



---

Universitetet  
i Stavanger

Uis.no

Stine Storm-Olsen

Konsekvenser ved bruken av innleid arbeidskraft  
i henhold til bemanningsbyrå, kundebedrift,  
individ, og lederutfordringene knyttet til dette

Masteroppgave

Våren 2012

Masteroppgaven er levert som en del av

Masterstudiet i Endringsledelse ved

Universitetet i Stavanger

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

---

**SEMESTER:** Våren 2012

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

**Konsekvenser ved bruken av innleid arbeidskraft med henhold til bemanningsbyrå, kundebedrift, individ, og ledelsesutfordringene knyttet til dette.**

---

**FORFATTER:** Stine Storm-Olsen

---

**VEILEDER:** Dr philos, professor Knud Knudsen

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

**Tre-partsrelasjon, bemanningsbyrå, kundebedrift, ekstern arbeidskraft, vikarbyrådirektivet, fastansatt, ledelse av arbeidskraft med ulik ansettelsesform, bankbransjen**

---

**SIDETALL: 73**

---

**STAVANGER .....**

**DATO/ÅR**

# Forord

Å avslutte en master føles fantastisk.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Knud Knudsen for innspill og konstruktive tilbakemeldinger.

Videre vil jeg takke Therese Mariell Larsen, Trygve Eriksen og resten av min familie for god støtte og korrekturlesing.

Jeg vil også rette en takk til de bedriftene og respondentene som har vist interesse og vært behjelpelig i forhold til innsamling av empiriske data.

Gleder meg nå til å tre inn i «voksenlivet»!

Stavanger, vår 2012

Stine Storm-Olsen

## Sammendrag

Denne masteravhandlingen er en studie om ledelsesutfordringer knyttet til bruken av innleid arbeidskraft og hvordan dette påvirker bemanningsbyrå, kundebedrift, og enkeltindivider som arbeider innenfor bankbransjen.

Utgangspunktet for studien, er en analyse av bankbransjens bruk av ekstern arbeidskraft og påvirkningen på de ulike partene knyttet til en slik arbeidsform. Avhandlingen vektlegger også vikarbyrådirektivet og diskusjonen rundt eventuell implementering i Norge. Videre er hovedfokuset lederutfordringer knyttet til bruken av en tre-partsrelasjon som omhandler bemanningsbyrå, kundebedrift og ansatt. Ettersom det var flere parter som ble påvirket av bruken av innleid arbeidskraft, ble faktorer som fast ansatt tatt i betraktning. Studien har belyst to avdelinger innenfor en bank og to bemanningsbyråer for å belyse temaet i en slik kontekst.

Studien er en eksplorativ studie knyttet til en kvalitativ metodisk tilnærming, hvor empirien er basert på 8 dybdeintervjuer med konsulenter i bemanningsbyrå, ledere, konsulenter og faste ansatte. Tidligere forskningen på dette temaet i denne konteksten er noe mangelfull og på bakgrunn av dette kan studien medvirke til å gi innsikt og forståelse rundt et tema samt bidra til ny forskning.

Avhandlingen avdekket omfanget av bemanningsbransjen og deres samarbeid med kundebedriften. Forskningen viser også til lederes utfordringer og implikasjoner knyttet til å ha innleide arbeidstakere i bedriften. Disse utfordringene knytter seg særlig opp til å få en fornuftig blanding av faste og midlertidig ansatte, og å få alle ansattegrupper til å trekke i samme retning.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	iii
Sammendrag.....	iv
1.0 Innledning.....	1
1.2 Problembakgrunn .....	2
2.1 Historisk; endringer i arbeidsformer .....	3
2.1.1 Endringer i Norge.....	4
2.2 Tre- partsrelasjon.....	5
2.2.1 Bemanningsbyrå.....	5
2.2.2 Kundebedrift.....	7
2.2.3 Innleid arbeidstaker .....	11
2.3 EU's Vikarbyrådirektiv .....	13
2.3.1 Direktivdebatt i Norge.....	14
2.4 <i>Den utvidede tre-partsmodellen</i> .....	17
2.4.1 Ledelse.....	18
2.4.2 Fast ansatt .....	21
2.4.3 Ledelse i bemanningsbyrå .....	22
3.0 Metode.....	24
3.1 <i>Bedrifter</i> .....	24
3.1.1 Bankbransjen og banken.....	24
3.1.2 Bemanningsbyrå.....	25
3.2 <i>Kvalitativ tilnærming</i> .....	25
3.2.1 Undersøkelse .....	26
3.3 <i>Datainnsamling</i> .....	27
3.3.1 Intervju .....	27
3.3.2 Intervjuguide .....	27
3.3.3 Intervjuprosessen.....	27
3.3.4 Gjennomføring av intervjuene.....	31

3.3.5 Dataanalyse .....	32
3.4 Relabilitet og validitet .....	33
3.5 Etikk.....	34
4.0 Analyse.....	36
4.1 Tre-partsrelasjon.....	37
4.2 Bemanningsbyråbransjen .....	37
4.2.1 Samarbeid mellom bedrift og bemanningsbyrå.....	40
4.3 Bedriftens motiv for bruk av innleid arbeidskraft .....	42
4.3.1 Kostnaden ved bruk av innleid arbeidskraft .....	43
4.3.2 Turnover og avhengighet.....	44
4.3.3 «Try and hire» .....	45
4.3.4 Stillinger og omfang .....	47
4.4 Hvem jobber som innleid arbeidskraft? .....	49
4.4.1 Innleid arbeidstaker .....	51
4.5 Vikarbyrådirektivet .....	52
4.6 Ledelse av ulik segmentert arbeidskraft .....	57
4.7 Integrasjon og arbeidsmiljø .....	59
4.8 Den Innleides forventninger .....	62
4.9 Leders ønske.....	64
5.0 Konklusjon .....	66
5.1 Bemanningsbyrå.....	66
5.2 Bedrift.....	67
5.3 Ansatt.....	68
5.4 Begrensninger med studien og videre forskning .....	69
Litteraturliste .....	70
Informasjonsskriv vedrørende samarbeid ved skriving av master .....	1
Intervjuguide .....	2

## 1.0 Innledning

Det tradisjonelle arbeidsforholdet mellom bedrifter og arbeidstakere har vanligvis hatt fast ansettelse som den typiske tilknytningsformen. I løpet av de siste tiårene, har denne tilknytningsformen i økende grad blitt utfordret av en ny type arbeidstilknytning - innleid arbeidskraft.

Dagens arbeidsmarked er preget av hard konkurranse, og et økende fokus på kostnadseffektivitet. Utfordringen ligger i hvordan en bedrift skal være mest mulig konkurransedyktig, samtidig som dette påvirker bunnlinjen positivt. Gjennom denne utviklingen vokste det fram et behov fra bedrifter om å kunne være mer tilpasningsdyktige, med større vekt på fleksible løsninger hvor også ekstern arbeidskraft kommer inn. En slikt bruk av innleid arbeidskraft medførte en opprinnelse av en tre-partsrelasjon som omhandlet bemanningsbyrå, kundebedrift og den innleide.

En konsekvens av bedrifters oftere bruk av fleksible løsninger knyttet til innleid personell var at disse arbeiderne var lite sikret gjennom arbeidsmiljøloven. Som et svar til dette opprettet EU et vikarbyrådirektiv. Vikarbyrådirektivet legger til grunn at alle arbeidstakere skal ha trygge arbeidsforhold med like rettigheter som en fast ansatt. Etersom Norge er knyttet til EU gjennom EØS avtalen, er det også diskusjon rundt det å implementere dette direktivet og knytte det til norsk lov.

I denne oppgaven vil fokuset være rettet mot bankbransjen. Det er en sektor som har vært forbundet med tradisjonell organisatorisk oppbygging og til faste ansettelser. Avhandlingen vil ta for seg bruken av eksterne konsulenter og drøfte hvilke utfordringer dette medfører for lederne i kundebedriften.

Det finnes lite forskning på bruken av ekstern arbeidskraft i bankbransjen, og spesielt hvordan slik arbeidskraft påvirker de faste ansatte. Denne masteravhandlingen vil ha som mål å gå i dybden i to avdelinger i sektoren for å avdekke interessante elementer og funn knyttet til dette problemområdet. Hensikten med oppgaven er å få en dypere forståelse og kunnskap om temaet, som forhåpentligvis også kan bidra til ny kunnskap om feltet.

## ***1.2 Problembakgrunn***

I denne oppgaven er bruken av innleid arbeidskraft vektlagt. En slik organisering av arbeidskraft har vært mer i søkelyset de siste tiår, ettersom bedrifters økonomiske og kompetansemessig omstillingsevne er stadig viktigere. Forskningsspørsmål som ønskes besvart er med utgangspunkt i tre ståsteder, som senere i oppgaven blir omtalt som en tre parts-relasjon. Tre parts-relasjonen består av bedrift, ansatt og bemannings- eller vikarbyrå. Forskningsspørsmål i forhold til de enkelte partene er som følger;

### *Bemanningsbyrå;*

- Hva er omfanget av bemanningsbransjen?
- Hvordan er samarbeidet mellom bemanningsbyrå og kundebedrift?

### *Bedrift;*

- Hvorfor velger bedrifter å bruke innleid arbeidskraft?
- Hva slags holdning har bedriften til de midlertidige ansatte?

### *Ansatt;*

- Hvorfor velger personer å ta jobb gjennom bemanningsbyråfirma?
- Hvordan påvirker bruken av en sammensatt arbeidskraft av fast og innleid personell bedriftskulturen og individets arbeidsforhold?

Forskningsområdet for mitt arbeid har vært bankbransjen. Bakgrunnen for at valget falt på dette forskningsområdet er at jeg har erfaring fra denne bransjen som innleid og fast ansatt.

Jeg er særlig interessert i å drøfte ledelsesutfordringer knyttet til å få en fornuftig blanding av fast og midlertidig ansatte, og å få alle ansatte grupper til å trekke i samme retning.

Problembakgrunnen vil bli diskutert på bakgrunn av teoretisk rammeverket innholdene blant annet historie, tre partsrelasjonen, EU's vikarbyrådirektiv, samt ledelse og helhet for arbeidsforhold.



## 2.0 Teoretisk rammeverk

Jeg har valgt å begynne med en beskrivelse av historiske endringer i arbeidsform ettersom fremtiden er farget av fortiden. Dette supplerer jeg med å se spesifikt på Norge; hvordan det var tidligere og slik arbeidsformen er i dag. Videre vil jeg se hvordan det er vokst fram et tre-partsrelasjon og partene involvert i denne. Deretter presenteres EU's vikarbyrådirektiv og diskusjonen rundt eventuell implementering i Norge. Det vil også bli sett på hvordan man eventuelt kan utvide tre-partsmodellen når faktorer som ledelse og fast ansatt også må tas hensyn til.

### *2.1 Historisk; endringer i arbeidsformer*

En vanlig definisjon på «deltids- arbeider» i 1920-1970 ville vært at arbeidstakeren jobber mindre timer enn de andre rundt seg. I Japan ble det presentert en ny type deltids-ansatte, disse arbeiderene jobbet like mange timer som dem rundt seg. Den nye formen for deltidsarbeid var en type innleid arbeidskraft som skapte en triangulering av arbeidssituasjonen. Innleie av arbeidskraft kan spores tilbake til så tidlig som i slutten av 1920 årene i USA. Likevel ville det ta mange år før dette virkelig ble utbredt. Det var ikke før 1970 årene bruken av midlertidig arbeidskraft ville bli et voksende marked (Kalleberg, 2000).

Audrey Freedman navnga denne arbeidsformen for betinget/ekstern arbeidskraft i 1985. Betegnelsen ekstern arbeidskraft ble formet under en diskusjon om arbeiderenes rettigheter rundt fast ansettelse. Var det høy etterspørsel i markedet etter bedrifters produkter, men usikre framtidsutsikter om denne etterspørselen ville vedvare. Bedriftene løste da problemet ved å ta inn ansatte som ikke var sikret fast ansettelse. Definisjonen ville etter hvert bli brukt om flere arbeidsgrupper som hadde arbeid utenom vanlig arbeidstid. Noen mener at denne definisjonen vil omhandle alle arbeidsformer som ikke passer den normative A4 formen for fast, langvarig arbeid (Lemmergaard, 2011).

Ekstern arbeidskraft har blitt mer og mer brukt i arbeidslivet. Tidligere var den ansattes lojalitet og bedriftens ansvar gjenspeilet i fast ansettelse. Ekstern arbeidskraft er mest brukt i

service yrker som eksempelvis bankbransjen. Ettersom denne todelte kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ikke lenger er av samme oppbygging for alle ansatte, er også arbeidslivet blitt en endret arena. Det vokser frem en tredelt arena når også bemanningsbyrået blir en interessant. Denne tre parts-relasjonen er blitt mer gjeldene, presenterer oss for ny form for arbeidsorganisering.

### **2.1.1 Endringer i Norge**

Tradisjonen med fast ansettelse har hatt en sterk forankring i menneskene livsløp;

*«Ta utdannelse, ta eksamen, finn en jobb og bli der til du blir pensjonist. Arbeid fra 08:00 til 16:00 mandag til fredag og ta ferie i fellesferien»(www.nhoservice.no).*

Av vanlig norsk praksis vil også et arbeidsforhold være primært mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ifølge NHO er ikke dette et helt riktig bilde. De mener at vi har et mer dynamisk bilde av arbeidsorganisering per i dag og at vi kunne se dette til dels tidligere, men at det da forekom i ulike former som beskrevet over. Før var majoriteten av arbeidskraften fast ansatt ettersom kjerneverdiene har vært lojalitet til bedriften(www.nhoservice.no). På tross av at arbeidsmarked har blitt mer fleksibelt, viser tallene at landets vanligste ansettelsesform er fast ansettelse (Grimsø, 2005).

Utviklingen som har skjedd innenfor arbeidslivet vil nå vise til en mer åpen form for samarbeid. Det organisatoriske rammeverket trenger nødvendigvis ikke lenger å være mellom to parter. En tredje part har meldt sin ankomst i arbeidsmarkedet og kommer i form av utleierbedrifter også kjent som bemanningsbyrå (Nesheim & Rørvik, 2011). Det var rundt 1980 at bemanningsbyrå og bruken av innleid arbeidskraft ble en reell del av Norges arbeidsmarked (Kalleberg, 2000).

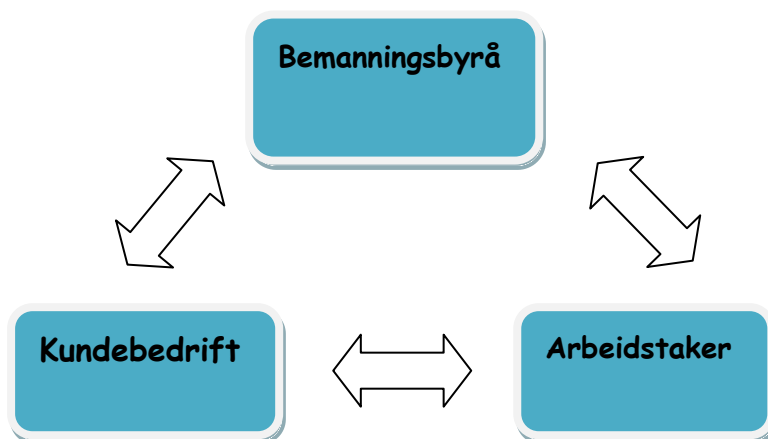
Innenfor norsk arbeidsliv er denne tre-parts relasjonen blitt mer og mer synlig.

De siste årene har det vært en økning i prosent i forhold til bedrifter som bruker denne formen for arbeidskraft i Norge. Per 2010-2011 utgjorde arbeidere med tre-parts relasjon i underkant av 2% av Norges arbeidstakere (www.regjeringen.no). Dette viser at det norske arbeidsmarkedet er fleksibelt, selv om det blir sett på som stabilt i sammenligning med andre land. Med bakgrunn i dette vil vi se nærmere på tre-partsrelasjonen.

## 2.2 Tre- partsrelasjon

Dagens omgivelser er preget av hard konkurranse og et økende fokus på kostnadseffektivitet. Utfordringen ligger i hvordan man kan gjøre seg mest konkurransedyktig samtidig som man går ut med profitt (Berg, Martinsen, & Thompson, 1998). En løsning kan være å benytte seg av ekstern arbeidskraft.

Bruken av innleid arbeidskraft vil ha en grunnleggende oppbygging som tre- parts relasjon. De tre typiske partene er bemanningsbyrå, kundebedriften og den innleide arbeidstaker. Her vil den eksterne arbeidskraften være ansatt hos utleierbedriften eller bemanningsbyrået. Således vil denne menneskelige ressursen være under ledelse av kundebedriften og vil utføre det arbeid de ønsker (Nesheim & Rørvik, 2011). Modellen under viser relasjonen mellom de tre partene og hvordan de påvirker hverandre.



Figur: 3 relasjoner (Nesheim & Rørvik, 2011, side 9).

### 2.2.1 Bemanningsbyrå

Bemanningsbyråbransjen er en liten bransje med store aktører, hvorav de største bedriftene styrer 85 % av markedet ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)). Denne bransjen har hatt en stor vekst de siste årene og er blitt preget av høy konkurranse. Etter en stor økning av aktører i markedet har dette også medført useriøse byråer.

*«2011 ble et mer krevende år for bransjen enn forventet. Dette hadde sammenheng med mye turbulens knyttet til avdekkede lovbrudd, stort politisk fokus som følge av vikarbyrådirektivet og usikre økonomiske tider i Europa. På tross av dette omsatte bransjen i 2011 ca. 13 milliarder kroner og opplevde 10 % vekst fra 2009 til 2010» (www.nhoservice.no).*

En slik inntjening i nedgangstider viser til at bedrifter ser større fordeler ved å leie inn personell, enn å ansette dem fast i egen bedrift. De ulike byråenes rykte påvirker deres markedsstrategi for å bli valgt av både kunder og arbeidstakere (Nesheim & Rørvik, 2011). Kundebedriften vil velge å samarbeide med bemanningsbyrå som ikke assosieres med negative forhold, da dette også vil slå tilbake på dem selv.

Bemanningsbyråer kan operere med to ulike organisasjonsformer. Noen bemanningsbyråer vil selv ansette de utleide på helhetlig basis, mens andre ansetter på midlertidig basis i tråd med oppdrag fra kunde (Nesheim & Rørvik, 2011). I Norge i dag er det høyst få som blir fast ansatt i utleiebedriftene (Grimsø, 2005). Denne oppgaven vil fokusere på midlertidig utleie ettersom dette er den mest brukte formen.

Et bemanningsbyrå har en todelt oppgave. De må rette blikket sitt mot arbeidsmarkedet for å finne de riktige menneskelige ressursene, samt de må rette seg mot bedriftsmarkedet der det åpner for samarbeid om utleie. Det å finne de rette menneskene vil være gull verdt for bemanningsbyråene og deres samarbeid med bedriftene. «En fornøyd kunde vil komme igjen» (Nesheim & Rørvik, 2011). Dersom en som tidligere er ansatt i bemanningsbyrå skal tilbake på jobbmarkedet, vil dette gi større sjanse for at personen bruker samme kanal.

Ettersom trenden har utviklet seg, ser vi en vekst i faste kontrakter mellom bemanningsbyrå og kundebedrift. Dette fører til at bemanningsbyrået til tider har fått en ekstern HR funksjon for bedriften de har samarbeid med (Kalleberg, 2000).

Arbidsmarkedet for bemanningsbyråer kan være meget differensiert. Noen bemanningsbyråer spesialisere seg på bruken av høyt kompetent og høyt lønnet arbeidskraft. Her leier de ut arbeidstakere med høyt etterspurt kompetanse der etterspørselen er stor. Dette resulterer i at den enkelte ansatte kan velge jobb fra øverste hylle og presse prisen. Som et

svar på denne utviklingen er det flere vikarbyråer som nå har opprettet egne konsulentbyråer. Det å benytte seg av konsulenter er ofte mindre gjennomtenkt fra de ulike bedrifter side enn hva man først forventer seg. Her er det snakk om betaling for kompetanse de ulike konsulentene innehar, og ofte er ikke bedriften kompetent nok til å vurdere om dette er riktig kompetanse de har kjøpt. Derfor er viktigheten med å benytte seg av godt etablerte konsultentselskaper meget stor. Disse vil ofte vite hva slags kompetanse den ulike bedriften trenger, samt at de har gode kontakter i markedet (Grimsø, 2005). På den andre siden er det bemanningsbyråer som driver med lavt utdannede og lavt lønnede jobber. Her er heller etterspørselen etter jobb høy, og kundebedriftene kan presse prisen og lønnen ned (Kalleberg, 2000)

## **2.2.2 Kundebedrift**

Mange ansatte har vært trofaste til sine utvalgte bedrifter. Denne statiske holdningen har vært en god ressurs ettersom mange arbeidstakere ønsker en stabil arbeidssituasjon. Fra bedriftens side, har dette medbrakt gode og lojale ansatte. Bedriftene må omstille seg stadig etter svingningene i markedet, noe som endrer arbeidsstrukturen og jobbmarkedet. Fremtiden i dag er mer usikker enn tidligere fører til at bedrifters langvarige forhold til sine ansatte er blitt endret (Colbjørnsen, 2003). «*Forretningsmodellen som har båret oss i flere tiår, er ikke lenger tilstrekkelig for å opprettholde lønnsomheten*» (Busch, Johnsen, Vanebo, & Valstad, 2007, side 23). Virksomheter er per i dag mer fleksible når det kommer til utviklingen av produktene de tilbyr, men også fleksible i bedriftens utseende og oppbygging. Grunnet til dette er å kunne være konkurransedyktige på markedet og ikke minst gi bedriftseierne en bunnlinje som gir avkastning (Colbjørnsen, 2003).

### **2.2.2.2 Bedrifters motiv for bruk av innleid arbeidskraft**

Den største utfordringen organisasjoner har, er det å ansette de rette menneskene. Kostnaden ved å gi fast ansettelse er stor både når det kommer til fremtidig lønnsutbetaling, og i tillegg også eksempelvis arbeidsgiveravgift og følgende utgifter (Nordhaug, 1998). «*å skape verdier og økonomiske resultater innen rammen av lover og regler i det samfunn de opererer i, er bedriftenes hovedoppgave*» (Blindheim & Røvik, 2011, side 2). Å kunne justere antall ansatte

i forhold til behovet har blitt en strategi mange bedrifter bruker for å spare penger i et skiftende marked. Man flytter da ansatte fra å være en fast kostnad til å bli en variabel kostnad som gjør bedriften mer konkurransedyktig. En utvei for de ulike organisasjonene har da vært å kunne bruke deltidsansatte eller innleid arbeidskraft (Begin, 1997).

Det er ulike årsaker til at en bedrift ønsker å ha samarbeid med et bemanningsbyrå. De mest brukte er:

- *Numerisk fleksibilitet*
- *Reduksjon av arbeidskostnader*
- *Testing av medarbeidere for eventuell fast ansettelse*
- *Eksternalisering av risikoen ved direkte ansettelser*

*(Nesheim & Rørvik, 2011, side 9).*

Flere av disse punktene knytter seg til kostnader og fleksibel arbeidsorganisering. Med tanke på at dagens omgivelser med hard konkurranse og økt kostnadseffektivisering er ikke dette overraskende. Følgende avsnitt vil vise til positive og negative sider med bruk av innleid personal for kostnadseffektivisering.

