



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE

Executive MBA

STUDIEPROGRAM: FXMAEMBA100 MA Executive Master in Business Administration (EMBA)		OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE SPESIALISERINGSRETNING: Strategisk HRM ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei
TITTEL: ”Er oljejobben sikrere i et norsk selskap enn i et amerikansk selskap, i Norge?” ENGELSK TITTEL: “Is being employed in a Norwegian oli related company more secure than being employed in an American one, in Norway?”		
FORFATTER		VEILEDER: Thomas Laudal
Studentnummer: 891268	Navn: Even Berglund Isachsen	

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, 15/10 2015 Underskrift UiS EVU:.....

SENSURSKJEMA for masteroppgave

Studieprogram: FXMAEMBA100 MA

Executive Master in Business Administration (EMBA)

Spesialisering: Strategisk HRM

Opptaksår: 2014

Er oppgaven konfidensiell? Nei

<p><i>Fylles ut av UiS EVU</i></p> <p>Oppgaven innlevert i 4 eksemplarer: _____ (dato)</p> <p>Signatur mottatt _____</p>
--

Forfatter:

Studentnummer.	Navn:
891268	Even Berglund Isachsen

Tittel

Norsk tittel: ”Er oljejobben sikrere i et norsk selskap enn i et amerikansk selskap, i Norge?”

Engelsk tittel: “Is being employed in a Norwegian oli related company more secure than being employed in an American one, in Norway?”

Oppgaven har fått karakter: _____
bokstav

Sensor:

Sted/dato signatur

Veileder: Thomas Laudal

Sted/dato signatur

Sensur registrert i databasen:

Sted/dato signatur

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutning på studieløpet Executive Master in Business Administration ved Universitetet i Stavanger.

Som student ved Universitetet i Stavanger har jeg vært gjennom en rekke spennende fag, og truffet mange kunnskapsrike forelesere og medstudenter. Etter mange gode diskusjoner med disse, har idéer som har ledet fram mot denne oppgaven tatt form. For dette er jeg veldig takknemlig.

Utgangspunktet for oppgaven har vært å ta fatt i et dagsaktuelt fenomen, nemlig fenomenet nedbemanning. I en tid hvor den norske oljebransjen opplever store omstillinger, ønsker jeg med denne oppgaven å rette et søkelys på de strategiske vurderingene som ligger til grunn for noen av de vanskelige valgene mange selskaper må gjøre.

Gjennom arbeidet har jeg fått svært gode råd og kyndig veiledning av førsteamanuensis, Thomas Laudal ved Universitetet i Stavanger. Tusen takk.

For å kunne gjennomføre de kvalitative undersøkelsene i denne oppgaven har det vært avgjørende å både få kontakt med, og å intervju sentrale personer i de bedriftene avhandlingen vurderer. Fredrik Lund fra North Atlantic Drilling, Steinar Nesse som er leder av Transocean SAFE og en representant for et anonymt riggselskap har bidratt på en imøtekommende og svært positiv måte. Tusen takk for deres deltakelse.

Jeg vil også takke min far, Frode Berglund Isachsen for god hjelp med gjennomlesning av oppgaven. Og til slutt, men ikke minst, mine to barn, Ane og Erle, som tålmodig har sett sin far jobbe mer enn han pleier, og min kone, Dorrit som har gitt støtte, hjelp og oppmuntrende ord gjennom hele studietiden. Tusen takk.

Even Berglund Isachsen

Stavanger 13. oktober 2015

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven tar utgangspunkt i begrepet nedbemanning, i en kontekst av oljebransjen i Norge. Den norske oljebransjen er, som styreleder i Norsk Olje og Gass sa på deres årskonferanse, inne i en ”brytningstid” (Arnesen 2015:1). I det ligger det at bransjen står overfor flere utfordringer, deriblant nedbemanninger.

Oppgavens problemstilling spør: ”Er oljejobben sikrere i et norsk selskap enn i et amerikansk selskap, i Norge?”. Med en slik problemstilling er utgangspunktet å undersøke om det finnes ulike strategiske valg i forbindelse med nedbemanninger, som er påvirket av om det aktuelle selskapet er norsk eller amerikansk. I den forbindelse er både årsak for nedbemanningen, og hvordan nedbemanningen er utført, undersøkt.

Teorigrunnlaget bygger på en artikkel av Dahl og Nesheim (1998) som sier at nedbemanning i Norge i stor grad er påvirket av et sett med lover og reguleringer, og en artikkel av McKinley mfl. (1995) som tar opp ulike aspekter knyttet til hvorfor nedbemanning er en så populær strategi for å oppnå bedret lønnsomhet i USA. Med utgangspunkt i dette teorigrunnlaget tar denne oppgaven opp de nevnte forskningsspørsmålene knyttet til; årsak til nedbemanningen i et gitt selskap, og hvordan utføres nedbemanningen.

Oppgaven bygger på en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervju av representanter fra tre ulike selskaper innen riggbransjen i Norge. To av selskapene er norske og ett selskap er amerikansk.

De viktigste funnene er at alle selskapene har gjort nedbemanninger som følge av vanskelige tider i bransjen. Selskapene uttrykker at lav oljepris, et dårlig marked for nye kontrakter og fallende lønnsomhet er hovedårsakene til at de må sette i gang nedbemanningstiltak. Samtidig er oppsigelser den vanligste strategien for å utføre nedbemanning i alle selskapene. Likevel kan man også se at de to norske selskapene har benyttet alternative nedbemanningsstrategier, før oppsigelser blir benyttet.

Resultatene er langt på vei i tråd med teorigrunnlaget for oppgaven. De norske selskapene benytter et større repertoar av strategier i nedbemanningsprosessene enn det amerikanske selskapet. Av den grunn kan det være legitimt å si at oljejobben er sikrere i et norsk selskap enn et amerikansk selskap, i Norge. På den andre siden er utvalget av selskaper kun rettet mot riggbransjen, og en må være åpen for at utfallet kan endre seg ved en undersøkelse med et utvidet selskapstilfang, fra flere deler av den norske oljebransjen.

INNHold

Forord	3
Sammendrag	4
1 INNLEDNING	7
1.1 Avhandlingens bakgrunn	7
1.1.1 Avhandlingens oppbygging	9
1.2 Hensikten med studien	10
2 TEORI	11
2.1 Teoretiske hovedperspektiver	12
2.1.1 Presisering av begrepet ”nedbemanning”	13
2.1.2 Bedriftenes uttalte motiv for å nedbemanne	14
2.1.3 Hvordan påvirker reguleringer og kultur nedbemanningsprosesser?	15
2.1.4 Institusjonelle mekanismer	18
2.1.5 Hva sier litteraturen om nasjonal betydning for nedbemanningsprosesser?	18
2.2 Evaluering av teoribidragene	20
2.3 I lys av teoribidragene	21
3 DESIGN OG METODER	23
3.1 Forskningsdesign	23
3.2 Metodevalg	25
3.2.1 Datainnsamling	26
3.2.2 Dataanalysens utfordringer	29
3.2.3 Forskningsetiske aspekter	30
4 PRESENTASJON AV BEDRIFTENE	30
4.1 Anonymt riggselskap fra Norge	30
4.2 North Atlantic Drilling	31
4.3 Transocean Norge	31
5 RESULTATER	32
5.1 Kvantitative funn	32
5.2 Kvalitative funn	33
5.2.1 Anonymt riggselskap fra Norge	33
5.2.2 North Atlantic Drilling	35

5.2.3 Transocean Norge	36
5.3 Oppsummering av intervjuene	39
5.3.1 Anonymt riggselskap fra Norge	39
5.3.2 North Atlantic Drilling	39
5.3.3 Transocean Norge	40
6 DISKUSJON	41
6.1 Bedriftenes uttalte motiv for å nedbemanne	41
6.2 Hvordan påvirker reguleringer og kultur nedbemanningsprosesser?	42
6.3 Institusjonelle mekanismer	44
6.4 Hvordan gjøres nedbemanningene?	44
6.5 Oppsummering med vurdering av nasjonal betydning	46
7 KONKLUSJON	49
7.1 Samsvar med tidligere forskning	51
7.2 Begrensninger og muligheter	52
7.3 Behov for ny forskning	53
8 LITTERATURLISTE	55
9 REFERANSER	56
VEDLEGG	58
Intervjuguide	58
E-post til selskapene	59
TABELLER	
Tabell 5.1. Nedbemanningsoversikt	32
Tabell 6.1. Skjematisk framstilling av oppsummeringen	48

1 INNLEDNING

Denne oppgaven tar utgangspunkt i selskaper innenfor oljebransjen i Norge, som den siste tiden har vist en betydelig nedbemanning av sin arbeidsstyrke. De mest sentrale spørsmålene i oppgaven er hvorfor det nedbemannes, hvilke argumenter det brukes som rasjonal for nedbemanningen og hvordan disse utføres. Videre skal vi i oppgaven se om det er forskjell i framgangsmåten med tanke på nedbemanning i norske selskap i forhold til selskap med amerikansk opprinnelse. Det er kun virksomhet i Norge og på norsk sokkel som blir vurdert.

Grunnlaget for å gjøre en slik studie nå knytter seg opp til dagens mediebilde, hvor tilsynelatende en hel bransje har problemer med å beholde sine ansatte. Ukentlige avis- og nyhetsoppslag forteller om flere ansatte som må gå fra sine stillinger, nær sagt alle med tilknytning til oljebransjen i Norge. Spørsmål som hvorfor denne bransjen opplever en så dramatisk endring på kort tid, ligger det en langsiktig strategi bak endringene og kunne dette vært unngått, er naturlig å stille seg med tanke på dagens mediebildet. Denne oppgaven vil berøre slike spørsmål for å nærme seg en konklusjon til oppgavens problemstilling.

Opgavens hovedfokus vil imidlertid være å se om det er større risiko for å miste jobben i et amerikansk selskap enn et norsk, i Norge.

Formålet med oppgaven er å undersøke om selskapenes nasjonale tilhørighet spiller inn i valg av strategiske HRM-strategier i forbindelse med store nedbemanninger. Alle de undersøkte selskapene vil være bundet av de samme lover og avtaler utarbeidet av flere parter innenfor norsk arbeidsliv, deriblant fagforeninger. Denne oppgaven undersøker hvordan selskapene håndterer det resterende spillerommet for nedbemanning.

1.1 Avhandlingens bakgrunn

Problemstillingen for oppgaven er: ”Er oljejobben sikrere i et norsk selskap enn i et amerikansk selskap, i Norge?”

Styreleder i Norsk Olje og Gass, Tor Arnesen sa i sin tale på Norsk Olje og Gass sin årskonferanse at Norge står ovenfor en ”brytningstid”¹ (Arnesen 2015:1) i oljenæringen. I det legger han at bransjen står ovenfor flere utfordringer knyttet til lav oljepris og høyt kostnadsnivå. Oljebransjen i Norge er inne i en tid med betydelig nedbemanning etter mange lønnsomme år med vekst og oppbemanning. Bransjen har endret kurs fra en tilstand hvor både

¹ <https://www.norskoljeoggass.no/PageFiles/35249/Årskonferansetalen%202015.pdf>

bedrifter og myndigheter har oppfordret studenter til å velge realfag og studieretninger som gir tilsynelatende sikker jobb i oljebransjen, til en situasjon hvor usikkerheten er stor, få nyutdannede får jobb og hvor mange etablerte arbeidstakere mister jobbene sine. En situasjon som for kort tid siden virket fjern og utenkelig for mange.

En slik ny og utenkelig virkelighet fører naturligvis til svært mange spørsmål, som ikke alltid lar seg besvare gjennom lett tilgjengelige nyhetskilder. Spørsmål som hvordan dette kunne skje i Norge, hva er årsakene, hvem har ansvaret og så videre er svært interessante problemstillinger. Denne oppgaven vil tilnærme seg noen av disse store spørsmålene, men hovedfokuset skal være om det er om det er forskjell i nedbemanningspraksis i norske og amerikanske selskaper i Norge. Fellestrekket er at det kun er virksomheten i Norge og på norsk sokkel som blir vurdert, da dette vil gjøre at alle de undersøkte selskapene vil måtte forholde seg til samme lovverk og avtalegrunnlag fra fagforeninger og liknede. Gjennom denne vinklingen av oppgaven vil årsak til nedbemanning bli vurdert, og hvordan nedbemanningene skjer vil være avgjørende for den videre vurderingen av problemstillingen.

Med begrepet nedbemanning legger oppgaven til grunn følgende definisjon: ”En tilsiktet reduksjon i antall ansatte i en virksomhet” (Mikkelsen og Laudal 2014:186; Cascio 1993; Kozlowski mlf. 1993) og ”nedbemanning av antall ansatte er planlagt organisasjonspolitik og praksis med formål å redusere arbeidsstyrken for å bedre virksomhetens prestasjoner” (Mikkelsen og Laudal 2014:186; Datta mfl. 2010:282). Oppgaven legger i tillegg til grunn Mikkelsen og Laudal sin liste over de vanligste metodene for nedbemanning som er: Oppsigelser, naturlig avgang, ansettelsesstopp, tidlig pensjonering, bruk av sluttpakker og reduksjon i arbeidstid (Mikkelsen og Laudal 2014:187). Innleid arbeidskraft anses i denne oppgaven som likestilt med fast ansatte og kommer av den grunn inn under definisjonen som er nevnt ovenfor. Bakgrunnen for å likestille innleid arbeidskraft med fast ansatte, er at det er det totale antall årsverk i en aktuell bedrift i Norge som er vesentlig for denne oppgaven.

Oppgavens to viktigste teoribidrag, som er ”*Downsizing strategies and institutional environments*” (Dahl og Nesheim 1998:239-257) og ”*Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning*” (McKinley mfl. 1995:32-42) gir grunnlag for å tro at det finnes nasjonale forskjeller i årsaker til nedbemanning og hvordan disse blir utført i henholdsvis norske og amerikanske selskaper. I den forbindelse vil vi i denne oppgaven se om disse forskjellene også er gjeldende når man kun ser på virksomhet som er lokalisert i Norge og på norsk sokkel. Er det større sannsynlighet å bli sagt opp i et amerikansk selskap enn i et norsk, i Norge?

1.1.1 Avhandlingens oppbygging

Med bakgrunn i at oljebransjen i Norge består av svært mange forskjellige yrkesgrupper og selskapstyper er det for denne oppgaven valgt å fokusere på en spesifikk selskapstype med sammenlignbare parametere som yrkesgrupper og antall ansatte. Det er i tillegg en forutsetning at selskapene som blir trukket fram i oppgaven skal ha en betydelig nedbemanning i perioden 1. januar 2014 til 1. september 2015. Kriterier som er lagt til grunn for utvalget av selskapene er:

- Selskapene skal drive virksomhet innenfor riggbransjen.
- Selskapet skal drive virksomhet i Norge og på norsk sokkel.
- Selskapet som helhet skal ha hovedkontor i enten Norge eller USA.
 - Minimum ett selskap skal være amerikansk.
 - Minimum ett selskap skal være norsk.
- Selskapet skal pr. 1. januar 2014 ha mellom 1000 og 4000 ansatte i Norge.
- Nedbemanningen må i den angitte perioden være på minimum 10%.

Med utgangspunkt i disse kriteriene blir alle selskapene vurdert opp mot følgende punkter:

- Hvorfor skjer nedbemanningen?
 - Få prosjekter
 - Dårlig lønnsomhet
 - Urolig marked
- Hvordan gjøres nedbemanningen?
 - Oppsigelser
 - Naturlig avgang
 - Ansettelsesstopp
 - Tidlig pensjonering
 - Bruk av sluttpakker
 - Reduksjon i arbeidstid
 - Kutt i innleid arbeidskraft
 - Ansatte blir flyttet ut av Norge til andre enheter i selskapet
- Vurdere svarene i de to foregående bolkene.
 - Opprettholdes omdømmet?
 - Kultur

Dernest vil svarene fra disse spørsmålene bli vurdert på tvers av selskapene og nasjonal tilhørighet.

- Sammenlign årsak/virkning mellom selskapene og nasjonal tilhørighet.
 - Finnes en tydelig forskjell i nedbemanningspraksis?
 - Er de norske selskapene mer opptatt av omdømme enn det amerikanske?
 - Stimulerer det amerikanske selskapet til nedbemanning i større grad enn de norske?

