresse av å overholde taushetsplikter, som Nesheim et al. (2003) påpeker.

Det er utfordringer når ekstern arbeidskraft og faste ansatte arbeider sammen, men de kan også skape nye fortrinn hvis kunnskapslekkasje ikke forekommer. Kompetanse kan utveksles, og innleide som kommer utenfra kan ha bred erfaring også fra andre bransjer. De kan med andre ord tilføre beste praksis fra en rekke områder (Nesheim et al., 2003).

2.6 Nedbemanning

Nedbemanning er i følge Cameron (1994, s. 192) «*a set of activities, undertaken on the part of the management of an organization and designed to improve organizational efficiency, productivity, and/ or competitiveness*». Og som HR-Norge (2008) sier: «*Nedbemanning er ikke et mål, men et middel*».

Det er ikke kun snakk om oppsigelser, og andre alternativer kan være permittering, omskolering, utleie av arbeidskraft, kortere arbeidsdager etc. Denne oppgaven vil dog først og fremst se på nedbemanning som oppsigelser. En organisasjon må kunne fungere på en god og lønnsom måte, som innebærer at blant annet antall folk og kompetanse må harmonere. Det er som kjent et bedriftsstyres plikt å sikre forsvarlig drift.

HR, som kan forstås som menneskelige ressurser, skal bidra til at organisasjonen utnytter den kritiske ressursen på en best mulig måte (HR-Norge, 2007). Området har en sentral rolle i utformingen av nedbemanningsprosessen, og å holde bedriften i gang mens dette pågår. HR sine analyser brukes til å foreta viktige forretningsstrategiske valg hele veien gjennom, og er ikke kun en personaladministrator.

2.6.1 Grunner til nedbemanning

Forventningene til nedbemanning er at det skal gi kortsiktige forbedringer som høyere effektivitet, mindre byråkrati og bedre intern kommunikasjon. Rett og slett "less is more". Men viktig personell kan gå tapt, og usikkerhet kan føre til lavere produktivitet. Det er viktig å redusere ineffektiviteten i en organisasjon, for blant annet å kunne møte fremtidige utfordringer (Cameron, 1994).

Nedbemanning kan skje på grunn av negative årsaker i eller rundt en bedrift, men det kan også være et planlagt middel for å tilpasse seg en sannsynlig ny fremtid. Grunner til dette kan være svikt i etterspørsel eller sterkere konkurranse, og dertil sviktende økonomi. Eller som Fanebust (2001, s. 108) sier: «*at bedriften ellers ikke kan drives på en regningssvarende måte*». Det kan ha noe å gjøre med muligheter som ikke blir utnyttet og utfordringer som ikke blir tatt på alvor, og derfor vil virksomheter med høy kompetanse på dette området være mindre utsatt enn andre (HR-Norge, 2008).

Omstilling og nedbemanning berører alt fra den enkelte bedrift til ansatte, fagforeninger også videre. Fagforeningene passer på at de ansatte får rettferdig behandling, og spesielt i Norge er dette en sterk tradisjon. Det er en kommunikasjonslinje for at de ansatte skal bli hørt, selv om ledelsen i bedriften må ta de endelige valgene. Gjennom organisering står de ansatte sterkere sammen, og dermed øker sannsynligheten for gjennomslag ved forhandlinger. Arbeidskonflikter er en tydeliggjøring av fagforeningenes posisjon, men samarbeid foretrekkes både fra arbeidsgivers og arbeidstakers side (Dagbladet, 2014).

Kontraktsteori sier noe om forventninger og behovet for tillit i avtaler (Ivens, 2002). Tidligere har det vært en forventning om klare rammer og sikkert arbeid, da de fleste jobbkontrakter var faste. I dag har stadige omstruktureringer i privat og offentlig sektor, og blant annet større utenlandsk konkurranse, ført til et større press på bedrifter. Nedbemanninger skjer også i store selskaper, som vises av Manpowers arbeidsmarkedsbarometer (NHO Service, 2014).

2.6.2 Kriterier for utvelgelse ved nedbemanning

En arbeidstaker kan ikke sies opp uten at oppsigelsen er «*saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgiverens eller arbeidstakerens forhold*» (Fanebust, 2001, s. 3). Denne begrunnelsen står sterkt i rettspraksis, og det er også vanlig å vektlegge at arbeidstakeren skal tilbys annet arbeid dersom dette er mulig innenfor bedriftens rådighet. Hvis vedkommende skal være aktuell for dette, må han eller hun selvfølgelig tilfredsstillende nødvendige kvalifikasjoner og utdanning.

Det er viktig å være klar over at det er snakk om avveininger mellom bedriften på den ene siden som ønsker kompetanse og erfaring, og de ansattes behov på den annen side når det kommer til jobbmuligheter og andre forpliktelser. Arbeidsmiljøloven og eventuell tariffavtale må også overholdes, og det innebærer for eksempel ryddig dialog.

Ansiennitetsprinsippet er som Fanebust (2001) tar opp, det som nok oppfattes mest rettferdig fra arbeidstakers side, og noe arbeidsgiver også kan godta. Han peker på at det er ingen plikt å følge prinsippet, men saklig grunn må oppgis for andre hensyn. Ansiennitet kan også sees på som en konkretisering av kvalifikasjoner.

Kvalifikasjonshensyn er punkt nummer to, og det kan være en saklig begrunnelse i forhold til ansiennitetsprinsippet. Med kvalifikasjoner mener Fanebust (2001) fysisk og psykisk egnethet, som også kan forstås med oppnådde resultater i jobben og personlige kvalifikasjoner. Mange av disse egenskapene er imidlertid vanskelige å måle, og manglende kvalifikasjoner kan også forklares i lite tilfredsstillende opplæring fra bedriftens side. Siden det ikke er uvanlig å legge ansiennitet til grunn, betyr det ofte at sortering etter kvalifikasjoner faller bort eller kommer lenger ned på listen over kriterier.

En bedrift må tenke nøye gjennom hva som skal vektlegges når nedbemanning er et faktum, og avveiningene må eventuelt kunne dokumenteres i etterkant (Fanebust, 2001). Det finnes også muligheter for å vektlegge andre kriterier som sosiale eller økonomiske forhold, eller sykdom, men dette er ikke innenfor denne oppgavens område.

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg ta for meg metodiske valg knyttet til oppgaven, og beskrive disse så grundig som overhodet mulig. Det vil gi økt forståelse for hvilke avveininger jeg har tatt underveis, og hvorfor det er blitt gjort på akkurat denne måten. Saunders et al. (2012, s. 5) definerer forskning som « (...) *something that people undertake in order to find out things in a systematic way, thereby increasing their knowledge*».

Først vil jeg gå inn på forskningens tilnærming og design før jeg beskriver selskapene og konteksten. Dernext følger innhenting av data, herunder også dataanalyse. Det hele avsluttes med reliabilitet, validitet og etiske betraktninger.

Hensikten med oppgaven er å se nærmere på hvilke kriterier som legges til grunn for utvelgelse ved nedbemanning, og på hvilken måte innleid arbeidskrafts kompetanse er viktig i en omstillingsprosess. For å kunne utdype dette har jeg vært i kontakt med tre bedrifter i teknologibransjen.

3.1 Forskningens tilnærming

Saunders et al. (2012) skiller mellom induktiv, deduktiv eller abduktiv tilnærming. Sistnevnte er en kombinasjon av de to andre.