I et instrumentelt perspektiv sees organisasjonen som en objektiv enhet der rasjonelle verktøy er med å skape en mest mulig effektiv måloppnåelse. Dette er et perspektiv basert på en modernistisk tankegang. Denne tankegangen baseres på positiviteten til utvikling og tilpassing i forhold til tidens tann. Organisering, re-organisering, design og re-design er i kontinuerlig utvikling som tyder på en kunnskaps optimisme. Det instrumentelle ledelsesperspektiv går ut ifra at det er oppbyggingen og strukturen til en organisasjon som påvirker individets adferd (Blindheim & Røvik, 2011). Fra etterspørselssiden vil bruken av innleide arbeidstakere gi et konkurransefortrinn der bedriften kan ha ansatte etter dens behov. Dette for å følge svingningene i markedet og holde kostnadene lave. Kritikerne til bruken av slike ansettelser mener dette er bakveien å gå dersom bedriften ikke ønsker å betale arbeidsgiveravgift samt andre kostnader som kommer ved en ansettelse av normativ standard også kaldt fast ansettelse (Lemmergaard, 2011). Ja, mange ser det slik, men prisen på slik innleid arbeidskraft er ganske høy, kanskje vel så høy som den samlede kostnad på fast ansatte.

Ifølge NHO Service er det de større bedriftene som ofte velger å bruke ekstern arbeidskraft. Ettersom de også oftere har behov for å endre sin arbeidsstab opp og ned i forhold til konjunktursvingninger (Nesheim & Rørvik, 2011). Undersøkelser viser at årsaken til at det er de større bedriftene som oftest bruker ekstern arbeidskraft, er fordi at det også er disse firmaene som gir mest goder til sine faste ansatte. Dette er en stor kostnad for bedriften, noe de ikke trenger å betale for ved bruken av innleid arbeidskraft (Kalleberg, 2000). Ved å bruke økonomisk tankegang vil det eksempelvis ikke være lønnsomt for en bedrift å ansette en person dersom denne stillingen er ledig grunnet sykemelding eller svangerskapspermisjon. Firmaet vil spare tid og penger på at noen andre tar rekrutteringsprosessen for dem, samt at de betaler kostnadene som tilhører ved en ny ansettelse. Lønnen eller betalingen din bedrift betaler for enn innleid, kan virke som en svimlende sum. Likevel vil dette være en «direkte» betaling for den jobben som blir gjort, både fra bemanningsbyrå og den innleide (Grimsø, 2005).

Bruken av ekstern arbeidskraft kan føre til at bedriften kan holde en mindre stab som behandler deres kjernevirksomhet, og bruke de eksterne til de øvrige oppgavene. Dette kan føre til en mer fleksibel kjernevirksomhet som har mulighet til å endre seg etter etterspørsel fra markedet (Lemmergaard, 2011). For en bedrift er som sagt numerisk fleksibilitet avgjørende. Her kan det være avgjørende for en bedrift å få arbeidsutgiftene som en variabel kostnad i regnestykket, som også gjør det lettere å ende kontrakter hvis nødvendig (Nesheim, Nesheim, & Garnæs, 2003). «Try-and-hire» er ifølge norsk lov sett på som ulovlig. Det er likevel lov til å bruke ekstern arbeidskraft dersom dette gjelder et midlertidig behov. Dersom en innleid arbeidstaker da ved et senere tidspunkt velger å søke på en fast stilling, vil dette være innenfor lovens grenser.(Nesheim & Rørvik, 2011).

De overnevnte faktorene vil man se på som det positive med bruk av ekstern arbeidskraft fra bedriftens side, men som alt annet, vil man også kunne se negative innvirkninger. Et eksempel kan være at denne fleksibiliteten slår tilbake og påvirke selve produktiviteten til bedriften. De må eksempelvis må opplære nye mennesker og være i konstant endring. Disse arbeidstakerne vil ha mindre ansvarsfølelse og eierskap overfor bedriften, noe som gjenspeiles i deres vanligvis mangel på lojalitet.

### **2.2.2.1 Bruk av konsulenter i bedriftens kjerne**

Det er vanlig å tro at bruken av ekstern arbeidskraft bare finnes i de øvrige jobbene og ikke i bedrifters kjernekompetanse. Ansatte i bedriftens hovedfunksjoner relateres ofte med langvarige ansettelse og sensitiv informasjon (Nesheim, et al., 2003).

*«Kjernen omfatter altså de forhold og fenomener som i høy grad påvirker nåværende og fremtidig avkastning» (Nordhaug & Gausdal, 1998, side 111).*

En bedrifts kjernekompetanse må stå i sentrum i en bedrift og være det som gjør din organisasjon unik, slik at det fører til konkurransefortrinn (Nordhaug & Gausdal, 1998). Dette stiller seg bak det ressursbaserte perspektivet som mener at bedrifter kan differensiere seg med å skape sjeldne og lite imiterbare ressurser, noe som kan gi dem konkurransefortrinn.

Det sies at en bedrift ikke bør bruke eksterne ressurser i sin kjerne ettersom det er mulighet for å videreføre disse sjeldne ressursene som differensierer dem fra andre bedrifter og skaper et konkurransefortrinn. En slik kunnskapslekkasje kan forhindre ved å bare bruke faste koblinger i form av fast ansatte i slikt arbeid. Dette trenger nødvendigvis ikke å være tilfelle, ettersom innleide ressurser kan være alt fra høyt utdannede mennesker til ufaglærte. Bemanningsbransjen er i vekst og det raskest voksende delen er konsulentvirksomheten. Konsulenter med en spesiell spisskompetanse kan være en meget ettertraktet ressurs, slik at en bedrift kan velge å bruke ekstern arbeidskraft i bedriftens kjerne (Nesheim, et al., 2003). Kompetansen disse innehar er alt fra deres personlighet til deres formelle utdanning. Med utdanning menes også spesialkompetanse som knytter deg til ett spesielt fagfelt (Sundt-Bjerck & Trangsrud, 1999).

Bruk av innleid arbeidskraft i kjernevirksomhet kan bidra positivt til en bedrift. Ofte vil bedrifter ha lange tradisjoner i hvordan prosessene deres gjennomføres, noe som kan virke i negativ retning i dynamiske omgivelser. Innleide konsulenter kan sees på som et «friskt pust» som kjenner til «beste praksis» på markedet. Denne kompetansen sammen med bedriftens egen kjernekompetanse kan føre til konkurransefortrinn i markedet. Ved en slik bruk av innleid arbeidskraft vil bedriften gå vekk fra det ressursbaserte perspektivet bedriften tidligere har hatt som konkurransefortrinn.



Det å bruke innleide konsulenter i bedriftens kjerne trenger nødvendigvis ikke å føre til økt kompetanse i den forstand. Det menes at dersom dette skal skje, må det være et mindretall av konsulenter som kommer inn, og at de har en evne til å lære fra seg, samt integrere seg. Bakgrunnen for motstand til bruken av innleid arbeidskraft i kjernen av en bedrift, er mulighetene for kunnskapslekkasje. Kunnskapslekkasje kan til dels forhindres ved at de ansatte undertegner taushetsplikt og lignende dokumenter. Et ytterligere verktøy i forhindring av kunnskapslekkasje kan også ta form som kortere ansettelsesforhold. Ved et kort opphold i en bedrift klarer sannsynligvis ikke en konsulent å lære alle prosesser og ikke minst; unnlater bedriften at den tause kunnskapen videreføres (Nesheim, et al., 2003).

### **2.2.3 Innleid arbeidstaker**

For en arbeidstaker må det være fordeler knyttet til å være innleid arbeidskraft for at de skal henvende seg til et bemanningsbyrå. Det kan sies at bruk av et bemanningsbyrå vil gi arbeidstaker en hjelpende hånd i jobbsøkingen. Arbeidstakeren får da kontakt med byråer som har gode kontakter innenfor jobbmarkedet. De vet også hva som trengs på eksempelvis en CV og et muligens et intervju for å kapre jobben ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)). Bedrifters bruk av ansatte etter markedstilpasninger vil også kunne føre til at arbeidstakerne, spesielt de med høy kompetanse, vil bruke dette til sin fordel (Grimsø, 2005). Arbeidstakere som har lang erfaring fra arbeidslivet derimot, kan synes at overgangen til et mer skiftende arbeidsmarked vil være utfordrende. En slik endring i arbeidssituasjon stiller større krav til den enkelte arbeidstakeren med tanke på omstilling, deres evner og kompetansen de har (Røvik, 2007).

#### ***2.2.3.1 Hvorfor arbeid gjennom bemanningsbyrå?***

Hovedsakelig vil ansatte i bemanningsbyrå være unge mennesker under 30 år. Disse vil sannsynligvis enten være uten arbeid eller under høyere utdanning når de henvender seg til et bemanningsbyrå. Dette gjenspeiles hovedsakelig at ansatte i bemanningsbyrå er høyere utdannet enn andre deler av Norges arbeidskraft ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

For mange vil det å jobbe som innleid kunne føre til eventuell fast jobb videre, CV bygging eller rett og slett en enklere vei inn i arbeidslivet. Bruken av ansettelse via bemanningsbyråer er også positivt for studenter som trenger fleksibilitet i forhold til studiet.

Selv med flere positive sider med å jobbe gjennom bemanningsbyrå er det også negative sider ved en slik arbeidssituasjon. Arbeidssituasjonen er belastet av usikkerhet, mindre lønn og lavere autonomi enn de som er ansatt ved en toparts sammenheng (Nesheim & Rørvik, 2011).

Flesteparten som har jobbet gjennom et bemanningsbyrå i Norge, vil ha gjort det i en periode som ikke strekker seg lenger enn 12 måneder. Undersøkelser viser at den mest vanlige ansettelsestiden er rundt 3 måneder, noe som viser til høy turnover i dette markedet. Slike korte ansettelsesforhold kan begrunnes med at oppdragene er av kortere art, samt arbeidstakerens bruk av bemanningsbyrå som en vei inn i arbeidslivet. Dette kan også skyldes at arbeidsmiljøloven bare tillater bruk av ekstern arbeidskraft på en midlertidig basis over en gitt tidsperiode. Likevel åpner Arbeidsmiljøloven for visse unntak, som jeg ikke skal gå videre inn på i denne oppgaven. Til sammenligning med Sverige, som ikke har denne begrensningen, har 58% av de som er ansatt i bemanningsbransjen vært der mer enn ett år ([www.nhoservice.no](http://www.nhoservice.no)).

Innleide arbeidstakere har en utfordring; at de har to bedrifter å forholde seg til. Som resultat av dette må de forholde seg til to «sjefer». Her har ikke bemanningsbyrået mulighet til direkte innsyn i hvordan deres ansatte utfører sine arbeidsoppgaver, noe som kan føre til liten kontakt med arbeidstaker (Kalleberg, 2000). Undersøkelser viser at under 50 % føler at de har tilhørighet til bemanningsbyrå. Dette mener de selv kan begrunnes med at de fleste innleide heller identifiserer seg med arbeidsmiljøet i innleiebedriften de er utplassert i, noe som kan vise til at de innleide blir godt mottatt ([www.nhoservice.no](http://www.nhoservice.no)). Som tidligere nevnt vil likevel en innleid ofte være innleid for en kortere tid før de selv blir fast ansatt (Kalleberg, 2000). Dersom en ekstern arbeidstaker ennå er innleid i samme bedrift etter 4 år, har denne arbeidstakeren rett til å kreve fast ansettelse og få samme rettigheter som andre ansatte i bedriften (Nesheim & Rørvik, 2011).

### 2.3 EU's Vikarbyrådirektiv

Som tidligere beskrevet har bemanningsbyråets inntog på arbeidsmarkedet ført til at en ansettelse ofte kan være en tre parts-relasjon. I dagens samfunn har blant annet skatteloven og arbeidsgiveravgiften ofte gjort det lønnsomt for bedrifter å betale for innleid arbeidskraft, enn å ansette dem selv.

Den norske arbeidsmiljøloven skal se til at arbeiderne har trygge ansettelsesforhold og en god arbeidssituasjon. I 1995 kom endringen i denne loven som spesifikt omtalte midlertidig ansettelse. Tilføyelsen ble som følger; «...og arbeidet adskiller seg fra det som ordinært utføres i bedriften» (Grimsø, 2005, side 151). Dette var en endring i loven som var ment for å motvirke den økende bruken av innleid arbeidskraft (Grimsø, 2005).

Utfordringene rundt arbeidsrett og hvem som har ansvar for hva er noen av de spørsmålene som trenger å bli besvart. Ønske om en overordnet politisk kontroll er et aspekt som er blitt etterspurt. Problemet er hvordan en skal kontrollere slike relasjoner som tre-partsarbeid og hva slags effekter det eventuelt får (Kalleberg, 2000). Ved endringsprosesser og gjennomføringen av dem, må dette skje på bakgrunn av at noen har sett behovet for endring i starten (Jacobsen, 2004).

Et forsøk på å få en slik kontroll på tvers av landegrensene er EU sitt vikarbyrådirektiv. Innenfor EU har det i flere år blitt observert store forskjeller mellom behandlingen av fast ansatte og innleid arbeidskraft. Så tidlig som i 1982 ble det første forsøk på å få et vikarbyrådirektiv innført. Dette direktivet ble aldri godkjent. I årene som kom ble det forsøkt å vedta ytterligere direktiv, men uten hell. En godkjennelse kom ikke før i 2008 ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)). Det diskuteres om dette også skal implementeres i Norge. Debatten om innføringen vil det kommes tilbake til senere i oppgaven

Vikarbyrådirektivet legger til grunn at alle arbeidstakere skal ha trygge arbeidsforhold med rett til blant annet lønnet ferie. Ifølge direktivet selv skal direktivet gå under de ulike lands lovgivning når det kommer til trygge arbeidsforhold og det lovverket de ulike land må ha. Vikarbyrådirektivet understreker at det ønskes likhet for arbeidstakere innenfor alle ulike ansettelsesformer samt en aksept av bemanningsbransjen som en del av arbeidslivet. Ifølge direktivet bør en fast ansatt og en vikar/innleid ha samme rettigheter. Dette for å kvalitetssikre denne form for ansettelse, samt anerkjenne bemanningsbyråer som reelle arbeidsgivere, noe

de ikke er i dag. Ifølge direktivet bør disse bemanningsbyråene være fullverdige arbeidsgivere ettersom de skaper arbeidsplasser og et fleksibelt arbeidsmarked. Videre ønsker direktivet at de ansatte gjennom bemanningsbyrå bør ha tilgang til like goder som en fast ansatt. Dette kan være tilgang til kantinefasiliteter, transport og eventuelt barnepass ([www.Regjeringen.no](http://www.Regjeringen.no)).

### **2.3.1 Direktivdebatt i Norge**

Norge har valgt å ikke gå inn i EU, likevel er Norge rettslig bundet til EU gjennom egne avtaler. Her vil den mest kjente være EØS avtalen som trådte i kraft i 1994. Denne tilknytningen betyr at Norge til dels er underlagt EU sine lover og regler uten stor gjennomslagsrett i felleskapet. Eksempelvis er det gjennom EØS avtalen at fri bevegelse av arbeidskraft mellom land som er underlagt denne avtalen, har mulighet til å forflytte seg over landegrensene grunnet med hensyn til arbeid. Dersom mennesker fra andre avtaleland ønsker å jobbe i Norge, skal de også i utgangspunktet bli behandlet som norske arbeidstakere (Tranøy, 2001). Norge er derfor ofte bundet til EU sine lover, regler og påbud. Vikarbyrådirektivet er et forslag fra EU som er valgfritt for oss å innføre.

Per i dag har ikke Norge en lov som tilsier like rettigheter til for innleid arbeidskraft. Derfor er dette direktivet blitt et omdiskutert tema ettersom partene er uenige. En innleid arbeidstaker vil enda være ansatt i vikarbyrået dersom direktivet trer i kraft. Spesielt når det kommer til lønn, må bemanningsbyrået sørge for at den innleide får betalt lik lønn som de fast ansatte. Først og fremst vil, som sagt, direktivet oppfylle at innleide får likestilling i henhold til arbeidsmiljøloven. Direktivet trekker det enda litt lenger, da de ønsker at en innleid får tilgang til ressurser slik som ferieboliger med mer, på lik linje med de fast ansatte ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

Vikardirektivet har skapt debatt mellom ulike politiske partier seg i mellom. Spesielt med debatten er ulike meninger mellom LO og Ap, samt internt i AP. Statsminister Stoltenberg er positiv til direktivet. I sin tale til tvilende i Rogaland AP mente han at de som tviler på dette direktivet har misforstått. Han mener selv at det er EØS avtalen og ikke direktivet i seg selv som vil utfordre arbeidsmiljøloven i Norge. Ifølge ham, er det flere land som har innført direktivet etter egne premisser og regler. Hovedpoenget Stoltenberg legger frem for å

vektlegge positiviteten med direktivet er at han mener dette vil føre til mindre sosial dumping og utnyttelse av de som jobber som vikarer ([www.dagbladet.no](http://www.dagbladet.no)).

Med en statsminister og et tvilende Arbeiderparti bak seg er i utgangspunktet partiet for vikardirektivet. Likevel har de mange mot seg. Arbeiderpartiets regjeringspartner SP og SV er imot dette direktivet og har begge tatt dissens mot det. SV er ifølge dem selv mot alt som hindrer for flere faste jobber. Dette understreker SP ved å sette spørsmålsteget til Arbeiderpartiets arbeidspolitikk.

Etter å ha forsøkt å vise hvordan debatten har utartet seg på et politisk nivå for å forstå den overordnede helheten av debatten, går jeg ned på fagforeningsnivå der bedriftene viser sine meninger, og viser også stemmen til arbeiderne som kommer gjennom LO og UNIO. Er ikke helt sikker på hva du mener. LO som gjennom årene er sett på som arbeiderpartiets samarbeidspartner er også imot dette direktivet, selv om det påstås at de var positive i begynnelsen. Per i dag vil mesteparten av LO gå mot vetorett mot direktivet, noe Norge har lov til å gjøre via sin EØS avtale også kaldt for reservasjonsretten ([www.dn.no](http://www.dn.no)).«*Det hviler et stort ansvar på statsminister Jens Stoltenberg, regjeringen og stortingsflertallet for å sikre et seriøst arbeidsliv,*» sier LO-leder Roar Flåthen ([www.lo.no](http://www.lo.no)).

LO er ikke fornøyd med at Regjeringen ønsker å innføre direktivet under norsk lov slik den er utformet per i dag. Deres ønske er at det lages en omfattende tiltakspakke før direktivet eventuelt blir innført. LOs redsel er at en slik tiltakspakke ikke vil bli implementert. Ifølge LO vil en slik tiltakspakke sikre at bemanningsbransjen omfatter seriøse aktører som forholder seg til norsk arbeidsmiljølov og ikke omgår reglene. De understreker også sitt standpunkt med at de er positive til at styresmaktene i landet hører mer på LO som beskytter de ansatte, enn hva de gjør til arbeidsgivere i slike saker ([www.lo.no](http://www.lo.no)).

«*Vikarbyrådirektivet vil være med på å sikre den enkelte arbeidstaker gode arbeids- og ansettelsesvilkår og bidra til en ryddig bemanningsbransje,*» ([www.virke.no](http://www.virke.no)) sier Vibeke Madsen, administrerende direktør i Hovedorganisasjonen Virke. Denne uttalelsen viser til at Hovedorganisasjonen Virke er for vikarbyrådirektivet. Problemet deres er tilleggspakken som de mener er for restriktiv for bedriftene. Ofte trenger bedrifter vikarer ved ulikt fravær, spesielt ved permisjoner ([www.virke.no](http://www.virke.no)). Det at tilleggspakken eksempelvis vil ha solidaransvar og innsynsrett for tillitsvalgte, mener Virke strider med kutyme i norsk

arbeidsliv. Virke tolker tilleggspakken dit hen at den vil gjøre bemanningsbransjen vanskeligere både i det å leie ut arbeidskraft, så vel som å leie inn. Madsen mener at det er bemanningsbyråene som får arbeidslivet og bedrifter til å gå rundt. Dersom vikarbyrået skal bidra til sikringen av innleid arbeidskraft, mener hun at tilleggspakken må revurderes da den ifølge henne gjør det vanskeligere for bedrifter å bruke innleid arbeidskraft ([www.virke.no](http://www.virke.no)).

UNIO på sin side mener at Regjeringen bør si nei til vikardirektivet dersom den ikke vil sikre at arbeidsmiljøloven blir overholdt på en riktig måte. De ønsker på sin side det motsatte av fagforeningene og bedriftene, at tilleggspakken skal omhandle at pensjonsordningene skal være de samme og at tillitsvalgte får innsynsrett i prosesser som omhandler arbeidsvilkår og lønn. UNIO går heller ikke med på å innføre direktivet dersom denne resolusjonen virker slik at deres og andre fagbevegelsers forhandlingsposisjon i forhold til, eksempelvis, lønn eller arbeidstid blir svekket([www.unio.no](http://www.unio.no)).

Bemanningsbransjen i NHO Service stiller seg positivt til selve vikarbyrådirektivet. De begrunner dette med at direktivet gir;

- *Større trygghet for arbeidstakere*
- *Sikre anstendige lønninger i Norge*
- *Presse useriøse aktører ut av markedet*
- *Gi konkurranse på like vilkår i bemanningsbransjen.*
- *Forhindrer at det i konkurransesituasjon legges press på lønn*
- *Kunne skape større rom for bemanningsbransjen siden argumentene for restriksjoner blir svakere når ansatte sikres bedre rettigheter*

([www.nhoservice.no](http://www.nhoservice.no)).

Ifølge NHO tar ikke tiltakspakken tilstrekkelig hensyn til det å skape en seriøs bemanningsbransje og hvilken effekt dette kan ha på det norske arbeidslivet, i form av sitt bidrag til lettere inngang på arbeidsmarkedet og fleksibilitet for bedriftene. De mener at direktivet i seg selv rydder i markedet og fører til at det bare gjenstår seriøse aktører. Restriksjonene som solidaransvar og drøftingsplikt i tiltakspakken vil da virke hemmende. De mener imidlertid at tiltakspakken også gir positive signaler ved å påpeke arbeidstidsordninger

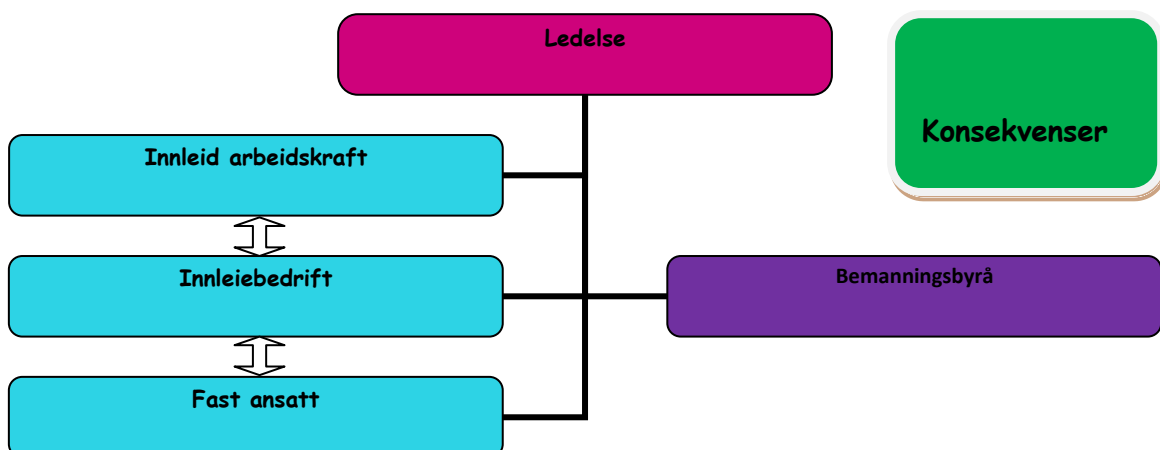
hos kundebedrift også skal gjelde den eksterne arbeidstaker, samt at pensjon ikke er underlagt likebehandlingsprinsippet ([www.nhoservice.no](http://www.nhoservice.no)).