Oppgaven vil ta utgangspunkt i teoridelen, og vil i tillegg bli basert på:

- Faktisk bemanningsendring i selskapene.
- Kvalitativt dybdeintervju med de aktuelle selskapene, som må inneholde spørsmål knyttet til:
 - Hvorfor nedbemanningen skjer?
 - Hvordan nedbemanningen gjøres?
 - Hva ønsker bedriften å oppnå med nedbemanningen?

Det legges til grunn at arbeidsmarkedet er likt innenfor de ulike selskapene, noe som vil være av betydning når en skal vurdere hvorfor eventuelle ulikheter i de strategiske valg som blir foretatt.

1.2 Hensikten med studien

Hensikten med studien er å undersøke to forskningsspørsmål knyttet til nedbemanning i oljebransjen i Norge i dag. Forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i at det er en reell og betydelig nedbemanning i bransjen. Som styreleder i Norsk Olje og Gass, Tor Arnesen sa i sin tale på årskonferansen til samme organisasjon står Norge ovenfor en ”brytningstid”² (Arnesen 2015:1) i oljenæringen. I det legger han at bransjen står ovenfor flere utfordringer knyttet til lav oljepris og høyt kostnadsnivå. Et resultat av dette er nedbemanning i oljebransjen. I den forbindelse vil denne oppgaven undersøke om det er en forskjell i uttalte årsaker til nedbemanning i norske selskap kontra amerikanske selskap. Dernest vil det bli rettet et søkelys på om det er en forskjell i måten nedbemanningene blir utført i de samme selskapene.

² <https://www.norskoljeoggass.no/PageFiles/35249/Årskonferansetalen%202015.pdf>

Det er gitt at alle selskap som opererer i Norge og på norsk sokkel må forholde seg til det samme lovverket og de samme arbeidsavtalene som foreligger, uavhengig om de er norske eller utenlandske jf. § 1-3. Petroleumsvirksomhet til havs i Arbeidsmiljøloven³ (Arbeids- og sosialdepartementet 2006). På den andre siden viser teoribidragene som blir benyttet i denne oppgaven at nedbemanningspraksisene i Norge og USA har til dels store forskjeller i tilnærming til emnet. Sett i lys av dette er det interessant å vurdere om det kan foreligge forskjeller i nedbemanningspraksis knyttet til hvor et selskap har sin nasjonale tilhørighet, men som samtidig opererer innenfor de samme nasjonale grensene og da også følger de samme lovene og arbeidsavtalene. Spissformulert kan man stille spørsmålet om det er lettere å miste jobben i et amerikansk selskap i Norge enn i et norsk selskap, eller motsatt?

2 TEORI

Det finnes flere teoretiske arbeider som omhandler emnet *nedbemanning*. Svært mange forskningsartikler, fagbøker og annet empirisk arbeid tar for seg nedbemanning i form av å se på årsaker til fenomenet, typer av nedbemanning og å finne beste praksis når situasjonen krever slike tiltak. Denne artikkelen skal på sin side ikke gå i dybden på disse elementene, men heller tilnærme seg problemstillingen ved å se etter ulike nedbemanningspraksiser i norske og amerikanske selskap som opererer i Norge og på norsk sokkel. Fokuset vil være knyttet til hva som er årsaken til den gitte nedbemanningen og hvordan selve nedbemanningen blir utført. Gitt at årsakene til nedbemanning er relativt lik, er det interessant å studere om det er en generell forskjell i framgangsmåte og håndtering av en slik situasjon, med bakgrunn i hvor et selskap har sin tilhørighet. Er synet på HRM-praksiser i forbindelse med nedbemanning grunnleggende forskjellig i Norge og USA, slik de teoretiske hovedperspektivene skisserer, eller tilnærmer amerikanske selskaper seg innholdet i artikkelen fra Dahl og Nesheim (1998) for virksomhet utført i Norge?

Empirisk arbeid innenfor det denne oppgaven skal ta opp er på sin side svært vanskelig å finne. Gjentatte steder gjør ulike forskere det klart at dette er et området som mangler bredde innenfor empirien (Dahl og Nesheim, 1998; McKinley mfl., 1995). Det gjøres klart at de fleste artikler knyttet til nedbemanning først så dagens lys etter de store nedbemanningene mot slutten av 1980-tallet og tidlig på 1990-tallet.

³ https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1

Dette arbeidet vil i lys av disse omstendighetene ta utgangspunkt i to artikler som er direkte knyttet opp mot tematikken, en artikkel som omhandler HRM-strategier knyttet til nedbemanning i USA og tilsvarende en artikkel for norske selskaper. To komplimentære artikler som dekker problemstillingene godt. Artikkelen til Dahl og Nesheim (1998) omhandler nedbemanningsprosesser i Norge som blir påvirket av et sett med lover og reguleringer. Artikkelen av McKinley mfl. (1995) tar opp tema som knytter seg til en flittig bruk av nedbemanning som strategi i USA og virkningen denne strategien har for lønnsomhet. Begge artiklene er ofte sitert. For å støtte opp om innholdet i disse vil det refereres til andre artikler som er i nærheten av den aktuelle problemstillingen, fagbøker innen strategisk-HRM, intervjuer med de undersøkte selskapene og en tale gitt av en sentral næringslivsleder.

2.1 Teoretiske hovedperspektiver

De to teoretiske hovedperspektivene er hentet fra henholdsvis Sverre-Åge Dahl og Torstein Nesheim, «*Downsizing strategies and institutional environments*» (Dahl og Nesheim 1998) og William McKinley, Carol M. Sanchez og Allen G. Schick, «*Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning*» (McKinley mfl.1995).

Artikkelen til Dahl og Nesheim (1998) viser at selskaper som skal nedbemanne må ta hensyn til kulturelle- og miljømessige forutsetninger som lover, reguleringer og normer i samfunnet. De ønsker ikke gjennom artikkelen å lage en modell som forklarer begrepet nedbemanning. Fokuset til Dahl og Nesheim er å se på de miljømessige variablene relatert til samfunnsmessige institusjonelle miljøer og beslutninger om hvorfor/hvorfor ikke redusere arbeidsstokken sett i sammenheng med alternative nedbemanningsstrategier.

Forskningen til Dahl og Nesheim er gjort med utgangspunkt i; dokumenter knyttet til lovfestet rett i Norge, kollektive avtaler og folketrygdløven, samt intervjuer med personalledere i 23 norske bedrifter. Intervjuene hadde nedbemanningspraksis som tema. Det ble foretatt to intervjuer med hver av personallederne, ett intervju i 1990 og ett i 1995. Selskapene var valgt ut fra ni forskjellige bransjer, inkludert oljebransjen. Størrelsen på selskapene var fra 75 ansatte til 10.000 ansatte. I perioden mellom 1985 og 1995 ble det nedbemannet totalt 5200 ansatte i disse 23 selskapene. Av de representerte selskapene var 18 bedrifter fra det private næringsliv.

Artikkelen til McKinley mfl. (1995) omhandler en økende grad av bruk av nedbemanningsstrategier i amerikanske selskaper innenfor samme perioden som Dahl og

Nesheim (1998) sin artikkel. De fokuserer i hovedsak på to spørsmål. Det første er at det er knyttet stor usikkerhet rundt den reelle lønnsomheten ved nedbemanning, og da spesielt oppsigelser. Det andre er hvorfor bedriftene er så ivrige etter å bruke dette virkemiddelet, så lenge det første spørsmålet legger til grunn at den forventede lønnsomheten kanskje ikke er tilstede.

McKinley mfl. (McKinley mfl. 1995:32) tar utgangspunkt i at 85% av Fortune 1000 bedriftene hadde en netto nedbemanning i perioden mellom 1987 og 1991. Nedbemanningen økte i perioden til tross for at forskning antyder at strategien kanskje ikke gir den ønskede effekten av kostnadsreduksjoner, økt produktivitet eller andre positive gevinster. Artikkelen tar for seg to hovedspørsmål. For det første ønsker de å belyse problemene knyttet til nedbemanning i forhold til å oppnå økonomiske gevinster. Dernest ønsker de å se på etablert teori innenfor nedbemanning og forsøke å forklare hvorfor nedbemanning er blitt så populært på tross av usikkerhet knyttet til økonomiske gevinster. Forfatterne legger til grunn at nedbemanning primært er et tiltak for kostnadsreduksjon.

2.1.1 Presisering av begrepet ”nedbemanning”

Som nevnt i kapittel 1.1 tar denne oppgaven utgangspunkt i følgende definisjoner av begrepet nedbemanning: ”En tilsiktet reduksjon i antall ansatte i en virksomhet” (Mikkelsen og Laudal 2014:186; Cascio 1993; Kozlowski mlf. 1993) og ”nedbemanning av antall ansatte er planlagt organisasjonspolitikk og praksis med formål å redusere arbeidsstyrken for å bedre virksomhetens prestasjoner” (Mikkelsen og Laudal 2014:186; Datta mfl. 2010:282).

Oppgaven legger i tillegg til grunn Mikkelsen og Laudal sin liste over de vanligste metodene for nedbemanning som er: Oppsigelser, naturlig avgang, ansettelsesstopp, tidlig pensjonering, bruk av sluttpakker og reduksjon i arbeidstid (Mikkelsen og Laudal 2014:187).

Artikkelen til Dahl og Nesheim (1998) omtaler i hovedsak nedbemanning i Norge og viser at tematikken fikk økt oppmerksomhet blant forskere fra 1990-tallet. De har jobbet ut fra en definisjon på nedbemanning som lyder slik: «*Intentional action aimed at reducing the workforce with a view to improving the efficiency or effectiveness of the organization*» (Dahl og Nesheim, 1998:239; Freeman og Cameron, 1993). De forklarer videre at nedbemanning ikke nødvendigvis er et tegn på nedgang og dårlige tider, men kan også være et instrument for å være proaktive i henhold til nevnte definisjon. Det blir innledningsvis i artikkelen deres

forklart at nedbemanning kan gjøres i form av ulike strategiske valg. Disse er naturlig avgang uten reansettelse, førtidspensjonering, omplassering, uførepensjon og oppsigelser.

McKinley mfl. bruker en litt forenklet definisjon av nedbemanning i forhold til Dahl og Nesheim. Deres definisjon lyder: «*intended reductions of personnel*» (McKinley mfl.,1995:32). Forfatterne utdyper definisjonen med å legge til at nedbemanning primært er et tiltak for kostnadsreduksjon.

2.1.2 Bedriftenes uttalte motiv for å nedbemanne

I en tid med økende grad av oppsigelser i den amerikanske økonomien, tar artikkelen til McKinley mfl. (1995) opp spørsmål knyttet til usikkerhet i om nedbemanning som strategi er lønnsomt og hvorfor bedrifter er så ivrige etter å ta den i bruk. Det vises til at lønnsomheten gjennomsnittlig bedres noe første året etter en nedbemanning, men deretter blir svakere. Videre sies det at oppsigelser har en negativ effekt på moral, effektivitet og lojalitet blant gjenværende arbeidstakere. En allmenn oppfatning er likevel at nedbemanning blir sett på i et positivt lys, ved at bedriften gjør viktige grep for å bedre en eventuell vanskelig situasjon. Dette på tross av at artikkelen viser at strategien er av en kortsiktig art, noe også artikkelen til Dahl og Nesheim (1998) er inne på. De nevner at aksjekurser og aksjemeglere har betydning da nedbemanning kan gi en positiv effekt på aksjekurser, som et resultat av en forventning til en bedre finansiell situasjon.

Videre kan man på den andre siden se at Dahl og Nesheim (1998) viser at det er større aksept for nedbemanning og oppsigelser i generelle nedgangstider. Dette støttes av McKinley mfl. (1995), som beskriver at det i USA er en tendens å etterligne andre selskapers HRM-strategi når det gjelder nedbemanning i nedgangstider. Begge artiklene viser at nedbemanning i et selskap kan være med på å legitimitere nedbemanning i et annet selskap, gitt en generell nedgangstid. Dagens situasjon er, som tidligere beskrevet, noe man kan anta å være generelle nedgangstider for denne aktuelle bransjen. Vil man da i denne situasjonen se at de norske selskapene gjemmer seg bak en lang rekke av nedbemanning og av den grunn fjerner seg fra viktigheten av å opptre slik at omdømmet ikke svekkes?

Når det gjelder McKinley mfl. (1995) sin første problemstilling, som er knyttet til problemer med nedbemanning, legger de til grunn at nedbemanning primært er et tiltak for kostnadsreduksjon. De legger så til at James Lincoln (McKinley mfl.,1995:33; Lincoln, 1961)

skal ha sagt at oppsigelser ofte genererer høyere kostnader enn selve besparelsen i lønnsbudsjettet. En studie gjort av Wyatt Company (McKinley mfl., 1995:33; Bennett, 1991) viser at under halvparten av deltakerne i deres undersøkelse oppnådde kostnadsreduksjoner i forbindelse med nedbemanning. Den samme undersøkelsen viser at kun 22% av selskapene oppnådde økt produktivitet ved hjelp av denne strategien. McKinley mfl. (1995) mener at det viktigste funnet de gjorde er forholdet mellom nedbemanning og økt lønnsomhet. Her vises at gjennomsnittlig økte netto lønnsomhet noe i det første året etter at nedbemanningen var gjort, men at de tapte tilsvarende eller mer i påfølgende år. Oppsigelser og nedbemanning antas derfor å være en kortsiktig strategi for å øke bedriftens lønnsomhet. Studier viser i tillegg at nedbemanning har en negativ effekt på moral, effektivitet og lojalitet hos gjenværende arbeidstakere etter en nedbemanningsprosess (McKinley mfl. 1995; Brockner mfl., 1987).

Dahl og Nesheim (1998) viser i sin artikkel at oppsigelser også i noen grad kan oppfattes positivt i form av sterkt og tydelig lederskap. Det er da i første omgang eiere og kreditorer som reagerer positivt. I en slik kontekst kan oppsigelser vise kontroll med tanke på selskapets profitt og økonomiske situasjon. I noen tilfeller kan nedbemanning nesten være en symbolsk handling for å vise en aktiv styring av selskapets kostnader. Dette til tross for at kapitalsensitive bedrifter ikke opplever store økonomiske effekter ved nedbemanning.

Undersøkelsene til Dahl og Nesheim (1998) viser også at ledere kan gjemme seg bak store nedbemanninger i andre selskaper for å unngå negativ omtale i nedgangstider og dermed ikke tape omdømme om en viss nedbemanning er nødvendig eller ønskelig. Artikkelen gjør det også klart at generelle nedgangstider gjorde oppsigelser mer legitimt i samfunnet for øvrig.

Aksjekurser og analytikere tillegges av McKinley mfl. (1995) en god del av ansvaret for hyppige nedbemanninger. Nedbemanning kan som nevnt oppfattes som en positiv forventning til endring, noe som igjen kan gi en ønsket effekt i aksjekurser. I bedrifter hvor lederne har bonusavtaler knyttet til endring i aksjepris, ser man ofte at nettopp dette virkemiddelet blir tatt i bruk da en her også kan se en personlig motivasjon for nedbemanning.

2.1.3 Hvordan påvirker reguleringer og kultur nedbemanningsprosesser?

I Norge er nedbemanning i følge Dahl og Nesheim (1998) påvirket av et system av reguleringer. Lover som Arbeidsmiljøloven og Folketrygdloven, og avtaler gjennom blant annet fagforeninger gir klare føringer for hvordan en eventuell nedbemanning kan og bør gjøres. Reguleringene begrenser norske bedrifters spillerom i forhold til bedrifter i land hvor

slike reguleringer er av svakere karakter, eller ikke finnes. Sterk miljømessig eller sosial påvirkning spiller i Norge inn på bedrifters valg av nedbemanningsstrategi. Dahl og Nesheim (1998) nevner at det i Norge er en sterk allmenn oppfatning mot oppsigelser. Videre er forholdet til omdømme i så henseende svært viktig for norske bedrifter. Både forholdet til ansatte og arbeidsmarkedet, samarbeidende bedrifter og kunder tas med i en vurdering. Nedbemanning antas å ha en negativ effekt på omdømmet. Likevel kan nedbemanning oppfattes positivt av eiere og kreditorer, da med tanke på å sikre profitt og bedriftens økonomiske situasjon.