Induktiv tilnærming vil si at data samles inn, for så å utvikles videre til teorier og lignende. Dette passer spesielt godt på temaer som er lite utforsket. Deduktiv tilnærming tester etablert teori opp mot innsamlede data, altså det motsatte av induktiv. Denne måten å studere på er spesielt god hvis mye litteratur og tidligere forskning er tilgjengelig på området.

Det eksisterer relativt mye teori på mine to hovedområder nedbemanning og innleid arbeidskraft, så det taler for en deduktiv tilnærming. Men jeg ønsker å se på disse i en ny og tidligere lite utforsket sammenheng i teknologisektoren, og det krever induktiv forskning. Jeg har hatt teorien i bunn som grunnlag for temaet, men vært åpen og spørrende i selve datainnhenting og analysen. Mitt valg er derfor en abduktiv tilnærming til denne studien.

3.2 Forskningsdesign

Min valgte faglitteratur skiller mellom utforskende, beskrivende og forklarende design (Saunders et al., 2012). Utforskende design legger til rette for å skaffe ny informasjon og innsikt uten å ta utgangspunkt i fastsatte rammer og spørsmål. Et beskrivende design søker å gjengi en virkelighet helt korrekt, for deretter å kunne legge frem forslag til løsning. Forklarende opplegg undersøker et tilfelle og sammenhengen mellom de ulike variablene.

Denne oppgaven er både beskrivende og utforskende, siden den ser etter forståelse ut fra en ny innfallsvinkel i en kjent virkelighet. Ved å arbeide med denne oppgaven fikk jeg dypere innsikt i temaene nedbemanning og innleid arbeidskraft, som gjorde meg i stand til å forstå dette i lys av omstilling i teknologibransjen.

For å tilfredsstille forskningens tilnærming og øvrig design, har jeg valgt å gjennomføre casestudier ved tre ulike bedrifter. Det vil være bra å utforske temaet i virkelige kontekster for å gjøre dette så realistisk som mulig, og for at funnene skal kunne ha en viss relevans. Ved å undersøke flere case kan jeg også finne like og ulike meninger på tvers av casene.

3.3 Teknologisektoren

Utgangspunktet er teknologisektoren, som er et stort område preget av skiftende omgivelser. Det er store variasjoner, og mye skjer på mange steder samtidig. Den raske endringstakten gjør det sannsynlig at bedrifter som klarer å tilpasse seg på en fornuftig måte, kan oppnå store fordeler og klare seg bra. Men det er en bransje med høy risiko.

Grunnen til valget er at denne sektoren er lite utforsket med tanke på omstilling og innleid arbeidskraft. I tillegg er det spennende å vite litt mer om hva nedbemanning gjør med involverte bedrifter og personer. Relativt mange utdanner seg i dag til å bli ingeniører, og tilgangen på nyutdannede er god i denne bransjen. Det er imidlertid en tendens til at personell med riktig utdanning og flere års erfaring, er vanskelig å rekruttere.

Valget mitt falt på tre bedrifter. Det var de jeg fikk kontakt med innenfor den tidsrammen som var gjeldende, og de er alle plassert på Østlandet. Bedriftene er anonymisert først og fremst med tanke på forskningens validitet. To av bedriftene er store organisasjoner og

opererer internasjonalt. Den ene har en stor produksammensetning, mens den andre er rådgivende innenfor mange tekniske områder. Begge har en del ingeniører som arbeidskraft, men innehar også andre innsiktsfulle kompetanser. Den tredje bedriften er mindre, og satsingsområder er bygging og utvikling av hardvare. Arbeidskraften er i all hovedsak ingeniører, og de leverer teknologi på ordreforespørsel.

3.3.1 Bedrift nr. 1

En bedrift som opererer globalt mot hovedområder som olje og gass, annen energi og fiskerinæringen. Det er en stor organisasjon som produserer mange ulike produkter, blant annet innenfor sikkerhet og andre løsninger. De har flere tusen ansatte rundt om i hele verden, og det er alt fra ingeniører via mer generell arbeidskraft til regnskapspersonell også videre.

3.3.2 Bedrift nr. 2

Dette er en mindre bedrift som satser på utvikling og bygging innenfor et spesialisert marked. De arbeider kun på ordre, og det er ofte snakk om betydelige investeringer for kunden. Arbeidskraften er for det meste ingeniører med spesialisert kunnskap.

3.3.3 Bedrift nr. 3

Til slutt har vi en internasjonal rådgiver innenfor tekniske fag. Selskapet legger særlig vekt på å utvikle og tiltrekke seg ny kunnskap. Bedriften har flere tusen ansatte i mange land, og det er ingeniører så vel som en rekke andre høyt utdannede yrkesgrupper. Det er med andre ord mange tjenesteområder og mye ekspertise.

3.4 Innhenting av data

3.4.1 Primærdata

Datainnhenting kan gjøres ved hjelp av primær- eller sekundærdata (Saunders et al., 2012). Primærdata hentes inn for første gang til undersøkelsen, mens sekundærdata er tidligere innhentet. Min problemstilling og forskningsspørsmål gjør at jeg velger å hente inn primærdata, som først og fremst er grunnet i den fra før av lite utforskede konteksten.

3.4.2 Kvalitative data

Videre kan det hentes inn kvalitative eller kvantitative data. Kvantitativ forskning legger vekt på bruk av numeriske data. Jeg er opptatt av personers synspunkter og erfaringer, for så å trekke lærdom av dette. Mitt fokus er ikke å generalisere, men heller å kunne diskutere og drøfte hvilke kriterier som legges til grunn for utvelgelse ved nedbemanning og på hvilken måte innleid arbeidskraft er viktig i en omstillingsprosess. Da er det etter min mening best å gjøre datainnhenting ved hjelp av ord i stedet for tall. Den induktive tilnærmingen og ønsket om å ta et dypdykk i problemstillingen, gjør at mitt valg falt på kvalitative data. En slik innhenting har også gjort det mulig å foreta endringer underveis i undersøkelsen basert på ny innsikt.

Det aller beste ville vært at de kvalitative dataene ble understøttet av kvantitative data. Da kunne muligheten for generalisering ha blitt undersøkt på bakgrunn av dybdeforståelsen. Begrensninger på tid og andre ressurser har gjort dette uaktuelt.

3.4.3 Semi-strukturert dybdeintervju

Det finnes flere måter å utføre forskning på, gitt forutsetningene om kvalitative primærdata. Mitt valg ble individuelle semi-strukturerte dybdeintervju, fordi respondentenes synspunkter og erfaringer står i fokus. I slike intervjuer er det fullt ut mulig å gå i dybden på eventuelle interessante innspill som kommer frem i løpet av intervjuet, og det vil være en berikelse for utredningen. Dette åpner for oppfølgingsspørsmål og utdyping hvis noe viser seg å være uklart.

To av intervjuene ble gjort ansikt-til-ansikt, som medførte at jeg kunne observere intervjuobjektens reaksjoner og kroppsspråk. Det ble da i noe grad mulig å se hvor langt jeg kunne gå på hvert spørsmål uten å presse respondenten til det ubehagelige. Jeg opplevde en fin tone hele veien gjennom.

Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av lydopptaker og notatblokk for å sikre nøyaktige data. Respondentene fikk tid til å formulere sine tanker og refleksjoner, samtidig som jeg lyttet aktivt ved blant annet å stille spørsmål for å teste ut min egen forståelse. En slik

intervjusituasjon gjennom personlig kontakt gjør det enklere å bygge relasjoner og dermed en viss tillit.

Intervjuet med bedrift nr. 2 ble gjort per telefon, og da er det viktig å tenke på noen spesielle punkter. Telefonintervju kan gjøre det enklere å få tilgang til intervjuobjekt, samt at kostnader og bruk av tid blir begrenset til selve intervjuet (Saunders et al., 2012). I denne oppgaven var det mest praktisk for respondenten å gjøre intervjuet over telefon. Alternativet kunne vært at det ikke hadde blitt noe intervju i det hele tatt.

Siden det ikke er mulig med øyekontakt, er det vanskeligere å vurdere hvor langt man kan gå inn på hvert spørsmål, og det er ikke mulig å tolke svar ut ifra kroppsspråk og lignende. Saunders et al. (2012) peker også på at det vil være utfordringer med å kontrollere fremdriften i intervjuet, og at respondenten kan ha et ønske om å bli raskt ferdig. Jeg opplevde ikke å bruke kortere tid på dette intervjuet, men det ble helt klart vanskeligere å utforske temaer i forhold til intervjuene ansikt-til-ansikt. Båndopptaker ble heller ikke brukt under telefonintervjuet, og det var utfordrende å ta gode notater i tillegg til å følge bra med på det som ble sagt i andre enden.

Saunders et al. (2012) går stadig inn på viktigheten av gode forberedelser før intervju, og det var noe jeg tok på alvor. På forhånd sendte jeg ut informasjon til respondentene, der oppgavens hensikt ble lagt frem, samt beregnet tid, forhold knyttet til anonymitet, og diverse annet (Vedlegg 2). I tillegg fokuserte jeg på mitt eget språk i intervjusammenheng, slik at det ikke ble for teoretisk og akademisk.

Før hvert intervju takket jeg for tilliten og svarte på spørsmål rundt oppgavens hensikt, hvis noe av dette var uklart for respondenten. Jeg understreket oppgavens konfidensialitet og intervjuobjektens anonymitet, og at det er frivillig å besvare spørsmålene. Fikk også bekreftet at det var greit å bruke lydopptaker på smarttelefon.

3.4.4 Intervjuguide

Teorien legger fundamentet for intervjuguiden. De første spørsmålene var ment til å etablere god kommunikasjon med respondenten, og finne ut mer om bakgrunnen til den aktuelle bedriften. I hovedsak består guiden av åpne spørsmål rundt temaene

nedbemanning og innleid arbeidskraft (Vedlegg 1). Åpne spørsmål er viktige fordi de lar intervjuobjektet selv velge det han eller hun mener kan besvare spørsmålet best (Saunders et al., 2012). Intervjuguiden hjalp meg også med å fokusere på hva jeg måtte gjøre under intervjuet, underforstått at mine egne meninger og synspunkter skulle holdes utenfor. Spørsmålene var nøye gjennomtenkt ut ifra teori og problemstilling.

Rekkefølgen skulle være logisk, oversiktlig og grei for respondenten, samtidig som at den også hjalp meg med dataanalysen i etterkant. Jeg kunne endre på rekkefølgen i de sammenhengene det var hensiktsmessig for å opprettholde flyten i samtalen. Antall spørsmål var tilpasset tiden på 25-30 minutter, og alle intervjuene ble avsluttet etter i underkant av 25 minutter.

3.4.5 Utvalg

Sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg er de to hovedtypene Saunders et al. (2012) beskriver. Jeg valgte et ikke-sannsynlighetsutvalg, type formålsrettet eller tilgjengelig, på grunn av praktiske hensyn og begrenset tid og ressurser. I tillegg er det ikke innenfor denne oppgavens rammer å generalisere funnene. Problemstillingen ga føring på at HR-ledere, eller noen i nær tilknytning, ville være de som er best til å svare på spørsmålene. Det ville gjøre denne oppgaven mer realistisk og interessant. Utvalget ble til slutt bestående av tre personer, det vil si én fra hver bedrift.

HR-rådgiver bedrift nr. 1

En mann som er én av flere stykker i et HR-team. Har jobbet som rådgiver i bedriften i 2 år, og har tidligere erfaring som blant annet teknisk prosjektleder i et annet firma. Arbeidsoppgaver innebefatter alt innen HR, men mest rekruttering. Han har ikke selv ledet en omstilling, men er i en bransje som preges en del av dette.

HR-leder bedrift nr. 2

Ei kvinne som har jobbet med HR de siste drøye 15 årene. Hun har sittet som HR-leder i bedriften i cirka 10 år, og vært i ledergruppen de samme årene. Har erfaring fra en del nedbemanningsprosesser selv.

HR-leder bedrift nr. 3

Kvinne med tidligere bred erfaring fra rekrutteringsbransjen, hvor hun blant annet har drevet med karriereveiledning og rådgivning for bedrifter som skal foreta nedbemanning. HR- leder hos nåværende arbeidsgiver i cirka 8 år. Hun har ikke opplevd å bli nedbemannet selv, men jobbet med og for andre som har blitt det.

3.4.6 Tilgang

Det er klare utfordringer med å få tilgang til intervjuobjekter, blant annet er det en hektisk tilværelse og dessuten må oppgaven ha en relevans for den aktuelle bedriften. I begynnelsen diskuterte jeg og min veileder litt frem og tilbake om hvilke bedrifter som kunne være relevante. Deretter tok jeg kontakt med flere selskap, fortrinnsvis via e-post eller telefon direkte til rette HR-person. Kontaktinformasjonen til disse personene fant jeg på bedriftenes nettsider, eller ved å ringe sentralbord og spørre.

Mange av henvendelsene ble ikke besvart, men de som svarte viste ganske umiddelbart stor grad av velvilje overfor prosjektet. Det er vi så klart ytterst taknemlige for, siden hverdagen for ledere fra før av er svært travel. Intervjuene ble avtalt fortløpende og tilpasset respondentenes øvrige timeplan. Dette ble gjennomført som avtalt fra både respondentenes og min egen side. Stedet var møterom på intervjuobjektens arbeidsplass, hvor vi pratet uforstyrret gjennom hele seansen. De tre intervjuene ble gjennomført innenfor en tidsperiode på 8 dager i november.

3.4.7 Dataanalyse

Det er flere mulige måter å analysere kvalitative data på. I denne konteksten er det viktig å huske at disse dataene er mer sammensatte enn kvantitative data. Det blir store mengder tekst, som setter krav til systematisering og tilstrekkelig avsatt tid. Teksten kan også ha flere mulige betydninger.

Første steg var å transkribere lydopptakene til tekst. Dette skjedde så raskt som mulig etter at intervjuene var fullført. Saunders et al. (2012) mener at måten noe blir sagt på nesten er vel så viktig som hva som faktisk blir sagt. Jeg prøvde å få med meg så mye som mulig under selve intervjuet, og i etterkant lagde jeg konsise oppsummeringsnotater. Først

begynte jeg med å skrive ned tanker og enkelte ord før jeg til slutt satt sammen en liten tekst med det viktigste. Disse oppsummeringene ble senere oppdatert i tråd med hvor langt jeg var kommet i transkriberingsprosessen og tolkningen.