Grovt oppsummert er denne saken meget vanskelig grunnet mange interessenter som har ulike meninger om hvordan vikarbyrådirektivet vil påvirke dem.

## 2.4 Den utvidede tre-partsmodellen

En av grunnene til at det er flere negative innstillinger til vikarbyrådirektivet er hvordan arbeidsmarkedet vil være for bemanningsbyrå, bedrift og ikke minst den ansatte. De ulike partene har alle ulike motsigelser til direktivets hjelpepakke. Motsigelsene er mot de implementeringene som vil påvirke deres part på en negativ måte.

Som tidligere beskrevet, er det først og fremst tre-partsrelasjonen med bemanningsbyrå, bedrift og den innleide ansatte en slik diskusjon teoretisk skal omhandle. I praksis er dette forholdet av en mer kompleks karakter. Etter at vikarbyrådirektivet kom opp i norsk regjering, ser man at det snakkes om flere parter i bruken av innleid arbeidskraft. Derfor må Nesheim og Rørvik sin grunnleggende modell ekspanderes. Modellen under har tilføyet ledelse av ulik segmentert arbeidskraft, det å lede fra bemanningsbyrå og ikke minst den fast ansatte. Konsekvensene vil bli omdiskutert i analysekapitlet senere i oppgaven.



Det tredelte arbeidsmarkedet er, som sagt, mer kompleks og omfatter flere parter enn de tre som er nevnt tidligere i oppgaven. Det er blitt lagt liten vekt på den fast ansatte og dens rettigheter. Ved en eventuell innførsel av vikarbyrådirektivet, er det skepsis rettet mot hvordan dette vil påvirke denne ansettelsesformen. Videre stilles det spørsmålsteget, om hvem av de to arbeidsgiverne (bemanningsbyrå eller kundebedrift) ved et tredelt arbeidsmarked som skal ta kostnader ved eksempelvis skade på arbeidsplassen. Spørsmålet er om innleierbedrift og bemanningsbyrå må gå inn i en slags samkjøring av arbeidsgiverrollen (Kalleberg, 2000). Jeg ønsker også å se på hvordan ledelse av ulike former for ansettelsesformer vil være, og hva slags utfordringer en leder vil møte (Einarsen, 2011). Som antydnet i modellen, vil jeg i oppgaven ta for meg de ulike delene for så å se på deres tilknytninger til hverandre i analysen, noe som går under konsekvenser i modellen.

## **2.4.1 Ledelse**

Ledelse er et begrep med mange definisjoner. I denne oppgaven defineres ledelse som leders evne til å utøve makt som er forankret i dens personlighet, samt i bedriftens kjernemål. Det er også leders oppgave å oppmuntre sine medarbeidere til å optimalisere sin innsats i jobben (Einarsen, 2011).

### ***2.4.1.1 Leder i dynamiske omgivelser***

Som tidligere beskrevet, vil arbeidsmarkedet per i dag være mer kompleks og inneholde en voksende part som jobber på midlertidig basis. Når den organisatoriske oppbyggingen og omgivelsene er av en annen art enn det den var tidligere, er det viktig at en leder er flink til å omstille seg på lik linje med sine ansatte. Vanligvis vil mennesker se verden gjennom de «briller» som er begrunnet i deres kognitive tankegang. Ved omstillinger, må lederne ha evnen til å skifte perspektiv iboende i seg, slik at de tar i bruk de riktige verktøyene (Bolman, Deal, & Thorbjørnsen, 2009).

Ifølge (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010), er ledere blitt for idolisert og dette tar vekk vektleggingen av det å lede til det å være leder. Røvik er enig med Mintzberg i at styring er mer gjeldene i dag enn ledelse (Røvik, 2007). Da en leder må spille på relasjoner med de



menneskene de har rundt seg ettersom en leder jobber «gjennom» andre mennesker da de veileder sine ansatte til å gjøre en jobb. I slike relasjoner er det viktig at overordnede får støtte fra sine ansatte i det arbeidet de gjør, noe som kan føre til at informasjonsstrømmen blir en toveis kommunikasjon (Strand, 2007). I tilfeller som dette, er det ilagt rollen at ansvarlig bør ha pedagogiske evner i sin fremgangsmåte (Spurkeland, 2009).

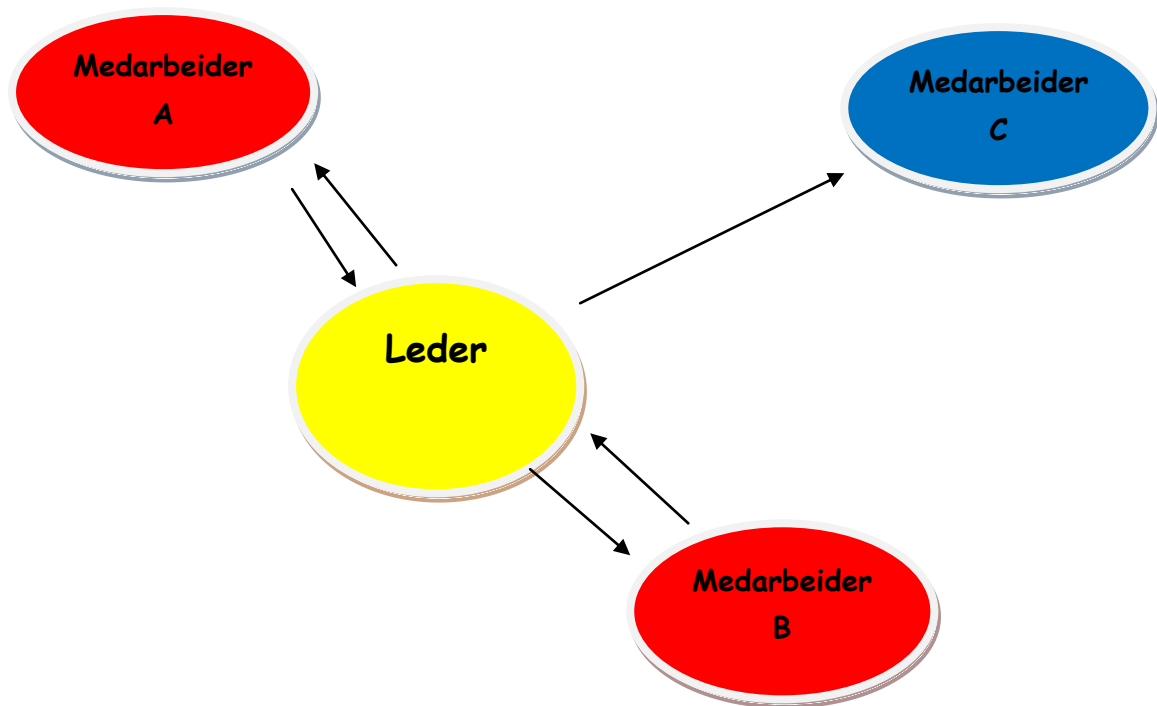
#### ***2.4.1.2 Ledelse av arbeidskraft i ulike ansettelsesformer***

Bedrifter består sjelden av en homogen gruppe mennesker. Her kan man finne forskjeller i forhold til kjønn, alder, rase så vel som ulike ansettelsesforhold (Erlie, 2003).

Dersom en bedrift, og ikke minst en leder, skal være suksessfull, må de ansatte ha tillitt til sine overordnede. Hvis tillitten ikke er til stedet, vil dette påvirke toveiskommunikasjonen og skape usikkerhet i arbeidsomgivelsene. En god leder vet når det skal ledes og når man skal holde avstand til situasjoner de ansatte best løser selv. Eivind Reiten forklarer god ledelse ved å sammenligne det med å kjøre bil. Ved bilkjøring må man se helheten, samtidig som man ser detaljer som skjer rett foran en selv. Dette er en balanse som gode ledere må ha for å kunne lykkes. Kommer den kortsiktige og langsiktige tankegangen i ubalanse, kan dette ha stor negativ effekt (Vik, 2007).

*«Å skille mellom medarbeidertyper er et råd som ligger innbakt i ledelsesstilmodellene. Folk bør behandles forskjellig, etter forutsetninger om modenhet og oppgavens karakter.» (Strand, 2007, side 429)*

Som sagt er de ansatte ikke en homogen gruppe. Dette gjelder også deres evne til å reagere ved - og forstå situasjoner. Det er da avgjørende for lederne å bruke de riktige verktøyene og spille på de ulike relasjonene de har med de ulike ansatte (Irgens, 2000). «Ledere kan trekke medarbeidere til seg eller skyve dem fra seg» (Spurkeland, 2009, p. 110). Som vist i modellen under, er det toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider a og b, noe som viser til at lederen spiller på de riktige verktøy i disse relasjonene. Ved kommunikasjonen med medarbeider c klarer ikke leder å finne riktige verktøy å bruke slik at lederen skyver fra seg medarbeideren .



*Modell (Spurkeland, 2009, side 110).*

Å sette pris på de ansattes innsats er en for lite utnyttet ressurs. Det er påvist at bruken av berettiget ros til sine ansatte vil gi dem en mer positiv innstilling til deres arbeid. For å gi ros, trenger man ikke godkjenning fra øvre hold. Dette er en personlig ressurs som man selv deler ut (Irgens, 2000).

I følge undersøkelse gjort av NHO (bemanningsbyråenes organisasjon) er den innleides relasjon til leder i innleiebedrift god i omtrent 75% av tilfellene. Det er ytterst få innleide som blir forskjellsbehandlet av innleiebedriften, noe som kan vise til at generaliseringen om at ekstern arbeidskraft blir dårligere behandlet motbevises. Undersøkelsen fokuserer også på den innleides arbeidsforhold ellers hos kundebedriften. Resultatene viste at den innleide og den

innleides arbeid ble satt pris på av nærmest alle kollegaer ([www.nhoservice.no](http://www.nhoservice.no)). Sistnevnte kan være et positivt tilskudd til en bedrifts kultur.

#### **2.4.1.1 Kultur og fellesskap**

Kultur vil si en gruppe eller bedrifts uskrevne normer og regler om hva som er godtatt oppførsel (Alvesson & Sveningsson, 2008). Ifølge Schein er kultur noe en lærer over tid. De uskrevne regler og normer blir etter en tid omgjort og erkjent som egne (Jacobsen, 2004). Dette kan være en utfordring for bedrifter som benytter seg av innleid arbeidskraft og for den innleide selv.

Et bedriftsfellesskap omfatter, som tidligere nevnt, en sammensatt gruppe mennesker. Samarbeid og kommunikasjon mellom disse er et av fokusområdene for ledelse fordi det ikke bestandig vil gå knirkefritt for seg. Bedriftskulturen kan med sine uskrevne normer og regler være et virkemiddel for å få samarbeidet til å flyte bedre. (Strand 2007).

Med et økende antall av innleid personell vil også organisasjonskulturen bli påvirket ettersom fellesskapet blir sammensatt. Kultur er kjernen i bedriften og er avgjørende for å få implementert endring. Det er videre blitt påstått at grunn til at endringer ikke er blitt tatt opp i en bedrift er mangelen på hensyn til den organisatoriske kulturen (Alvesson & Sveningsson, 2008).

#### **2.4.2 Fast ansatt**

Den utvidede tre-partsmodellen tar også inn fast ansatte som en relevant aktør i en bedrifts daglige virke. Mange arbeidstakere ønsker å være i en bedrift stort sett hele sin arbeidskarriere. Dette skaper en trygghet ikke bare økonomisk, men også sosialt. For bedriften kan dette være positivt i form av stabil arbeidskraft og lojale ansatte. Men faste ansettelser fører også til at bedrifter får en mer statisk holdning, noe som gjør dem mindre fleksible. I tillegg er den ansattes lønn og andre kostnader knyttet til fast ansettelse og blir en fast kostnad og ikke variabel kostnad som nevnt tidligere i oppgaven (Colbjørnsen, 2003).

Et av argumentene for bruk av innleid/ ekstern arbeidskraft i et økende konkurransemarked er for å øke fleksibilitet og kutte kostnader. Forskning viser til at det å benytte seg av ulik

arbeidskraft- har tidligere - blitt sett på som en negativ påvirkning på de faste ansatte. I senere tid mener forskere at dersom man heller vektlegger at innleid arbeidskraft er for å styrke den eksisterende arbeidsstaben, vil dette ha en mer positiv påvirkning på de faste ansatte enn ved å begrunne slike ansettelse med å spare kostnader. Her mener forskerne at arbeidsgiverne må følge med på hva slags påvirkning bruk av ekstern arbeidskraft har på de faste ansatte (Way, Lepak, & Fay, 2010).

Noen fagmiljøer mener at den faste stillingen med fast lønn og fast arbeidstid er utdatert. De mener den faste ansettelsen er bedriftens måte å forme sine ansatte slik at de blir forutsigbare (Grimsø, 2005). Sosiologen Beck går så strykes langt i sine uttalelser og konkluderer med at den faste ansatte vil være tildelt et knippe av mennesker, men de andre må «selge» sin kompetanse til enhver tid. Andre forskere mener at det ikke er så svart- hvitt og hevder at ved faste og trygge stillinger vil arbeidere være mer positive til endringer. Samtidig ser de at en fast ansettelse kan gjøre det vanskeligere for en bedrift å endre på en godt implementert kultur, noe som kan hindre en sunn utvikling (Colbjørnsen, 2003).

### **2.4.3 Ledelse i bemanningsbyrå**

Et bemanningsbyrå leder, som sagt, ansatte som jobber utenfor bedriften. Dette er mennesker som innehar en bestemt kompetanse som kundebedriften blir tilbudt. Et slikt arbeidsforhold vil likevel ha en ledelsesutfordring. Bemanningsbyrået selger de ansattes kompetansen og utfordringen er en høy turnover (Irgens, 2000). Dilemmaet er at dersom vikarbyrået leier ut gode ansatte, vil de eksempelvis miste dem til kundebedrift som tilbyr fast ansettelse. Kort sagt er det problematisk å holde på de beste hodene for et bemanningsbyrå.

Selv om bemanningsbyrå til dels også ansetter fast, er det hovedsakelig det å leie ut kompetanse midlertidig som er mest brukt. Forskjellen på disse to fremgangsmåtene ved utleie er at ved konsulentvirksomhet har bemanningsbyrået ansvar for både kompetanse og jobben som blir utført. Ved bemanningsvirksomhet derimot er de ansvarlig for kompetansen til den enkelte, men ikke jobben som blir utført.

Et bemanningsbyrå må ha god kjennskap til markedet da de skal kontinuerlig rekruttere gode arbeidstakere for kundebedrifter. Her må bemanningsbyrået ta hensyn til to forskjellige parter

som til tider kan være utfordrende. For at et bemanningsbyrå og en bedrift skal ha et godt forhold, vil dette påvirkes av rammene rundt samarbeidet. En god relasjon betyr at konsulentene som jobber i bemanningsbyrået må vite hva kunden ønsker samtidig som de kan finne de riktige menneskene til jobben fra sin portofolie. Ofte kan en kontrakt være nyttig i en slik tre partsrelasjon. De ulike partene har da retningslinjer å forholde seg til slik at de vet omfanget av deres ansvarsområde. Hvor god relasjon et bemanningsbyrå har med en kundebedrift kan gjenspeiles i om de har fast kontrakt og tett samarbeid, eller bare kontakt ved behov.

Utleie av arbeidskraft er en risikabel bransje da humankapitalen er kompleks og uforutsigbar. Utfordringen til bemanningsbyråene er om arbeidskraften de har rekruttert fungerer i den jobben de er blitt satt til, og om kundebedriften er fornøyd med resultatet (Nesheim & Rørvik, 2011).

Videre i oppgaven vil jeg utdype den metodiske tilnærmingen til forskningsspørsmålene og bruke teorien som beskrevet i teorikapittelet. Denne teorien brukes som grunnlag for diskusjon mot de empiriske funnene.

## 3.0 Metode

Grunnlaget for oppgaven er å svare på spørsmål med utgangspunkt i tre ståsteder knyttet til tre-partsrelasjonen. Disse tre utgangspunkt består av bemanningsbyrå, kundebedrift og innleid arbeidstaker. Tidligere i oppgaven er det blitt sett på hvordan en tre-partsrelasjon har vokst frem og hvilke parter dette involverer. På grunn av ulike rettigheter for innleid og fast arbeidskraft, er det forsøkt å implementere like rettigheter til innleid arbeidskraft gjennom EU's vikarbyrådirektiv. Direktivet er et meget omdiskutert tema i Norge, som per dags dato ikke har hjemmel i norsk lov. Det er også belyst hvordan det eventuelt er mulig å utvide tre-partsmodellen slik at den også omfatter faktorer som ledelse og faste ansatte.

I gjennomgangen av tidligere forskning, kommer det fram at det er blitt gjort lite undersøkelser vedrørende tema knyttet til bankbransjen. Derfor foretok jeg en kvalitativ tilnærming for å vite mer om utnevnte fenomen i denne bransjen, samt bidra med eventuelle nye funn.

### 3.1 Bedrifter

I teoridelen av oppgaven er det blitt fokusert på bedrifter og organisasjoner generelt, men vil nå spisses inn på utvalgte fagområdet som er bankbransjen og deres samarbeid med bemanningsbyrå.

#### 3.1.1 Bankbransjen og banken

Bankbransjen er et av de fagområdene som har hatt tradisjonell organisasjonsoppbygging. Den konstante endringen i arbeidsmarkedet har ført til at bedrifter med slike tradisjonelle oppbygginger må endre struktur og også minske bemanningen sin (Strand, 2007).

Det å love jobbsikkerhet er historisk et prinsipp bankbransjen har levd etter. Etter at finanskrisen var et faktum, har det ført til endringer av det historiske prinsippet om fast og trygg jobb (Nordhaug & Gausdal, 1998). Et resultat av dette er at også denne bransjen har benyttet seg mer av innleid personell for å takle konjunktorene i markedet.

Den utvalgte banken i denne oppgaven er en liten bank som satser på nyvinning og innovasjon. Banken er en totaltilbyder av banktjenester for kunder - ikke bare i regionen Stavanger, men i hele Norge.

### **3.1.2 Bemanningsbyrå**

Bemanningsbyråene det har vært kontakt med i denne oppgaven er to av Norges ledende byråer på markedet. Utvalgte bemanningsbyrå tilbyr arbeidstakere til jobber i alle ledd og sektorer. Dette er byråer som både tilbyr utleie av arbeidskraft, konsulentvirksomhet, endringskompetanse samtidig som de også til tider tilbyr å ansette fast gjennom dem. Kort sagt er disse to bemanningsbyråene totalleverandører innen bemanning.

## ***3.2 Kvalitativ tilnærming***

Vitenskapen skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Den kvantitative metoden har ofte standardiserte svar i ett spørreskjema som er enkle og raske for respondenten å fylle ut. Ved bruk av denne metoden fokuseres det på tallmessig oppslutning som bakgrunn for kartlegging. En slik metode kan resultere i få nyanser og liten dybde, samt kan skape ett uriktig bilde av hvordan virkeligheten er (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004).

*«Hvis målet er å beskrive noe, forstå noe eller utvikle nye perspektiver, er det vanlig å bruke kvalitative datainnhentningsteknikker, for eksempel er observasjon og dybdeintervju mye brukt» (Johannessen, et al., 2004).*

Bruk av kvalitative forskningsmetoder kan bringe forskeren både nærmere respondenten på det fysiske og det psykiske plan enn i forskning basert på kvantitative metoder. I kvalitative studier er det derfor viktig med en refleksiv holdning hos forskeren for å gi de empiriske dataene en god analytisk tolkning. Refleksivitet er en kompetanse og innebærer at forskeren har en evne til å se betydningen av sin egen rolle i samhandling med respondenter, dataene, og forståelsen som forskeren bringer med seg videre inn i forskningsprosjektet (Blaikie, 2010).

Denne master baseres på kvalitativ tilnærming ettersom ønsket er å gå mer i dybden av fenomenet. Forskningsprosjektet går ut på å finne underliggende grunner til bruk av ekstern arbeidskraft samt den empiriske konsekvensen den har på enkeltindivider og deres ledere i bankbransjen. Vektlagt er det individuelle intervjuer der personers interesser og hvordan de tilegner et fenomen mening (Jacobsen, 2005). Kvalitativ forskning baserer seg på bruken av empiri for så å analysere sine funn (Ryen, 2002). I denne oppgaven vil dette være en riktig tilnærming, ettersom det forskes på et komplekst samfunnsfenomen som er vanskelig å generalisere.

Noen forskere er skeptiske til denne fremgangsmåten siden det er et omfattende arbeid knyttet til datainnsamling. Det kan også til tider stilles spørsmål ved informantenes ærlighet ettersom det kan være lett å enten pynte på sannheten eller vektlegge en viss vinkling. Intervjuer og selve analysen kan bli påvirket av forsker og det mentale kart (Larsen, 2007).

Selv vurderte jeg en kvantitativ tilnærming i startfasen, men resonnererte meg fram til at en kvalitativ tilnærming ville være mest aktuell for denne oppgaven. Jeg ønsket å vite hvordan bruken av innleid arbeidskraft ville påvirke de ulike partene beskrevet i teorikapittelet. Jeg ønsket samtidig å fokuserte på hva det innebærer å lede både faste ansatte, innleid personell og eksterne konsulenter. Ved bruk av kvalitativ tilnærming vil man kunne gå i dybden og finne underliggende faktorer du ikke vil finne ved en kvantitativ tilnærming.

### **3.2.1 Undersøkelse**

Undersøkelsen baserer seg på få observerte enheter forsket på gjennom et dybdeintervju. Som forsker vil jeg ha en semistrukturert tilnærming til intervjuet. Dette valget baseres på at jeg på forhånd vil ha klare retningslinjer hvordan jeg går frem, samtidig som jeg gir rom for endring dersom viktig informasjon skulle komme til rette. Vanligvis vil slike intervjuer ofte presenteres som mer samtalebaserte intervju med opplagte tema og struktur uten detalj orientering (Ryen, 2002). Således vil jeg påpeke at min form for semistrukturert intervju vil mer være surveypreget, da rene samtale baserte intervju kan bli for usystematiske og åpne (Andersen, 2006).



I kvalitativ forskning er det spesielt behov for en reflektert forsker, fordi man i kvalitative metoder vil ha sosial interaksjon mellom intervjuer og respondent. Det er dette samspillet som skaper forskningsresultatet (Hyden, 2000).

### ***3.3 Datainnsamling***

I denne oppgaven er det semistrukturert dybdeintervju som kjernen for innsamling av data.

#### **3.3.1 Intervju**

Det er blitt valgt semistrukturert intervju som fremgangsmåte i denne masteravhandlingen ettersom dette var mest hensiktsmessig med tanke på mitt ønske om å bidra med ny forskning vedrørende bruk av eksterne konsulenter i bankbransjen. Det semistrukturerte intervjuet vil hjelpe med å finne frem til gode informative svar samtidig som intervjuobjektet har mulighet til å vinkle sin mening og skjønn (Kvale 1997).

#### **3.3.2 Intervjuguide**

Som tidligere nevnt er semistrukturert intervju basert på det å ha en struktur på forhånd. I dette tilfellet var det utarbeidet ulike intervjuguide for de ulike rollene. Det ble utformet en intervjuguide for bemanningsbyrå, en for leder i kundebedrift, en for ekstern arbeidskraft og en for fast ansatt. Det kommer frem av intervjuguiden at en lik oppbygging er tilknyttet de ulike guidene ettersom det er ønskelig at funn vil bli enklere å sammenligne ved et senere tidspunkt. Tilknyttet intervjuguiden finnes det et informasjonsskriv der jeg presenterer meg selv og beskriver mitt forskningsområde (vedlegg).