Hypotesen til Dahl og Nesheim (1998) er som nevnt at nedbemanningspraksiser i Norge i stor grad påvirkes av et system av reguleringer. En av disse reguleringene er lovfestet rett. De viser til Greenhalgh mfl. (Dahl og Nesheim 1998:240; Greenhalgh mfl. 1988) som sier at i mange Europeiske land finnes en lovfestet rett i forbindelse med oppsigelser. Disse kan omtale elementer som oppsigelsestid, kompensasjon, etterlønn og etterutdanning. I følge Greenhalgh mfl. finnes ikke en slik lovfestet rett i land som USA. Dahl og Nesheim (1998) ønsker å vise en sammenheng der dette er tatt enda lengre i Norge, gjennom flere kollektive avtaler og et utbredt velferdssystem. Deres undersøkelser viser at Arbeidsmiljøloven har en sterk påvirkning i valg av type nedbemanningsstrategi. Blant annet er det mer kostbart å si opp en med lang ansiennitet enn en med kort ansiennitet. Dahl og Nesheim (1998) sier derfor at et sannsynlig utfall er at yngre arbeidstakere blir sagt opp tidligere enn eldre. Dette stemmer imidlertid ikke helt med funnene i undersøkelsene deres. Svært ofte tilstreber bedriftene å nyttiggjøre seg Arbeidsmiljølovens bestemmelser for å finne alternative strategier for nedbemanning istedenfor å si arbeidstakere opp. Ved å si opp arbeidstakere i 30- 40-års alderen, er bedriftene redde for å miste god og nødvendig kompetanse. Ved å si opp arbeidstakere i 60-årene, er de redde for tap av positivt omdømme, i tillegg til kostnaden ved lange oppsigelsesperioder. Bedriftene innretter seg på denne måten etter Arbeidsmiljøloven ved å la nedbemanningen skje i form av å tilby førtidspensjonering, eller aller helst unngå å re-ansette personer ved naturlig avgang. Kollektive avtaler gjennom fagforeninger og liknende legger ytterligere press på elementer som ansiennitet og i den forstand underbygger elementene som er nevnt over. Folketrygdloven legger i tillegg føringer på kostnader knyttet til uførhet og bidrar i så henseende til å finne alternative nedbemanningsstrategier til oppsigelser. Av miljømessig påvirkning viser undersøkelsene at det var en sterk alminnelig skepsis til oppsigelser i Norge tidlig på 1990-tallet, med mindre selskapene hadde et sterkt økonomisk motiv for valg av dette alternativet. Det betød derimot ikke at selskapene

nødvendigvis bøye av for presset, men handlet strategisk, for å opprettholde et godt omdømme.

Bedriftenes omdømme nevnes av Dahl og Nesheim (1998) å være svært viktig i forbindelse med valg av nedbemanningsstrategi. Spesielt to områder avdekkes i denne forbindelse. Frykt for at kunder stiller spørsmål til kvalitet på bedriftenes produkter og frykt for at viktige ansatte selv sier opp jobbene sine grunnet usikkerhet som følge av oppsigelser. På tross av nedbemanningen som er nevnt innledningsvis i deres artikkel, avdekker undersøkelsene at de fleste bedriftene ikke hadde noen kultur for å si opp ansatte. Dette antas i tillegg til overnevnte elementer å ha en forklaring i at media spiller en viktig rolle med tanke på bedriftenes omdømme. Oppsigelser fører ofte til negativ omtale i media, noe som igjen kan skade bedriftens omdømme. Det er derfor en klar strategi å redusere antall oppsigelser i så stor grad som mulig.

Markedet forøvrig påvirker beslutningen om å nedbemanne eller ikke. Selskaper har en tendens til å etterligne andre selskapers praksis innenfor dette feltet. Artikkelen til McKinley mfl. (1995) tar opp et eksempel fra oljeindustrien i USA. Wall Street Journal viste, i perioden da artikkelen ble skrevet, at Texaco restrukturerte og nedbemant som en respons på tilsvarende aksjoner i Mobil og British Petroleum. De nevner i tillegg at i alt ti store oljeselskap adopterte strategien i samme perioden. For unge ledere i USA kan nedbemanning ses på som å vise handlekraft og på den måten være med på å bygge lederens videre karriere.

McKinley mfl. (1995) mener at det er flere faktorer som forsterker det sosiale presset til å gjøre nedbemanninger. Den mest omtalte faktoren er *avhengighet*. Som tidligere nevnt er tillitt hos analytikere viktig for å opprettholde eller øke aksjepriser en faktor. Bedrifter har et samarbeidsforhold til er viktige, da en ønsker å gi et godt inntrykk, slik at samarbeidet skal fortsette. Det antas at disse momentene gir en kortsiktig strategi da langtidseffektene vil avsløre eventuelle svakheter i alle tilfeller. Resultatet blir uansett at bedrifter i et avhengighetsforhold ofte både er villige og ivrige etter å benytte nedbemanningsstrategier. Videre nevner McKinley mfl. (1995) at tvetydige resultatstandarder, usikker kjerneteknologi og hyppige endringer i ledelsesmønster, som andre faktorer som kan øke det sosiale presset for å benytte nedbemanning som et virkemiddel.

2.1.4 Institusjonelle mekanismer

I teoribidragene finnes det flere tilfeller av at institusjonelle mekanismer bidrar til å legitimere nedbemanning. Blant annet skriver McKinley mfl. (1995) om at flere ledere av amerikanske bedrifter har bonusordninger som utløses med utgangspunkt i aksjekurser. På den måten vil en positiv forventning hos meglerne gi ledere et personlig økonomisk insentiv til å gjøre nedbemanninger når resultatene ikke er som ønsket. For unge amerikanske ledere kan nedbemanning også vise handlekraft, samt vilje til å ta vanskelige beslutninger. Slik sett mener McKinley mfl. (1995) at nedbemanning kan være karrierefremmende.

Artikkelen til McKinley mfl. (1995) tar opp hvorfor mange selskaper, på tross av en lav sannsynlighet for økonomisk lønnsomhet over tid, likevel velger å nedbemanne ved hjelp av oppsigelser. Forfatterne mener det finnes svar i institusjonell teori. Tidligere, da menes fra midten av 1980-tallet og bakover i tid ble nedbemanning sett på som tilbakegang for et selskap. Ved gjennomføringen av undersøkelsene til deres artikkel viser forskere derimot at denne hypotesen ikke lenger stemmer. Ofte blir nedbemanning tolket positivt av omverden og kan tiltrekke seg en positiv forventning om endring i bedriften. De viser til at bedrifter som gjør en planlagt nedbemanning kan bli oppfattet som *helter*. Ord som *helter*, *konkurransedyktig* og *revitalisere* settes i kontekst sammen med nedbemanning og gjør dermed strategien tilsynelatende mer godtatt. Forfatterne forklarer med Dostoevsky sine ord: «they rationalize downsizing as the new law» (McKinley mfl.1995:35).

McKinley mfl. (1995) legger til grunn at de ikke er motstandere av virkemidler som nedbemanning, men de ønsker med sin artikkel å advare ledere om at nedbemanning delvis kan være styrt av sosialt press og ikke bare økonomiske gevinster. Ledere som setter i gang større nedbemanninger kan risikere å sette kortsiktige gevinster foran et langsiktig og sunt perspektiv for bedriften.

2.1.5 Hva sier litteraturen om nasjonal betydning for nedbemanningsprosesser?

Grunnlaget for å velge akkurat disse teoribidragene knytter seg først og fremst til artikkelen skrevet av Dahl og Nesheim (1998), hvor de i sin hypotese beskriver at valg av strategiske HRM-praksiser i forbindelse med nedbemanning ofte blir påvirket av et system av lover og reguleringer, og av den grunn søker å unngå ordinære oppsigelser framfor å finne alternative metoder å redusere arbeidsstokken på. Videre kan man se fra Greenhalgh mfl. (Dahl og

Nesheim 1998:240; Greenhalgh mfl. 1988) at det i mange europeiske land finnes en lovfestet rett ved oppsigelse, som regulerer elementer som oppsigelsestid, kompensasjon, etterlønn og etterutdanning, mens det i USA ikke finnes en slik lovfestet rett. Dahl og Nesheim (1998) har vist en sammenheng om at valg av nedbemanningspraksiser er tatt enda lengre i Norge enn andre europeiske land gjennom kollektive avtaler og et utbredt velferdssystem for å søke løsninger til å unngå oppsigelser. Det samme antas å gjelde i minst like stor grad for USA, som ikke har noen lovfestet rett i forbindelse med nedbemanning. Det er i denne konteksten oppgaven finner sin hypotese, når en bygger på Dahl og Nesheim sine funn og antar at disse stemmer, sett i lys av Greehalgh mfl. (Dahl og Nesheim 1998:240; Greenhalgh mfl. 1988) som sier at det ikke finnes noen lovfestet rett i USA. Hva skjer da med amerikanske selskaper som kommer til Norge? Vil disse selskapene adoptere den norske modellen og velge HRM-strategier i samsvar med funnene til Dahl og Nesheim? Eller vil vi se at amerikanske selskap forholder seg til gjeldende lover og kollektive avtaler, men utover det styrer nedbemanningen i samsvar med funnene i artikkelen til McKinley mfl. (1995)?

Dahl og Nesheim (1998) sin hypotese går ut på at nedbemanningspraksiser i Norge i stor grad påvirkes av et system av reguleringer. En av disse reguleringene er lovfestet rett. De viser til Greenhalgh mfl. (Dahl og Nesheim 1998:240; Greenhalgh mfl. 1988) som sier at i mange europeiske land finnes en lovfestet rett i forbindelse med oppsigelser. Disse kan omtale elementer som oppsigelsestid, kompensasjon, etterlønn og etterutdanning. I følge Greehalgh mfl. (1988) finnes ikke en slik lovfestet rett i land som USA.

Som konklusjon oppsummerer Dahl og Nesheim (1998) at det antas at i land med svakere lovverk tas beslutninger knyttet til om en skal si opp arbeidstakere og hvem som skal sies opp, med utgangspunkt i kompetanse og produktivitet, framfor ansiennitet. De legger også til grunn at i land med svakere reguleringer enn i Norge vil det være flere oppsigelser enn vi finner i denne artikkelens utvalg av bedrifter. Et annet viktig funn i undersøkelsen er at de miljømessige normene knyttet til problemstillingen har avgjørende betydning for valg av nedbemanningsstrategi. Selskapene velger ofte strategi ved nedbemanning med utgangspunkt i å beskytte omdømme. Det gjøres klart at det er hyppigere bruk av nedbemanningsstrategier i generelle nedgangstider i samfunnet.

2.2 Evaluering av teoribidragene

Emnet nedbemanning har en relativt kort historie innenfor vitenskapelig forskning. Nedbemanning som begrep ble først et utbredt begrep på tidlig 1980-tallet i USA, da flere store industriselskaper slet med dårlig lønnsomhet og måtte kutte kostnader (Gandolfi 2009:414). Franco Gandolfi har skrevet en artikkel som tar for seg nedbemanning som begrep fra 1980-tallet og tretti år fram i tid. Artikkelen heter ”Unravelling Downsizing – What do we know about the Phenomenon?” (Gandolfi 2009:414) og bygger videre på Cascio sin artikkel ”Downsizing: What do we know? What have we learned?” (Cascio 1993). Begge disse artiklene gir en innføring i de viktigste forskningsartiklene angående begrepet, da med hovedfokus på en historisk innføring av begrepet, ulike definisjoner, årsaker, hvordan nedbemanningene skjer og hvilket utbytte som antas å bli oppnådd gjennom nedbemanning. Det kommer til uttrykk at det store ti-året for nedbemanning var 1990-tallet, eller ”nedbemanningens tiår” (Gandolfi 2009:415; Dolen, mfl. 2000) hvor nedbemanning ble benyttet som et instrument i en proaktiv kontekst for å unngå dårlig lønnsomhet og andre uønskede situasjoner. Gandolfi (Gandolfi 2009:416) nevner dårlig lønnsomhet, dårlige resultater, dårlig salg og økt internasjonal konkurranse som noen mulige årsaker til nedbemanning. En kan i denne sammenhengen anta at slike årsaker også kan være situasjoner et proaktivt selskap ikke ønsker å komme i.

Som nevnt omtaler også Gandolfi (2009) konsekvenser av det å gjøre nedbemanning i et selskap. Størsteparten av selskaper som nedbemanner klarer ikke hente ut ønsket effekt av en nedbemanning med tanke på effektivitet, produktivitet eller økt lønnsomhet (Gandolfi 2009:418; Gandolfi 2009). McKinley mfl. (McKinley mfl. 1995:33) viser at nedbemanning er en kortsiktig strategi. Få selskaper opplever kostnadskutt og svært få selskaper opplever økt produktivitet. Av de som får økt lønnsomhet i det første året etter en nedbemanning, vil andre og tredje året gi en motsatt effekt i negativ forstand og totalt sett gi dårligere lønnsomhet. Likevel kan man argumentere med at nedbemanning i en kortsiktig kontekst kan påvirke analytikere til å gi aksjeprisene en positiv oppgang (Gandolfi 2009:418) og i den forstand være positivt for eiere og eventuelle ledere som har insentivløsninger knyttet til aksjepriser.

Denne oppgavens viktigste teoribidrag støtter opp under Gandolfi (2009) sin artikkel, som gir et innblikk i utviklingen av begrepet nedbemanning gjennom de siste 30-35 årene. McKinley mfl. (1995) ser på nedbemanning i USA med et hovedfokus på lønnsomhet og hvilke årsaker som kan ligge til grunn. Dahl og Nesheim (1998) setter begrepet inn i en norsk kontekst hvor et omfattende sett av lover og kollektive avtaler gir arbeidstakere et sterkere arbeidsvern enn i

USA og ligger som et bakteppet i tilpassingen av nedbemanningsstrategier hos et selskapsståsted.

Hva som skjer når to ytterpunkter innenfor HRM-teori knyttet til nedbemanning møtes er foreløpig ikke videre undersøkt. Formålet med denne oppgaven er derfor å gi et bidrag som kan kaste lys over hva som vil skje med et amerikansk selskap i en norsk kontekst, eller motsatt, hva skjer med norske selskap når amerikanske selskap driver virksomhet i Norge og kan påvirke andre veien? Da gitt at amerikansk og norsk kontekst anses som to ytterpunkter i denne sammenhengen. Vil essensen av forskningen til Dahl og Nesheim (1998) bli adoptert av det amerikanske selskapet? Eller er det motsatt, slik at norske selskap blir påvirket av praksiser og kultur utenfor landets grenser og dermed etterligne andres tilnærming til fenomenet? Dahl og Nesheim (1998) antyder på sin side at nedbemanning og oppsigelser øker sin legitimitet i generelle nedgangstider. Noe som på sin side kan forsvare en annen tilnærming enn under normale omstendigheter. Samtidig som man ser en utstrakt bruk av etterlikning av HRM-praksiser knyttet til nedbemanning i nedgangstider (Dahl og Nesheim, 1998:252, McKinley mfl., 1995:35-36).

2.3 I lys av teoribidragene

Denne oppgaven har tittelen ” Er oljejobben sikrere i et norsk selskap enn i et amerikansk selskap, i Norge?” Utgangspunkt for problemstillingene går ut på forskjeller i årsak til nedbemanning i norske og amerikanske selskaper, og forskjeller i måten nedbemanningene skjer på. Da med tanke på valg av HRM-strategier og nedbemanningspraksiser. De to teoretiske hovedbidragene, som er gjennomgått tidligere i oppgaven, gir grunnlag for å tro at slike forskjeller finnes med bakgrunn i nasjonal tilhørighet.