Intervjuguiden og teorien er viktig i analysedelen av oppgaven, fordi det er starten på kategoriseringen av dataene. Ved å kategorisere blir det enklere å forstå og arbeide med materialet (Saunders et al., 2012). Etter transkriberingen kategoriserte jeg og samlet funn fra alle intervjuene under fanene årsaker til nedbemanning, kriterier for utvelgelse, innleid arbeidskraft og omstilling, og til slutt annet. Da får man en viss oversikt over synspunkter som går igjen hos flere av intervjuobjektene. Dette hjelper også med å finne passende sitater til korrekte slutninger. Du kan si at analysen begynner allerede under intervjuet, fordi hodet allerede da begynner å jobbe med tolkninger. Derfor er det viktig å få skrevet ned disse tankene raskt.

3.5 Reliabilitet og validitet

Forskningens kvalitet går på hvor holdbare resultatene og konklusjonene er (Saunders et al., 2012). Viktige stikkord i denne sammenhengen er reliabilitet og validitet.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, viser til om metoden og analysen som er gjennomført kan gi samme resultat dersom andre på et senere tidspunkt vil ta for seg lignende problem (Saunders et al., 2012). Det er således viktig å være klar over i hvilken grad denne oppgaven faktisk finner ut av hvilke kriterier som legges til grunn for utvelgelse ved nedbemanning, og på hvilken måte innleid arbeidskraft er viktig i en omstillingsprosess. Det vil alltid være en viss fare når to personer med ulik virkelighetsoppfatning møtes, at jeg som intervjuer har oppfattet noe galt, eller lagt for mye vekt på en type tolkning.

Valg av respondenter ble foretatt som en følge av tema og problemstilling for oppgaven. På forhånd hadde jeg satt meg inn i relevant teori, som igjen var til hjelp da intervjuobjektene skulle velges. Det vesentlige var å kunne få tilgang til personer i teknologibedrifter på området HR/ personal, siden dette er utredningens kjerne. Disse er viktige for å kunne

belyse problemstillingen. Mitt inntrykk er at de som ble intervjuet kunne besvare de aktuelle spørsmålene på en god og tilfredsstillende måte.

I forbindelse med datainnhenting kan tre typer trusler, eller fordommer, være i veien for reliabilitet. Disse er ofte kalt "bias" i litteraturen og omfatter respondent-, undersøker- og deltakelsesbias (Saunders et al., 2012).

Respondentbias er påvirkningskrefter som kan mislede svarene til respondentene. Mitt inntrykk er at svarene som kom i stor grad var respondentens egne ord og meninger, men det kan selvsagt hende at sosialt aksepterte svar implisitt kan ha påvirket besvarelsene.

Undersøkelsesbias kan føre til at svar blir mistolket, eller at undersøkeren selv påvirker respondenten (Saunders et al., 2012). Ulike virkelighetsoppfatninger, kroppsspråk og ledende spørsmål er en hindring for pålitelighet. I dette tilfellet har jeg vært oppmerksom, og i størst mulig grad anvendt åpne spørsmål i intervjusituasjonen. Ved å bruke lydopptaker ble det hensiktsmessig å fokusere helt på svarene som kom og forståelsen av det hele. Da fikk jeg med meg det som ble sagt, og kunne skrive ut intervjuet etterpå. Lydopptaker kan føre til at respondentene avviker mer i sine svar eller formulerer seg på en annen måte, og jeg kan ikke utelukke at dette har skjedd. Jeg har imidlertid ikke sett noen tydelig tegn på at det har vært særlig fremtredende.

Transkriberingen med påfølgende informasjon om kroppsspråk og lignende, har sikret bedre kvalitet på dataene. Det kan være at jeg som undersøker lar meg lede av teori og forventninger, noe som absolutt kan oppstå ubevisst. Det er vanskelig ikke å la seg påvirke i det hele tatt, men bevisstheten rundt problemet har jeg hele tiden hatt i bakhodet.

Deltakelsesbias skyldes for eksempel at respondentene har dårlig tid og lar seg påvirke av dette. Jeg oppdaget ikke mye nervøsitet, eller at de intervjuede snakket mye om andre ting enn temaet. I stor grad fikk jeg velfylte svar på mine spørsmål, og respondentene hadde satt seg inn i informasjonen som ble sendt ut på forhånd. Det ble noe vanskeligere for min egen del å utforske spørsmålene i telefonintervjuet da jeg måtte fokusere en del på å ta korrekte notater, og dette kan ha redusert oppgavens reliabilitet noe. At intervjuene ansikt-til-ansikt ble utført i bedriftenes egne lokaler kan ha gjort de intervjuede mer avslappet.

3.5.2 Validitet

Validitet vil si hvor gyldige eller virkelige resultatene er. I så måte er begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet med på å belyse utredningens kvalitet.

Begrepsvaliditet søker hvor godt forskningen faktisk måler hva problemstillingen ønsker å finne ut av (Saunders et al., 2012), og denne oppgaven vil i stor grad nærme seg dette. Semi-strukturerte dybdeintervjuer tillater grundig undersøkelse, fordi ytringer kan utforskes nærmere via interaksjon i sann tid. På den måten har jeg hatt mulighet til å teste ut min egen forståelse. Dette har vært mulig fordi jeg har gjennomgått relevant teori i det innledende arbeidet, og respondentene har fått mulighet til å forberede seg ved å lese gjennom informasjon som jeg sendte ut på forhånd. Dette minsker svakheten ved at kvalitative intervju setter spørsmål og krever svar uten lang betenkningstid. Det var også avsatt god tid til alle intervjuene, slik at det var rom for å avvente svar hvis stillheten skulle bre seg. Prosessen med transkribering tok tid, men at jeg gjorde det så raskt som mulig har vært med på å minske faren for misforståelser.

Intern validitet er gyldigheten til årsakssammenhenger mellom variabler. Jeg hadde en åpen tilnærming i intervjuene uten å være for mye styrt av teori og andre meninger. Det induktive preget og muligheten for å utforske gjennom semi-strukturerte intervjuer, har økt den interne validiteten til denne oppgaven.

Ekstern validitet går på hvorvidt funnene kan generaliseres til hele populasjonen (Saunders et al., 2012), noe som ikke vil være mulig i denne settingen. Svar fra et lite utvalg respondenter i noen få selskaper vil ikke være nok med tanke på å generalisere til hele teknologibransjen. Dette tenkte jeg på tidlig i prosessen, siden hensikten med oppgaven ikke handler om høy ekstern validitet.

Tid og ressurser er knappe faktorer i forbindelse med en masteroppgave, og dette gjenspeiles også i mine valg underveis. Problemstillingen og oppgavens art har bidratt til at denne studien er gjort over begrenset tid, altså en såkalt tverrsnittsundersøkelse (Saunders et al., 2012).

3.6 Etiske betraktninger

Saunders et al. (2012, s. 226) definerer forskningsetikk som: « (...) *standards of behaviour that guide your conduct in relation to the rights of those who become the subject of your work, or are affected by it*». Under dette finner vi prinsipp om frivillighet, konfidensialitet og tillit.

I den innledende forespørselen om deltakelse i denne masteroppgaven, ga jeg informasjon om hensikten og fikk frem at det hele var frivillig, samt at respondentene når som helst kunne avbryte uten å oppgi grunn eller velge ikke å svare på spørsmål underveis. Alle kunne også kontakte meg og veileder på e-post eller telefon. Videre fikk intervjuobjektene beskjed om at både bedriften og de selv ville anonymiseres, slik at all informasjon gjøres ugjenkjenkelig. Sistnevnte vil jeg tro at var spesielt avgjørende for å få tilgang.