#### **3.3.3 Intervjuprosessen**

Ved utvelgelse av intervjuobjekter ønsket jeg først og fremst å intervju mennesker som tilhørte bemanningsbyrå, kundebedrift, innleid ansatt og fast ansatt. Disse mente jeg burde ha en tilknytning til banknæringen, samt vite om arbeidshverdagen som inkluderer ekstern arbeidskraft. Bakgrunnen for dette var å kunne komme inn i kjernen i den utvalgte banken og utforske hvordan den reelle virkelighet var. Ifølge Ryen (2002) er dette en riktig fremgang, da hun mener det er forskeren selv som skal finne intervjuobjekter.

For å teste ut intervjuguiden valgte jeg å ta prøveintervju for å se om spørsmålene var forståelige og ble forstått av objektet slik som jeg selv ønsket. Jeg valgte å bruke et utenforstående objekt til alle fire delguidene. Ettersom jeg visste at personen ikke hadde innblikk i det jeg ønsket å forske på, mente jeg at dette ville være den beste måten å vite om intervjuguiden var forståelsesfull for intervjuobjekter. Intervjuguiden samt informasjonsskrivet ble ved en senere anledning sendt til alle jeg ønsket å intervju. Det er viktig at respondenten som er med i et slikt prosjekt har fått rikelig informasjon om hva de deltar i (Dalen, 2011). Ønsket er også å informere dem om hva jeg ønsket å forske på, samt at de selv kunne reflektere rundt temaet.

Første intervjuet ble gjort med en konsulent for et av Norges ledende bemanningsbyrå. Dette var det første intervjuet etter test av spørsmålene, noe som også gikk mer eller mindre knirkefritt. Det eneste som var negativt var at jeg ikke fikk intervjuet en konsulent i tilknytning til bankbransjen, men en konsulent fra avdelingen kontor og administrasjon.

Prosessen med å få intervju med de andre objektene ble en tidskrevende prosess ettersom det tok lang tid å få tilbakemelding. Ettersom jeg ønsket å intervju bankansatte, måtte jeg henvende meg til deres HR- direktør i første omgang. Informasjonsskrivet og intervju spørsmålene ble først sendt til HR direktøren for godkjenning. Svaret lot vente på seg i en lengre tid en forventet. Da klarsignalet til slutt kom, valgte jeg å sende de ulike spørsmålene og informasjonsskrivet også til dem jeg ønsket å intervju. De fleste intervjuobjektene fra bank var positive og gav meget hurtig svar om at de ønsket å delta. Kabalen med tid for intervjuene gikk likevel fort opp og med mye flaks fikk jeg de fleste intervjuene til på en lang, men interessant dag.

Etter ytterligere venting ble det avtalt tid og sted for intervju med nok ett bemanningsbyrå. I denne omgangen var konsulenten fra finans- og økonomi avdelingen i det utvalgte byrået. Ved oppmøte i deres kontorer, viste det seg at det var to konsulenter som ønsket å bidra til undersøkelsen.

I avslutningsfasen av masteroppgaven fikk jeg tilbakemelding av nok en leder som ønsket å bidra til forskningen av utvalgt område. Ettersom dette var på et relativt sent tidspunkt ble det vanskelig å ta stilling til om tiden strakk til. Jeg bestemte meg for å høflig takke for interessen for oppgaven, og forklare at skriveingen av avhandlingen var i en avsluttende fase på grunn av innleveringsfristen.

I oppgavens planleggingsfase var ønsket å intervju minst to ledere, to fast ansatt, to innleide og to konsulenter fra bemanningsbyrå. I denne kabalen fikk jeg totalt gjennomført 8 intervjuer, fordelt på 9 personer og dermed nådd eget mål om informanter. Intervjuobjektene var kvinner og menn i alderen fra slutten av 20 årene til 50 årene hvorav 5 var kvinner og 4 objekter var menn. På forhånd hadde jeg ønsket å få en så variert gruppe som mulig, i forhold til både stilling, kjønn og alder. Når jeg kom i kontakt med mennesker fra hovedsakelig lik arbeidsplass og med flest kvinner som hadde de ulike rollene, var det vanskelig å avgjøre om dette var variert nok. Ifølge enkelte forskere er det lite skrevet om det å velge ut intervjuobjekter. I bøkene står det om at man skal ha et variert knippe av mennesker man ønsker å observere, men ikke om hvilken måte de skal være variert på. Trost mente at man burde velge variert i forhold til undersøkelsens forskningsspørsmål og hva man ønsket å vite noe om (Ryen, 2002). Selv om jeg har intervjuet mennesker fra samme avdeling er dette gjort på bakgrunn av at jeg ønsket å vite om dynamikken mellom de ulike partene ved bruk av ekstern arbeidskraft. Min variasjon ligger i å intervju de ulike sidene av samme sak.

### ***3.3.3.1 Kjennetegn ved intervjuobjekter***

Konsulent fra bemanningsbyrå er en kvinne i midten av 20 årene som har bachelor i Reiselivsledelse og master i endringsledelse. Hun jobber i et av Norges ledende bemanningsbyrå som konsulent ved kontor og administrasjon. Dette er en jobb hun har vært i ett år.

Konsulent fra bemanningsbyrå 2 er to menn i 20-30 årene. Disse jobber for Norges største bemanningsbyrå og arbeider innenfor finans og juridisk avdeling. Her er den ene avdelingsleder og konsulent, mens den andre er konsulent. Den ene er avdelingsleder hvor han per i dag disponerer tiden sin med 30% stilling til det administrative, mens resterende 70% går til tid som konsulent.

Leder 1 er en kvinne i 40-50 årene som begynte selv som innleid da hun først startet i banken. Hun fikk ikke fast jobb før hun hadde en reell utdannelse og tok dannelse innen bedriftsøkonomi og kursing om lederskap fra BI. Tidligere var hun sjef for kundesenteret i banken, og er meget kjent med bruken av innleid arbeidskraft. Per i dag er hun leder for Kompetanse, Oppgjør og Dealing også kaldt for KOD-avdeling. Dette er en helt ny avdeling

som hun var med å starte for et år siden. Per i dag er hun leder for 15 ansatte hvorav 4 er innleid. De 4 innleide er arbeidstakere som er leid inn for en jobb med skanning til bankens elektroniske arkiv. Når denne jobben er gjort, vil det heller ikke gjenstå innleid arbeidskraft på denne avdelingen.

Leder 2 er en kvinne i 30-40 årene som også var innleid da hun startet i banken. Hun har selv ingen reell utdannelse, men har endel kursing. Det tok henne hele tre forsøk før hun fikk tilbud om jobb i banken. Per i dag er hun leder for kundesenteret, der hun har vært leder i 6 år. På kundesenteret har hun ansvar for 14 ansatte der det fordeles mellom innleide, engasjerte og fast ansatte.

Innleid 1 er en kvinne i slutten av 20 årene med en bachelor i reiselivsledelse. Hun har erfaring med å jobbe som innleid fra tidligere arbeid. Hennes jobb er som kundekonsulent ved kundesenter i bank. Hun har jobbet som innleid i bank litt over ett år og håper på fast ansettelse i løpet av året.

Innleid 2 er en mann i midten av 20 årene som har en bachelor i markedsføring. Tidligere har han ikke arbeidet som innleid gjennom bemanningsbyrå. Han arbeider som kundekonsulent ved kundesenter i bank. Han har jobbet som innleid i banken i 2 måneder.

Fast ansatt 1 er en mann i 30 årene som har utdannelse som gullsmed. Jobber ved kundesenter i bank og har gjort det i et år hvorav ett halvt år var som innleid og ett halvt år som fast ansatt. Hans jobb er å svare på, eller videresende alle skiftelige henvendelser som generelt kommer inn til banken.

Fast ansatt 2 er en kvinne i 30 årene som er utdannet som omsorgsarbeider. Jobber ved kundesenter i bank og har gjort det i omtrent ett år der hun først var innleid og så fast ansatt. Stillingen hun har per i dag har hun hatt i ett halvt år og omfatter å svare på skiftelige henvendelser banken får. Selv har hun mye erfaring med å jobbe som innleid fra tidligere. Da dette var innenfor helse, var dette en totalt ulik arbeidsform som innleid enn det hun hadde som innleid i finansbransjen.

### 3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

Samtlige intervjuer ble gjennomført i bedriftenes egne lokaler på Forus mellom Stavanger og Sandnes. Dette ettersom både bemanningsbyrå og bank hadde sine lokaler i dette området. Intervjuet ble startet med at jeg forklarte at intervjuet var konfidensielt og deres navn og bedriftsnavn ikke ville bli utgitt eksplisitt i oppgaven, noe de også hadde fått beskjed om i informasjonsskrivet som ble sendt ut i forkant. Videre gav jeg dem informasjon om at selve intervjuet ble tatt opp på bånd noe som var en teknikalitet for å få med alle viktige momenter.

Konfidensialitet i kvalitativ forskning er meget viktig å overholde for at respondenten skal føle seg trygg under intervjuet. Dette har også en påvirkning på forskningsresultatet, da man ønsker hele sannheten. I slike situasjoner er det som sagt viktig at konfidensialiteten blir overholdt slik at enkelte meninger og svar ikke kan bli sporet tilbake til personen (Dalen, 2011). Opptak av et intervju gir forskeren rom til å konsentrere seg om selve intervjuet og dens omfang, samt gi mulighet til også å fange opp kroppsspråk til intervjuobjektet. Da intervjuobjektene ble kjent med at dette var for mine ører og at de vil bli slettet etter bruk, var de positive til bruken av båndopptager.

Ettersom noen av intervjuobjektene var redd for at det bare ble spørsmål/svar i intervjuet, ble det opplyst at intervjuguiden var et verktøy som var åpen for tilleggsinformasjon og spørsmål. Ved bruk av båndopptager gav det mer rom for aktiv lytting. En til dels fleksibel intervjusituasjon førte til at oppfølgingsspørsmål ble stilt i refleksjon av intervjuobjektets svar (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009). Dette førte også til at det spesielt i lederintervjuene ble bedre flyt i samtalen. Dette gjorde til tider intervjuet litt mer samtalebasert, men prøvde likevel å holde mine meninger for meg selv så godt jeg kunne.

De utvalgte posisjonene på ansatt-siden av tre-partsrelasjonen er stillinger som ofte er forbundet med høy turnover. Som en effekt av dette, intervjuet jeg mennesker som hovedsakelig ikke hadde vært i sine stillinger for en lengre periode. I noen av intervjuene følte jeg at jeg måtte dra ut informasjon av objektene ettersom de ikke var like reflekterte over temaer som ikke angikk dem på et mer personlig plan, men heller bedriftsmessig. Ønsket var å ikke presse dem på temaer de ikke ville å gå inn på, så jeg var fleksibel og gikk videre med intervjuet. Dette resulterte i at informasjonsflyten ble mindre siden noen objekter ikke ønsket

å ytre sine meninger om enkelte temaer. Jeg mener likevel at på bakgrunn av dette mener jeg likevel at de utvalgte intervjuobjekter var meget gjeldene for min problemstilling ettersom de hadde erfaring innen de områdene jeg ønsket å forske på.

Et intervju hadde varighet på en time, 3 av intervjuene hadde varighet på rundt en halvtime og resterende 4 var på et kvarter hver. Når en forsker praktiserer aktiv samtalebasert intervju er hovedinntrykket at kompetansen varierer sterkt (Andersen, 2006). Dette er også tilfellet i denne avhandlingen. Lengden på intervjuene gjenspeiles i det jeg uttalte tidligere om mangel på informasjonsstrøm. Dette er noe jeg, som sagt, også tror er grunnet deres korte ansettelsesforhold. Selv skulle jeg ønske at de kunne vært lenger enn det de ble, men har også tidligere påpekt at jeg ikke ønsket å presse respondentene.

### **3.3.5 Dataanalyse**

Analysen skulle i hovedsak beskrive helheten av det som hadde kommet frem empirisk. Jeg hadde allerede under bearbeidelsen av intervjuguiden bygd opp spørsmål i samme tematisk rekkefølge til de ulike partene som resulterte i at analysen ble enklere å utføre. Alle intervjuene ble transkribert nøye. Lik tematisk oppbygging gjorde analysen oversiktlig og var et godt verktøy for tolkningen av empirien. Å analysere kvalitativ data er en tidkrevende og utfordrende prosess. Analyse og tolkning av det som blir sagt (og gjort) er en kontinuerlig jobb fra begynnelse til slutt(Ryen, 2002).

Da jeg hadde tematisert svarene fra respondentene, var det enklere å ha oversikten om hvem som mente hva. Jeg tok ut sitater fra de enkelte intervjuene for å underbygge de ulike synspunktene samt sammenlignet dem med teorien som finnes på dette feltet. Denne analytiske framgangsmåten var bra i forhold til å få frem ulike nyanser ved respondentenes svar. Lærte her at det ikke alltid var ja eller nei, men mange ulike meninger som gav meg den forståelsen at det ikke var ett fasitsvar.

### ***3.4 Relabilitet og validitet***

Denne oppgaven er basert på datamateriale som er samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer. Før intervjuene fant sted, hadde jeg en teorigjennomgang slik at de respondentene som ble valgt ut var i samsvar med min teoretiske forankring og belyse det jeg ønsket å forske på. Det var viktig for meg å finne respondenter som tilhørte de fire ulike rollene; leder i kundebedrift, konsulent fra bemanningsbyrå, fast ansatt og innleid ansatt. Min forskning baserte seg på å finne ut mer om dynamikken mellom de ulike rollene, samt gå dypere inn i deres egen oppfatning av arbeidshverdagen. Selv mener jeg at respondentene var riktig valg for å belyse det emnet jeg ønsket å vite mer om. Det kan likevel diskuteres om det hadde vært mer fordelaktig å ha flere respondenter som hadde lengre erfaring innen sitt arbeidsfelt. Likevel mener jeg at de som hadde kort erfaring gjenspeiler den dynamikken arbeidslivet befinner seg i dag.

Da jeg på forhånd hadde sendt intervjuguiden til respondentene, hadde jeg ønsket at samtlige tok seg tid til å reflektere over spørsmålene. Her forstod jeg fort at spesielt lederne og to fra bemanningsbyrå hadde brukt tid på å sette seg inn i hva jeg ønsket å vite noe om. De som jobbet som fast ansatte eller innleide var mindre eller ikke forberedt i det hele tatt, noe jeg følte gikk ut over informasjonsstrømmen i intervjuene.

Relabilitet sier noe om det som blir produsert eksempelvis i denne oppgaven kan testes ved en senere anledning. Dette betyr at en annen forsker kan forske på samme tema og få meget like resultater. Tolkning av empirien til denne oppgaven bør det være bevissthet rundt, ettersom det alltid kan være en mulighet at en annen forsker ikke vil komme frem til samme konklusjon (Kvale, et al., 2009). Forskerens forkunnskaper kan både være en fordel og ulempe ved dybdeintervju. Dersom forskeren har mye kunnskap om feltet kan dette føre til at han eller hun til dels styrer intervjuet. Som nevnt i problembakgrunnen av oppgaven blir det forsket på utvalgte område på grunn av personlige erfaringer innen for området. På bakgrunn av dette kan det være en mulighet for at det kan ha blitt foretatt styring fra forskerens side under intervjuet. Dette er en problemstilling som man har gjort seg bevisst gjennom hele prosessen for å unngå. På den andre siden kan informanten styre intervjuet og gi

feilinformasjon uten at forskeren vet det. Etter å ha foretatt en gjennomgang av dataene, er det minimal sjans for at det er tilfellet (Andersen, 2006).

Validiteten ved et forskningsprosjekt derimot går mer inn på metoden man bruker. Her må man se om metoden kan sees på som den riktige veien å gå, for å finne svar på det du ønsker å forske på (Kvale, et al., 2009). Det som tilsynelatende kan være et negativt aspekt ved bruken av kvalitativ metode, er at respondenten må svare direkte uten stor grad av «gjennomtenkte» svar. Da jeg, som tidligere sagt, på forhånd hadde sendt intervjuobjektene min intervjuguide, hadde de muligheten til å reflektere rundt spørsmålene før selve intervjuet. Hvor mye de ulike brukte tid på dette var noe blandet og til tider gjenspeilet det seg i selve intervjuet. Under selve intervjuet kom jeg med oppsummerende tolkninger av det respondenten hadde sagt, slik at jeg kontrollerte at min forståelse var lik den de sa.

Alle intervjuene skjedde på møterom ved de utvalgte bedrifters egne lokaler. Dette kunne føre til at objektene var mer forsiktig med å ytre sine meninger, enn hva de ville ha gjort på et nøytralt sted. Dette fenomenet merket jeg spesielt på de respondentene som ikke var ledere.

### **3.5 Etikk**

Etikken omhandler normer og regler om hva som er rett eller galt. Mennesker og deres behandling av hverandre er kort sagt hva etikken i hovedsak hva dreier seg om.

*«Ethiske problemer oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamling, enten den foregår gjennom deltagende observasjon, intervjuer eller eksperimenter» (Johannessen, et al., 2004, side 89).*

Kvalitativ forskning, spesielt det kvalitative intervju, kan være knyttet til etiske utfordringer (Dalen, 2011). Noen av disse utfordringene er i forhold til respondentens rett til anonymitet og korrekt transkribering, og blant annet samtykke og tillit mellom de ulike partene. Likevel er det viktig å påpeke at spørsmålet om etikk ikke bare gjelder under jobbingen med selve intervjuet, men under hele forskningsprosessen (Ryen, 2002).

Ved henvendelser til ulike parter om de ønsket å delta i studien, ble det gjort klart at dette var av frivillig karakter. Som tidligere nevnt, gav jeg de ulike respondentene og firmaene et



informasjonsskriv der jeg påpekte at både person og firma forble anonyme i avhandlingen. Dette mener jeg at respondentene stilte seg positivt til, samt at det styrket de empiriske dataene. Jeg forklarte også tidligere i teksten at ikke alle ønsket, eller klarte å svare, på alle spørsmål jeg stilte. Ettersom jeg ikke ønsket å presse respondentene tok vi en liten pause, og gikk så videre med resten av intervjuet. En slik tillitsrelasjonen mener jeg er med meget viktig og at bidrar til kvaliteten på det empiriske materialet.

## 4.0 Analyse

Dette kapitlet viser til empirien som er blitt innhentet av intervjuobjekter i bankbransjen og analysert etter beste måte gjennom metoden jeg fremla i kapitlet over. Funnene fra respondenter i bank - og bemanningsbransjen vil bli satt opp mot teorien som er presentert i teorikapitlet og testet mot forskningsspørsmålene jeg ønsker svar på. Problembakgrunnen vil bli diskutert på bakgrunn av teoretisk rammeverket innholdene blant annet historie, tre partsrelasjonen, EUs vikarbyrådirektiv, samt ledelse og helhet for arbeidsforhold.

Forskningsspørsmålene jeg ønsket å få svar på i forhold til tre-partsrelasjonen er som følger;

### *Bemanningsbyrå;*

- Hva er omfanget av bemanningsbransjen?
- Hvordan er samarbeidet mellom bemanningsbyrå og kundebedrift?

### *Bedrift;*

- Hvorfor velger bedrifter å bruke innleid arbeidskraft?
- Hva slags holdning har bedriften til de midlertidige ansatte?

### *Ansatt;*

- Hvorfor velger personer å ta jobb gjennom bemanningsbyråfirma?
- Hvordan påvirker bruken av en sammensatt arbeidskraft av fast og innleid personell bedriftskulturen og individets arbeidsforhold?

Ut ifra disse spørsmålene er jeg spesielt interessert i å drøfte å få alle ansattegrupper til å trekke i samme retning. Med disse forskningsspørsmålene som grunnlag, har jeg som sagt valgt å forske på disse forholdene i bankbransjen. Denne bransjen har, som tidligere beskrevet i oppgaven, en historisk sammenheng med en meget tradisjonell organisasjonsoppbygging. Dette endret seg spesielt under finanskrisen, noe som også gjør det spennende å forske på deres bruk av innleid arbeidskraft.

## ***4.1 Tre-partsrelasjon***

Som tidligere beskrevet i oppgaven er bruken av tre-partsrelasjonen et verktøy en bedrift benytter for å kunne være konkurransedyktig, samtidig som man går ut med profitt i markeder som har store svingninger (Berg, et al., 1998). De tre typiske partene innenfor en slik relasjon er den innleide arbeidstaker, bemanningsbyrå og kundebedriften. Den eksterne arbeidskraften ansatt hos bemanningsbyrået samtidig som personen er under ledelse av kundebedriften og utfører arbeid etter deres behov (Nesheim & Rørvik, 2011). Videre i oppgaven skal vi se på hvordan et slikt samarbeid er basert på empiriske data, samt hva slags påvirkning det har på de ulike partene som er presentert i teorikapittelet.

## ***4.2 Bemanningsbyråbransjen***

Bemanningsbyrå bransjen er som sagt en liten bransje med store aktører, hvorav de største bedriftene styrer hoveddelen av markedet ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)) I denne oppgaven har det vært kontakt med to av Norges ledende bemanningsbyrå som begge er totalleverandør innenfor bemanning og konsulentvirksomhet. Disse vikarbyråene selger sin kompetanse ved utleie av bemanning til midlertidig og faste stillinger, på lavere og høyere nivå. De driver også med konsulentvirksomhet innenfor utleie så vel som med endringsledelse. Likevel er deres største portefolje av bemanning innenfor midlertidig arbeidskraft, noe som er mer vanlig i Norge enn å ansette dem fast i utleiebedriftene (Grimsø, 2005).

Det ene bemanningsbyrået er Norges desidert største byrå som leverte 300 millioner mer enn nestemann, noe som også forteller at bransjen store aktører som styrer mesteparten av markedet. Konsulentene i bemanningsbyråene viser som sagt til at deres markedsposisjon og andel er meget stor men, understreker samtidig at konkurransen som er forankret mellom de ulike byråene er mer omfattende enn tidligere.

*«Det er veldig mange. Det siste ryktet jeg hørte, det var fra Oslo, der var det registrert 330 bemanningsbyrå og det er ganske mye. Så det sier litt om hvor stort det markedet er.»*

Selv om regjeringen fremstiller bemanningsbyråmarkedet som et lite marked med store aktører, henviser konsulent i Norges største bemanningsbyrå at dette ikke er tilfelle per i dag. Bransjen har vært meget voksende de siste årene. Når det er 330 bemanningsbyråer i hovedstaden alene, viser det til en bransje som er meget omfattende. Selv mener de at markedet i Rogaland også vil være på lik størrelse som markedet i Oslo da det påpekes at oljen har medført opprettelse av mange nisjebedrifter. En slik økning av omfang har også medført inntog av useriøse aktører i markedet. I 2009 kom bemanningsbyråene ut i hardt vær da det kom frem at de ikke forholdt seg til lovverket. Dette resulterte likevel ikke i nedgang i inntjeningen i bransjen totalt. På dette tidspunktet klarte de å ha en inntjening av 13 milliarder kroner, noe som resulterte i en vekst på 10 % (www.nhoservice.no). Med en slik vekst i tid med store negative oppslag i media, mener jeg at viser hvor ekspanderende dette markedet er. En høy profitt i nedgangstider kan igjen vise til at bedrifter ser større fordeler ved å leie inn personell, enn å ansette dem fast i egen bedrift (Nesheim & Rørvik, 2011).