Begge artiklene legger til grunn at nedbemanning er en strategi for å oppnå kostnadsreduksjoner i selskapene, noe som viser til det første forskningsspørsmålet for denne oppgaven knyttet til årsak til nedbemanning. McKinley mfl. (1995) nevner flere grunner til hvorfor nedbemanning skjer i amerikanske selskaper, fra å bedre lønnsomheten til å være et instrument for ledere til å vise tydelig lederskap. Dahl og Nesheim (1998) på sin side, har et større fokus på hvordan nedbemanningene skjer, men sier at nedbemanning, da med tanke på oppsigelser har større legitimitet i generelle nedgangstider. Implisitt kan man da si at omdømmet, som er beskrevet tidligere kan svekkes ved bruk av oppsigelser i en tid som ikke regnes som generelle nedgangstider. Denne oppgaven blir skrevet i en kontekst hvor det er

fastslått at det er generelle økonomiske nedgangstider for den aktuelle bransjen som blir omtalt. Det er da interessant å finne ut hvorfor kostnadsreduksjoner er nødvendig? Skyldes det lav lønnsomhet, frykt for å se røde tall i regnskapet, lave ordreserver, kontantstrømsutfordringer eller for lave utbytter til eiere? Selve årsaken til nedbemanningen vil spille inn på hvordan ansatte, kunder og samarbeidspartnere gir sin tilslutning til nedbemanningen eller ikke. Og dermed også hvilken rolle nedbemanningen har for omdømmet, som er svært viktig for norske selskaper. Er fokuset å sikre kvalitet på leveranser og sikre arbeidsplasser, eller er fokuset å sikre utbytter til eiere?

Begge teoribidragene gir inntrykk av at i nedgangstider er nedbemanning et mer legitimt virkemiddel enn ellers. Likevel er det grunnlag for å anta at nedbemanning i norske selskaper sitter lengre inne enn i et amerikansk selskap. Forskningsspørsmålet her knytter seg til selve årsaken til nedbemanning. Ser vi denne i sammenheng med problemstillingen nærmer vi oss spørsmålet om hvorfor dette er et viktig forskningsspørsmål. Dersom frykten for omdømmetap er større i et norsk selskap vil antageligvis jobben være noe sikrere enn i et amerikansk selskap.

Når det så er fastslått at nedbemanninger skjer i alle de utvalgte selskapene for denne oppgaven, er det også interessant å se på hvordan selve nedbemanningen gjøres. Greenhalgh mfl. (Dahl og Nesheim 1998:240; Greenhalgh mfl., 1988) viser at nedbemanning i Norge påvirkes av et system av lover og reguleringer som ikke finnes i USA. Elementer som oppsigelsestid, etterlønn, kompensasjon og etterutdanning spiller i Norge inn på hvilken type nedbemanning som benyttes. Det søkes etter å finne alternative måter å nedbemanne på enn oppsigelser, da denne strategien kan bli mer kostbar enn den er i USA.

Som Mikkelsen og Laudal (Mikkelsen og Laudal 2014:187) nevner er også naturlig avgang og ansettelsesstopp mulige strategier for nedbemanning. Forskningsspørsmålet, som går på ulike måter å nedbemanne på, gjør seg gjeldende ved å se om selskapene streber etter å finne alternativer til oppsigelser selv i nedgangstider, hvor vi har sett at begge artiklene sier at det er mer legitimt med oppsigelser enn ellers. I kontekst av artikkelen til McKinley mfl. (1995) kan man anta at amerikanske selskaper har en kultur for oppsigelser som ikke inneholder samme arbeidsvern som Dahl og Nesheim (1998) beskriver for det norske arbeidsmarkedet. Det interessante for denne oppgaven er da om vi i en situasjon hvor det er gitt at nedbemanninger skjer vil se en tendens til at de norske selskapene gjemmer seg bak flere andre selskaper som bruker oppsigelser som virkemiddel og dermed utlikner forskjellene de to artiklene beskriver. Eller om amerikanske selskaper i Norge også streber etter å finne alternative løsninger

istedenfor oppsigelser? Et tredje senario er at norske selskaper søker å unngå oppsigelser for å opprettholde et godt omdømme, mens amerikanske selskaper gjemmer seg bak rekken av oppsigelser i andre selskaper.

Med andre ord vil både årsaken til en gitt nedbemanning og måten den blir gjort på være avgjørende for å kunne fastslå om oljejobben er sikrere i et norsk selskap enn i et amerikansk selskap, i Norge.

For å undersøke hva årsaken eller årsakene til en gitt nedbemanning er og hvordan nedbemanningen blir gjort, er det utarbeidet en intervjuguide som er blitt benyttet i dybdeintervju med representanter for alle de utvalgte selskapene. Svarene fra disse intervjuene er blitt bearbeidet og satt i sammenheng med innhentet tallmateriale om endring i antall ansatte for selskapene. Ut fra disse kvalitative og kvantitative funnene er målsetningen å kunne gi et svar på om oljejobben er sikrere i et norsk selskap enn i et amerikansk selskap. Da med forståelse av at dette er et snevert utvalg av selskaper, men som kan gi et inntrykk av hvordan norske og amerikanske selskaper handler i forbindelse med nedbemanningsspørsmål.

3 DESIGN OG METODER

3.1 Forskningsdesign

Utgangspunktet for denne oppgaven er problemstillingen ”*Er oljejobben sikrere i et norsk selskap enn i et amerikansk selskap, i Norge?*”. I lys av teoribidraget av Dahl og Nesheim (1998) som går på at nedbemanning i Norge i stor grad påvirkes av et sett med lover og reguleringer, og at dette rammeverket påvirker norske bedrifter til å søke alternative løsninger til oppsigelser enn hva tilfellet er i land uten et slikt rammeverk, er hypotesen at svaret på dette spørsmålet er ”ja”. Greenhalgh mfl. (1988) underbygger denne hypotesen med å forklare at et slikt system av lover og reguleringer, eller rammeverk ikke finnes i USA. McKinley mfl. (1995) viser videre hvor utbredt fenomenet nedbemanning er i USA, og da er oppsigelser den vanligste formen for nedbemanningsstrategi. Artikkelen av McKinley mfl. (1995) kan i denne konteksten tolkes som en motsetning til innholdet i artikkelen av Dahl og Nesheim (1998) i den forstand at de norske lovene og reguleringene påvirker norske bedrifter til å finne alternative nedbemanningsstrategier til oppsigelser for å beskytte omdømmet.

Det vil i denne oppgaven være umulig å gi et eksakt svar på om hypotesen er rett i alle sammenhenger. Til det er omfanget av en masteroppgave for snevert. Denne oppgaven tar

utgangspunkt i tre selskaper innenfor samme bransje med tilnærmet lik selskapsstruktur med tanke på arbeidsoppgaver og yrkesgrupper. Valget av disse tre selskapene har skjedd i henhold til utvelgelseskriteriene fra kapittel 1.1.1.

For å gjøre en tilnærming til hypotesen er det utført en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervju av en representant for hvert selskap. Intervjuobjektene skal ha hatt en direkte og aktiv rolle i selskapenes nedbemanningsprosesser, slik at svarene vil være mest mulig nøyaktige. Indre validitet brukes i den forstand av å forsøke å forklare funnene fra dybdeintervjuene gjennom hypotesen.

Forskningsspørsmålene som skal konkretisere problemstillingen gjennom dybdeintervjuene går ut på den uttalte årsaken for nedbemanningsprosessene som skjer i de aktuelle selskapene og hvordan disse prosessene blir utført i praksis. Utgangspunktet for det første forskningsspørsmålet er å finne ut om de faktisk må nedbemanne eller om det finnes andre alternativer. Er det slik at selskapene går med store underskudd og av den grunn står i fare for konkurs? Eller er det slik at selskapene leverer svakere resultater enn de skulle ønske og av den grunn nedbemanner for å maksimere utbytter til eiere eller bonuser til ledere? Artikkelen av McKinley mfl. (1995) tar opp denne problematikken gjennom å rette søkelyset på lønnsomheten av en nedbemanningsprosess. Videre går det andre forskningsspørsmålet ut på å forklare hvordan selskapene utfører nedbemanningsprosessene. Er det slik som Dahl og Nesheim (1998) beskriver, at norske selskaper påvirkes av et rammeverk av lover og reguleringer, som igjen gjør at de søker alternativer til oppsigelser i større grad enn sine amerikanske kolleger for å unngå omdømmetap?

Med bakgrunn i artiklene av Dahl og Nesheim (1998) og McKinley mfl. (1995), og de to forskningsspørsmålene, ble den vedlagte intervjuguiden utarbeidet. Målet med intervjuene var å sikre validiteten av intervjuobjektene og svarene de kom med. Det var viktig å være trygg på at intervjuobjektene besatt en posisjon i eget selskap som gjorde at de kunne gi et kvalifisert bilde av selskapets årsaker for nedbemanningsprosessene og den valgte nedbemanningsstrategien. En slik posisjon må være i tett relasjon til selve nedbemanningsprosessene. Intervjuguiden knytter seg både direkte og indirekte til forskningsspørsmålene, for å danne et grunnlag av spørsmål som igjen skal kunne gi et bredt bilde av selskapenes nedbemanningssituasjon.

For å kvalitetssikre svarene fra dybdeintervjuene er selskapenes finansielle situasjon sjekket gjennom børsrapporter og årsmeldinger. Videre er eksakte tall for selve nedbemanningen innhentet ved hjelp av vedlagt e-post til selskapene.

Utgangspunktet for oppgavens problemstilling var å se på nedbemanning i den norske oljeindustrien. Som tidligere nevnt er det for omfattende for omfanget av en masteroppgave. I den forbindelse er innholdet i denne oppgaven konkretisert gjennom et utvalg av selskaper som skal være så like som mulig for å eliminere flest mulig variabler knyttet til selve nedbemanningen. Slike variabler kan være ulike yrkesgrupper og ulike arbeidsoppgaver. Oppgaven tar i den forbindelse for seg et utvalg av selskaper innen riggbransjen. Grunnen for å velge denne bransjen er at det er mange selskaper innen denne delen av oljeindustrien som nå gjør nedbemanning, selskapene har relativt lik struktur og det finnes både norske og amerikanske aktører på norsk sokkel.

3.2 Metodevalg

For denne oppgaven er det valgt en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervju som metode. Problemstillingen tar opp om oljejobben er sikrer i et norsk selskap enn et amerikansk selskap, i Norge. For å finne svar på denne problemstillingen må man i henhold til omfanget av en masteroppgave avgrense hvor bredt en skal undersøke. I den forbindelse finner vi hovedårsaken til at en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervju er blitt valgt. Ved å ta utgangspunkt i de to forskningsspørsmålene som går på årsak for nedbemanning og hvordan nedbemanningene utføres er målet at de skal lede fram til en konklusjon på problemstillingen. Å undersøke disse spørsmålene i tilgjengelige dokumenter som børsrapporter og andre offentliggjorte dokumenter gir ikke svar på disse. Samtidig kan man lese i aviser og se på nyhetssendinger på TV at representanter fra ulike selskaper i større grad gir svar på disse spørsmålene her. For innholdet i denne oppgaven vil ikke slike uttalelser være gode nok kilder til å bygge en drøfting på. Av den grunn er årsaken for den kvalitative undersøkelsen å få tilgang til førstehåndsinformasjon fra selskapsrepresentanter, som selv har vært aktive i nedbemanningsprosessene til en gitt bedrift.

Utgangspunktet har fra oppstarten av oppgaven vært å undersøke problemstillingen i forbindelse med oljebransjen i Norge. Men å se på hele oljebransjen som en enhet gir for mange variabler til at det lar seg gjøre innenfor rammene av en masteroppgave. For å imøtekomme dette punktet ble det viktig å finne en del av oljebransjen hvor selskapene har så

lik forretningsstruktur som mulig, slik at faktorer som ulike yrkesgrupper og lignende ble så like som mulig. Dernest ble det utarbeidet utvelgelseskriterier for hvilke selskaper som kunne ta del i undersøkelsene. Her ble det viktig å få med minimum ett selskap fra Norge og ett selskap fra USA slik at ulikheter med utgangspunkt i hvor selskapet er fra kan vurderes. Det er i den forbindelse en forutsetning at alle selskaper driver virksomhet i Norge. Videre var det avgjørende at alle selskapene hadde en faktisk nedbemanning i perioden undersøkelsen tok utgangspunkt i, samtidig som nedbemanningen måtte være av en viss størrelse. Det var også viktig at bedriftene var av en viss størrelse. Dersom et selskap eksempelvis hadde 30 årsverk ved starten av undersøkelsesperioden og nedbemannet med 10% vil det si en nedbemanning av tre årsverk. Årsakene for en slik type nedbemanning kan være av en helt annen karakter enn dersom et selskap med 1000 årsverk nedbemanner med 10%, noe som er 100 årsverk. For å gjøre utvalget så likt som mulig også her ble det satt et utvalgskriterie som sier at selskapene minimum måtte ha 1000 årsverk ved starten av perioden. Målsetningen var totalt sett å gjøre utvalget så likt som mulig slik at årsakssammenhengene og måten nedbemanningene ble utført på slik at resultatene skulle kunne sammenlignes. Dette for å fjerne så mange usikkerhetsvariabler som mulig, med unntak av hvor bedriften har sin tilhørighet.

3.2.1 Datainnsamling

For å få en oversikt på emnet nedbemanning ble søk på nettsteder som Google og norske aviser/tidsskrifter utført. Her ble søkeord som "nedbemanning", "nedbemanning i Norge", "nedbemanning i oljeindustrien", "nedbemanning i oljebransjen", "oppsigelser", "oppsigelser i Norge", "oppsigelser i oljebransjen" og "oppsigelser i oljeindustrien" benyttet. Disse søkene ble utelukkende utført som et ledd i oppstartsarbeidet, ikke som en del av teorigrunlaget for denne oppgaven.

Google Scholar og søketjenesten til biblioteket ved Universitetet i Stavanger var de viktigste søkemotorene for å finne teoribidrag som oppgaven kunne bygges rundt. Søketjenesten som er blitt gjort tilgjengelig for studenter ved Universitetet i Stavanger gir tilgang til et vidt spekter av forskningsarbeid fra hele verden. Gjennom denne søkemotoren ble søkeord som "downsizing", "downsizing, Norway", "downsizing, USA", "downsizing, the oil industry" og "layoffs" benyttet. Et stort antall artikler ble vurdert med bakgrunn i relevans for oppgaven. De to teoretiske hovedbidragene som ble valgt er av Dahl og Nesheim (1998) og McKinley mfl. (1995). Dahl og Nesheim (1998) tar opp at nedbemanning i Norge blir påvirket av et sett med lover og reguleringer samt at selskaper som nedbemanner søker

alternative strategier til oppsigelser. Artikkelen viser til en omfattende forskning av mange bedrifter og over flere år knyttet til deres problemstilling. Den legger grunnlaget for problemstillingen i denne oppgaven som antyder at det kan være en forskjell i måten nedbemanning blir gjort på i Norge og i USA. Videre er artikkelen av Dahl og Nesheim (1998) sitert mange ganger i annen forskning. McKinley mfl. (1995) tar på sin side opp at oppsigelser er en flittig benyttet strategi i USA når bedrifter skal nedbemanne. De forsker på lønnsomheten ved nedbemanning i tillegg til hvorfor så mange selskaper nedbemanner til tross for at deres forskning sier at strategien ikke er lønnsom over tid. Dette er av stor interesse for denne oppgavens problemstilling fordi det viser et tydelig skille mellom den norske tilnærmingen til nedbemanning og den amerikanske. I tillegg stiller den spørsmål knyttet til lønnsomheten av nedbemanninger, som er interessant å vurdere i forbindelse med dybdeintervjuene og svarene knyttet til årsak for de aktuelle nedbemanningene som skal gjennomgås i denne oppgaven. Artikkelen av McKinley mfl. (1995) er mye sitert av andre forskere i annen forskning, noe som gir innholdet troverdighet.

De to teoribidragene av Dahl og Nesheim (1998) og McKinley mfl. (1995) komplimenterer hverandre av flere grunner. For det første tar en artikkel opp nedbemanning i Norge og en artikkel nedbemanning i USA. Dernest viser Dahl og Nesheim (1998) hvordan et system av lover og reguleringer påvirker bedrifter i Norge til å søke alternative strategier til oppsigelser i større grad enn i land uten slike lover og reguleringer. McKinley mfl. (1995) viser på sin side hvor utbredt oppsigelser som nedbemanningsstrategi er og at strategien ikke er så lønnsom som en skulle tro. Artiklene tar opp ulike vinkler av fenomenet nedbemanning, men sett i sammenheng er innholdet veldig aktuelt for problemstillingen til denne oppgaven.