Det var kun jeg som hadde tilgang til lydopptakene, og dette ble tydelig kommunisert i forkant av intervjuene. Under databehandlingen var aldri lyd og transkribering lagret på samme sted. I etterkant ble all informasjon slettet, så det vil ikke være mulig å spore utsagn og personer.

Transparente rammer var viktig for å oppnå tillit mellom meg som intervjuer og respondentene, som viste seg å være positivt i intervjusettingen. Selskapene er ikke nevnt med navn i oppgaven, og beskrivelsene har i beste skjønn blitt gjort på en måte som ikke skal identifisere noe.

4. Analyse

I denne delen presenterer jeg oppgavens empiri og setter opp analyse. Kategoriene er fordelt ut ifra problemstillingen og forskningsspørsmålene, for å gjøre dette så ryddig som mulig. Gjennomgangen blir belyst med sitater fra intervjuobjektene og mine refleksjoner rundt dette. Diskusjonen skal vise hvordan teorien kan ordnes med empirien.

4.1 Nedbemanning

Her vises forståelsen av nedbemanning og hvilke kriterier som er viktig ved utvelgelse av personer. Ansiennitet og kompetanse er nøkkelordene i så måte. Nedbemanning er som vi husker fra Cameron (1994) en rekke aktiviteter og ledelse som har til sikte å forbedre blant annet en bedrifts produktivitet.

4.1.1 Grunner til å nedbemanne

Fra teorien ble sviktende økonomi, utfordrende omgivelser og økende kostnader løftet frem som viktige årsaker til at bedrifter må nedbemanne. HR-rådgiver i bedrift nr. 1 understøtter dette på følgende måte:

«Det er.. Et kostnadsspørsmål. Man lever av det man tjener.. Og hvis utgiftene blir større enn det man får inn, så må man kutte utgifter.. Og det er selvfølgelig mange måter å kutte utgifter på.. Man kan gjøre innkjøpene mer klokere, og tenke smartere, men til syvende og sist så når markedet går dårlig, så må man.. Innimellom gå til et steg der man faktisk er nødt til å nedbemanne.»

Det er viktig å huske på at nedbemanning også er et sammensatt begrep som kan være oppsigelser, så vel som permitteringer, omskolering, utleie av arbeidskraft, kortere arbeidsdager osv. HR-leder i bedrift nr. 3 kan tilføye følgende:

« (...) Eller at man har en strategi som sier at vi kommer ikke til å overleve i dette markedet hvis ikke vi gjør noe.. Fremover.»

Tidsaspektet kan altså ha noe å si i denne sammenhengen. Hun påpeker videre:

«Så det er økonomi i bunn uansett! Men.. Det hender at man ser store nedbemanningsprosesser hos selskaper som tenker frem i tid, for å rigge seg mot et.. Et annet marked, eller rigge seg mot en fremtidig konkurranse.»

4.1.2 Kriterier for utvelgelse

Her må bedriftene vekte mellom sine egne ønsker og de ansattes behov og forpliktelser. I tillegg legger blant annet Arbeidsmiljøloven og andre avtaler føringer for hvordan utvelgelsen kan gjøres. Som Fanebust (2001) tok opp, er det hensyn til ansiennitet og kvalifikasjoner som er de toneangivende kriteriene. HR-leder i bedrift 3 sier dette på følgende måte:

«Det er et historisk perspektiv, også er det et.. Kommunalt slash privat perspektiv. For det historiske perspektivet er nok i veldig mye større grad basert på ansiennitet.. Siste mann inn er første mann ut. Det lå også i veldig mange av tariffavtalene tidligere.. At det var ansiennitetsprinsippet som skulle benyttes.»

Det følges på videre:

«I bedrifter som hos oss, som er rene kunnskapsbaserte bedrifter.. Vi har ingen produksjonsmidler, vi har ingen assets å selge.. Så hvis vi går på en smell og gjør det økonomisk dårlig, så er det bare folka våre det går utover. Og det er også de vi lever av.. Deres kompetanse. Og derfor blir kompetanse det viktigste kriteriet man i kunnskapsbedrifter bruker. Også vil det jo aldri være ett kriterie alene.. Ofte så har man da i prioritert rekkefølge.. Tre til fire kriterier.»

Kompetanse og kvalifikasjoner er med andre ord viktige for å kunne møte fremtidige utfordringer på en skikkelig måte. Bedrifter i stadige skiftende omgivelser, som teknologisektoren, vektlegger kunnskap veldig sterkt. HR i bedrift 1 bedyrer viktigheten:

«Så da vil jeg egentlig si at det (kompetanse) er det øverste kriteriet for å velge hvem som skal bli.. Også har man selvfølgelig ansiennitet med i det hele.. Man skal ta vare på ansatte som har jobba i bedriften lenge.»

Kompetansekriteriet er et sammensatt begrep, og det kan forstås ut ifra en rekke vinklinger. I bedrift nr. 3 har de sammen med jurister forsøkt å definere kompetanse, for at det skal være enklere å kommunisere med de ansatte. HR-leder sier:

«Kompetansekriteriet deler vi da i formell kompetanse, uformell kompetanse, eller erfaringsbasert kompetanse (...) Og, sosiale eller personlig egnethet.. For det siste er også en viktig kompetanse.. Det kan jo gå på for eksempel, hvor god du er i et innsalg i et kundemøte.. Hvor god du er til å styre prosjekter, eller få folk til å samhandle i et prosjekt.»

Ansiennitet kan henge sammen med kompetanse, noe som HR-leder i bedrift nr. 2 sier i telefonintervjuet. Hun presiserer at spesielle forhold skjer, og det kan skifte viktigheten av kompetanse til et annet kriterie. I tillegg er det viktig med et godt forhold til fagforeninger.

4.2 Innleid arbeidskraft og omstilling

Dette punktet tar for seg andre del av oppgavens problemstilling, det vil si på hvilken måte innleid arbeidskraft kan benyttes i forhold til omstillingsprosesser. Dekke arbeidsoppgaver og opprettholde aktivitet, og spesiell kunnskap, er konsentrasjonen for denne delen.

Først ville jeg imidlertid gjerne vite hvordan respondentene selv definerer innleid arbeidskraft. Det er interessant for å undersøke hvor godt teorien stemmer med praksis, og hvilke ord som blir brukt for å beskrive dette. Vi husker tilbake på Nesheim & Hersvik (1999) sin definisjon: *«Virksomheten kjøper retten til å disponere over arbeidstakeren for en viss periode, og ikke en spesifisert tjeneste eller vare»*. I bedrift nr. 1 sier HR:

«Vi har egentlig et samlebegrep på det som går på innleie, og det omfatter egentlig alt fra konsulenter til.. Til vikariater, som er veldig definert i tid. Et svangerskapsvikariat for eksempel, det definerer vi som innleie. Men også en konsulent som vi på en måte kjøper en kompetanse av, fordi at vi ikke har den sjøl, så anser vi det som innleid arbeidskraft.»