*«Det er stor konkurranse om kompetansen. Og i og med at det er så mange bemanningsbyråer i Rogaland, så må vi være best for at folk skal ville velge å jobbe for oss. Men det er jo en fordel fordi jo flere vi får til å jobbe for oss, jo mer får vi skapt et godt rykte blant folk.»*

Det er som sagt stor konkurranse om jobbene på grunn av så mange ulike aktører. Dette betyr at de ulike byråene må spille på ryktet sitt for å bli valgt både av arbeidstakere og kundebedriftene.(Nesheim & Rørvik, 2011). For å fange de beste kandidatene vil det være meget viktig med en god merkebygging som tiltrekker seg fremtidige arbeidstakere. Da det ifølge konsulentene få kandidater på markedet, er det stor konkurranse med å få dem til å jobbe for seg i motsetning til konkurrentene. De viser også til at muligheten for at kandidater henvender seg til ulike bemanningsbyråer samtidig er stor. Derfor er det viktig for konsulentene å være tidlig ute med å «låse» kandidatene til sin bedrift slik at de får oppdraget i motsetning til sine konkurrenter.

*«Akkurat nå for tiden er det vel ikke så enormt mye stillinger, men der er alltid stillinger å jobbe med. Men det går fra at vi sitter med 40 stillinger til, til vi sitter med mellom 8-10 stillinger på det laveste. Det svinger veldig.»*

Slike svingninger er vanlig i denne bransjen ettersom konsulentene sier at markedet er meget sesongbetont. De store tidene for bemanningsbyråene er våren veldig mange lyser ut stillinger til sommervikarer og høsten der de mer «faste» jobbene blir utlyst. Intervjuene fant sted på vårparten noe som burde på sin side tilsi at dette var tid med mange stillinger som skulle bemannes. Da konsulentene uttalte at det ikke var mange stillinger på nåværende tidspunkt ble det gjort tanker rundt temaet. Er dette markedet i ferd med å bli mettet for aktører? Eller er det ikke så stor etterspørsel av innleid arbeidskraft? Et konkret svar til dette fikk jeg ikke, men de mente at 2012 var et år med mange røde dager som førte til at mange arbeidsprosesser ble lagt på vent fra kundebedriftens side.

*«..der er bestillinger i fellesferien. Fordi de andre stenger ned kontorene og dette er del av sesongen det er faktisk muligheter å skape business da.»*

Selv med lite jobber i markedet velger mange bemanningsbyrå å stenge i fellesferien, noe som fører til at konkurransen om de få jobbene som blir utlyst går til de få som holder åpent. Norges ledende bemanningsbyrå holder sommeråpent, noe som de mener gir dem ytterligere konkurransefortrinn. Selv om det å skaffe jobber er en meget viktig prosess for de ulike vikarbyråene, mener konsulentene i dette bemanningsbyrået at riktig gjennomføring av ansettelsesprosessen, er den viktigste delen av jobben. Dette vil jeg tro de legger mer vekt på enn tidligere på grunn av de negative oppslagene i media noen år tilbake. Det er bemanningsbyråenes rykte påvirker deres markedsstrategi for å bli valgt av både kunder og arbeidstakere. Dersom man jobber grundig med slike prosesser, kan dette resultere i flere oppdrag. En høy profitt i nedgangstider kan igjen vise til at bedrifter ser større fordeler ved å leie inn personell, enn å ansette dem fast i egen bedrift (Nesheim & Rørvik, 2011). Grunnlaget til dette kan være at bemanningsbyrået tar kostnadene ved rekruttering og ansettelse for dem. Spørsmål rundt kostnader i slike relasjoner vil bli diskutert senere i kapitlet.

*«Fordi at vi er arbeidsgiver og det betyr og at det er vi som sitter med ansvaret for dokumentasjon og at kandidatene faktisk er den de utgir seg for, så derfor så har vi faste kvalitetsrutiner er ting som vi gjør i hver rekruttering. Så er det også noen kunder vi har som krever ekstra kvalitetssikring og da har vi avtalt med hver enkelt i tilfelle.»*

Utleie av arbeidskraft er som sagt en risikabel bransje på grunn av kompleksiteten rundt de ulike individene og usikkerheten om hvordan et samarbeid vil utarte seg. Utfordringen til bemanningsbyråene er om arbeidskraften de har rekruttert, fungerer i den jobben de er blitt satt til, og om kundebedriften er fornøyd med resultatet (Nesheim & Rørvik, 2011). Det er som sagt vanskelig å forutse fremtiden, derfor er det meget avgjørende at de ulike bemanningsbyråene gjør en god jobb slik at kunden kommer tilbake igjen. Samarbeidet mellom kundebedriften og bemanningsbyrået kan være en avgjørende faktor for om det fører til ytterligere verdiskapning. Dette samarbeidet vil bli diskutert i neste del av avhandlingen.

#### **4.2.1 Samarbeid mellom bedrift og bemanningsbyrå**

Ved en tre partsrelatert arbeidssituasjon må en kundebedrift ikke bare forholde seg til den ansatte, men også bemanningsbyrået arbeidstakeren er innleid gjennom. Samarbeidet mellom bedriften og de ulike bemanningsbyråene kan innledes på ulike måter. For å vite mer om hvordan et slikt samarbeid blir til, ble partene spurt spørsmålet under.

*Hvordan skaper man samarbeid med de ulike bemanningsbyråene/ bedriftene?*

Konsulenten fra det ene bemanningsbyrået forklarer inngåelsen av samarbeid på en enkel måte;

*«I mange tilfeller så er det bedriften som tar kontakt med oss. At de vil bruke oss eller sjekke åssen det er å bruke oss. Spesielt i gode tider så slipper vi å gjøre noe særlig, mens ellers, så drar vi rundt på kundebesøk for å rekruttere kunder.»*

Ifølge konsulentene i det andre bemanningsbyrået er de enige at det er todelt hvordan et slikt samarbeid inntreffer. De understreker også viktigheten med å koble riktig mennesker til den utvalgte kundebedriften. De mener det å ha en god dialog og forståelse med kunden er en avgjørende del av prosessen. Her er oppfølgingen av konsulentene på de ulike arbeidsplassene alfa omega for å fange opp ting de eventuelt bør ta tak i.

Begge lederne fra bank bransjen kom selv inn som innleid først. Den ene lederen mente hun ikke hadde god relasjon til det bemanningsbyrået hun var utleid gjennom den gang. Dette kan riktignok også gjenspeile seg i hennes valg av, å ikke bruke dette bemanningsbyrået når hun

senere som leder, skulle benytte seg av innleid arbeidskraft. Slike opplevelser viser til det ene bemanningsbyråets forståelse at det er viktig å følge opp egne konsulenter og bedrifter. Dårlige opplevelser kan som i dette tilfellet føre til tap av kunder både på bedrift siden så vel som fra arbeidstaker siden.

Da leder av kundesenteret selv har benyttet seg av to ulike vikarbyrå, var det av interesse å vite bakgrunnen for valgene hun hadde tatt. Forutsetningene hennes for å bruke de utvalgte vikarbyråene var at hennes forgjenger hadde benyttet seg av det ene, mens banken selv hadde en fast kontrakt med det andre vikarbyrået. Det stemmer over ens med at det har vært en vekst i faste kontrakter mellom bemanningsbyrå og kunde bedrift. Noe som fører til at bemanningsbyrået fått en ekstern HR rolle for bedriften de har kontrakt med (Kalleberg, 2000). Den faste kontrakten banken hadde med et bemanningsbyrå var en avtale som innebar at utvalgte bemanningsbyrå skulle bli forfordelt ved eventuell innleie til banken, noe som hun mener har sklidd ut de siste årene.

*«De må være litt frampå».*

Lederen mener at bemanningsbyråene må være like proaktiv når det gjelder samarbeid som allerede er opparbeidet, som ved inngåelse av nytt samarbeid. Ifølge henne er det klokkeklart at det er bemanningsbyråene som skal ta initiativet til et samarbeid med bedriften og ikke motsatt. Hun har i sin tid i banken prøvd ulike bemanningsbyråer og ikke alle resulterte i langvarige samarbeid. Dette går først og fremst på hennes uttalelse om at konsulentene som jobber i den bransjen må være frampå, men også deres forståelse av hva hun ønsker i sin avdeling.

*«Det går mer på kjemi og at de kjenner meg og mine folk og egentlig hva type folk jeg er ute etter. Jeg sparer veldig mye tid med at de kjenner meg så godt som de gjør nå.»*

Dette underbygger også det som er tidligere nevnt fra bemanningsbyråets side, der de også mente at kjemien med kundene var viktig. Innspillet kom fra det ledende bemanningsbyrået i Norge, som denne bedriften også har samarbeid med. Dette kan vise til at deres suksessfaktor er å kjenne kundene sine. For at et slikt suksessfullt samarbeid skal forekomme er det viktig at bemanningsbyrået kjenner til bedriftenes motiv for å leie inn ekstern arbeidskraft.

### ***4.3 Bedriftens motiv for bruk av innleid arbeidskraft***

Avdelingene i banken det ble forsket på i denne oppgaven benytter seg av innleid arbeidskraft, direkte innleid arbeidskraft og ikke minst fast ansatte. Grunnen til at en bedrift tar i bruk ekstern arbeidskraft kan være grunnet flere faktorer. Ønsket om å vite bakgrunnen til dette kommer frem i spørsmålet i intervjuguiden som tar opp nettopp dette. Spørsmålet ble spurt samtlige grupper, men hvilket nummer i rekken det kom varierte litt mellom de ulike intervjuguidene.

*«Hva er årsaken for å bruke innleid arbeidskraft?»*

Som tidligere beskrevet i oppgaven mente konsulentene i bemanningsbyrå at det var lite jobber på markedet. Banken mener derimot at det heller var mangel på arbeidsplass i markedet ettersom de hadde problemer med å rekruttere nye arbeidstakere. I slike tider mener de at det er bedre å henvende seg til godt etablerte bemanningsbyrå med stor portefølje. I bankens tilfelle er bruken av innleide hensiktsmessig ettersom de har ansettelses stopp på nåværende tidspunkt. En slik faktor ble også kalt numerisk fleksibilitet. Sistnevnte henviser rett til det økonomiske aspektet. Grunnet forskjellige skattelover og arbeidsgiveravgiften har bedrifter sett det som lønnsomt å betale for innleid arbeidskraft, enn å ansette dem selv (Grimsø, 2005).

*«Kundesenteret har alltid vært en plass det har vært veldig mye innleid. Jeg kom selv inn som innleid.»*

En av grunnene til dette er ofte at leder ikke har tilgang til de årsverkene hun trenger i tiden ved rekruttering. Hun påpeker således at hun har aldri opplevd å ikke få de årsverkene hun trenger, men at det kan til tider ta lenger tid enn forventet. Dette understreker enn av de innleide også.

*«Altså, det er gjerne behov for arbeidskraft, men banken har gjerne ikke i første omgang årsverk ledig til å kunne ansette noen i faste stillinger med en gang.»*

Lederen fremlegger at bruken av ekstern arbeidskraft fører til at bedriften kan holde en mindre stab. Dette kan føre til at kjernevirksomhet blir mer fleksibel slik at bedriften har mulighet til å endre seg etter svingningene i markedet (Lemmergaard, 2011). For å være



konkurransedyktige må virksomheter i dag være fleksible i utviklingen av produktene de tilbyr, men også fleksible i bedriftens utseende og oppbygging. Bedriftseierne bruker fleksibilitet som et verktøy for å ha en bunnlinje som gir avkastning (Colbjørnsen, 2003).

### 4.3.1 Kostnaden ved bruk av innleid arbeidskraft

Fra etterspørselssiden menes det at bruken av innleide arbeidstakere vil gi konkurransefortrinn. Slik kan bedriftene ansette etter behov, for å følge svingningene i markedet og holde kostnadene lave. Kritikerne mener at dette er en «enkel» vei å gå for bedrifter som ikke ønsker å betale kostnadene som kommer ved en fast ansettelse (Lemmergaard, 2011). Likevel er det få som snakker om hva det faktisk koster for å ha innleid arbeidskraft.

*«Det er dyrt. Det er vel dobbelt opp av timelønn. Det er jo samme pris hvor lenge du leier dem. Du slipper fravær, sykedager, arbeidsgiveravgift og den delen i prisen.»*

Denne uttalelsens var den andre lederen seg enig i. Da hun ikke visste mye om dette på forhånd før intervjuet valgte hun å undersøke saken for å komme forberedt til møtet.

*«Jeg synes jo de regningene var himla høye...men ifølge det jeg har fått fortalt i fra HR, er det selv med den doble prisen ikke noe dyrere å leie inn. Fordi at personalkostnadene ved fast ansettelse er såpass store.»*

Som leder i banken påpeker så vil regningene fra bemanningsbyrå være store fordi bedriften betaler dobbelte av timelønnen til den ansatte. Selv med en slik pris vil bedriften spare tid og penger på at bemanningsbyrå tar rekrutteringsprosessen for dem og betaler kostnadene som tilhører ved en ny ansettelse (Grimsø, 2005). Svaret fra lederne om kostnadene var meget vage, da de sa at betalingen var dobbel timelønn, men ikke noe om hvilket lønnstrinn denne timelønnen var på, og hva slags summer det var snakk om. I intervjuet med bemanningsbyrået fikk vi et større innsyn i hva kostnadene kom på og hvordan de regnet ut ratene.

*«Sånn generelt så sier vi at et oppdrag på en person som er utleid fra i oss går i 0 når vi får en faktor på 1,36. det betyr at du tar lønna til medarbeideren som er eksempel på 100 kr. Ganger denne med 1,36, 136 kr timen, så går vi i 0 i forhold til arbeidsgiveravgift, sykepenger, feriepenger, alle de tingene som vi må betale da..så 1,36 så e det det som kommer over der, som i tilfelle blir fortjenesten. Så en vanlig faktor ut ifra kunde kan være 1,4 på en god kontrakts kunde og strekker seg opp igjennom mot 2-2,5. de høyeste marginene vi har er jo veldig ofte på arbeidskraft som er så tiltrengt. Dyktige folk som er vanskelige å få tak i, i markedet. Da kan vi og ta betalt for det.»*

Selv om bemanningsbyråene mener at de som oftest går i 0, er det merkelig at inntjeningen i dette markedet er så høyt som tidligere nevnt i oppgaven. *“å skape verdier og økonomiske resultater innen rammen av lover og regler i det samfunn de opererer i, er bedriftenes hovedoppgave”* (Blindheim & Røvik, 2011, side 2) Dette er noe også bemanningsbyråer jobber etter, ettersom alle bedrifter ønsker å tjene penger. Selv om de høyeste marginene deres er oppe i 2,5 velger jeg likevel å tro at dette ikke hender ofte, ettersom de selv mente det var få jobber i denne perioden.

For en bedrift er som tidligere sagt numerisk fleksibilitet avgjørende. Her kan det være avgjørende for en bedrift å få arbeidsutgiftene som en variabel kostnad i regnestykket, som også gjør det lettere å ende kontrakter hvis nødvendig (Nesheim, et al., 2003).

*«Det er jo en fleksibilitet i forhold til at det ikke er en fast kostnad. Er det en svangerskapspermisjon og litt uforutsette ting som skjer, som sykdom, så er det veldig naturlig å leie inn personer i forhold til å ta den rekrutteringen selv...Kunden får jo kun en faktura å forholde seg til. Vi tar jo ansvar for alt det andre. Det er jo en veldig enkel og grei måte for bedriftene å rekruttere inn og, spesielt på midlertidig arbeidskraft da.»*

#### **4.3.2 Turnover og avhengighet**

De overnevnte faktorene vil man se på som det positive med bruk av ekstern arbeidskraft fra bedriftens side, men som alt annet vil du også kunne se negative innvirkninger. Et eksempel kan være at denne fleksibiliteten kan slå tilbake og påvirke selve produktiviteten til bedriften.

Dette da de eksempelvis må opplære nye mennesker og være i konstant endring. Arbeidstakerne vil ha mindre ansvarsfølelse og eierskap overfor bedriften, noe som gjenspeiles i deres mangel på lojalitet.

*«Ja, det gjør vi jo føler jeg. Det har vi jo gjort nå i det siste og det er vel sånn med jevne mellomrom at vi har lært opp folk. Jeg har vært her i ett år, og det har blitt ganske mange nye i den perioden.»*

Spørsmålet bedriftene bør stille seg selv er om konstant opplæring vil medføre store kostnader som fører til at den økonomiske årsaken ved bruk av innleid arbeidskraft går bort.

*«I perioder så har vi det. Sånn at jeg har vært veldig obs på å formidle videre at nå må det ikke skje igjen. Det som skjedde for et år siden hvor nesten alle forsvant. Og da var vi veldig sårbare og det er ingen kjekk situasjon. Jeg dro meg i håret og synes det ikke var kjekt i det hele tatt. Men, når det hadde gått noen måneder kom det frem at det gjerne bare var sundt det som skjedde. Så, det er tøffe tak når det står på. Det går bra til slutt».*

Likevel vil det ikke være lønnsomt for en bedrift å ansette en person dersom denne stillingen er ledig grunnet sykemelding eller svangerskapspermisjon. Det spares tid og penger på at andre tar rekrutteringsprosessen for dem, samt at de betaler kostnadene som tilhører ved en ny ansettelse. Lønnen en bedrift betaler for en innleid, kan virke som en meget høy sum. En slik sum vil være en «direkte» betaling for den jobben som blir gjort gjennom effektive arbeidstimer (Grimsø, 2005).

### **4.3.3 «Try and hire»**

Å kunne justere antall ansatte har blitt en strategi mange bedrifter bruker for å bruke mindre penger i en dynamisk og skiftende omverden. En utvei for de ulike organisasjonene er å kunne bruke ekstern arbeidskraft (Begin, 1997).

*«Mye av årsaken er nok å teste ut om vedkommende passer inn i bedriften. Mange bedrifter har ansettelsesstopp, at de ikke ansetter noen faste. Det kan og være*

*prismessig at det koster mye å være arbeidsgiver. Og da er det vi som er arbeidsgiver og da sparer de en del penger på det».*

Mens det ene bemanningsbyrået mente det var for å teste ut arbeidskraften, var avdelingslederen i det andre bemanningsbyrået avvisende til problemstillingen om å teste ut arbeidskraft. Dette virket som et litt sensitivt tema, noe man også kan forstå av hans svar under.

*«Altså, hvis du tenker på «try and hire», så er jo det ulovlig i dag. Det er ikke noe gjengs i bransjen at folk gjør det, men det er klart at når det kommer en god kandidat inn hos en bedrift som gjør en veldig god jobb, og de ser at de får muligheten etter hvert til at de gir den personen en fast ansettelse, så er det noe som skjer. Så det blir brukt, men jeg tror ikke det er med vilje for å si det sånn. «*

Ja, det stemmer at «Try-and-hire» er sett på som ulovlig i forhold til norsk lov. Det er likevel lov til å bruke ekstern arbeidskraft dersom det gjelder et midlertidig behov ved svingninger i markedet. For bedrifter er det ikke lønnsomt å ansette en ny, dersom denne stillingen er ledig på grunn av uforutsette ting (Grimsø, 2005).

*«Det virker ikke som om det er for korte perioder. Det gjør det ikke.»*

En av de fast ansatte i banken mente at ved ansettelse av midlertidig arbeidskraft, virket det ikke som det var intendert for en kortere periode. Ved denne uttalelsen virket det ikke som om arbeidstakeren var kjent med restriksjonen om «try-and –hire» innen norsk lov. Loven åpner likevel for bedrifter å drive i en slags gråsoner som er basert på skjønn. Dersom en innleid arbeidstaker velger å søke på en fast stilling som er blitt utlyst på et senere tidspunkt, vil dette være innenfor lovens grenser (Nesheim & Rørvik, 2011). Senere i intervjuet blir det sagt at noe som kan minne om «try- and- hire» er meget vanlig noe som også respondenter mente var tilfellet.

*«Det er vel for at vi er forsiktige med å fast ansette personer og så er det en veldig grei måte å teste de ut på. Det skjer mye underveis, så det er for å ha en viss oversikt i forhold til hvor mye folk det er til enhver tid.»*

Dette var et av punktene de ansatte i avdelingene var meget enige om. Selv om de påpekte at de ikke hadde noe faglig basert svar, følte de at bedriften til dels ansatte på midlertidig basis for å teste ut de enkelte. Den ene avdelingslederen kommenterte dette med en episode de hadde hatt tidligere, der de valgte å ansette to eksterne på fast kontrakt, mens to ikke fikk da de var usikre på deres kompetanse. Dette viser at reglen om «try and hire» også er lite kjent blant arbeidsgivere generelt. En slik praksis som bransjen har i dag, baseres på en hårfin balanse der det er vanskelig å vite hvor grensen er satt. Derfor mener jeg at bemanningsbransjen og kundebedriftene oppholder seg i en gråsoner der det fort kan gå over til ulovlig ifølge Norsk lov.

#### **4.3.4 Stillinger og omfang**

Det sies at en bedrift ikke bør bruke eksterne ressurser i sin kjerne, da det da er mulighet for å videreføre disse sjeldne ressursene som differensierer dem fra andre bedrifter og skaper et konkurransefortrinn. I presentasjonen av bedriften mente den ene lederen at banken er innovativ i sin bransje.

*«Vi var veldig spesielle før og, var faktisk Norges første drive-in bank hvor bare folk kjørte inn til en luke og folk kunne ta ut cash i en luke. Senere så var vi en av de første bankene som var på nettet. Vi var nesten tidligere ute enn Skandiabanken. Nå er alle på nett, så nå er ikke det som gjør at du er så spesiell, så det konseptet er lagt ned og er gått inn i den vanlige bankdriften».*

Som lederen viser til har bankens historie vært farget med deres innovative stil i forhold til resten av markedet. Likevel blir det også påstått at resten av markedet har tatt igjen fortrinnet, noe som har fått utvalgte bank til å spille på banktjenester av mer standard art. Det er derfor sannsynlig at denne standard bankdriften bør være et av bankens satsningsområder.

*«Det er stort sett kundesenter og dagligbank som har innleide. Depot har og om sommeren. Men du får ikke en rådgiver til å komme inn som innleid»*

Lederen viser her til at bruken av innleid arbeidskraft ikke er innenfor kjernekompetansen i bedriften. Uttalelsen begrunner leder med at bankbransjen er knyttet til risiko, spesielt på rådgiversiden som gir ut lån til kunder. Ettersom at bankbransjen har påkrevd at alle

finansrådgivere skal være autoriserte, er det ikke bare å ansette ekstern arbeidskraft til en slik stilling. Om finansrådgiverstillinger blir sett på som kjernekompetanse eller ei kan tolkes ulikt. Individet må uansett ha en spesiell kompetanse tilknyttet det å være en autorisert finansrådgiver. En slik kompetanse vil også være påkrevd i andre banker noe som også forteller at deres kompetanse ikke er spesiell for den utvalgte banken.

En bedrifts kjernekompetanse skal være det som gjør din organisasjon unik, slik at det fører til konkurransefortrinn (Nordhaug & Gausdal, 1998). Ifølge lederne skal banken ha ønske om å ha flere ansatte i kundeposisjon, ettersom det er kundene som er hovedressursen til banken. Kompetanse disse står inne med er alt fra en deres personlighet til deres formelle utdanning (Sundt-Bjerck & Trangsrud, 1999). Ved å bruke innleid arbeidskraft og arbeidskraft generelt i slike stillinger, stilles det kvalitetskrav til individet. De som jobber ved kundesenteret i banken ser på seg som første skanse mot kundene. Selv om deres jobb ikke vil kunne kategoriseres til å jobbe i bedriftens kjerne, er denne jobben meget viktig. Her får de ansatte tilgang til meget sensitive opplysninger, noe som kan være en trussel mot kunnskapslekkasje. Kunnskapslekkasje kan til dels forhindres ved at de ansatte undertegner taushetsplikt og lignende dokumenter, noe også banken gjør ved samtlige rekrutteringer. En slik kunnskapslekkasje kan forhindres ved å bare bruke faste koblinger i form av fast ansatte i slikt arbeid noe også banken gjør per i dag.