For å støtte opp om innholdet i de overnevnte artiklene har Dahl og Nesheim (1998) og McKinley mfl. (1995) støttet seg til andre forskeres artikler. Noen av disse er i tillegg benyttet i denne oppgaven for å underbygge ulike tema. Disse er Bennett (1991), Freeman mfl. (1993), Greenhalgh mfl. (1988) og Lincoln (1961). Alle er mye sitert i annen forskning knyttet til begrepet nedbemanning.

Cascio (1993), Dolan mfl. (2000) og Gandolfi (2009) skriver om fenomenet nedbemanning fra ulike vinkler. Disse artiklene har ikke videre relevans for oppgavens problemstilling, men de kan være med på å underbygge enkelte deler av argumentasjonen som leder opp mot problemstillingen. Alle er mye sitert i annen forskning.

Cascio (1993), Datta mfl. (2010) og Kozlowski mfl. (1993) er sitert i fagboken Strategisk HRM 2 av Mikkelsen og Laudal (2014). De gir alle et bidrag til å definere begrepet nedbemanning for denne oppgaven.

Den kvalitative undersøkelsen med dybdeintervju er utført hos tre ulike selskaper innenfor riggbransjen, som er en del av den norske oljeindustrien. En representant fra hvert selskap er blitt intervjuet. For å finne et eksakt svar på hypotesen for hele oljeindustrien i Norge kan man argumentere for at utvalget i denne oppgaven ikke er representativt for å kunne gi en dekkende konklusjon. Oljeindustrien i Norge har svært mange variabler med tanke på forretningsområder, yrkesgrupper, nasjonalitet i eierskap, størrelse på bedriftene, om selskapene er offentlig eid eller privat eid, om de driver virksomhet både i Norge og eller i resten av verden. I det hele tatt svært mange variabler som skal tas hensyn til for å kunne sammenligne resultatene. Denne oppgaven har som formål å minimere antall variabler slik at resultatene i størst mulig grad kan sammenlignes og gjennom denne sammenligningen peke på om det kan være hold i hypotesen. For å lage et representativt utvalg til denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i utvalgskriteriene fra kapittel 1.1.1. Riggbransjen er valgt med bakgrunn i at flere selskaper innenfor denne delen av oljeindustrien har relativt lik struktur med tanke på forretningsområder og yrkesgrupper. Utvalgskriteriene legger også opp til at selskapene skal ha tilnærmet lik størrelse samtidig som alle selskapene må ha hatt en nedbemanning på minimum 10% siden 1. januar 2014. Størrelsen på selskapene er viktig slik at årsakssammenhengene ved nedbemanning skal være så lik som mulig. Ved små selskaper kan mindre endringer i bemanningen gi uriktig informasjon i forhold til hensikten med denne undersøkelsen. Eksempel på dette er at dersom to ansatte i et selskap med tjue årsverk velger å slutte, vil nedbemanningen være 10%, som er et av utvalgskriteriene. Det at ansatte uten noen påvirkning fra selskapet velger å slutte, vil ikke påvirke om jobben er sikrere i et norsk selskap enn et amerikansk selskap. Det er av den grunn viktig for resultatene til denne oppgaven at det må være et visst volum i nedbemanningen. I tillegg er det avgjørende at minimum ett selskap er fra Norge og ett selskap er fra USA slik at en kan sammenligne resultatene med utgangspunkt i hvor selskapene har sitt opphav. Ved samsvar mellom funnene i den kvalitative undersøkelsen og de valgte teorigrunnlagene, kan denne oppgaven danne et grunnlag til å gjøre en tilsvarende undersøkelse i en større målestokk.

Den kvalitative undersøkelsen har som hovedmålsetning å få svar på hva som er årsaken til nedbemanningen og hvordan nedbemanningen er utført. Disse spørsmålene er som intervjuguiden viser tydelig utformet og gir dybdeintervjuene relevans for problemstillingen.

Videre er det et moment å sikre at intervjuobjektene faktisk har en sentral rolle i forbindelse med de aktuelle selskapenes nedbemanningsprosesser. De innledende spørsmålene knytter intervjuobjektene relevans til oppgaven. Totalt sett gir spørsmålene knyttet til årsak for nedbemanningene, hvordan nedbemanningene er utført og intervjuobjektene rolle med nedbemanningene resultatene validitet.

En åpenbar utfordring med kvalitative undersøkelser med dybdeintervju er å sikre påliteligheten av svarene. Første punkt ble å sikre påliteligheten til intervjuobjektene, at disse personene besatt roller i selskapene som gjorde at de hadde god nok kjennskap til nedbemanningsprosessene til å kunne gi utfyllende svar. For å minimere feilmarginene av svarene av dybdeintervjuene ble disse utført som en samtale, hvor hele intervjuguiden ble gjennomgått. Det ble da stilt flere spørsmål, som alle rettet seg mot de aktuelle forskningsspørsmålene med tanke på å se om svarene gav avvik i innhold. I tillegg ble hovedpunktene fra dybdeintervjuene sjekket med samsvar fra selskapenes årsrapporter. Dette for å økte oppgavens reliabilitet. Likevel er forholdet mellom uttalt årsak til nedbemanning og faktisk årsak til nedbemanning en utfordring, et forhold som vil bli videre diskutert i kapitlet om begrensninger og muligheter.

3.2.2 Dataanalysens utfordringer

Relevant data for denne oppgaven er i all hovedsak innhentet gjennom Google Scholar, søketjenesten til biblioteket ved Universitetet i Stavanger, de utvalgte selskapers web-sider, børsrapporter og gjennom intervju med en representant for hvert selskap. Hovedutfordringen med denne typen datainnsamling er at det er vanskelig å finne et eksakt svar på hva som er det virkelige motivet for en nedbemanningsprosess. Gjennom tilgjengelig informasjon på selskapenes web-sider og gjennom en intervjusituasjon får man informasjon som selskapet ønsker å gjøre tilgjengelig, eller kan gjøre tilgjengelig. Dersom det finnes andre motiver og årsaker som selskapet ønsker å holde skjult, vil dette utgjøre en feilkilde for oppgavens konklusjon. Det må antas at det kan finnes strategisk informasjon som av den grunn ikke blir behandlet i denne oppgaven. Børsrapporter gir et korrekt bildet av hvordan økonomien i de ulike selskapene er og kan i den forbindelse gi en indikasjon på om det er samsvar mellom uttalte årsaker for nedbemanningsprosessene og faktiske data. Likevel er alle de tre selskapene uoversiktlige i den forstand at det finnes flere moderselskap og datterselskap som er tett knyttet sammen. For selskaper som driver virksomhet i flere land kan det være utfordrende å finne eksakt lønnsomhet for virksomheten i Norge.

3.2.3 Forskningsetiske aspekter

Innholdet i denne oppgaven har få elementer som krever omfattende tilrettelegging av personvern eller konfidensialitet. Oppgaven følger de forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH)⁴ (De nasjonale forskningsetiske komiteer 2006). Informasjon til denne oppgaven er i all hovedsak innhentet gjennom åpne kilder på de utvalgte selskaperes web-sider. Innhold knyttet til enkeltpersoner vil ikke bli behandlet i denne oppgaven med unntak av intervjuobjektene. Alle intervjuobjektene er innforstått med at innholdet i disse samtaler skal brukes i denne oppgaven innenfor studiet Executive Master in Business Administration ved Universitet i Stavanger. Et av intervjuobjektene til oppgaven har bedt om at informasjon knyttet til det aktuelle selskapet skal bli behandlet anonymt. Av den grunn er både intervju og innsamlet informasjon om det aktuelle selskapet anonymisert. Innhentet data er i den forbindelse forenklet slik at selskapet ikke skal bli identifisert.

4 PRESENTASJON AV BEDRIFTENE

4.1 Anonymt riggselskap fra Norge

Selskapet ble etablert i Norge på 1970-tallet og har i dag over 3000 ansatte med operasjoner i over 20 land og forvaltes på Oslo Børs (Riggselskapselskap 01 2015). De har spesialisert seg på operasjoner på dypt vann og med forhold som kan være vanskelige. I tillegg til å gjøre oppdrag med egne mobile breenheter har selskapet utviklet et tjenestetilbud som inkluderer utleie av personell til boreaktivitet på mobile enheter og faste installasjoner, ingeniørtjenester i forbindelse med boreaktivitet, brønnservise og prosjektledelse av boreaktiviteter (Riggselskap 01 2015).

Det anonyme selskapet hadde i 2014 en omsetning på over 1 milliard USD, og en netto positiv profitt. Offshoredelen av selskapet stod for 60% av den totale omsetningen og nær 80% av EBITDA (Riggselskap 01 2014).

CEO i selskapet forklarer i årsmeldingen at selskapet har måttet redusere antall ansatte i Norge med ca. 100 årsverk i 2014 (Riggselskap 01 2014). Nedbemanningen er hovedsakelig

⁴ <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>

gjort innenfor ingeniørtjenester og tjenester knyttet til boreaktiviteten. Nedbemanningen skyldes lavere etterspørsel etter deres tjenester.

4.2 North Atlantic Drilling

I følge årsmeldingen av 2014⁵(North Atlantic Drilling 2014) ble North Atlantic Drilling etablert i Norge i februar 2011, som et datterselskap av selskapet Seadrill Ltd. North Atlantic Drilling hadde i slutten av 2014 1405 ansatte fordelt med 206 på land og 1199 offshore. Selskapet er en borekontraktør som opererer offshore på norsk- og britisk sokkel. De er spesialisert innen offshore boring i regioner hvor forholdene kan være vanskelige. North Atlantic Drilling er et norsk selskap, som er registrert i Hamilton, Bermuda⁶ (North Atlantic Drilling 2015).

North Atlantic Drilling er listet på den norske listen OTC gjennom Oslo Børs, og på New York Stock Exchange. Seadrill Ltd. kontrollerer 70,4% av aksjene⁷(North Atlantic Drilling 2014). Årsmeldingen viser at selskapet hadde en total omsetning på 1263 millioner USD i 2014 og et nettoresultat på minus 320 millioner USD. Inntektene for den norske virksomheten var samme år på 1056,8 millioner USD (North Atlantic Drilling 2014).

Selskapets fem fartøy på norsk sokkel, West Venture, West Alpha, West Epsilon, West Elora og West Linus er alle under kontrakter med henholdsvis Statoil, ExxonMobil, KMNG og ConocoPhillips⁸(North Atlantic Drilling 2014).

4.3 Transocean Norge

Grunnlaget for dagens Transocean startet i Texas, USA i 1920-årene og gjennom flere navneendringer og oppkjøp ble dagens selskap etablert i 2003⁹ (Transocean 2015) . Man skal allikevel tilbake til 1980-tallet for å finne Transocean sitt inntog på norsk sokkel. I 1985 kom den første riggen, Polar Pioneer og i 1986 kom Transocean Arctic som var den første riggen med helårsdrift i Barentshavet.

⁵ http://www.nadlcorp.com/stream_file.asp?iEntityId=1422

⁶ <http://www.nadlcorp.com>

⁷ http://www.nadlcorp.com/stream_file.asp?iEntityId=1422

⁸ http://www.nadlcorp.com/stream_file.asp?iEntityId=1422

⁹ <http://www.deepwater.com/about-transocean/history>

I løpet av 2014 og 2015 har fem rigger vært under kontrakt på norsk sokkel, Transocean Arctic, Transocean Barents, Transocean Spitsbergen, Transocean Searcher og Transocean Winner. I september 2015 var kun Transocean Arctic, Transocean Barents og Transocean Winner fremdeles under kontrakt, mens i november 2015 står også Transocean Barents uten nye oppdrag ¹⁰(Transocean 2015). I perioden januar 2014 til september 2015 er bemanningen i henhold til dybdeintervjuet med Steinar Nesse redusert fra 1400 ansatte i Norge til 940 ansatte i september. Ytterligere 150 til 250 ansatte forventes å miste jobben i løpet av året.

Transocean er registrert på New York Stock Exchange og ved Swiss Exchange. Selskapet er amerikansk med hovedkontor i Houston, Texas i USA. I følge årsrapporten¹¹ (Transocean 2014) omsatte selskapet for 9174 millioner USD på verdensbasis i 2014. Nettoresultat var minus 1966 millioner USD mot et positivt resultat på 1407 millioner USD i 2013.

5 RESULTATER

5.1 Kvantitative funn

I dette kapittelet vises innhentet data på hvor mange årsverk selskapene hadde 1. januar 2014, hvor mange årsverk selskapene hadde 1. september 2015, hvor stor nedbemanningen har vært i antall årsverk og hvor stor prosentvis nedbemanningen har vært i perioden.

Tabell 5.1. Nedbemanningsoversikt.

Selskap	Årsverk pr. 01.01.14	Årsverk pr. 01.09.15	Total nedbemanning	Prosentvis nedbemanning
Anonymt riggselskap fra Norge ¹²	Mer enn 1000	Mer enn 1000	Mer enn 100	Større enn 10%
North Atlantic Drilling ¹³	1405	1200	200	14,2%
Transocean Norge ¹⁴	1400	940	460	32,9%

¹⁰ <http://www.deepwater.com/assets/Documents/July%202015%20Fleet%20Status%20Report.pdf>

¹¹ http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/11/113031/AR2015/HTML2/transocean-2015_0167.htm

¹² Tall er anonymisert etter ønske fra selskapet. Tallene gjelder selskapets virksomhet som knytter seg til drift av rigger og tilknyttede tjenester på land, i Norge. Informasjon er innhentet gjennom e-post til selskapet.

¹³ Tallene gjelder North Atlantic Drillings virksomhet som knytter seg til drift av rigger og tilknyttede tjenester på land, i Norge. Informasjon er innhentet gjennom dybdeintervju med Fredrik Lund.

¹⁴ Tallene gjelder Transocean Norges virksomhet som knytter seg til drift av rigger og tilknyttede tjenester på land, i Norge. Informasjon er innhentet gjennom dybdeintervju med Steinar Nesse.

5.2 Kvalitative funn

5.2.1 Anonymt riggselskap fra Norge

Intervju med et anonymt, norsk riggselskap, 9. september 2015. Intervjuet er foretatt i henhold til vedlagt intervjuguide.

Intervjuobjektet er HR-manager i det aktuelle selskapet og er svært delaktig i selskapets nedbemanningsprosesser. Det er HR-managerens ansvar å lede arbeidet med å lage protokoller for hvordan nedbemanningene skal utføres og å sette disse ut i livet.

Intervjuobjektet har ledet de tre store nedbemanningene i det aktuelle selskapet siden våren 2014.

For dette selskapet er det i hovedsak den landbaserte virksomheten som er berørt av de omfattende nedbemanningene, da også inkludert på konsernnivå. For aktiviteten på norsk sokkel er det i så stor grad som mulig ønsket å styre unna nedbemanninger i form av oppsigelser i denne omgang, men en stor permitteringsfase er igangsatt. Ut over aktiviteten har selskapet måttet ta store nedbemanninger i virksomheten utenfor Norges grenser. Under intervjuet kunne ikke intervjuobjektet si eksakt hvor stor nedbemanningen har vært, men gjør et overslag til at den er i størrelsesorden 40% av den landbaserte virksomheten, noe lavere om vi tar med nedbemanning offshore.

Selskapet er veldig godt fornøyd med selve nedbemanningsprosessen som er utført. De legger vekt på at det har vært et godt samarbeid mellom HR-stab og fagforeninger gjennom kvartalsvise møter, hvor status i ordrereserver og økonomiske forhold blir nøye diskutert. Sammen har de etablert en god samhandlingsplan og de opplever at fagforeningene har forståelse for prosessene som skal gjennomføres. Selskapet legger til at fagforeningene har tatt ansvar i prosessen med å gjennomføre innholdet i nedbemanningsprotokollene og de opplever fagforeningene som en god støttespiller i prosessen. Videre legger intervjuobjektet til at de tre nedbemanningsprosessene har hatt varierende grad av suksess, men at prosessene har blitt bedre og bedre for hver nedbemanningsrunde. I dag oppleves god forståelse og respekt i alle ledd av organisasjonen. Selskapet føler seg trygge på at de ansatte blir ivaretatt på en så skånsom måte som mulig. De er viktig for selskapet at ”trynefaktor” ikke skal være utslagsgivende i en nedbemanningsprosess. Alle ansatte blir behandlet anonymt i prosessen samtidig som kompetanse og bedriftens behov kartlegges nøye.