De to andre intervjuobjektene presiserer det begrensede tidsrommet, og i bedrift nr. 2 sier HR at de er veldig restriktive på å lære bort kunnskap til innleide. Dette kan ha noe å gjøre med at bedriften er mindre og opererer i et mer spesialisert marked, hvor kunnskap er ekstremt betydningsfullt. Som Nesheim et al. (2007) skriver, er det avgrensede tidsrommet

og sannsynligheten for at den innleide forsvinner ut av bedriften avgjørende for at det kan oppstå kunnskapslekkasjer.

Tidsaspektet skiller innleid arbeidskraft fra de faste ansatte, som vi husker fra teorien har avtaler som ikke er tidsbestemt. Faste arbeidskontrakter gir forutsigbarhet og stabilitet. Arbeidsgiver har dekning for folk, mens arbeidstaker har en relativt trygg tilværelse.

4.2.1 Tilgang på arbeidskraft

Omfang av arbeidstakere ser ut til å være ganske tilfredsstillende for bedriftene, og i hvert fall om vi ser på nyutdannede mennesker. Bedrift nr. 1 svarer slik om tilgangen:

«Vi opplever.. Lite problemer med å få tak i kompetente mennesker.. De stillingene vi har ute, synes jeg vi får bra med søkere på.. Eehm, det er vel.. Ennå ikke den stillinga vi har hatt ute som vi ikke har fått ansatt folk i på grunn av manglende kompetanse.. Eller manglende søkermasse.. Så jeg vil si at vi har god tilgang på arbeidskraft.»

Utfordringen ser ut til å være hvordan man kan tiltrekke seg mer erfarne eksperter. Det kan være lite slik kompetanse i det norske markedet, og den kunnskapen som finnes sitter med gode betingelser og er vanskelig å flytte på. HR-leder bedrift nr. 3 ordlegger seg:

«Vi sliter med å finne de tunge ekspertene som har.. Noen års erfaring.. Altså, ti års erfaring, pluss.. Det er veldig krevende, særlig innenfor nisjefag. Det finnes ikke mange med visse kompetanser som vi trenger.»

Bemanningsbehovet går i bølger, som HR i bedrift 2 uttrykker seg. Vedkommende sier videre at innleid arbeidskraft er situasjonsavhengig, og spesielt med tanke på behov for justering av bemanning.

Fremover er det nærliggende å tro at det fortsatt vil være behov for midlertidig arbeidskraft. I hvert fall innenfor en fremtid på cirka 10 år, selv om endringer i lov- og regelverk selvfølgelig kan påvirke dette.

« (...) Mange opplever.. Det å være innleid er veien inn til fast ansettelse. Så man kan ikke ta bort vikarbyråene fullstendig, for de har en veldig stor viktig samfunnsrolle å fylle.. Og det er å sørge for en viss turnover på folk.. Flytte rundt på folk.»

(HR-leder bedrift nr.3)

I tråd med Foot & Folta (2002) reduserer innleid arbeidskraft usikkerhet, fordi de gir fleksibilitet og liten avhengighet gjennom en midlertidig løsning. Derfor vil det kanskje være fordelaktig å kjøpe arbeidskraften i markedet snarere enn å tilsette internt i bedriften.

4.2.2 Årsaker til innleie

I teoridelen fant jeg frem til spesielt tre årsaker for at bedrifter leier inn arbeidskraft. Mindre administrasjon, behov for kompetanse og numerisk fleksibilitet, dekning av fravær og numerisk stabilitet, trekkes frem av Nesheim & Rørvik (2011). Spesiell kunnskap kan være grunnlag for konkurransefortrinn, og særlig i vår tid med stadig nye teknologier som kan endre måten å organisere arbeid på (Ashford et al., 2007).

« (...) En ting er at man mangler den kompetansen sjøl.. Og faktisk er nødt til å gå eksternt ut for å.. For å finne en spesiell type kompetanse.. Det andre er jo like opplagt egentlig.. Det med vikariater.. Svangerskap, at folk blir borte et år.. Det er jo en veldig typisk årsak til at vi leier inn folk, da. At vi mister folk for en periode, og er nødt til å erstatte den stillinga.»

(HR-rådgiver bedrift nr.1)

Det går an å omfordele arbeidskraft, men det spørs selvsagt på hvilken type jobb og årsaken til fraværet. Mye av dette er også lovdefinert, hvis ikke må ansettelsen skje på faste premisser. Numerisk fleksibilitet går mest på å ta det som går utenfor det normale, også kalt prosjekttopper.

«Utgangspunktet er jo at man skal ansette folk, også kommer det av og til et prosjekt som i en tidsbegrenset periode krever mer innsats.. Så der har vi på gang.. I tillegg til mer sånn typisk sårbare områder.. Hvis folk går ut i permisjon, eller får en sykemelding som er litt mer langvarig.»

(HR bedrift 1)

HR i bedrift nr. 1 og 3 mener at innleid arbeidskraft i teknologibransjen generelt for det meste skjer via tredjepart og vikarbyråer, som hjelper til med å velge passende kandidater. Dette passer med den første årsaken under teoridelen. Tredjeparten kommer med en

anbefaling, og deretter følger intervjuer og eventuelt engasjement. Mange bedrifter bruker da byråene som et "screening device" (Burt, 1992).

Bedrift nr. 2 henter selv mest fra selvstendige, fordi de er spesielt bra orientert i deres mindre marked. På noen områder samarbeider de også med andre bedrifter som ikke er deres direkte konkurrenter.

4.2.3 Betydning for omstilling

Hva innleid arbeidskraft kan ha å si for omstillingsprosesser, kan se ut til å være to-delt ut ifra hva denne oppgaven har klart å fange. I bedrift nr. 1 har de ikke hatt noen omstilling i HR-rådgiver sin tid, men han prøver å tenke hva innleie kan bety i den sammenhengen:

« (...) Hvis jeg tenker på konsulenter, så kan jeg kanskje tenke på.. Folk som kommer inn fra konsulentbyrå for å hjelpe til med omstillingsprosessen.»

Betydningen av å kunne justere bemanning blir tatt fram, og det kan i følge Nesheim & Rørvik (2011) føre til at bedrifter slipper å måtte nedbemanne. En av de intervjuede kan relatere seg til dette:

« (...) Og det er klart det første vi gjorde før vi i det hele tatt begynte å vurdere nedbemanning, var jo.. Avslutte innleid arbeidskraft.. Fordi da måtte vi kjøre den jobben de gjorde over på våre egne ansatte.»

(HR-leder bedrift nr. 3)

Dette blir sett på som å kunne være det første steget, og de innleide fungerer da som en slags beskytter for de faste ansatte (Nesheim & Hersvik, 1999). Innleid arbeidskraft sitter mindre sikkert og er blant de første som må gå før andre oppsigelser eller lignende. Kompetansen deres kan også gjøre det vanskelig, dersom den er for diversifisert:

« (...) Og da blir det mange fasetter, og noen må jo ta den beslutningen på.. Om de må gå, eller ikke.. Og der vil jeg jo tro at veldig ofte innleid kompetanse også taper litt i kampen.. Eh.. Fordi man har gjerne en litt for diversifisert portefølje å vise til.»

(HR bedrift 3)

I nær fremtid er det kanskje ikke så mye nytt som vil skje, men det norske markedet er en liten økonomi som påvirkes av svingninger i inn- og utland. På et litt lengre perspektiv kan dette kanskje påvirke sysselsettingen også.