*«For å sikre kompetansen eller kunnskapen til de som jobber her. For det er veldig viktig, for vi er første ledd og vi skal vite hva vi snakker om. For å sikre den så er det viktig at i alle fall det er i hovedsak faste ansatte. Blir det for mye innleie så blir det for mye uro i avdelingen.»*

En annen faktor som kan forhindre kunnskapslekkasje er å ha kortere ansettelsesforhold. Ved et kort opphold i en stilling i kjernekompetansen, klarer ikke en konsulent å lære alle prosesser og det unngås at den tause kunnskapen videreføres (Nesheim, et al., 2003).

Bruk av innleid arbeidskraft i kjernevirksomhet kan bidra positivt til en bedrift. Innleide konsulenter kan sees på som et «friskt pust» som kjenner til «beste praksis» på markedet. Denne kompetansen sammen med bedriftens egen kjernekompetanse kan føre til et konkurransefortrinn. På den andre siden kan en jobb innenfor kjernekompetanse være vanskelig å sette seg inn i.

*«Den kjernevirksomheten jeg har på avdelingen min, kunne jeg ikke hatt innleide på. Selv om du hadde hatt ett års kontrakt, så tar det ofte like lang tid å lære og komme dypt nok ned i det du skal jobbe med. Så det blir for slitsomt for det er veldig slitsomt å være i en læringsprosess hele veien. Når det gjelder på skanningen, så var 6 måneder er helt greit å ta. Det begrenser jo hvilken type jobb det der er. Det er liksom de to programmene. De skal ikke ha noe med kunder informasjon internt hva vi gjør. Sitter du på ett kundesenter så er det noe annet. De er ikke en del av for eksempel personalmøtene eller sånn avdelingsmøter eller tavlemøter eller noe».*

Bruken av innleide ressurser som KOD-avdelingen i banken har, er ikke en del av selve avdelingen. De innleide er under ledelse av sjefen til avdelingen, mens de innleide har ingenting tilknytning til den. Grunnen til dette er at bruken av innleid arbeidskraft i dette tilfellet er fordi banken er i ferd med å lage et elektronisk arkiv. Dette betyr at disse ansatte hadde måttet forsvinne når jobben var gjort. I den forstand er «try-and-hire» ikke tilfellet denne gang.

Oppsummert bruker ikke den utvalgte banken innleid arbeidskraft i deres kjerne ved å tolke kjernen som ledelsen av bedriften. Selv mener jeg at betegnelsen kjerne også kan tolkes på andre måter. «Kjernen omfatter altså de forhold og fenomener som i høy grad påvirker nåværende og fremtidig avkastning» (Nordhaug & Gausdal, 1998, side 111).

Dersom dette sitatet er hva kjernen av en bedrift betyr, mener jeg at banken bruker innleid arbeidskraft i sin kjerne. Ettersom banken satser på å ha flere ansatte i kundeoplysning, kan det tolkes at de ser på kunderelasjonen som deres måte å differensiere seg på.

#### ***4.4 Hvem jobber som innleid arbeidskraft?***

For en arbeidstaker må det som sagt være fordeler knyttet til å være innleid arbeidskraft for at de skal henvende seg til et bemanningsbyrå. Og det kan sies at å bruke et bemanningsbyrå vil gi arbeidstaker en hjelpende hånd i jobbsøkingen. Arbeidstakeren får da kontakt med byråer som har gode kontakter innenfor jobbmarkedet. De vet også hva som trengs på eksempelvis en CV og et muligens intervju for å kapre jobben ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

*Hva slags segment vil du si at hovedvekten av innleide vil tilhøre?*

*«Det er mye unge under utdanning. Mye sommerjobber nå for øyeblikket. Mange som er nyutdannede og trenger å bygge CV og komme seg ut i jobb, men det er også eldre. Vi har egentlig hele spekteret fra 18 til nærmere pensjonsalder. «*

Den økonomiske avdelingen i det andre bemanningsbyrået sa seg også enige i dette. Selv om disse også hadde andre aldersgrupper i jobb, påpekte de at det var flest nyutdannede økonomer og studenter som henvendte seg til dem ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)). Likevel påpekte bemanningsbyrået, som man også finner i mange stillingsutlysninger at de ønsket mer arbeidskraft fra et segment med mer erfaring

*«Aller helst vil vi ha de med litt erfaring, men der er ganske skrappt i markedet. De større kundene, de kan ta en nyutdannet. De små kundene kan ikke det. De må ha den erfaringen. De har ikke mulighet til å lære opp. Men der det er volum, hos Statoil, de større kundene, så er det ofte nyutdannede. Og det er jo, en gylden bra mulighet for nyutdannede og, fordi at det er veldig vanskelig for nyutdannede å få jobb hvis du ikke går gjennom byrå tror jeg.»*

Denne uttalelsens kan sees i sammenheng med det som er nevnt tidligere i oppgaven at det i denne perioden er lite jobber. Ifølge dem er markedet også skrappt for søkere med erfaring, noe som indikerer at bedriftene enten velger å ansette disse fast, eller at konsulentmarkedet er mer etterspurt enn bemanningsmarkedet.

Banken det er forsket på har hatt innleid arbeidskraft i alle aldre tidligere, men per i dag er de innleide i de ulike avdelingene i forholdsvis unge mennesker mellom 20-30 år. De fleste av de innleide har høyere utdanning, eller er under høyere utdanning. Dette nivået på utdanning er reelt høyere enn ledere og fast ansatte som er blitt intervjuet i dette forskningsprosjektet. Dette står i stil med teorien som tidligere i oppgaven er presentert. Teorien fortalte at innleid arbeidskapasitet hovedsakelig var mennesker under 30 år som var under høyere utdanning eller generelt høyere utdannet enn andre deler av Norges arbeidskraft ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

*«Fordelen med å ha unge er at de tar dataprogrammer lett. Og jeg har jo hatt noen godt voksne og som bare kan stort sett mailen hjemme og søke på internett. Det tar mye lengre tid, de har ikke den program forståelsen.»*



Lederen går her mot strømmen og sier at de ønsker helst å ha unge medarbeidere i motsetning til eldre. Dette trenger nødvendigvis ikke bety at de ikke ønsker mennesker med kompetanse.

#### 4.4.1 Innleid arbeidstaker

Ut ifra de ulike intervjuene forklarte flere respondenter enn de som hadde status innleid at de selv hadde jobbet som innleid på et tidligere tidspunkt. Det som var overraskende var at begge lederne samt de fast ansatte hadde alle først blitt ansatt som innleid i den banken de jobbet i per i dag. Da jeg ønsket å vite de ulikes valg ved å arbeide som innleid arbeidskraft stilte jeg følgende spørsmål;

*Hva var ditt motiv for å jobbe som innleid arbeidskraft?*

*«Nei. Jeg har ikke brukt det bevisst med å være innleid. Det har jeg ikke. Men jeg har oftere lettere tatt en jobb, for jeg har tenkt at ok det er bare for en periode. Og så kan jeg prøve meg på noe annet hvis det ikke er noe. Det har ikke vært bevisst, men det har vært en sånn ok, men da prøver jeg denne jobben og så ser jeg.»*

Samtlige respondenter svarte at de ikke hadde bevisst valgt å jobbe som innleid, men heller sett på utvalgte jobb som interessant. Flere av dem kom likevel med et spennende argument for at slike ansettelsesformer også var av mindre risiko for arbeidstakeren. Her mente de ulike at dersom de skulle begi seg inn på en jobb, i en næring de ikke hadde kjennskap til fra tidligere, var det enklere å ta jobben dersom dette var som innleid. Deres begrunnelse var som bedrifters motiv for å bruke ekstern arbeidskraft. De så på det som en mulighet til å prøve ut jobb i den utvalgte bransjen og eventuelt finne seg noe nytt dersom det ikke fungerte. Selv om bemanningsbyråene har god relasjon med sine arbeidstakere, er det ikke alltid de rekker å få innsikt i den innleides arbeidssituasjon dersom de ikke trives, eller annet oppstår. Ved å lede ansatte eksternt har ikke bemanningsbyrået mulighet til direkte innsyn i hvordan deres ansatte utfører sine arbeidsoppgaver, og kan føre til liten kontakt med arbeidstaker (Kalleberg, 2000). Det er derfor interessant å vite hvilken leder, den innleide mener de har best relasjon med av konsulent i bemanningsbyrå, eller leder i kundebedrift. I intervjuguiden ble følgende spørsmål fremlagt;

*Hvem føler du er din arbeidsgiver?*

*«Ja, og veldig god kommunikasjon mellom bemanningsbyrå og bedrift. .... Men jeg kan og si det at jeg følte jo og at etter hvert som du kommer inn i rollen i bedriften så følte jeg mer tilhørighet i bedriften enn med bemanningsbyrået. De ble en saksbehandler enkelt og greit».*

De innleide og de som hadde vært innleide i banken, var svært enige om at deres tilhørighet lå hos kundebedriften og ikke bemanningsbyrået. De ulike respondentene understreket at dette ikke var grunnet dårlig kommunikasjon med bemanningsbyrået de var utleid gjennom. Bemanningsbyråene begrunnet dette med at de fleste vil identifisere seg med arbeidsmiljøet i innleiebedriften de er utplassert i, noe som kan vise til at de innleide blir godt mottatt (www.nhoservice.no). Dette ser også ut til å være tilfellet i den utvalgte banken.

Likevel er denne tre-partsrelasjonen av en mer kompleks karakter, noe som også vises i hvor forskjellig en respondent svarer om samme sak. Det at en innleid arbeidstaker har to bedrifter å forholde seg til, kan være en utfordring ettersom de også har «to» sjefer å forholde seg til (Kalleberg, 2000).

*«..jeg følte vel at det var bemanningsbyrå som var min arbeidsgiver i og med at det var de jeg fikk lønnen fra. Men jeg hadde og veldig god kontakt med overordnede i bedriften, så jeg følte vel nesten at jeg hadde to arbeidsgivere. Fordi at den ene gir deg oppgavene, mens den andre lønnet».*

Da det var spørsmål om hvem som var deres arbeidsgiver var svarende varierte, noe som gjorde det vanskelig å generalisere hvilken arbeidsgiver innleid arbeidskraft følte tilhørighet til. Undersøkelser viser likevel at under 50 % identifiserer seg bemanningsbyrå noe som jeg mener kan begrunnes med at de ikke har daglig kontakt med sin arbeidstaker.

#### **4.5 Vikarbyrådirektivet**

I 1995 kom som sagt endringen i loven som spesifikt omtalte midlertidig ansettelse; «...og arbeidet adskiller seg fra det som ordinært utføres i bedriften» (Grimlø, 2005, side 151).

Denne endringen er ment for å motvirke den økende bruken av innleid arbeidskraft (Grimsø, 2005). Ved økende bruk av innleid arbeidskraft kom det som sagt også useriøse aktører på markedet. Vikarbyrådirektivet ble et innspill fra EU sin side for å motvirke utnyttelse av innleid arbeidskraft. utfordringene rundt arbeidsrett og hvem som har ansvar for hva er noen av de spørsmålene som trenger å bli svart på. Dette er en diskusjon som er påfallende på regjeringsnivå, organisasjonsnivå og bemanningsnivå. Derfor var det viktig å kartlegge respondentenes kjennskap til vikarbyrådirektivet. I alle intervjuene var siste spørsmål som følger;

*Har du noen mening om dette EU direktivet og hvordan dette kan påvirke din hverdag?*

De fleste respondentene var lite kjent med vikarbyrådirektivet, noe som gjorde avslutningen av de fleste intervjuene meget vanskelige. Det de fleste visste om dette var at de hadde skimmet gjennom noen avisartikler om saken. Lite kjennskap og allmenn kunnskap viser til at vikarbyrådirektivet er meget omfattende og komplekst. Selv om mennesker får ulike meninger foreslått gjennom ulike avisoppslag, bør man ha en forståelse for Norges forbindelse med EU for å kunne ha en større faglig tilnærming til saken. Norge er rettslig bundet til EU gjennom egne avtaler. Denne tilknytningen betyr at Norge til dels er underlagt EU sine lover og regler uten stor gjennomslagsrett i felleskapet (Tranøy, 2001).

Innholdet i direktivet ble beskrevet for de ulike respondentene som en siste utvei å få noen som helst form for meninger om denne saken. Dette ble gjort på en så objektiv måte som mulig, slik at menneskene jeg var i kontakt med kunne finne sine egne meninger om effekten direktivet ville eventuelt medbringe. For å erindre hva vikarbyrået dreier seg om, skisseres det grovt hva dette handler om sammen med de ulike respondentenes besvarelser og innspill.

Vikardirektivet legger til grunn at alle arbeidstakere skal ha trygge arbeidsforhold med rett til blant annet lønnet ferie. Direktivet understreker at det ønskes likhet til arbeidstakere innenfor alle ulike ansettelsesformer, og sier kort sagt at en fast ansatt og en vikar/innleid ha bør samme rettigheter.

*«Det kommer litt an på hva de mener med hva som skal bli likestilt. Hvis man ikke er sikker på at den personen blir værende, så skjønner jeg at en bedrift ikke har lyst å ta den kostnaden. Men sånn ellers, i det daglige med arbeidsmiljø og teambuilding og sånt, så synes jeg at man bør bli inkludert.»*

Et slikt innspill kom for å kvalitets sikre bruken av ekstern arbeidskraft, og anerkjenne bemanningsbyråer som reelle arbeidsgivere, noe de ikke er i dag. Ifølge direktivet bør disse bemanningsbyråene være fullverdige arbeidsgivere ettersom de skaper arbeidsplasser og et fleksibelt arbeidsmarked. Det er også gjennom direktivet ønskelig at de innleide får tilgang til like goder som en fast ansatt ([www.Regjeringen.no](http://www.Regjeringen.no)).

*«Jeg synes jo det er bra. Det skal jo ikke være så stor forskjell skulle jeg tro i utgangspunktet. Men som sagt så har jeg ikke satt meg inn i det. Jeg har på en måte sett at det har stått, men har ikke lest stoffet.»*

Per i dag har som sagt ikke Norge en lov som tilsier like rettigheter til innleid arbeidskraft. Derfor er dette direktivet blitt et omdiskutert tema da ulike parter mener at dette er et positivt innspill, mens andre er redd for at terminologien fast ansatt vil forsvinne.

*«Jeg tror i tilfellet at det er litt langt fram i tid for det er en del ting som man må ha fast ansettelse for å kunne gjøre. Ja, med tanke på å kjøpe hus, det med privatøkonomien styrer jo litt av dette. I tilfelle som må den type begrep endres og det tror jeg er ganske langt frem i tid i tilfellet. For da må jo det å være innleid må det bli likestilt med det å ha fast ansettelse.»*

En innleid arbeidstaker vil enda være ansatt i vikarbyrået dersom direktivet trer i kraft. Spesielt med tanke på lønn må bemanningsbyrået sørge for at den innleide får betalt lik lønn som de fast ansatte ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

*«Jeg er veldig obs på når jeg får inn vikarer at de skal ha samme lønn som det mine ansatte har. Det er både og for at lønna ikke er sånn kjempe høy og at jeg skal ha gode folk. Da må jeg kunne tilby dem det samme som vi har.»*

Dette viser til at den utvalgte bedriften først og fremst er klar over at det er konkurranse om de gode arbeidstakerne innenfor bemanningsbransjen. Under intervjuet ble det ikke gjort inntrykk for at lik lønn ble lagt frem grunnet vikarbyrådirektivet. Dersom et vikarbyrådirektiv vil innebære at lønn skal være likt for både innleide og fast ansatte, vil denne overgangen ikke være merkbar for denne banken.

Først og fremst vil som sagt direktivet oppfylle at innleide får likestilling i henhold til arbeidsmiljøloven. Direktivet trekker det enda litt lenger da de ønsker at en innleid får tilgang til ressurser slik som ferieboliger med mer, på lik linje med de fast ansatte. (www.regjeringen.no)

*«Det er spesielt LO som har vært ute og vært veldig negative til vikarbyrådirektivet. Og jeg, jeg stiller meg litt undrende til hvorfor de er det. Fordi at kandidater og medarbeider vil jo få en bedre kontrakt, de vil få en ryddigere lønn, og foreløpig vil bli mer regulert fra myndighetenes sin side enn det er i dag.»*

LO er ikke fornøyd med at Regjeringen ønsker å innføre direktivet under norsk lov slik den er utformet per i dag. Deres ønske er at det lages en omfattende tiltakspakke før direktivet eventuelt blir innført og frykter at det motsatte vil skje. Ifølge LO vil en slik tiltakspakke sikre at bemanningsbransjen inneholder kun seriøse aktører som forholder seg til norsk arbeidsmiljølov (www.lo.no).

*Men hvis at bedriftene blir tvunget til, eller at det kreves at det skal være like retningslinjer for både fast ansatt og innleid, så vil jo ikke overgangen bli så veldig stor. For da har en på en måte forbundet seg til like retningslinjer i utgangspunktet. Fordi at forskjellen vil ikke bli så stor for arbeidstakeren selv, og det vil bli et mye mer ryddig spørsmål om overtakelsen av arbeidstaker.»*

«Vikarbyrådirektivet vil være med på å sikre den enkelte arbeidstaker gode arbeids- og ansettelsesvilkår og bidra til en ryddig bemanningsbransje,» sier Vibeke Madsen, administrerende direktør i Hovedorganisasjonen Virke. Denne uttalelsen viser til Hovedorganisasjonen Virke er for vikarbyrådirektivet. De har i likhet med LO innvendinger til diskusjonen rundt tiltakspakken. Problemet deres i motsetning til LO er at tilleggspakken er for restriktiv for bedriftene. De mener at bedrifter ofte trenger vikarer ved ulike former for fravær, spesielt ved permisjoner (www.virke.no). Virke konkluderer med at tilleggspakken vil gjøre bemanningsbransjen vanskeligere både i det å leie ut arbeidskraft så vel som å leie inn.

*«Det kan jo faktisk bli dyrere for kunden å leie inn arbeidskraft i forhold til hva det er i dag»*

Madsen mener at det er bemanningsbyråene som får arbeidslivet til å gå rundt. Dersom vikarbyrået skal bidra til sikringen av innleid arbeidskraft mener hun at tilleggspakken må revurderes, da den ifølge henne selv gjør det vanskeligere for bedrifter å bruke innleid arbeidskraft ([www.virke.no](http://www.virke.no)). Tidligere beskrevet i oppgaven var lederne enige om at de synes det var allerede dyrt å ha innleid personell. Dersom det blir dyrere å bruke innleid arbeidskraft, kan dette medføre at bedrifter ikke velger å bruke denne form for arbeidskraft.

*«For meg som jobber i bemanningsbyrå så har det lite konsekvenser egentlig. Det er kanskje heller positivt fordi det vil bli mer innleie enn tidligere. Negativt kan det jo være fordi at det blir vanskeligere å få fast ansettelse. Men for meg som jobber i bemanningsbyrå, så har det ingen store konsekvenser.»*

UNIO på sin side mener at regjeringen bør si nei til vikardirektivet dersom den ikke vil sikre at arbeidsmiljøloven blir overholdt på en riktig måte. De ønsker på sin side det motsatte av fagforeningene og bedriftene, at tilleggspakken skal omhandle at pensjonsordningene skal være de samme, og at tillitsvalgte får innsynsrett i prosesser som omhandler arbeidsvilkår og lønn. UNIO går heller ikke med på å innføre direktivet dersom denne resolusjonen virker slik at deres og andre fagbevegelsers forhandlingsposisjon i forhold til eksempel lønn eller arbeidstid blir svekket([www.unio.no](http://www.unio.no)).

*«Jeg tror det viktigste argumentet for vikarbyrådirektivet er at det blir en større ryddighet i bransjen. De seriøse aktørene kommer til å fortsette, og det kommer til å bli enda mer stuerent og drive med midlertidig arbeidskraft og utleie til kunder.»*

Ifølge NHO tar likevel ikke tiltakspakken tilstrekkelig hensyn til det å skape en seriøs bemanningsbransje og hva slag effekt dette kan ha på det norske arbeidslivet, i form av sitt bidrag til lettere inngang på arbeidsmarkedet og fleksibilitet for bedriftene. De mener at da direktivet i seg selv rydder i markedet og fører til at det bare gjenstår seriøse aktører, at restriksjonene som solidaransvar og drøftingsplikt i tiltakspakken er hemmende. Likevel mener de at tiltakspakken også gir positive signaler ved å påpeke arbeidstidsordninger hos kundebedrift, også skal gjelde den eksterne arbeidstaker, samt at pensjon ikke er underlagt likebehandlingsprinsippet ([www.nhoservice.no](http://www.nhoservice.no)). Selv om egen organisasjon ikke er positiv til alle aspekter med vikarbyrådirektivet og tilleggspakken, mener likevel konsulentene i det ene bemanningsbyrået at direktivet vil bli implementert også i Norge.

## ***4.6 Ledelse av ulik segmentert arbeidskraft***

I denne oppgaven defineres ledelse som leders evne til å utøve makt som forankret i dens egen personlighet, samt i bedriftens kjernemål. «Å skille mellom medarbeidertyper er et råd som ligger innbakt i ledelsesstilmodellene. Folk bør behandles forskjellig, etter forutsetninger om modenhet og oppgavens karakter» (Strand, 2007, side 429). Lederne av utvalgte bank skal lede ulik form for arbeidskraft fordelt mellom fast og innleid ansatt. I motsetning til hva Strand mener om å behandle ulike mennesker ulikt, vil det gjennom en eventuell innføring av vikarbyrådirektivet heller vektlegges å gi mest mulig lik behandling til alle ansatte.

*«Sånn i det daglige så merker vi ikke forskjell på de i det hele tatt. Så er jeg veldig obs på at de skal få være med på akkurat de samme tingene som de faste ansatte.»*

Lederen vektlegger at hun også prøver å vise likhet til de innleide ved å som sagt tilby lik lønn som de fast ansatte får. Dette er et incentiv hun bruker for å tiltrekke seg de beste kandidatene. Det er også leders oppgave å oppmuntre sine medarbeidere til å optimalisere sin innsats i jobben (Einarsen, 2011). Dersom en leder skal være suksessfull, må de ansatte ha tillitt til dem. Lederen i banken mener hun selv er ærlig fra begynnelsen ved å poengtere at ja, lønnen er lik men godene er noe du vil få dersom man blir fast ansatt.

Selv om vikarbyrådirektivet skal føre til at ulik segmentert arbeidskraft i form av innleid og fast ansatt skal bli likestilte, er ikke de ansatte en homogen gruppe. Detter sier lederne seg enige i. Ettersom de vet at den innleide er midlertidig ansatt kan dette medføre til en annen relasjon med dem i motsetning til fast ansatte.

*«På en måte så er det lettere å ta innleide fordi at du trenger ikke gå i dybden. Men det å lede fast ansatte det er ikke lett. Det er ikke noe sovepute å være leder.»*

I noen tilfeller må leder bruke ulike verktøy for å spille på de ulike relasjonene de har med de ansatte. Dette kan spesielt være viktig når det er snakk om ledelse av mennesker med ulik ansettelsesforhold.