Selskapet sier at det er reduksjon i oppdrag som er hovedårsaken til de tre nedbemanningene siden våren 2014 og legger til at to rigger allerede ligger i opplag, men med full bemanning.

Over tid er det ikke aktuelt å ha flere rigger i opplag med bemanning, men foreløpig håper selskapet at permitteringer av riggpersonell vil være nok til å unngå oppsigelser også i denne delen av virksomheten. Reduksjonen i oppdrag skyldes i stor grad Statoils disponeringer av ulike aktiviteter, men det store bildet kan rettes mot lav oljepris og usikkerhet i markedet. HR-manageren legger til at det er langt færre oppgraderings- og vedlikeholdsprosjekter på sokkelen i dagens marked.

Nedbemanningsprosessene er alle forankret i konsernledelsen. Selskapet er opptatt av at nedbemanningsprosessene skal oppleves og utføres likt i alle aktuelle deler av selskapet. Selv om nedbemanningsaktivitetene blir utført av ulike HR-managere i selskapet blir alle aktivitetene oversett av selskapets HR-sjef. Om selve prosessen sier intervjuobjektet at det tidlig på våren 2014 ble gitt tilgang til å søke om sluttpakker. Dette virkemiddelet for å unngå oppsigelser ble positivt tatt imot av de ansatte. Flere ansatte søkte om denne løsningen og selskapet selv mener at strategien totalt sett var en suksess. Det er i noen tilfeller gjort avtaler om tidligpensjonering gjennom avtalefestet pensjonsordning (AFP) ved fylte 62 år. Disse avtalene har gått ut på at ansatte som nærmer seg 62 år har fått fortsette i reduserte stillinger fram til de fyller 62 år for å da kvalifisere til AFP. Avtalene har inneholdt et punkt som sier at når den ansatte når denne alderen må han eller hun fratse sin stilling og gå over på den avtalefestede pensjonsordningen. Utover disse nedbemanningsstrategiene er det permitteringer og til slutt oppsigelser som er blitt benyttet. HR-manageren opplyser om at de som er blitt oppsagt har etter arbeidsmiljølovens bestemmelser rett på å bli vurdert mot andre posisjoner i selskapet om de søker om dette. I noen, men svært få tilfeller der denne bestemmelsen tatt i bruk.

I all hovedsak handler nedbemanningen om å overleve som selskap og å holde regnskapstallene svarte. Oppdragsmengden er dramatisk redusert og utfaktureringsgraden har gått ned. Nedbemanningene er et resultat av å kutte kostnader og for å ha rett bemanning til mengden oppdrag. Selskapet tror at nedbemanningene vil gjøre selskapet konkurransedyktige igjen i 2017. De har ingen utbyttepolitikk på aksjer som gjør kravene til kostnadskutt mer aktuelle enn mengden på oppdrag.

5.2.2 North Atlantic Drilling

Intervju av Fredrik Lund som har en fagfunksjon innen kompetansestyring og HR-prosesser i North Atlantic Drilling. Intervjuet ble foretatt 10. september 2015 og er foretatt i henhold til vedlagt intervjuguide.

Fredrik Lund har, gjennom sin fagfunksjon innen kompetansestyring og HR-prosesser deltatt aktivt i arbeidet knyttet til nedbemanninger i North Atlantic Drilling. Han har deltatt i prosessen med å utarbeide nedbemanningsprotokollene til selskapet, deltatt i møter med fagforeningene og gått igjennom lister med navn over hvem som berøres av nedbemanningene. Lund sitt ansvar med tanke på nedbemanningslistene er å sikre at nedbemanningsprotokollene med tanke på kompetanse og utdanning blir etterfulgt.

Den største delen av nedbemanningen er blitt gjort i bedriftens virksomhet offshore. Men også landbaserte tjenester som knytter seg direkte til offshore-virksomheten blir berørt. Når mannskap på en rigg blir sagt opp forsvinner også det landbaserte driftsteamet. Anslagsvis er den landbaserte virksomheten totalt 10% av bedriftens ansatte.

Lund sier at antall ansatte 1. januar 2014 var 1405 og at 200 personer er sagt opp i perioden fram til 1. september.

Lund anser nedbemanningsprosessen som ryddig og med et godt samarbeid med fagforeningene. Likevel sier han at det alltid er noen skjær i sjøen da nedbemanninger påvirker enkeltpersoner og deres private liv. Mange er naturlig nok skuffet over å miste jobben, noe som igjen kan skape noen uroligheter. Men han legger til at selskapet ikke har vært oppe i noen arbeidsrettssaker som følge av nedbemanningene. Videre legger han til at fagforeningene har vært veldig positivt innstilt til selskapets reorganisering av den såkalte resurspoolen. Resurspoolen består av offshore-personell som pr tid er uten rigg, men er klar til å reise ut på kort varsel. Normalt skal denne poolen bestå av 4% av den totale bemanningen i selskapet, men i dagens situasjon økes denne til 5%. For selskapet betyr det at de klarer å beholde flere folk i arbeid samtidig som de bevarer dyrt opparbeidet kompetanse. Lund legger ikke skjul på at det er kritisk for selskapet å miste ansatte og da også viktig kompetanse.

Årsak til nedbemanningene selskapet er igjennom blir oppgitt til å være dårlig marked og lav oljepris. Aktivitetsnivået er for lavt til å beholde alle ansatte. Lund sier at mange av de nye prosjektene på norsk sokkel blir utsatt i påvente av høyere oljepris, noe som fører til lavere arbeidsmengde for North Atlantic Drilling. En annen faktor er at selskapet normalt sett har hatt en svært høy riggrate og i et dalende marked har ikke selskapet klart å vinne nye anbud.

Lund legger også til at selskapet i gode tider har hatt en aktiv utbyttepolitikk med utbytter hvert kvartal. Siden høsten 2014 er denne politikken stoppet, fokuset nå er å oppnå positive tall og å beholde ansatte.

Nedbemanningen blir i all hovedsak gjort som oppsigelser. Av de som blir oppsagt offshore er det mange som kun har en måneds oppsigelsestid, disse får av selskapet utvidet denne til tre måneder. De oppsagte har ikke arbeidsplikt i oppsigelsestiden. Gjennom tilslutningen til Norges Rederiforbund og NHO er det ansiennitetsprinsippet som er gjeldende for hvem i organisasjonen som mister jobben. Lund forklarer at selskapet har hatt en lang tradisjon om å ha mange lærlinger i selskapet. Dessverre var dette en gruppe som først mistet sine arbeidskontrakter. Lund sier selskapet måtte prioritere sine fast ansatte før lærlinger som har sine ansettelser gjennom fylkeskommunen. Å si opp lærlinger var likevel ikke nok. En god del har fått oppsigelser samtidig som mange har fått stillingsoppsigelser med tilbud om lavere stilling. Flere har også fått tilbud om reduserte stillinger. Ved ett tilfellet ble mannskapet ved en rigg tilbudt utvidet oppsigelsestid, opp til seks måneder. Dette ble gjort i håp om å få inn ny kontrakt til riggen slik at arbeidet kunne gjenopptas.

Nedbemanningen blir gjort for å holde selskapet flytende, det vil si å ikke gå konkurs. Selskapet gikk med et stort underskudd i 2014, og 2015 ser ikke så mye bedre ut. I nedbemanningsprosessen er det likevel svært viktig for selskapet å gjøre det de kan for å beholde flest mulig ansatte. Dette for å holde på en dyrt opparbeidet kompetanse. En måte å gjøre det på er som nevnt at mange blir tilbudt å gå ned i reduserte stillinger. Ved endring i markedet vil det da være lettere å oppbemanne ved å øke stillingsbrøkene.

Målet med nedbemanningen har hele tida vært det samme. Redusere antall årsverk for å ha riktig bemanning i forhold til oppdragsmengde. Samtidig har det vært viktig å beholde så mye kunnskap i bedriften som mulig. Videre har den landbaserte virksomheten til tider vært litt for stor. Noen stillinger er blitt overflødige etter en omfattende omorganisering.

5.2.3 Transocean Norge

Intervju av Steinar Nesse, leder av Transocean SAFE, 3. september 2015. Intervjuet er foretatt i henhold til vedlagt intervjuguide.

Steinar Nesse har, gjennom sin rolle som leder av den største fagforeningen i Transocean Norge, en svært delaktig rolle i forbindelse med nedbemanninger i selskapet. Han arbeider

sammen med bedriftens HR-avdeling i utarbeidelsen av de aktuelle nedbemanningsprotokoller, som legger grunnlaget for hvordan en eventuell nedbemanning skal gjøres. Hans ansvar er å ivareta de ansattes rettigheter knyttet til arbeidsmiljølovens bestemmelser og fagforeningens kollektive tariffavtaler.

Transocean Norge består av to avdelinger, en avdeling med arbeidssted på land og en avdeling som har arbeidssted offshore. For hver rigg på norsk sokkel er det gjennomsnittlig 20 personer som jobber på land. I perioden fra 1. januar 2014 til 1. september 2015 er prosentvis nedbemanning lik på land som offshore. Dette skyldes at nedbemanninger skjer som følge av at en aktuell rigg går tom for oppdrag og må si opp hele arbeidsstyrken ved riggen. Av den grunn vil også alle arbeidsgrupper i selskapet bli berørt prosentvis like hardt ved nedbemanninger.

Transocean Norge var ved starten av 2014 1400 ansatte, 1. september 2015 er tallet 940 ansatte. Av de 940 som fortsatt er i jobb er 140-240 på oppsigelse. Det antas at Transocean Norge har rundt 700-800 ansatte ved utgangen av 2015.

Steinar Nesse forklarer at både selskapet og Transocean SAFE anser nedbemanningsprosessen som vellykket og at de er fornøyde med måten den er blitt utført på. Dette skyldes at alle parter har fulgt nedbemanningsprotokollene som er utarbeidet. Arbeidet er gjort rettferdig, da ansiennitetsprinsippet er fulgt i alle ledd av organisasjonen.

Årsak til nedbemanningene er generell nedgang i de internasjonale markedene og fallende oljepris. Steinar Nesse forklarer at høyt kostnadsnivå i den norske oljesektoren, kombinert med lav oljepris gjør at marginale felt blir utsatt eller lagt på is. Som et resultat av fallende aktivitet på sokkelen går Transocean Norges rigger tomme for oppdrag. En rigg ligger i opplag med full bemanning og er klar for nye oppdrag dersom anbud skulle vinnes, men ellers vil rigger som står uten nye kontrakter bli lagt i opplag eller fraktet ut av Norge. Dersom en rigg blir tatt bort fra norsk sokkel vil den norske besetningen miste jobben og andre enheter i selskapet overta driften. Nesse antar at riggratene i Norge må ned med ca. 45% for å bli konkurransedyktige i dagens marked, noe som han igjen sier vil slå ut på vedlikehold og sikkerhet i bransjen. I Norge er Statoil premissgivende for riggbransjen. I kombinasjon med den lave oljeprisen og store nedskrivninger av mindre vellykkede investeringer i utlandet må kostnadene ned på deres aktivitet i Norge. Dette påvirker også riggbransjen som må redusere riggratene. Med lavere rater må kostnader kuttet, noe som kan få ytterligere konsekvenser for

bemanningen i selskapet. Nesse tror det vil komme flere kutt av bemanningen i eget selskap i tiden som ligger foran oss.

Nedbemanningen i Transocean er utelukkende gjort ved bruk av oppsigelser. Nesse sier: ”Det er ikke Transocean sin politikk å bruke sluttpakker”. Han legger til at all innleid arbeidskraft ble avviklet før januar 2014 og at selskapet har svært liten del av ansatte fra andre deler av den internasjonale delen av Transocean. Det er ikke vanlig å flytte ansatte fra Norge og ut i andre deler av selskapet, i utlandet. De som blir sagt opp og mister jobbene sine har mellom 1 og 6 måneders oppsigelsestid. Lengden på oppsigelsestiden defineres av arbeidsmiljølovens bestemmelser og fagforeningenes tariffavtaler. Alle oppsagte arbeidstakere er i full jobb under hele oppsigelsestiden.

Formålet med nedbemanningene er å senke kostnadsnivået, som et resultat av at rigger står uten nye kontrakter. En rigg står allerede i opplag med full bemanning. Slik markedet i Norge er pr. dags dato er det ikke ønskelig å ha flere rigger i opplag med bemanning. Nesse legger til at det er en ”katastrofe” for selskapet å si opp ansatte. Dette skyldes at alle ansatte har gått igjennom opplæringsprogram som er svært kostbare. Dersom markedet snur og selskapet må bemanne opp en rigg på ny vil det igjen medføre store utdanningskostnader. Slik sett er det svært dyrt å si opp ansatte og dyrt å ansette.

Ved starten av 2014 hadde Transocean 7 rigger under kontrakt på norsk sokkel. Målsetningen på det tidspunktet var at nedbemanning kunne unngås ved å plassere en del ansatte i kompetansepooler. All innleid arbeidskraft var kansellert før dette tidspunktet og flere valgte selv å si opp jobbene sine. Selskapet håpet da å kunne unngå en videre nedbemanning. I dag er situasjonen annerledes, selskapet har 3 rigger under kontrakt i september og kun 2 rigger ved utgangen av året. Dagens situasjon gjør at en omfattende nedbemanning er uunngåelig.

Bemanningsstrategien som ligger til grunn i selskapet knytter seg hovedsakelig til å bemanne selskapet fra kontrakt til kontrakt. De er avhengige av kompetanse noe som gjør at ansatte med lang utdanning og lang ansiennitet er de som beholder jobbene lengst. Det er ikke avgjørende hvilken rigg en ansatt jobber på ved nedbemanning. Alle ansatte kan flyttes rundt fra rigg til rigg. Men det er en ulempe at yngre ansatte med den mest oppdaterte utdanningen er de som mister jobben først.

5.3 Oppsummering av intervjuene

5.3.1 Anonymt selskap fra Norge

Selskapet passer utvelgelseskriteriene fra kapittel 1.1.1. Det er et selskap innen riggbransjen med ansatte på rigger offshore og de har en landbasert stab med ingeniører og støttefunksjoner til riggene. Hovedkontoret er i Norge og virksomheten drives både på norsk og internasjonal sokkel. Selskapet har over 1000 ansatte i Norge og har måttet gjøre en nedbemanning på over 10% av disse. Det er i hovedsak de landbaserte tjenestene som har blitt redusert, men et stort antall offshore ansatte er tatt ut i permisjon.

Intervjuobjektet opplyser at det er reduksjon i oppdragsmengde som er hovedårsaken til nedbemanningen. Denne reduksjonen i oppdrag skyldes lav oljepris og stor usikkerhet i markedet. I tillegg nevnes det at det er færre nye oppgraderings- og vedlikeholds kontrakter å gi tilbud på. Selskapet må nedbemanne for å senke kostnadene slik at regnskapet går i balanse.

Selskapet startet nedbemanningen ved å la ansatte søke om å motta sluttpakker. Mange søkte og en god del fikk innvilget søknaden. Videre ble noen ansatte enige med arbeidsgiver om løsninger som knytter seg til tidligpensjonering gjennom AFP. Disse to nedbemanningsstrategiene var likevel ikke nok til å redusere bemanningen nok. Oppsigelser av flere landbaserte ansatte var neste skritt. I denne fasen var ansiennitetsprinsippet avgjørende for hvem som ble sagt opp. For offshore-ansatte er det foreløpig kun gitt permitteringer. Selskapet håper oppdragsmengden på sokkelen skal ta seg opp slik at de permitterte kan komme tilbake i jobb.