«Jeg tror veldig mye kommer til å være uendra de neste fem årene, og jeg tror vi vil få svingninger i markedet på bakgrunn av oljepris, men jeg tror samtidig at det landet her er nødt til å begynne å tenke litt nytt.. Oljen kommer til å ta slutt før eller senere (...) Så jeg tror nok vi skal begynne å tenke på nye løsninger for å klare å sysselsette folk fremover.. Det tror jeg.. Men de neste fem årene, tror jeg ikke vi kommer til å se de helt store endringene.»

(HR-rådgiver bedrift nr. 1)

HR-leder i bedrift nr. 3 tenker at de små nisjeselskapene med spesiell kunnskap vil klare seg bra i fremtiden. Det skal gå an å klare seg som en liten aktør, dersom fagmiljøet er særskilt viktig. Ekspertise er menneskelige ressurser som har grunnlag for å danne konkurransefortrinn i henhold til Barney (1991) sin terminologi.

«Vi ser en vanvittig globalisering.. Så vi kommer til å oppleve i mye større grad.. Innhentet arbeidskompetanse fra andre land.. Og gjerne da ekspertise.. (...) Garantert mye større grad av globalisering, også når det gjelder konkurrentbildet.. Som gjør at vi må nødt til å klare å bemanne med de beste ekspertene fra de ulike landene.. For å kunne vinne de store prosjektene.»

Denne kompetansen kan kanskje hentes inn som innleid arbeidskraft, selv om det er vanskelig å si veldig mye om. Nesheim (2004) skriver at menneskelige ressurser og kunnskap blir stadig viktigere for bedrifter og deres konkurranseevne. Arbeidere som leies inn har ikke bare lav kompetanse og lite utdanning, men også høyere utdanning som blant annet Cardon (2003) er inne på.

Men HR i bedrift 1 ser også en trend om å bli stadig større og sterkere som bedrift. Mange små og mellomstore bedrifter ser fordeler av å være del av noe større, og de store er villige til å betale for ekspertisen. Bedriften har kjøpt opp en del selskaper de siste årene.

«Stort sett så går vi på de som er da ti-tjue ansatte.. Som ser at det er en fordel å kunne være.. En del av et større team, ha flere eksperter innomhus, kunne levere mer tverrfaglig..

Være med på de større prosjektene.. Faktisk kunne ha styrke nok til å vinne de store prosjektene.»

Hun understreker videre også viktigheten av at de ansatte er oppdatert og får nødvendig utvikling og læring gjennom bedriften. Dette er et viktig punkt for en som jobber i HR, fordi de skal forvalte menneskelige ressurser på en best mulig måte (HR-Norge, 2007).

« (...) Kompetansen, for å kunne levere på de spennende prosjektene.. Når vi ser at vi gjør det dårlig økonomisk sett i en eller annen enhet.. Så må vi nødt til å gå inn og se hva er det.. Hvorfor er det sånn.. Har man kanskje.. Blitt sittende igjen med en del kompetanse som vi.. Ser at markedet ikke har behov for lenger.. Har vi ikke klart å utvikle folka våre godt nok, også videre.. Så må man kanskje gjøre en justering.»

5. Avslutning

Denne masteroppgaven har hatt fokus på omstilling i teknologisektoren, nedbemanning og innleid arbeidskraft. Den er ment å være et lite bidrag til denne relativt nye vinklingen og således lite utforsket område. Kriterier for utvelgelse ved nedbemanning og på hvilken måte innleid arbeidskraft kan brukes i omstillingsprosesser, har jeg ønsket å se nærmere på. Empirien er basert på dybdeintervjuer med personer fra HR-ledelsen i tre forholdsvis ulike bedrifter i teknologisektoren.

5.1 Kriterier for nedbemanning

Kostnader og økonomi ligger til grunn for at bedrifter nedbemanner, både med tanke på oppgavens teori og utsagn fra de involverte bedriftene. Det er også andre ting en bedrift kan gjøre for å bedre økonomien, men mitt fokus har vært nedbemanning.

Føringer fra offentlige lover og regler, sier hvordan omstillingsprosesser kan gjennomføres. Nedbemanning er spesielt knyttet til kriteriene ansiennitet og kompetanse. Sistnevnte ser ut til å være viktigst for bedriftene i dette utvalget, siden de ansatte er en så viktig ressurs i teknologibedrifter. Samtidig er det viktig å ta vare på folkene som har ytet en god innsats over lengre tid. Kompetanse er et veldig vidt begrep og vanskelig for bedriftene å avgrense.

5.2 Innleid arbeidskraft og omstilling

Det var interessant å høre bedriftenes egen definisjon av innleid arbeidskraft hvor de tidsbestemte kontraktene, som i teorien, var viet størst oppmerksomhet. Nyutdannede ingeniører har i særlig grad søkelyset mot seg, mens kompetente personer med lang erfaring sees på som vanskelig å få tak i.

Innleid arbeidskraft blir brukt til fraværdekning og for å få tilgang på spesiell kompetanse. I forbindelse med omstillingsprosesser kan det tenkes at innleide bidrar med rådgivning, men først og fremst som en beskytter av de faste ansatte.

5.3 Oppgavens relevans

Teorien som er presentert i denne utredningen viser at det er vanskelig å gi et veldig godt bilde av en ytterst kompleks virkelighet. Med økende bruk av teknologi blir det også høyere krav til ledelse av slike bedrifter. Atypiske tilknytningsformer for arbeidskraft er en del av mange utfordringer i stadig skiftende omgivelser. Nedbemanning og bruk av innleid arbeidskraft i teknologisektoren vil med fordel kunne utforskes enda dypere enn hva denne masteroppgaven har klart med begrenset tid og ressurser.

5.4 Begrensninger

Det finnes ikke mye forskning på begrepene nedbemanning og innleid arbeidskraft i norsk teknologisektor spesielt. Interessen omkring dette området har vært stor fra min side, og det har vært spennende å høre respondentenes subjektive oppfatninger og erfaringer.

Den kvalitative tilnærmingen gjør at det ikke er mulig å generalisere til hele bransjen, som også har blitt tatt høyde for hele veien. Bedriftene ble formålsrettet valgt ut på grunn av tilgjengelighet, og resultatene er forskjellige mellom dem. Semesterets korte tidsramme gjør seg gjeldende i utvalg og analyse. Tilgang til teori og forskning setter krav til utvelgelse, og mine valg her setter ytterligere begrensninger.

5.5 Forslag til videre forskning

Videre kan det være interessant å ta for seg et større antall bedrifter i teknologibransjen, kanskje også mer like når det kommer til størrelse og andre egenskaper. Det er også mulig å fokusere på en liten del av denne bransjen, for å få enda mer spesifikk informasjon. Nedbemanning i store selskaper kontra små selskaper, er en mulig vinkling videre også med tanke på innleid arbeidskraft. Å få hentet inn kvantitative data i tillegg til kvalitative, kan gjøre det mulig å generalisere til en viss populasjon.

6. Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven (2005). Tilgjengelig fra lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven> [Lest 05.11.14].

Ashford, S. J., George, E. & Blatt, R. (2007). *Old Assumptions, New Work: The Opportunities and Challenges of Research on Nonstandard Employment*. The Academy of Management Annals, 1 (1): 65-117.

Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17 (1): 99-120.