*«Kommer jo opp i situasjoner hvor du er det. Spesielt sånn som vi hadde nå for et halvt år siden, hvor jeg hadde 4 innleide samtidig, 2 fikk fast jobb og to fikk ikke. Da*

*er det jo litt vanskelig og gjerne litt ubehagelig at de som ikke får det. Men samtidig så er det ikke ubehagelig bare for meg, men også for de som fikk jobb og de som sto igjen. Hvorfor ble de valgt før meg, men likevel velger du å kjøre videre med oss? Men sånn i det daglige så merker vi ikke forskjell på de i det hele tatt. Så er jeg veldig obs på at de skal få være med på akkurat de samme tingene som de faste ansatte.»*

Slike situasjoner kan oppstå på grunn av at lederen ikke har fått tildelt flere årsverk, noe det som også er nevnt tidligere i oppgaven. Banken har også hatt tilfeller der den innleide har vært utålmodig og lite funksjonell i jobben grunnet at personen ikke takler den usikre situasjonen de har befunnet seg i. Det er gjerne ikke kandidaten selv, men ofte et press fra den de lever med, som gjør at de stresser mer enn nødvendig. Disse kandidatene er konstant under press fra sine omgivelser om å få seg fast jobb. Her beskriver lederen at de går i en dialog med den ansatte.

*«Så da er det mer å få de til å innse at de må senke skuldrene og roe ned. Dette er kun du som kan avgjøre».*

I slike situasjoner er en leders kommunikasjon med de ansatte avgjørende for om situasjonen utarter seg positivt eller negativt. Dersom det ikke skjer noen endringer har det skjedd at kandidaten blir sendt tilbake til bemanningsbyrået.

*«Ja, det er mye enklere å avslutte et engasjement. Det er det».*

Hvis ikke tillitten er til stedet, vil dette påvirke toveiskommunikasjonen dem imellom og ofte ikke mulig å fortsette dette arbeidsforholdet (Vik, 2007). En leder kan også ha frustrasjoner ved det å ha arbeidstakere av ulike ansettelsesformer. Slike frustrasjoner kan være knyttet til en viss usikkerhet. Midlertidig ansettelse kan påvirke ledere negativt ved at arbeidskraft går tapt.

*«...jeg tror at hadde det vært på et kundesenter der du har nesten halvparten av hver eller kanskje mer innleide og sånn, så har du heller frustrasjonen på blir du her, blir du ikke her, får jeg deg fast, vil du da bli her?»*

Så hva får en ansatt til å bli? Det finnes dessverre ingen fasit på denne problemstillingen, likevel kan lederen bruke verktøy som vil trekke til seg den ansatte, i stedet for å skyve den fra seg (Spurkeland, 2009). Ettersom bedrifter ofte bruker innleid arbeidskraft for å spare



penger, kan lederen heller spille på personlige egenskaper som ikke koster å dele. Enkle tiltak som å sette pris på de ansattes innsats er en for lite utnyttet ressurs. Det er påvist at bruken av berettiget ros til sine ansatte vil gi dem en mer positiv innstilling til deres arbeid og leder. For å gi ros, trenger man ikke godkjenning fra øvre hold, men er en personlig ressurs som man selv deler ut (Irgens, 2000).

Selv om lederen bruker de riktige verktøyene betyr dette ikke nødvendigvis at de ansatte blir i avdelingen. Ofte er som sagt det å jobbe som innleid en inngang på arbeidsmarkedet. Det er ofte unge mennesker som har disse jobbene, noe som i flere tilfeller betyr at de har et ønske om å klatre på karrierestigen.

*«Da har jeg både engasjerte, ansatte og innleide. Så det er jo det som har vært min utfordring er å få de fast ansatte hos meg og holde de for når jeg endelig har fått ansatt de, så er de gjerne på vei videre. Da har de vært såpass lenge at de gjerne vil ha blitt oppdaget av andre på huset.»*

#### **4.7 Integrasjon og arbeidsmiljø**

Forskning mener at det å benytte seg av ulik arbeidskraft har tidligere blitt sett på som en negativ påvirkning på de fast ansatte. I senere tid mener forskere at dersom man bruker innleid arbeidskraft for å styrke bedriften, vil dette ha en mer positiv påvirkning på de fast ansatte enn ved å bruke de innleide for å spare kostnader. Her mener forskerne at arbeidsgiverne må følge med på hva slags påvirkning bruk av ekstern arbeidskraft har på de fast ansatte (Way, et al., 2010). I banken det er forsket, på svarte samtlige innleide og fast ansatte at de jobber med andre former for arbeidsorganisering. Ut ifra dette var det meget spennende å gå i dybden og se om det var store forskjeller knyttet til behandlingen av de ulike ansettelsesformene. For å finne ut mer om dette, ble følgende spørsmål spurt respondentene.

*Bli du behandlet likt eller føler du det er en differensiering av ulik arbeidskraft?*

*«Det går egentlig veldig greit. Jeg følte det både når jeg var innleid og som fast ansatt. Føler det ikke er store forskjellen. Jeg tenker ikke noe over det.»*

I følge undersøkelse gjort av NHO (bemanningsbyråenes) er den innleides relasjon til leder i innleiebedrift god omtrent 75% av tilfellene. Selv om det for noen år siden var negative

oppslag om bemanningsbyrå sin dårlige behandling av ansatte, viser det seg at dette hovedsakelig ikke er tilfelle. Det er ytterlig få innleide som blir forskjellsbehandlet av innleiebedriften. Undersøkelsen gjort av NHO så på den innleides arbeidsforhold hos kundebedriften. Resultatene viste at den innleide og den innleides arbeid ble satt pris på av nærmest alle kollegaer (www.nhoservice.no). Dette motbeviser den generelle tolkningen om at innleide blir forskjellsbehandlet.

*«Litt forskjell er det jo med tanke på rene fordeler for fast ansatt. Men ellers i forhold til behandling av selve ansatte tror jeg ikke det er stor forskjell. Men det er klart at det er litt goder som vi får som fast ansatt som de ikke får.»*

Som forklart tidligere i dette kapitlet har den ene lederen konsekvent betalt lik lønn til både innleid og fast arbeidskraft. Allerede i intervjusituasjonen fortalte lederen at man fikk goder dersom man fikk fast ansettelse. Undersøkelser viser at årsaken til at det er de større bedriftene som oftest bruker ekstern arbeidskraft, er fordi at det også er disse firmaene som gir mest goder til sine faste ansatte. Dette er en stor kostnad for bedriften, noe de ikke trenger å betale for ved bruken av innleid arbeidskraft (Kalleberg, 2000). Selv om banken blir sett på som en liten bank, er det blitt antydning at en slik strategi også er blitt brukt av dem. Det som mest sannsynlig differensierer banken fra andre arbeidsgivere, er at dersom det er ledige plasser i eksempel treningsgruppene turer, kan de innleide få en plass.

*«Jeg gikk jo dette skiløpet. Der fikk jeg akkurat de samme godene som de faste fikk. Det synes jeg var veldig bra.»*

Slik unntak kan gi positivt tilskudd til en bedrifts kultur ettersom de ansatte blir behandlet tilnærmet likt. Dette mener jeg også vil gjøre en leders utfordringer mindre da deres forhold til de ansatte, samt de ansattes arbeidsmiljø er av en positiv art. Selv om det er små forskjeller med hvordan bedriften behandler ekstern arbeidskraft i forhold til goder, er det også interessant å vite om de blir forskjellsbehandlet på andre måter.

*Føler du at ditt ansvarsområdet er av videre perspektiv enn hva de innleide opplever?*

*«Eh, ja, akkurat der jeg sitter så har jeg mer ansvar enn hva de får som innleid. Det tror jeg. Om det har med å være fast ansatt vet jeg ikke, men det er klart at det har med erfaring, at man har vært der lenger. For nå har jo jeg vært der lenger enn alle som er innleide.»*

Om en slik forskjell er grunnet forskjellsbehandling eller erfaring er vanskelig å si. Likevel etter å ha gått dypere inn i bankens organisering av arbeidskraft, vil jeg mene at årsaken i dette tilfellet vil være grunnet arbeidstakerens ansiennitet. Den innleide som hadde vært ansatt i knappe to måneder sa selv at han hadde mer en nok med å ta seg av de grunnleggende oppgavene, ettersom det var mye å sette seg inn i. Forståelsen var at arbeidsoppgavene ble mer omfattende etter hvert som du klarte å mestre de du hadde fått tildelt. Ettersom en nyansatt ikke har oversikt over alle sine arbeidsoppgaver, kan dette også medføre at de må jobbe desto hardere for å være på samme nivå som de fast ansatte. For å undersøke arbeidsinnsatsen nærmere ble det derfor stilt følgende spørsmål til respondentene;

*Er det forskjell på arbeidsinnsatsen på de fast ansatte og de innleide?*

Respondentene mener at de ikke kan se forskjell på arbeidsinnsatsen mellom innleid og fast ansatt. Dersom det er forskjell i arbeidsinnsats har dette mer med individets personlighet enn hvordan man er ansatt.

*«Det kommer jo litt gjerne an på personen selv og om man føler man har behov for å få vise seg litt ekstra. I arbeidsmarkedet og så er det gjerne litt konkurranse. Så det kommer litt an på hva den enkelte velger å legge ned i innsats selv. Men i utgangspunktet så blir det og å gjør hovedoppgavene og dersom en innleid utpeker seg på en spesiell arbeidsoppgave så er det vel gjerne fordi at den innleide ønsker gjerne å jobbe mer med dette når han blir fast ansatt. Så får du gjerne segmentere litt selv da.»*

De fast ansatte i banken merker ikke store forskjeller med arbeidsinnsatsen. De ser som sagt tilfeller der enkelte innleide jobber kanskje litt ekstra hardt for å bli fast. Jeg synes ikke jeg har merket noe på innsatsen. Fra de innleides side merker de heller ikke store forskjeller. Det eneste de mente de kunne se forskjell ved, var at de fast ansatte var litt mer avslappet i forhold til lunsjtid.

*«Jeg merket at når det var gått en halvtime så ville jeg tilbake til post. Men da var de litt mer på det at de kunne ta fem minutter ekstra».*

De innleide er nok mer pliktoppfyllende ettersom de ønsker å få en jobb fast i banken. Ifølge de som var allerede faste var det ingen grunn til å bli stresset på grunn av dette. De mente at alle ville få en fast stilling etter hvert, de måtte bare være tålmodige.

Med et økende antall av innleid personell vil også organisasjonskulturen bli påvirket ettersom fellesskapet blir sammensatt (Alvesson & Sveningsson, 2008). Etter å ha sett på hvordan det er for de ulike partene i banken å samarbeide med hverandre, mener jeg at de har en positiv kultur. De innleide ble behandlet meget likt som de fast ansatte, noe de fast ansatte også synes var positivt. Denne positive kulturen kan understrekes med sitat av hva en innleid som bare hadde jobbet i banken 2 måneder mente om deres kultur.

*«Det var noe av det jeg var mest positiv overrasket over, var at jeg kom så raskt inn i teamet synes jeg. Du er alltid litt skeptisk når du kommer inn på en ny plass, bli kjent med masse nye folk. Det kan være vel så mye personene som jobber her, men jeg tror og det er litt kulturen på kundesenteret at du kommer veldig lett inn i teamet. Så det synes jeg har vært veldig bra».*

Oppsummert vil jeg si at integrasjonen og arbeidsmiljøet er meget godt.

#### ***4.8 Den Innleides forventninger***

For mange vil det å jobbe som innleid kunne føre til eventuell fast jobb videre, CV bygging eller rett og slett en enklere vei inn i arbeidslivet (Nesheim & Rørvik, 2011). Da i forrige avsnitt ble ment at det var vanskelig for lederen å holde på de fast ansatte når de først ble fast ansatt, ble det interessant å vite hvor den innleide så seg i nærmeste fremtid.

*Hvor vil du være om et år?*

*«Sånn som jeg ser det nå, så vil jeg være fast ansatt i den bedriften som jeg er i nå... Men om jeg kommer til å sitte på samme avdeling er uvisst.»*

Begge innleide så for seg en fast jobb videre i samme banken, noe som viser til at de begge trives i organisasjonen. Den ene innleide hadde allerede begynt å være direkte innleid i banken, noe som betyr at arbeidstakeren har en midlertidig stilling for eventuelt en uke i permisjon. Arbeidstakeren var meget klar på at hun ville bli fast ansatt i løpet av høsten. Vedrørende en slik ansettelse var det en forventning med å gå opp i lønn.

*«Jeg har en forventning om at den skal gjøre det. Men i hvilken grad er jeg litt usikker på. Nå var der en liten samtale om det i forbindelse med at de kjøpte meg opp fra bemanningsbyrået. Da ble det ingen endringer og det stilte jeg en liten hake med, fordi det hadde jeg blitt lovet fra bemanningsbyrået at dersom banken kjøper deg opp så er det tatt høyde for at det blir en lønnsøkning. Og da det ikke skjedde på daværende tidspunkt, så vil jeg ta det opp som et nytt punkt ved kontrakts skriving i forhold til fast ansettelse.»*

Som tidligere sagt vil likevel en innleid ofte være innleid for en kortere tid før de selv blir fast ansatt (Kalleberg, 2000). Da den innleide henviste seg til at hun ble kjøpt opp av banken ved endring av ansettelsesforhold, ble det stilt spørsmål om et bemanningsbyrå fikk en større engangssum dersom arbeidstakeren fikk fast ansettelse.

*«Ikke så lenge de har vært innleid over 6 måneder. Hvis jeg bryter kontrakten og sier at jeg vil ha fast ansatt fra, etter 3 måneder, så må jeg betale den ut av kontrakten. Det skjer ikke. Da sier vi til kandidaten at vi ønsker å fast ansette deg ifra 1 september for eksempel, for da går din kontrakt med bemanningsbyrå ut, men vi ønsker at du allerede nå skal få vite det. Forteller og grunnen til hvorfor det er sånn som det. Så vi er veldig åpen på hvorfor vi gjør det.»*

Ifølge leder var dette også tilfellet ved endring av arbeidsorganisering for den ene innleide i bedriften. Her er den ansattes forventninger og informasjon annet enn hva lederen fortalte i et annet intervju. Slike forventninger mener konsulentene i bemanningsbyrået er komplekse da dette ofte kommer på deres agenda. De selv er meget strenge med å ikke gi forhåpninger til den ansatte,

*«Så det er jeg og veldig obs på at jeg gir beskjed når jeg har intervjuer. Det kan ta så lang tid, og det kan ta så lang tid. Det er kun opp til deg selv hva du vil ha ut av det oppholdet i banken. Finner du liksom roen, så går det som regel bra».*

Selv om leder mener de er obs på forhold om at arbeidstaker ikke skal ha for høye forhåpninger, kan man se av sitatet over at det er fort å misforstå. «det går som regel bra» sier leder om det å få fast ansettelse så tidlig som i intervjuet. Dette er hva som kan ha skjedd når den ene innleide forventer høyere lønn ved eventuell fast ansettelse. En slik problemstilling mente også bemanningsbyråene at ofte lederne satt dem i. Ut i fra deres yrke er de selv ytterst forsiktige å gi den innleide noen som helst form for forhåpninger. Ofte når den ansatte ikke får det de mener de er blitt lovet, kan dette bli tatt opp med bemanningsbyrået. Slike situasjoner kommer ofte opp når den ikke innleide får fast ansettelse. De ulike partene i banken får spørsmålet om de føler bedriften er avhengig av dem mener de at bedriften kan være det grunnet ulike grunner. En av de årsakene som blir vektlagt er bemanningsbransjens høye turnover.

*«De har jo litt kostnader med å lære oss opp. De har satt opp folk. De første ukene jeg var her så var jo en med meg alle 8 timene. Det er klart det er en kostnad forbundet med det. Da vil jo det være bortkastede penger hvis jeg går rett ut igjen. Så må de lære opp en ny person igjen. Så sånn sett så vil jeg si at de er litt avhengig».*

Den innleide selv hintet pent til at de tror at banken er avhengig av dem som ansatt. Deres Ved spørsmål om dette til lederne er svaret et klart ja.

#### **4.9 Leders ønske**

Avslutningsvis er det interessant å se på hva som er ledernes i drømme scenarier i forhold til bemanningskabalen. Selv om banken bruker innleid både innleid arbeidskraft og fast ansatte, betyr dette ikke at dette er leders ønsker. Ofte vil en leder måtte handle etter hva bedriften og bedriftseiere trenger for mest mulig inntjening.

*«...det er jo jeg som rekrutterer veldig mye til resten av banken og.»*

Som tidligere nevnt har leder hatt problem med at når de innleide først fikk ansettelse, så ble de rekruttert av andre i banken.

*«Jeg kunne jo tenkt meg å ha mer fast ansatte. Det kunne jeg. Og jeg er jo og litt bevisst på det og når jeg skal finne folk og. At det gjerne ikke er de med høyest utdanning jeg er ute etter, men personlighet, at jeg har en miks med de som jeg ser kan bli værende i kundesenteret. At de ikke har vanvittige ambisjoner til å fly videre, men så ser jeg da på hvem som kan være en investering videre for banken. Prøve å ha en miks av det.»*

Den ene lederen mente at hvis de skulle kunne holde på ansatte i avdelingene, måtte de endre hvilket segment de rekrutterte fra. Lederen mente at det å ansette et knippe av menn og kvinner i 50 årene ville vært det mest ønskelige. Grunnen til dette var at dette segmentet mente de å være opptatt av stabilitet. Denne stabiliteten ville føre til at de ønsket å bli på det stedet de var ansatt.

*«Ja, og det gjør noe med miljøet og. For når man er en satt gjeng, så kan man videreutvikle de kunnskapene vi har og bli dyktigere. Så når det er mye innleie, utskiftninger av folk generelt, blir det vanskelig. Så nivået blir høyere med en større andel faste.»*

Ved å ha en slik fast gjeng mente lederen at ville føre til høyere faglig dyktighet og bedre kundepleie til kundene.

## 5.0 Konklusjon

Utgangspunktet med denne studien var å undersøke om konsekvenser ved bruken av innleid arbeidskraft. I den forstand har det blitt tatt utgangspunkt i tre- partsrelasjon som omfatter den innleide arbeidstaker, bemanningsbyrå og kundebedriften. Her vil den eksterne arbeidskraften være ansatt hos bemanningsbyrået samtidig som den eksterne arbeidstaker er under ledelse av kundebedriften og utføre arbeid etter deres behov.

Svar knyttet til de ulike forskningsspørsmål knyttet til denne tre-partsrelasjonen vil bli beskrevet sammen med ledelsesutfordringene knyttet til disse.

### 5.1 Bemanningsbyrå

*Hva er omfanget av bemanningsbransjen?*

Som empirien viser, er bemanningsbransjen en voksende bransje med noen veldig store aktører. Det ene bemanningsbyrået som studien omhandler, er Norges desidert største byrå som har en omsetning på 300 millioner mer enn nestemann. Det andre bemanningsbyrået var også et av Norges ledende som viser til at begge byråenes markedsposisjon og andel er meget stor. Det forteller at det er bransjens store aktører som styrer mesteparten av markedet.

Konkurransen som er forankret mellom de ulike byråene er mer kompleks og omfattende enn tidligere. Konsulentene i det ene byrået mener at det er registrert 330 bemanningsbyråer i Oslo alene, noe de mener viser omfanget av markedet. Selv mener de at markedet i Rogaland er like stort som markedet i Oslo grunnet oljebransjen som inkluderer mange nisjebedrifter.

*Hvordan er samarbeidet mellom bemanningsbyrå og kundebedrift?*

Et samarbeid mellom et bemanningsbyrå og en kundebedrift kan inntreffe på to ulike måter. På den ene siden kan bedriften selv ta kontakt med det, eller de byråene de velger. Dette skjer spesielt i gode tider, der det er mange jobber å få. På den andre siden er det vanligvis bemanningsbyrået som tar kontakt med kunden gjennom ulike kanaler som eksempel bedriftspresentasjoner. Ifølge konsulenter i Norges største bemanningsbyrå, er den viktigste



jobben for dem å koble de rette mennesker med kunden de jobber for. For å kunne gjennomføre dette, er dialog og bekjentskap meget avgjørende. Konsulentene peker på at jobben ikke er ferdig selv om de har bemannet stillingen. Å følge opp den ansatte er viktig for å kunne fange opp ting som bør tas tak i. Dette er også en form for relasjonsbygging for at bemanningsbyrået skal skaffe fremtidige oppdrag. Lederne i bank mener at bemanningsbyrået må være litt frampå og er dem som i hovedsak må ta kontakt med dem. Selv om det er uenighet om hvordan samarbeidet skal tas opp er de begge enige om hvordan et samarbeid skal være. I et samarbeid ved en tre-partsrelasjon må kjemien mellom partene være god. Arbeidet vil være enklere å gjennomføre dersom et godt samarbeidsklima er til stede. De vet hva kunden er ute etter og kunden vet hva de får.

## **5.2 Bedrift**

*Hvorfor velger bedrifter å bruke innleid arbeidskraft?*

Ifølge banken, er det mangel på rett arbeidskraft i markedet, og de har hatt problemer med å rekruttere nye arbeidstakere med adekvat bakgrunn. I slike tider, mener banken at det er bedre å henvende seg til godt etablerte bemanningsbyråer med stor portefølje. Dette er likevel ikke hovedårsaken til at de benytter seg av innleid arbeidskraft. I bankens tilfelle, er bruken av ekstern arbeidskraft hensiktsmessig ettersom de har ansettelsesstopp på daværende tidspunkt. En slik faktor ble også kaldt numerisk fleksibilitet, som henviser til det økonomiske aspektet ved bruk av slik arbeidsform. En av grunnene til dette, er ofte at leder ikke har tilgang til de årsverkene som trengs i gjeldene periode. Som leder sier her, kan bruk av ekstern arbeidskraft føre til at bedriften kan holde en mindre stab.

*Hva slags holdning har bedriften til de midlertidige ansatte?*

Banken har valgt å ikke bruke innleid arbeidskraft i kjernen av bedriften. Innleid arbeidskraft er tildelt stillinger i kundeposisjon, noe som det i oppgaven er diskutert kan være like viktig som kjernen. I det daglige var det ingen spesiell forskjell ved behandlingen av de ansatte annet enn hvem som utbetalte lønnen.

### **5.3 Ansatt**

*Hvorfor velger personer å ta jobb gjennom bemanningsbyråfirma?*

I banken fortalte den empiriske tilnærmingen at det hovedsak er unge under utdanning eller nyutdannede som henvender seg til et bemanningsbyrå. Konsulentene i bemanningsbyråene påpekte at de arbeidssøkende som oftest henvender seg til deres byrå, er unge mennesker som enten er under utdanning eller nyutdannet. De understreker imidlertid at de hadde arbeidskraft fra alle aldre. Bemanningsbyrået pekte også på at det i mange stillingsutlysninger søkes etter arbeidskraft fra segmenter med mer erfaring.

Denne uttalelsens kan sees i sammenheng med det - som er nevnt tidligere i oppgaven at det i bankbransjen denne perioden er relativt lite jobber. Ifølge dem er markedet også «skrap»t for søkere med erfaring, noe som indikerer at bedriftene enten velger å ansette disse fast, eller at konsulentmarkedet er mer etterspurt enn bemanningsmarkedet.

*Hvordan påvirker bruken av en sammensatt arbeidskraft av fast og innleid personell bedriftskulturen og individets arbeidsforhold?*

I banken det er forsket på svarte samtlige innleide og fast ansatte at de jobber med andre former for arbeidsorganisering. I avdelingene var de kommet frem til at behandlingen av fast ansatt og innleid arbeidstaker var tilnærmet lik.