5.3.2 North Atlantic Drilling

North Atlantic Drilling passer utvelgelseskriteriene fra kapittel 1.1.1. Det er et selskap innen riggbransjen med ansatte på rigger offshore og de har en landbasert stab med støttefunksjoner til riggene. Hovedkontoret er i Oslo og virksomheten drives både på norsk- og britisk sokkel. Selskapet hadde noe over 1400 ansatte i Norge og har måttet gjøre en nedbemanning på 14,2%. Det er i hovedsak virksomheten offshore som er berørt av nedbemanningen, men noen støttetjenester på land er også redusert. I tillegg er det foretatt en omorganisering av den landbaserte virksomheten som har resultert i en noe lavere bemanning.

North Atlantic Drilling opplyser at det er lav oljepris og dårlig riggmarked som er hovedårsaken til nedbemanningen. Det er for få prosjekter til å opprettholde aktiviteten på alle selskapets rigger. Selskapet må i denne situasjonen nedbemanne for å kutte kostnader slik at de ikke skal gå konkurs.

Nedbemanningsprosessen har i hovedsak bestått av å si opp ansatte. Ved oppsigelser er det ansiennitetsprinsippet som er gjeldende for hvem som må fratrukke stillingene sine. Selskapet har likevel gjort noen strategiske grep for å imøtekomme fagforeningene. De har økt kompetansepoolen fra 4% til 5% av selskapets totale arbeidsstokk, dette for å beholde så mye kompetanse som mulig. Flere er i tillegg tilbudt reduserte stillinger. Ved ett tilfelle er utvidet oppsigelsesfrist tilbudt de ansatte. Årsaken til dette er at selskapet håper at den aktuelle riggen kan få nye oppdrag slik at oppsigelsene kan trekkes tilbake, i tillegg til at noen antageligvis da velger å slutte selv i løpet av perioden.

5.3.3 Transocean Norge

Transocean Norge passer utvelgelseskriteriene fra kapittel 1.1.1. Det er et selskap innen riggbransjen med ansatte på rigger offshore og de har en landbasert stab med støttefunksjoner til riggene. Transocean er et amerikansk selskap med hovedkontor i Houston, USA, mens Transocean Norge, som er en del av Transocean, leder virksomheten sin fra Stavanger. Virksomheten drives på norsk sokkel. Selskapet hadde i 2014 noe over 1400 ansatte i Norge og har måttet gjøre en nedbemanning på 32,9%. Det er i hovedsak virksomheten offshore som er berørt av nedbemanningen, men noen støttetjenester på land er også redusert.

Nedbemanningen i selskapet skyldes i hovedsak nedgang i internasjonale markeder og lav oljepris. Kontraktene til riggene går ut samtidig som de ikke klarer å få inn nye. Transocean bemanner selskapet fra kontrakt til kontrakt. Ettersom de ikke får inn nye kontrakter må de si opp ansatte for ikke å tape penger.

Transocean Norge bruker utelukkende oppsigelser som nedbemanningsstrategi. De følger Arbeidsmiljølovens bestemmelser knyttet til oppsigelser og bruker ansiennitetsprinsippet som gjeldende prinsipp for hvem som blir sagt opp. Alle oppsagte jobber gjennom hele oppsigelsestiden.

6 DISKUSJON

6.1 Bedriftenes uttalte motiv for nedbemanning

Uten unntak oppgir alle de tre undersøkte selskapene at lav oljepris og et dårlig marked for nye prosjekter er årsaken for nedbemanningene de er inne i. De sier at det er generelt få prosjekter på sokkelen, nesten ingen nye prosjekter og heller ikke nye vedlikehold- og modifikasjonskontrakter å få. Lønnsomheten i selskapene er mye lavere enn tidligere og alle har gått med underskudd i 2014. Selskapene må bedre lønnsomheten for å overleve i et anstrengt marked. Transocean uttalte igjennom intervjuet at de pr. i dag er rundt 15 aktører på sokkelen, men at det sannsynligvis vil bli redusert til rundt 4-5 innen relativt kort tid.

Å bedre lønnsomheten i selskapet er med andre ord alle de tre selskaperes uttalte motivasjon for å gjennomgå en nedbemanningsprosess. McKinley mfl. (1995) tar opp problemstillingen ved at det er knyttet stor usikkerhet til om nedbemanning faktisk er lønnsomt over tid. Det nevnes at en nedbemanning kan gi et positivt bidrag i budsjettene det første året etter at prosessen er gjennomført, men at langtidsvirkningene ofte kan vise at strategien er kostbar. Både Transocean og North Atlantic Drilling har uttalt at det er svært vanskelig for selskapene å måtte ty til nedbemanninger på grunn av kostnadene ved å utdanne og kurse eventuelle nye arbeidere i framtiden. Selskapene har allerede brukt store summer på å utdanne de som nå mister jobbene. Ser man fram i tid og antar at de må ansette nye arbeidere vil nedbemanningsprosessen antagelig være mer kostbare enn de har vært kostnadsbesparende. I et slik tilfellet vil McKinley mfl. (1995) ha rett i sine antagelser. Man kan ut fra disse antagelsene stille et åpent spørsmål om det uttalte lønnsomhetsaspektet er den hele sannheten for de pågående nedbemanningsprosessene.

På en annen side ser vi at både Dahl og Nesheim (1998) og McKinley mfl. (1995) tar opp problemstillingen med at selskaper har en tendens til å etterligne andre selskapers nedbemanningstrend, at de gjemmer seg bak andre for å unngå et forringet omdømme. Denne trenden sies å være mer ustrakt i generelt dårlige tider enn i gode tider. Vi har sett Tor Arnesen si på årskonferansen til Norsk Olje og Gass¹⁵ (Arnesen 2015) at det er en utfordrende tid den norske oljebransjen er inne i, hvor oppsigelser er en av utfordringene. Det at de intervjuede selskapene sier dårlig lønnsomhet er årsaken til nedbemanningene understøttes slik sett av Arnesen. Men om selskapene har andre motiv for å nedbemanne enn det de sier om at det ikke er jobb til alle de ansatte, er dagens situasjon ideell for teorien til Dahl og

¹⁵ <https://www.norskoljeoggass.no/PageFiles/35249/Årskonferansetalen%202015.pdf>

Nesheim (1998) og McKinley mfl. (1995) med å gjemme seg bak andre for å unngå et stort omdømmetap. Dette spørsmålet kan man ikke svare på ut fra undersøkelsene til denne oppgaven. Det ville vært interessant å se forskning som går lengre enn å tolke hva som er selskapenes uttalte motiv for å nedbemanne ved å studere alle aspekter som artiklene til Dahl og Nesheim (1998) og McKinley mfl. (1995) tar opp. Ved å finne alle motiver og årsaker til en gitt nedbemanning vil også konklusjonen i denne oppgaven kunne få et mer entydig svar.

6.2 Hvordan påvirker reguleringer og kultur nedbemanningsprosesser?

Dahl og Nesheim (1998) beskriver at nedbemanning i Norge blir påvirket av et system av reguleringer og kollektive avtaler. Oppsigelsestid er et godt eksempel på nettopp dette. I Norge finnes et arbeidsvern som gjennom Arbeidsmiljøloven¹⁶ (Arbeids- og sosialdepartementet 2006) sikrer ansatte i et selskap en viss oppsigelsestid ved oppsigelse. Oppsigelsestiden varierer i lengde ut fra en rekke variabler, som hvor lenge den ansatte har vært ansatt i selskapet, kollektive avtaler gjennom fagforeninger og individuelle arbeidskontrakter. Fellesnevneren er likevel at alle fast ansatte i norske selskaper har krav på en på forhånd definert oppsigelsestid. Noe som også gjelder utalandske selskaper som driver virksomhet i Norge. På den andre siden finnes i følge Greenhalgh mfl. (1988) ikke en slik lovfestet rett i USA. Det gjør at kulturforskjellene mellom norsk og amerikansk næringsliv blir interessant for denne oppgaven. Som Dahl og Nesheim (1998) har vært inne på påvirker dette systemet av reguleringer nedbemanningsprosesser i Norge, både direkte og indirekte. Direkte påvirkning er det som nevnt et arbeidsvern som regulerer flere områder av et ansettelsesforhold. Indirekte ser vi, som også Dahl og Nesheim (1998) er inne på at omdømmet til bedriftene blir satt på prøve i eksempelvis en nedbemanningsprosess. Det nevnte arbeidsvernet kan oppleves trygt og forutsigbart i en arbeidssituasjon samtidig som en nedbemanningsprosess vil sette arbeidsvernet på prøve. Dahl og Nesheim (1998) sier at en nedbemanning kan gi en negativ virkning på omdømmet både internt i bedriften og eksternt hos kunder og samarbeidspartnere. Norske bedrifter er av den grunn ofte oppmerksomme på hvilke konsekvenser en nedbemanning vil påføre bedriften i negativ retning. Og da agere med å gjøre en nedbemanning så skånsom som mulig for ikke å sette omdømmet i fare. For oppgaven vil det i den forstand være interessant å se om amerikanske selskaper som driver

¹⁶ https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1

virksomhet i Norge har samme forhold til konsekvensene av et sterkt arbeidsvern som norske selskaper ettersom de har en bakgrunn fra et land uten dette sterke arbeidsvernet.

Fra intervjuene ser vi at alle de tre selskapene samarbeider godt med fagforeningene og følger de reguleringer og lover som gjelder. Vi ser også at Transocean Norge utelukkende benytter seg av oppsigelser som strategi, da innenfor de avtaler som gjelder med tanke på oppsigelsestid og ansiennitetsprinsipper. Det ble under intervjuet uttalt at sluttpakker og bonuser ikke er eksisterende i selskapet med unntak av i den øverste ledelsen. North Atlantic Drilling har den samme strategien som hovedregel, men har i tillegg lagt til rette for å gjøre stillingsoppsigelser. Stillingsoppsigelsene varierer i utforming, men i størst utbredelse er det at en ansatt får den nåværende stillingen oppsagt, men blir i samme omgang tilbudt en ny stilling med noe reduserte vilkår. Andre får gjerne stillingen sin redusert i stillingsbrøk. Disse tiltakene gjør at selskapet reduserer lønnsbudsjettet og det totale antall årsverk, samtidig som færre mister hele inntektsgrunnlaget og bedriften beholder nødvendig og dyrt opparbeidet kompetanse. I henhold til Dahl og Nesheim (1998) sin artikkel som er inne på omdømmetap vil da North Atlantic Drilling imøtekomme utfordringene med omdømmetap internt ved at flere blir berørt av nedbemanningen, men færre mister jobbene helt. Det er i denne oppgaven ikke undersøkt hvordan de ansatte har reagert på nedbemanningen, noe som fører til at det ikke kan framkomme et entydig svar på om selskapet har oppnådd å minimere omdømmetapet internt. Likevel kan man se at de har gjort en bevisst handling for å redusere den negative effekten nedbemanningsprosessene kan medføre. Videre vil disse tiltakene hjelpe bedriften i de eksterne miljøene som kunder og samarbeidspartnere, ved at de har sikret et minimum av kompetansetap som følge av nedbemanningene. Man kan derfor anta at omdømmetapet kan bli redusert også her. Siste undersøkte selskap har ønsket å forholde seg anonyme i denne oppgaven, noe som er et resultat av et ønske om ikke å bli assosiert med nedbemanning. Selskapet har likevel vært igjennom flere nedbemanningsrunder de siste årene. Og som de to andre undersøkte selskapene er det også her oppsigelser med ansiennitetsprinsippet som er dominerende. I motsetning til Transocean og North Atlantic Drilling har dette selskapet valgt en strategi ved å tilby utvalgte grupper av selskapet muligheten til å søke om sluttpakker. En slik strategi går ut på at de ansatte selv velger å slutte i selskapet mot at de får en økonomisk kompensasjon i retur. Flere ansatte søkte, og noen fikk tilbudet innvilget. Prosessen ble beskrevet som å være suksessfull. Denne nedbemanningsstrategien reduserer antall oppsigelser i selskapet samtidig som omdømmet internt oppretholdes noe i forhold til å kun gjøre oppsigelser.

6.3 Institusjonelle mekanismer

McKinley mfl. (1995) sier at bonusordninger til ledere av et selskap kan være med på å tilrettelegge for nedbemanningsprosesser. Grunnlaget for dette er at bonusordningene ofte tar utgangspunkt i lønnsomheten til bedriften eller endring i aksjekurser. Det at ledere kan ha et personlig økonomisk insentiv for å bedre lønnsomheten i et selskap, kan påvirke til at nedbemanning blir gjort uten et bredt og langsiktig perspektiv. Grunnlaget for en nedbemanningsprosess trenger ikke være så dramatisk som at et gitt selskap står i fare for konkurs. Det trenger ikke være mer dramatisk enn at eiere og ledere ønsker å bedre lønnsomheten. I den amerikanske konteksten som McKinley mfl. (1995) skriver om er slike situasjoner høyst reelle og omdømmeproblematikken Dahl og Nesheim (1998) beskriver virker i slike tilfeller mer fraværende. Det samme gjelder dersom ledere starter nedbemanningsprosesser for å tilfredsstille analytikere og dermed aksjekurser for å oppnå personlig gevinst. McKinley mfl. (1995) sier også at slike tilfeller kan gi de aktuelle lederne et omdømme for å være handlekraftige og effektive i krevende økonomiske situasjoner. Slik sett kan resultatet av en nedbemanningsprosess også være karrierefremmende for den aktuelle lederen.

Intervjuene med North Atlantic Drilling og det anonyme selskapet gir ikke noe tydelig svar på om disse momentene kan spille en rolle i deres selskaper. Men North Atlantic Drilling legger til at selskapet tradisjonelt sett har hatt en aktiv utbyttepolitikk som i teorien kan være en pådriver for å utføre kostnadsbesparende tiltak. Selskapet har derimot stanset denne utbyttepolitikken nå som de har redusert lønnsomhet, noe som kan være et tegn på at eierne ikke ønsker negativ oppmerksomhet ved å ta ut utbytter i en tid hvor mange ansatte blir sagt opp. På den andre siden kommer det fram i intervjuet som omhandler Transocean at topplederne er de eneste i dette selskapet som har bonusordninger og sluttpakker. Muligheten for at dette kan være en faktor er tilstede, men omfanget av disse ordningene er ikke kjent. En kan derfor ikke avklare en direkte kobling her. Videre forskning på betydningen av bonusordninger til ledere i forbindelse med nedbemanning vil være interessant med tanke på å tydeliggjøre motiv for en gitt nedbemanningsprosess.

6.4 Hvordan gjøres nedbemanningene?

Oppsigelser er den dominerende nedbemanningsstrategien hos alle de undersøkte selskapene. For denne oppgaven er det derimot interessant å finne ut om selskapene i tillegg utnytter

andre nedbemanningsstrategier som kan være mer skånsomme for de ansatte og å være med på å beskytte omdømmet til selskapet, som diskutert hos Dahl og Nesheim (1998). Er det slik som Dahl og Nesheim (1998) peker på, at norske selskaper er mer opptatt av å holde på et godt omdømme ved å handle strategisk i en nedbemanningsprosess enn selskaper fra land med svakere reguleringer? Det er i deres artikkel nevnt at land med svakere reguleringer har flere oppsigelser enn land med sterke reguleringer. Samtidig ser vi at McKinley mfl. (1995) peker på at mange amerikanske selskaper ofte søker økt lønnsomhet på kort sikt gjennom å si opp ansatte til tross for at strategien kan være kostbar i et lengre perspektiv.

Ut fra teoribidragene kan man tenke seg en hypotese om at amerikanske selskaper har lettere for å ty til oppsigelser som strategi enn norske selskaper. Det amerikanske arbeidsmarkedet har svakere reguleringer gjennom lovverk og kollektive avtaler enn det norske i tillegg til en arbeidskultur som i større grad gir aksept for strategien. Man kan diskutere om arbeidskulturen faktisk gir større aksept for strategien om å si opp ansatte enn i Norge, men som teoribidraget fra McKinley mfl. (1995) viser er strategien den ledende måten å nedbemanne på i USA. I tillegg vil et svakere arbeidsvern legge til rette for at ansatte ikke har et like godt klagegrunnlag om en skulle bli sagt opp som i Norge.