Burt, R. S. (1992). *The Social Structure of Competition*. In Nohria, N. & Eccles, R. G. (eds.), *Networks and organizations*. Harvard Business School Press: 57-91.

Cameron, K. S. (1994). *Strategies for successful organizational downsizing*. Human Resource Management, 33 (2): 189-211.

Cardon, M. S. (2003). *Contingent Labor As An Enabler Of Entrepreneurial Growth*. Human Resource Management, Vol. 42, No. 4: 357-373.

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

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

Connelly, C. E. & Gallagher, D. G. (2004). *Emerging Trends in Contingent Work Research*. Journal of Management, 30 (6): 959-983.

Dagbladet (2014). *LO-streiken er over*. Tilgjengelig fra dagbladet.no: <http://www.dagbladet.no/2014/11/25/nyheter/arbeidsliv/arbeidskonflikt/innenriks/streik/36431122/> [Lest: 11.12.14].

D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B. & Smith, K. G. (2010). *The age of temporary advantage*. Strategic Management Journal, 31: 1371-1385.

Dyer, J. F. & Singh, H. (1998). *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. *Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.

Fanebust, A. (2001). *Oppsigelse i arbeidsforhold*. Universitetsforlaget, Oslo, 4. utgave.

Foote, D. A. & Folta, T. B. (2002). *Temporary workers as real options*. *Human Resource Management Review*, 12: 579-597.

Haugland, S.A. (2007). *Samarbeid, allianser og nettverk*. Universitetsforlaget, Oslo, 2. utgave.

HR-Norge (2007). *Hva er egentlig HR*. Tilgjengelig fra hrnorge.no: <<http://www.hrnorge.no/blog/hva-er-egentlig-hr/>> [Lest 11.09.14].

HR-Norge (2008). *Omstilling og nedbemanning*. Tilgjengelig fra hrnorge.no: <<http://www.hrnorge.no/blog/omstilling-og-nedbemanning-2/>> [Lest 04.11.14].

Ivens, B. S. (2002). *Governance norms in relational exchange: What do we know and what do we not know*. Paper presented at 18th Annual IMP Conference, Dijon, France, September 2002.

Landsorganisasjonen i Norge (2014). *Økonomi og sysselsetting*. Tilgjengelig fra lo.no: <<http://www.lo.no/politikk/Okonomi-og-sysselsetting/>> [Lest 03.11.14].

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. *Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266.

Nesheim, T. (2004). *20 år med Atkinson-modellen: Åtte teser om den fleksible bedrift*. *Sosiologisk Tidsskrift* (1): 3-24.

Nesheim, T., Gabrielsen, L., Gran, M. & Mostervik, M. (2007). *Bruk av eksterne konsulenter i oljevirksomheten: Faglig integrasjon og kompetanseutfordringer*. *Magma*, 10 (5): 88-99.

Nesheim, T. & Hersvik, I.-M. (1999). *Fra vikarbyråer til bemanningskonserner*. *Magma*, 2, 89-97.

Nesheim, T., Nesheim, A. & Garnæs S. (2003). *Ekstern arbeidskraft i bedriftens kjernevirksomhet*. Magma. Tilgjengelig fra: <<http://www.magma.no/ekstern-arbeidskraft-i-kjernevirksomheten>> [Lest 11.09.14].

Nesheim, T. & Rørvik R. (2011). *Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder*. SNF-rapport nr. 2/11.

NHO Service (2014). *Forventer nedbemanning*. Tilgjengelig fra nhoservice.no: <<http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=5269&categoryID=163>> [Lest 12.09.14].

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited, 6th Ed.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1986). *Transaction-cost economics: The governance of contractual relations*. In Williamson, O. E., *Economic Organization: Firms, markets and policy control*, New York University Press: 101-130.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Bakgrunn

1. Fortell litt om deg selv
 - Tidligere erfaring
 - Opphold i bedriften, andre stillinger
 - Arbeidsoppgaver
2. Hvordan vil du kort beskrive bedriften?
 - Hovedområder
 - Avdelinger
 - Størrelse
3. Hva kjennetegner bedriftens omgivelser?
 - Dynamiske vs. stabile
 - Konkurransen/ rivalisering

Arbeidskraft generelt

4. Hvordan er tilgangen på arbeidskraft?
 - Nok kvalifiserte?
 - Andre utfordringer
5. Hva slags kompetanse er dere spesielt ute etter?

Nedbemanning

6. Har du selv vært gjennom nedbemanningsprosesser?
 - Betydning
 - Viktige steg i prosessen
7. Grunner til nedbemanning?
 - Markedssvikt
 - Endret konkurransesituasjon
 - Annet
8. Når man først skal foreta nedbemanning, hvilke kriterier er vanlig å legge til grunn?
 - Ansiennitet

- Kvalifikasjoner/ kompetanse
- Annet

Innleid arbeidskraft

9. Hvordan vil du selv definere innleid arbeidskraft?
10. Er det flest innleide som kommer via tredjepart, eller er de selvstendige?
11. Hva ligger til grunn for å leie inn arbeidskraft?
 - Innhente kompetanse man ikke har fra før
 - Flexibilitet i forhold til markedssvingninger
 - Fravær, sykdom
 - Annet
12. Hvilke stillinger er typiske for de innleide i bransjen?
13. På hvilken måte er innleid arbeidskraft viktig i en omstillingsprosess?
 - Buffer, kapasitet, dekke etterspørsel
 - Spesiell kunnskap
14. Hvordan tror du bruken av innleid arbeidskraft kommer til å utvikle seg fremover?

Avslutning

15. Hvordan ser du på utviklingen i teknologibransjen fremover?
16. Noe mer du ønsker å tilføye om det vi har snakket om?

Vedlegg 2: Forespørsel og informasjon

Til den det måtte angå,

Jeg er en siviløkonomstudent fra Norges Handelshøyskole (NHH) som for tiden skriver masteroppgave innen Strategi og Ledelse. Utredningens tema er omstilling i teknologisektoren med fokus på nedbemanning og innleie av arbeidskraft. I forbindelse med dette søker jeg etter potensielle intervjuobjekter innenfor området HR/ personal som kan være behjelpelig med å besvare noen spørsmål i tilknytning til temaet.

Hensikten er å se nærmere på hvilke kriterier som legges til grunn for utvelgelse ved nedbemanning, og på hvilken måte innleid arbeidskrafts kompetanse er viktig i en omstillingsprosess. Ønsker i så måte å komme i kontakt med ledere som kan belyse dette nærmere. Beregnet tid på intervju er ca. 25-30 minutter.

I intervjusituasjonen vil jeg gjerne benytte meg av båndopptaker/ smarttelefon. Lydopptaket er det kun jeg som har tilgang til. Vil i etterkant skrive ut intervjuet og opptaket blir slettet.

Data forblir anonyme. Bedriften og respondenter vil sikres anonymitet i oppgaven.

Deltakelse i utredningen er frivillig, og du kan når som helst trekke deg uten å oppgi grunn.

Ville satt stor pris på om dere kan hjelpe til med dette, siden bedriften virker interessant i tilknytning til prosjektet. Håper at funn og analyse kan være til nytte for dere også.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål, kontakt meg på denne e-post eller tlf. 938 37 257. Veileder: Jarle Bastesen, e-post: jarle.bastesen@nhh.no, tlf. 908 23 184. Oppgavens innleveringsfrist er 20. desember 2014.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Tommy Thorén