En slik lik behandling prøvde lederen også å legge seg på ved å konsekvent betale lik lønn til både innleid og fast arbeidskraft. Det «eneste» den innleide ikke får, er godene som er tiltenkt faste ansatte. Dette er en stor kostnad for bedriften, som banken ikke trenger å betale for ved bruken av innleid arbeidskraft. Det som differensierer banken fra andre arbeidsgivere er at - dersom det er ledige plasser, til eksempel treningsgruppens turer, kan de innleide få en plass.

Ved spørsmål rundt arbeidsoppgaver, kom det frem at fast ansatte til dels har arbeidsoppgaver av mer kompleks karakter. Grunnen kan være at den fast ansatte har mer erfaring. Forståelsen var at arbeidsoppgavene ble mer omfattende etter hvert som den ansatte klarte å mestre de

oppgavene som han/hun hadde fått tildelt. Respondentene mener at de ikke kan se forskjell på arbeidsinnsatsen mellom innleid og fast ansatt. Dersom det er forskjell i arbeidsinnsats, har dette mer med individets personlighet å gjøre enn hvordan man er ansatt. Oppsummert vil jeg si at integrasjonen og arbeidsmiljøet er meget godt.

#### ***5.4 Begrensninger med studien og videre forskning***

Utgangspunktet for oppgaven var å se på hvordan bruken av innleide påvirket de andre partene rundt seg. Partene som ble studert, var hovedsakelig bemanningsbyrå, kundebedrift og ansatt. Når denne tre-partsmodellen ble utvidet til å omfatte flere parter, merket jeg at også omfang av teori var meget smal. Det ble en utfordring å omtale både fast ansatt og leder i tilknytting til bruken av innleid arbeidskraft. Selv om det var lite teori, skulle det ha vært rom for å komme med ny teori. Ettersom spesielt intervjuene med ansatte var meget korte og lite utdypende, ble det vanskelig å finne typiske tendenser knyttet til dette. Derimot var det relativt mye å snakke om vedrørende vikarbyrådirektivet. Etter å ha sett på de ulike delene knyttet til problemstillingen, var også spørsmålet rundt vikarbyrådirektivet en viktig del av forskningen. Blant respondentene var det lite kjennskap til problemstillinger knyttet til dette. Svarene ble ofte syning rundt hva de trodde saken dreide seg om. Det å diskutere rundt en meget stor del av oppgaven uten å ha gjort svært få funn var meget krevende.

Formålet med studien var å kunne avdekke interessante aspekter på et område som var lite utforsket, noe jeg har gått dypere inn i ved eksplorativ tilnærming ved bruk av semistrukturerte intervjuer. Selv om funnene vedrørende banken og bemanningsbyråene er svært sammenfallende, er det problematisk å kunne generalisere funnene til andre bedrifter i bransjen. Derfor vil det kunne være interessant å gjennomføre lignende studier også i andre banker/bransjer, noe som kan bidra til en bredere forståelse og innsikt knyttet til bruk av innleid arbeidskraft og hvilke utfordringer det medfører.

## Litteraturliste

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelige tidsskrift*, 22, 278-298.
- Begin, J. P. (1997). *Dynamic human resource systems: cross-national comparisons*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Berg, M. E., Martinsen, Ø. L., & Thompson, G. (1998). *Ledelse, kompetanse og omstilling*. Oslo: Universitetsforl.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research : The Logic of Anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Blindheim, B.-T., & Røvik, K. A. (2011). Ledelse og bedrifters samfunnsansvar *Ledelse: å bruke teori i praksis* (pp. S. 104-137). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Bolman, L. G., Deal, T. E., & Thorbjørnsen, K. M. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J. O., & Valstad, S. J. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforl.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforl.
- Einarsen, S. o. S., Anders. (2011). *Det gode arbeidsliv : krav og utfordringer* (Vol. 2.Utgave). Bergen: Grafisk produksjon: John Grieg AS.
- Erlie, B. (2003). *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforl.
- Grimlø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon - Teori og praksis* (Vol. 4.utgave). Oslo: Gyldendahl Norsk Forlag AS.
- Hyden, M. (2000). *Forskningsintervjun som relationell praksis- kjønn og fortolkende metode-metodiske muligheter i kvalitativ forskning*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Irgens, E. J. (2000). *Den dynamiske organisasjon: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forl.

- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, temporary and contractwork work. *Annual reviews*(26:341-65).
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforl.
- Lemmergaard, J. (2011). Questioning the assumption that contingent work arrangements reshape organizations and relationships. *Team performance management*, 17(no 5/6), 244-254.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Management?: it's not what you think!* Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Nesheim, T., Nesheim, A., & Garnæs, S. (2003). *Ekstern arbeidskraft i bedriftens kjernevirksomhet* (Vol. nr 04/03). Bergen: The Institute.
- Nesheim, T., & Rørvik, R. (2011). *Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder* (Vol. nr. 02/11). Bergen: Samfunns- og næringslivforskning.
- Nordhaug, O. (1998). *Måltrettet personalledelse: en grunnleggende innføring*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Nordhaug, O., & Gausdal, B. (1998). *Strategisk personalledelse: utvalgte emner*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS.
- Rørvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (Vol. 2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS.

- Sundt-Bjerck, A., & Trangsrud, O. J. (1999). *Markedsføring for reiselivet*. Oslo: Universitetsforl.
- Tranøy, B. S. o. Ø., Øyvind. (2001). *Mot et globalisert Norge? - Rettslige bindinger, økonomiske føringer og politisk handlingsrom* (Vol. 1.utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Way, S. A., Lepak, D. P., & Fay, C. H. a. J. W. T. (2010). Contigent workers impact on standard employee withdrawal behaviors: Does what you use them for matter? *Human Resource Managment*, 49(1), 109-138.
- www.dagbladet.no. Det er ikke gitt at AP skal mene det samme som LO Retrieved 03.03.12 kl 10.07, 2012, from [http://www.dagbladet.no/2012/03/03/nyheter/siv\\_jensen/politikk/innenriks/arbeiderpartiet/20510048/](http://www.dagbladet.no/2012/03/03/nyheter/siv_jensen/politikk/innenriks/arbeiderpartiet/20510048/)
- www.dn.no. Senterpartiet tar dissens om vikarbyrådirektivet Retrieved 06.03.12 kl 13.17, 2012, from <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article2348124.ece>
- www.lo.no. LO krever handlingsplan mot useriøs inn- og utleie Retrieved 24.05.12 kl 12.13, 2012, from <http://www.lo.no/Presse/Pressemeldinger/LO-krever-handlingsplan-mot-userios-inn--og-utleie/>
- www.nhoservice.no. Ansatt i bemanningsbransjen.
- www.nhoservice.no. (30.03.12). Tiltakspakke med slagside Retrieved 02.06.12 kl 14.46, 2012, from <http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=3563&categoryID=310>
- www.nhoservice.no. Verdt å vite om bemanningsbransjen, from <http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Dokumenter%20Bemanningbransjen/Verdt%20%E5%20vite%20om%20bemanningbransjen%202011-2012.pdf>
- www.regjeringen.no. *Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv*. Oslo: Retrieved from [http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/arbeidsmiljo/midtspalte/arbeidslivsmelding\\_a.html?id=653465](http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/arbeidsmiljo/midtspalte/arbeidslivsmelding_a.html?id=653465).
- www.regjeringen.no. *Høringsnotat 2010*. Oslo: Retrieved from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/hoeringer/hoeringsdok/2010/horing---vikarbyradirektivet/horingsnotat.html?id=613950>

www.regjeringen.no. *Høringsnotat 2011*. Oslo: Retrieved from

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/hoeringer/hoeringsdok/2011/horing--forslag-til-tiltak-for-a-sikre-a/horingsnotat.html?id=666369>.

www.Regjeringen.no. *Vikarbyrådirektivet*. Oslo: Retrieved from

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/arbeidsmiljo/midtpalte/vikarbyradirektivet.html?id=672407>

www.unio.no. (06.12.2011). UNIO mot vikarbyrådirektivet Retrieved 23.05.12 kl 10.38, 2012, from

[http://www.unio.no/kunder/unio/cms2011.nsf/\(\\$All\)/80F8DC9CB82101C6C125795E0046B9D5?OpenDocument](http://www.unio.no/kunder/unio/cms2011.nsf/($All)/80F8DC9CB82101C6C125795E0046B9D5?OpenDocument)

www.virke.no. Ja til vikarbyrådirektivet, from

[http://www.virke.no/eway/default.aspx?pid=302&trg=Main\\_8836&Main\\_8836=9069:450915::0:9068:1:::0:0&noobjurl=1](http://www.virke.no/eway/default.aspx?pid=302&trg=Main_8836&Main_8836=9069:450915::0:9068:1:::0:0&noobjurl=1)

www.virke.no. Ja til vikarbyrådirektivet, nei til tilleggsrestriksjonene Retrieved 23.05.12 kl 12.45, 2012, from

[http://www.virke.no/eway/default.aspx?pid=302&trg=Left\\_8929&Main\\_8836=8928%3A0%3A10%2C3814%3A1%3A0%3A0%3A%3A%3A0%3A0&Left\\_8929=8932%3A444522%3A%3A1%3A8931%3A1%3A%3A%3A0%3A0&\\_\\_tag=444522](http://www.virke.no/eway/default.aspx?pid=302&trg=Left_8929&Main_8836=8928%3A0%3A10%2C3814%3A1%3A0%3A0%3A%3A%3A0%3A0&Left_8929=8932%3A444522%3A%3A1%3A8931%3A1%3A%3A%3A0%3A0&__tag=444522)

## **Informasjonsskriv vedrørende samarbeid ved skriving av master**

Mitt navn er Stine Storm-Olsen og er masterkandidat i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Skriver masteroppgave i Endringsledelse som skal leveres juni 2012.

Masteroppgaven handler om organisering og ledelse av innleid arbeidskapasitet. Temaet skal studeres både fra innleier og utleiers side, samt utfordringer og fordeler med å bruke denne muligheten for unge mennesker.

Hensikten med denne problemstillingen er å finne ut i hvor stor grad bedrifter benytter seg av innleide ressurser og hvordan disse blir innplassert i forhold til de faste ansatte. Her vektlegges ledelsesutfordringer knyttet til håndteringen av en delt arbeidsgruppe som består av både faste ansatte og innleide. Oppgaven vil også se på utfordringer ved å leie ut arbeidskraft til et større antall bedrifter og forholde seg til deres ulike prosedyrer. Videre er det interessant å få et perspektiv av unges inngang i arbeidslivet gjennom en slik portal, og hva slags arbeidsforhold de imøtekommer.

Avslutningsvis vil jeg presisere at bedrift og intervjuobjektet vil beholde sin anonymitet i denne oppgaven. Imøteser et positivt samarbeid og ser frem til et hyggelig møte.

Dersom du har andre spørsmål i forbindelse ved ditt bidrag til denne masteroppgaven, vennligst kontakt meg på telefon 975 93 429 eller e post [stine\\_storm@hotmail.com](mailto:stine_storm@hotmail.com).

Veileder: Professor Knud Knudsen (mobil: 916 05 932)

Med vennlig hilsen

Stine Storm-Olsen

Masterstudent i Endringsledelse



# Intervjuguide

## Leder av innleide i innleier bedrift

### Bedrift;

1. Hvordan vil du beskrive bedriften, dens situasjon og omgivelser?

### Bakgrunn;

2. Vennligst beskriv kort om din utdanning og bakgrunn før du begynte i nåværende jobb.
3. Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?

### Ansvarsområde;

4. Hvor mange ansatte har du i din avdeling?
5. Hvordan er fordelingen i forhold til innleide og fast ansatte i avdelingen?
  - Er dette en ønskelig fordeling?
6. Hva er motivet for bruken av innleid arbeidskraft?

( Både organisatorisk nivå og avdelings nivå hvis mulig).

- Svingninger i markedet?
- Etterspørsel av en spesiell spisskompetanse?
- Dekke kapasitet i korte perioder? (lett arbeidskraft å ta vekk dersom dårlige tider)
- Klarer ikke rekruttere fast ansatte i slike stillinger?
- Først prøve ut den ansatte, og så ansette dersom dere er fornøyd?
- Ansettelses stopp?
- Økonomi?

**7. Hva slags segment vil du si at hovedvekten av innleide vil tilhøre?**

- Vennligst forklar/begrunn valget av segment
- Er dette med bakgrunn i motiv for bruk av innleid arbeidskraft?

**8. Hvordan er kostnader i forhold til bruk av innleid arbeidskraft?**

- Billigere eller dyrere i et lengre perspektiv?

**Samarbeid med bemanningsbyrå;**

**9. Hvor mange bemanningsbyrå har dere samarbeid med?**

- Kort om begrunnelse for valg av dette?

**10. Hvordan skaper man samarbeid med de ulike bemanningsbyråene?**

- Bedriften som henvender seg til bemanningsbyrå eller omvendt?
- Faste kontrakter?

**11. Har bedriften samarbeidsavtaler med de ulike byråene?**

**12. Har bedriften faste retningslinjer ved bruk av innleid arbeidskraft?**

- Kontraktvarighet
- stillingstype

**13. Noen utfordringer ved bruk av slik samarbeid?**

**Ledelse av ulik segmentert arbeidskraft;**

**14. Hvordan er det å lede fast ansatte og innleide?**

- Fordeler og utfordringer?
- Opplæring?
- Integrering?
- Oppfølging?
- Konflikter mellom de ulike segmentene?
- Merkes det forskjell mellom de ulike gruppenes arbeidsinnsats?

(Er den innleide mer redd for å si nei da deres jobb situasjon ikke er sikker?)

### **Bruk av innleid/ekstern arbeidskraft;**

#### **15. Hva er den oppsummerte erfaring ved bruk av ekstern arbeidskraft?**

- Kan dette begrunnes med det gode/dårlige samarbeidet med bemanningsbyrå?

#### **16. Fra hvilke kompetanseområder er det ønskelig for bedriften å bruke innleide?**

- I bedriftens kjerne?
- For annet arbeid?

(gjenspeiles dette i form av valgt segment for innleid arbeidskraft?)

#### **17. Utfordringer og fordeler man møter ved kontraktsslutt?**

- Høy turnover
- Mister kompetanse?
- Konstant endring i arbeidsmiljø og arbeidsmengde for de øvrige ansatte?
- Underbemanning?
- Vanskelig å konstant drive med opplæring?
- Får vekk uønsket arbeidskraft på en mindre dramatisk måte?
- Økonomisk tap?

#### **18. Er bedriften/avdelingen avhengig av den innleide arbeidskraften?**

### **Det nye EU direktiv;**

#### **19. Er du kjent med EU sitt nye direktiv i forhold til bruk av innleid arbeidskraft og vikarer? (forklarer dersom intervjuobjekt er ukjent med dette)**

#### **20. Har du noen mening om dette EU direktivet og hvordan dette kan påvirke din hverdag?**

## **Innleid arbeidskraft**

### **Bakgrunn;**

- 1. Vennligst beskriv kort om din utdannelse og bakgrunn før du begynte i nåværende jobb.**
- 2. Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?**
- 3. Har du hatt jobber som innleid arbeidskraft tidligere?**
- 4. Hva var ditt motiv for å jobbe som innleid arbeidskraft?**
  - Grei inngang i arbeidslivet/sector?
  - Lettere å få jobb?
  - Mulighet for fast ansettelse?
  - Kompetanseutvikling og erfaring?
- 5. Hvordan kom du i kontakt med bemanningsbyrå?**
  - Var det tilfeldig hvilket byrå du kom i kontakt med?

### **Arbeidsforhold;**

- 6. Hvor lang er din nåværende kontrakt?**
- 7. Hva slags arbeidsoppgaver utfører du?**
- 8. Hva tror du er årsaken til at bedriften bruker innleid arbeidskraft?**
  - Svingninger i markedet?
  - Eterspørsel av en spesiell spisskompetanse?
  - Dekke kapasitet i korte perioder? (lett arbeidskraft å ta vekk dersom dårlige tider)
  - Klarer ikke rekruttere fast ansatte i slike stillinger?
  - Først prøve ut den ansatte, og så ansette dersom dere er fornøyd?
  - Ansettelses stopp?
  - Økonomi?

## **Tilhørighet/integrasjon;**

**9. Jobber du sammen med fast ansatte?**

**10. Hvordan synes du det er å jobbe sammen i en avdeling som både har innleid arbeidskraft og fast ansatte?**

**11. Blir du behandlet likt eller føler du det er en differensiering av ulik arbeidskraft?**

- Er dette i positiv eller negativ retning utafra egne opplevelser?

**12. Føler du at ditt ansvarsområdet er mer begrenset enn de fast ansatte?**

- Tilgang til sensitive opplysninger?
- Programmer?
- Arbeidsoppgaver?

**13. Legger bedriften til rette for integrering og likhet for både fast ansatte og innleid arbeidskraft?**

**(er det noe du blir utestengt fra?)**

- Arbeidsmiljø?
- Julegave?
- Teambuilding?
- Kompetansebygging?
- Avdelingsmøter?

**14. Er det forskjell på arbeidsinnsatsen på de fast ansatte og de innleide?**

**15. Er bedriften blitt avhengig av deg som arbeidstaker?**

## **Oppfatninger/ønsker;**

**16. Hvor vil du være om et år?**

- Innleid i samme bedrift?
- Fast ansatt i bedriften?
- Innleid i ny bedrift?
- Fast ansatt i en annen bedrift?

- Ikke i jobb?

**17. Mener du at jobben du har nå, har styrket deg for videre vekst i arbeidslivet?**

**18. Har bemanningsbyrået gjort en god jobb ved dette oppdraget?**

**19. Hvem føler du er din arbeidsgiver?**

- Har du mest kontakt med innleier bedriften eller bemanningsbyrået?

### **Det nye EU direktiv;**

**20. Er du kjent med EU sitt nye direktiv i forhold til bruk av innleid arbeidskraft og vikarer? (forklarer dersom intervjuobjekt er ukjent med dette)**

**21. Har du noen mening om dette EU direktivet og hvordan dette kan påvirke din hverdag?**

## **Fast ansatt**

### **Bakgrunn;**

- 1. Vennligst beskriv kort om din utdannelse og bakgrunn før du begynte i nåværende jobb.**
- 2. Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?**
- 3. Beskriv bedriften/avdelingen du jobber i**
- 4. Hvor mange faste og innleide dere har per i dag.**
- 5. Hva tror du er årsaken til at bedriften bruker innleid arbeidskraft?**
  - Svingninger i markedet?
  - Etterspørsel av en spesiell spisskompetanse?
  - Dekke kapasitet i korte perioder? (lett arbeidskraft å ta vekk dersom dårlige tider)
  - Klarer ikke rekruttere fast ansatte i slike stillinger?
  - Først prøve ut den ansatte, og så ansette dersom dere er fornøyd?
  - Ansettelses stopp?
  - Økonomi?
- 6. Har du jobbet som innleid arbeidskraft?**

### **Tilhørighet/integrasjon;**

- 7. Jobber du sammen med innleid arbeidskraft?**
- 8. Hvordan synes du det er å jobbe sammen i en avdeling som både har innleid arbeidskraft og fast ansatte?**
- 9. Blir du behandlet likt eller føler du det er en differensiering av ulike arbeidskraft?**
  - Er dette i positiv eller negativ retning ut ifra egne opplevelser?
- 10. Føler du at ditt ansvarsområdet er av videre perspektiv enn hva de innleide opplever?**
  - Tilgang til sensitive opplysninger?

- Programmer?
- Arbeidsoppgaver?

**11. Legger bedriften til rette for integrering og likhet for både fast ansatte og innleid arbeidskraft?**

**(er det noe innleide blir utestengt fra?)**

- Arbeidsmiljø?
- Julegave?
- Teambuilding?
- Kompetansebygging?
- Avdelingsmøter?

**12. Er det forskjell på arbeidsinnsatsen på de fast ansatte og de innleide?**

**13. Hva er fordelen med å være fast ansatt i forhold til å være innleid arbeidskraft?**

**Det nye EU direktiv;**

**14. Er du kjent med EU sitt nye direktiv i forhold til bruk av innleid arbeidskraft og vikarer? (forklarer dersom intervjuobjekt er ukjent med dette)**

**15. Har du noen mening om dette EU direktivet og hvordan dette kan påvirke din hverdag?**



## **Personalkoordinator i bemanningsbyrå**

### **Bedrift;**

- 1. Hvordan vil du beskrive bedriften, dens situasjon og omgivelser?**

### **Bakgrunn;**

- 2. Vennligst beskriv kort om din utdannelse og bakgrunn før du begynte i nåværende jobb.**
- 3. Hvor lenge har du jobbet som personalkoordinator i bemanningsbyrå?**

### **Ansvarsområde;**

- 4. Hva slags avdeling jobber du for?**
- 5. Hvordan vil du beskrive din arbeidssituasjon/arbeids hverdag?**
- 6. Hvor stort antall innleide har du ansvar for til enhver tid?**
- 7. Hvor vil du si at hovedvekten av innleide er i forhold til segmentering?**
  - Grunner til akkurat denne segmenteringen?
- 8. Er det vanskelig å holde oversikt?**
- 9. Hva tror du er årsaken til at bedrifter bruker innleid arbeidskraft?**
  - Svingninger i markedet?
  - Etterspørsel av en spesiell spisskompetanse?
  - Dekke kapasitet i korte perioder? (lett arbeidskraft å ta vekk dersom dårlige tider)
  - Klarer ikke rekruttere fast ansatte i slike stillinger?
  - Først prøve ut den ansatte, og så ansette dersom dere er fornøyd?
  - Ansettelses stopp?
  - Økonomi?

**10. Kan du beskrive hvordan fortjenesten ved utleie er?**

**Samarbeid mellom bemanningsbyrå og kundebedrift;**

**11. Hvor mange bedrifter har dere samarbeid med?**

**12. Hvordan skaper man samarbeid med de ulike bedriftene?**

- Bedriften som henvender seg til bemanningsbyrå eller omvendt?
- Faste kontrakter?

**13. Har bemanningsbyrået samarbeidsavtaler med de ulike bedriftene?**

**14. Har bedriften faste retningslinjer ved utleie av arbeidskraft?**

- Kontraktvarighet
- Stillingstype

**15. Noen utfordringer ved bruk av slik samarbeid?**

**Ledelse av ulik segmentert arbeidskraft;**

**16. Hvordan er det å lede ansatte i så ulike stillinger og organisasjoner?**

- Utfordringer & fortrinn?
- Uoversiktlig rot?
- Spennende?

**17. Hvordan er de innleides forventninger til bemanningsbyrå som arbeidsgiver?**

- For høye eller lave?

**18. Utfordringer med at folk går til ulike byråer av samme art?**

- Konkurransen?
- Misforståelser?
- Presset lønn?

**Bruk av innleid/ekstern arbeidskraft;**

**19. Hva er den oppsummerte erfaring ved utleie av ekstern arbeidskraft?**

- Kan dette begrunnes med det gode/dårlige samarbeidet med bedriftene?

**20. Fra hvilke kompetanseområder er det ønskelig for bedriften å bruke innleide?**

- I bedriftens kjerne?
- For annet arbeid?

(gjenspeiles dette i form av valgt segment for innleid arbeidskraft?)

**21. utfordringer og fordeler man møter ved kontraktslutt?**

- Mister kompetanse?
- Konstant endring i arbeidsmiljø og arbeidsmengde for de øvrige ansatte?
- Underbemanning?
- Vanskelig å konstant drive med rekruttering til samme jobb?
- Får vekk uønsket arbeidskraft på en mindre dramatisk måte?
- Økonomisk tap?

**Det nye EU direktiv;**

**22. Er du kjent med EU sitt nye direktiv i forhold til bruk av innleid arbeidskraft og vikarer? (forklarer dersom intervjuobjekt er ukjent med dette)**

**23. Har du noen mening om dette EU direktivet og hvordan dette kan påvirke din hverdag?**