Vi kan videre se fra bidraget av Dahl og Nesheim (1998) at norske selskaper har en kultur for å sette omdømmet høyt, noe de har satt i sammenheng med måten samfunnet har bygget opp lovverket og kulturen for sterke fagforeninger. Dahl og Nesheim (1998) legger til grunn at oppsigelser skader omdømmet til et selskap i større grad enn alternative strategier for nedbemanning som vi kan finne igjen i Mikkelsen og Laudal (2014) sin oversikt over måter å nedbemanne på. Oppsigelser skader i følge Dahl og Nesheim (1998) omdømmet både internt i selskapet, hos de ansatte og eksternt hos kunder, leverandører og i arbeidsmarkedet. De sier også at det i generelle nedgangstider kan det oppstå en situasjon hvor oppsigelser i større grad enn i gode tider kan legitimeres av omgivelsene og sine ansatte uten at det går ut over omdømmet til selskapet.

Vi ser fra intervjuet med Steinar Nesse at Transocean utelukkende bruker oppsigelser som strategi i deres nedbemanningsprosesser. De involverer fagforeningene i håndteringen av oppsigelsene, men legger ikke til rette for alternative nedbemanningsstrategier. Transocean holder seg likevel innenfor norsk lovgivning og gjeldende kollektive avtaler, noe som bekreftes av intervjuobjektet Nesse i Transocean SAFE. Han legger til at samarbeidet mellom fagforeningene og bedriften har vært svært godt i disse prosessene.

North Atlantic Drilling bruker også oppsigelser som hovedstrategi i nedbemanningsprosessene deres. De har i motsetning til Transocean valgt å utnytte alternative strategier som et tillegg for å minimere antall personer som må gå fra jobbene sine. North Atlantic Drilling har i flere tilfeller gjort såkalte stillingsoppsigelser ved å si opp den ansattes nåværende stilling, men tilby ny stilling med et lavere lønnstrinn eller ny stilling med lavere stillingsprosent. Ved bruk av disse metodene kuttes kostnadene og antall årsverk for bedriften, noe som igjen gjør at selskapet får beholde et større antall av de ansatte, dog i reduserte stillinger eller andre posisjoner. På den andre siden kan slike tiltak være tillitsbyggende internt i selskapet ved at de ansatte opplever at bedriften gjør det de kan i en vanskelig situasjon for å redusere antallet oppsigelser i så stor grad som mulig. Videre bidrar dette tiltaket til at bedriften beholder mer av den totale menneskelige kompetansen enn de ville gjort ved rene oppsigelser med samme antall årsverk.

Det anonyme selskapet bruker i likhet med både Transocean og North Atlantic Drilling oppsigelser som hovedstrategi i nedbemanningsprosessene sine. Men har i tillegg lagt til rette for alternative strategier i forkant av oppsigelsene. Mulighet for å søke om sluttpakker ble godt mottatt av de ansatte, og selskapet anser strategien som vellykket, da flere benyttet denne muligheten. En annen strategi selskapet har hatt suksess med, er å tilby ansatte som nærmer seg alder for tidligpensjonering å redusere stillingene sine i perioden fram til de kan gå av med avtalefestet pensjonsordning (AFP). Ved inngåelse av disse avtalen binder den ansatte seg til å gå av den dagen de fyller 62 år.

6.5 Oppsummering med vurdering av nasjonal betydning

Denne oppgaven har som kjent to forskningsspørsmål som går ut på årsak til hvorfor nedbemanningene skjer og hvordan selve nedbemanningene blir utført. Oppsummeringen vil ta utgangspunkt i disse i gjennomgangen av kapittel 6.1, 6.2, 6.3 og 6.4 samtidig som en vurdering av den nasjonale tilhørigheten til et selskap vil bli vurdert i lys av disse.

Lav oljepris, mange prosjekter med kort resterende levetid, dårlig marked for nye prosjekter på sokkelen og lav lønnsomhet i selskapene er de kollektivt uttalte årsakene for nedbemanningene vi ser i de undersøkte selskapene. Totalt sett kan man si at selskapene må kutte kostnader for å få eller opprettholde lønnsom drift. McKinley mfl. (1995) på sin side har stilt et stort spørsmålstegn ved å gjøre nedbemanninger for å bedre lønnsomheten i et selskap. De sier at denne strategien er svært kortsiktig. Den gir kanskje et positivt bidrag til

lønnsomheten på kort sikt, men over tid vil det mest sannsynlig være en kostbar løsning. Dette fordi selskapet antagelig vil miste god kompetanse som vil være dyrt å opparbeide på et senere tidspunkt kombinert med at omdømmet i de eksterne omgivelsene kan bli svekket og påføre selskapet uønskede konsekvenser. Et stort og ubesvart spørsmål i denne sammenhengen er om selskapene ville hatt anledning til å unngå nedbemanningsprosessene? Et annet moment som blir tatt opp av både Dahl og Nesheim (1998) og McKinley (1995) er tendensen med selskaper som adopterer andre selskapers nedbemanningstidspunkt. De gjemmer seg bak andre selskapers nedbemanning for å unngå negativ oppmerksomhet i forbindelse med egen nedbemanning. Dette er en tendens vi kan se både i Norge og i USA i generelle nedgangstider for en bransje. Som tidligere forklart kan dagens situasjon i oljebransjen i Norge regnes som generelle nedgangstider. Dette kan sannsynliggjøre at ett eller flere av de undersøkte selskapene har utnyttet situasjonen og foretatt nedbemanninger uten å gå inn på de faktiske motivene bak, men skjuler seg bak markedssituasjonen og sannsynliggjør den ved hjelp av lave lønnsomhetstall i regnskapene. Her kreves videre forskning for å kunne konkludere.

Undersøkelsene gir ikke utslag med tanke på forskjellige årsaker til nedbemanningene i selskapene med utgangspunkt i nasjonal tilhørighet. De uttalte motivene er like og det vil bli spekulasjoner å blande inn om bonusordninger til toppledere spiller noen rolle for disse prosessene, da det vil kreve videre forskning. De konkrete observasjonene er at de uttalte motivene er like i alle bedriftene og at alle har en faktisk nedbemanning på over 10% av det totale antall årsverk.

I følge Dahl og Nesheim (1998) påvirkes nedbemanningsprosesser i Norge av et sett med regler og reguleringer. Greenhalgh mfl. (1988) sier på sin side at en slik påvirkning ikke finnes i det amerikanske arbeidsmarkedet. For de undersøkte selskapene i denne oppgaven kan man se at det amerikanske selskapet Transocean kun følger de lovpålagte reglene og avtalefestede reguleringene i forbindelse med sine nedbemanningsprosesser.

Nedbemanningen gjøres her utelukkende med hjelp av oppsigelser hvor ansiennitetsprinsippet er overordnet for hvem som mister jobben. North Atlantic Drilling følger også dette prinsippet som hovedregel, men har i tillegg utført flere stillingsoppsigelser med tilbud om ny stilling. Disse har variert i form. Noen har fått tilbud om reduserte stillinger og noen har fått tilbud om ny stilling med lavere rang og lønn. Det anonyme selskapet har som de to foregående eksemplene også oppsigelser med ansiennitetsprinsippet som hovedstrategi. I tillegg har dette selskapet tilbudt flere ansatte muligheten om å søke om sluttpakker dersom den ansatte selv

sier opp jobben. I noen tilfeller er også avtaler om tidligpensjonering gjennom AFP-ordningen inngått.

Hovedregelen i alle de tre selskaperes nedbemanningsprosess er lik, oppsigelser med ansiennitetsprinsippet som gjeldene regel for hvem som blir sagt opp. Likevel ser man en forskjell som kan være basert på kultur knyttet til hvor selskapet er fra. Det amerikanske selskapet Transocean utfører nedbemanningsprosessene med et minimum av fleksibilitet i forhold til gjeldende lover og regler. Alle oppsagte må stå i jobbene sine gjennom hele oppsigelsestiden. På den andre siden finner vi de to norske selskapene som prøver å redusere antall oppsigelser med å tilby alternative strategier i tillegg til eller før ordinære oppsigelser. Det er som tidligere nevnt variasjoner i hvordan dette er utført, men for alle ansatte som er oppsagt er det ikke arbeidsplikt i oppsigelsestiden. North Atlantic Drilling har i tillegg til å redusere antall årsverk også gjort tiltak for å beholde så mye som mulig av den menneskelige kompetansen selskapet har bygget opp ved å tilby reduserte stillinger. Et resultat av dette er at flere blir berørt av nedbemanningen, men færre står helt uten jobb. Utvalget av selskaper er i denne oppgaven begrenset. Noe som igjen gjør at en ikke kan trekke en endelig konklusjon for en hel bransje med bakgrunn i disse funnene, men funnene kan gi en indikasjon på om det kan være interessant å utføre videre undersøkelser i et større omfang.

Tabell 6.1. Skjematisk framstilling av oppsummeringen.

	Anonymt riggselskap fra	North Atlantic Drilling	Transocean Norge
Nasjonal tilhørighet	Norge	Norge	USA
Uttalt årsak for nedbemanning	Reduksjon i oppdrag. Lav oljepris. Usikkert marked. Færre oppgraderings- og vedlikeholdsprosjekter.	Lav oljepris. Dårlig rigggmarked. For få prosjekter til å holde alle rigger aktive. Må kutte kostnader for å unngå konkurs.	Generelle nedgangstider i internasjonale markeder. Høyt kostnadsnivå. Lav oljepris.
Nedbemanningsstrategi	Oppsigelser, permitteringer, sluttpakker og tidligpensjonering (AFP).	Oppsigelser og stillingsoppsigelser med tilbud om nye stillinger, da som reduserte stillinger eller nye stillinger med lavere lønn og rang. Utvidet oppsigelsestid.	Oppsigelser

<p>Viktige litteratur-referanser</p>	<p><u>McKinley mfl. (1998)</u> -Nedbemanninger er ikke alltid lønnsomme i et lengre perspektiv. -Det kan finnes andre motiv for nedbemanningene som ikke er kommunisert.</p> <p><u>Dahl og Nesheim (1995)</u> -Gjemme seg bak andre i en nedbemanningsprosess.</p> <p><u>McKinley mfl. (1998)</u> -Etterligne andre selskaper nedbemanningsstrategi.</p> <p><u>Dahl og Nesheim (1995)</u> -Lover og reguleringer påvirker norske bedrifters nedbemanningsprosesser.</p> <p><u>Dahl og Nesheim (1995)</u> -Tar hensyn til et mulig omdømmetap ved å redusere antall oppsigelser.</p>	<p><u>McKinley mfl. (1998)</u> -Nedbemanninger er ikke alltid lønnsomme i et lengre perspektiv. -Det kan finnes andre motiv for nedbemanningene som ikke er kommunisert.</p> <p><u>Dahl og Nesheim (1995)</u> -Gjemme seg bak andre i en nedbemanningsprosess.</p> <p><u>McKinley mfl. (1998)</u> -Etterligne andre selskaper nedbemanningsstrategi.</p> <p><u>Dahl og Nesheim (1995)</u> -Lover og reguleringer påvirker norske bedrifters nedbemanningsprosesser.</p> <p><u>Dahl og Nesheim (1995)</u> -Tar hensyn til et mulig omdømmetap ved å redusere antall oppsigelser. -Søker i tillegg å redusere bedriftens kompetansetap.</p>	<p><u>McKinley mfl. (1998)</u> -Nedbemanninger er ikke alltid lønnsomme i et lengre perspektiv. -Det kan finnes andre motiv for nedbemanningene som ikke er kommunisert.</p> <p><u>Dahl og Nesheim (1995)</u> -Gjemme seg bak andre i en nedbemanningsprosess.</p> <p><u>McKinley mfl. (1998)</u> -Etterligne andre selskaper nedbemanningsstrategi.</p> <p><u>Greenhalgh mfl. (1988)</u> -Det finnes ikke et tilsvarende sett av lover og reguleringer i USA som i Norge.</p>
--------------------------------------	---	---	--

7 KONKLUSJON

Utgangspunktet for oppgaven er problemstillingen som sier: ”Er oljejobben sikrere i et norsk selskap enn i et amerikansk selskap, i Norge?”. Dahl og Nesheim (1998) og McKinley mfl. (1995) er oppgavens to teoretiske hovedbidrag. Dahl og Nesheim (1998) tar opp at nedbemanning i Norge i stor grad påvirkes av et sett med lover og reguleringer. Og at selskaper som påvirkes av dette settet av lover og reguleringer gjør dette for å beskytte omdømme. McKinley mfl. (1995) viser at oppsigelser er en flittig benyttet nedbemanningsstrategi i USA, til tross for at det stilles store spørsmålstegn ved om strategien er lønnsom på lengre sikt. De viser slik sett at kortsiktige økonomiske motiver kan være viktigere enn det langsiktige og mer overordnede perspektivet for bedriftene. Oppgaven tar i tillegg i bruk noen andre teoretiske kilder som støtter opp og underbygger innholdet i

artiklene av Dahl og Nesheim (1998) og McKinley mfl. (1995). Sammen dannet disse bidragene et godt grunnlag for utarbeidelsen av forskningsspørsmålene som går på uttalte årsaker for nedbemanningsprosessene i selskapet og hvilken måte nedbemanningene er gjort på.

Forskningen er i hovedsak utført ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervju av tre selskaper. Det er vanskelig å vite om selskapene er åpne om alle årsakene for nedbemanningsprosessene som er i gang. Forskningen tar derfor utgangspunkt i de uttalte årsakene. Svarene fra dybdeintervjuene understøttes av selskapenes årsmeldinger. De er i samsvar både når det gjelder at selskapene har en utfordrende økonomisk situasjon og når det gjelder hvilke rigger som er under kontrakt og hvilke rigger som står i opplag eller flyttes ut av Norge.

Fra selve undersøkelsene ser vi at alle selskapene oppgir en tilnærmet lik årsak for nedbemanningene som skjer. Dårlig marked, lav oljepris og dårlig lønnsomhet i selskapene er de viktigste grunnene. Videre kan vi da si at nedbemanningsstrategien, eller måten nedbemanningene blir gjort på vil være avgjørende for å kunne svare på problemstillingen.

Det anonyme selskapet utfører nedbemanningene i hovedsak ved bruk av oppsigelser som virkemiddel. I tillegg har de gjort det mulig for flere ansatte å søke om sluttpakker. De som får disse innvilget slutter da selv og vil ikke bli karakterisert som oppsigelser. Videre har de gjort noen tilpasninger for å tilby tidligpensjonering gjennom avtalefestet pensjonsordning. North Atlantic Drilling bruker også oppsigelser som den primære strategien for å nedbemanne. Men også dette selskapet har gjort tilpasninger for å unngå oppsigelser av hele stillinger. De har benyttet stillingsoppsigelser med tilbud om ny stilling i flere tilfeller. Dette innebærer at ansatte som får sagt opp stillingene sine enten blir tilbudt reduserte stillinger eller nye stillinger med lavere lønn og rang i selskapet. Transocean Norge bruker utelukkende oppsigelser som nedbemanningsstrategi.

Dahl og Nesheim (1998) sier at nedbemanning i norske selskaper blir påvirket av et sett av lover og reguleringer. Med det menes at de søker alternativer for oppsigelser, da for å unngå et svekket omdømme. Samtidig ser man fra McKinley mfl. (1995) at oppsigelser er en utbredt nedbemanningsstrategi i USA for å påvirke lønnsomheten i bedrifter. I tillegg ser vi at Greenhalgh mfl. (1988) sier at tilsvarende påvirkning som Dahl og Nesheim (1998) beskriver ikke finnes i USA. Totalt sett ser vi ut fra svarene at de norske selskapene agerer slik Dahl og Nesheim (1998) forklarer og at det amerikanske selskapet agerer slik McKinley mfl. (1995)

forklarer er vanlig i USA. Legger man så til grunn McKinley mfl. (1995) sin artikkel om at oppsigelser ofte gir en positiv virkning på ett selskaps lønnsomhet på kort sikt kan man si at funnene fra undersøkelsene er i tråd med teoribidragene.

Ser man videre om funnene svarer på hypotesen om at oljejobben er sikrere i et norsk selskap enn et amerikansk selskap, må man igjen tilbake til de to forskningsspørsmålene. Det første knytter seg, som tidligere fortalt til de uttalte årsakene for nedbemanningene. I undersøkelsene for denne oppgaven er disse tilnærmet like og vil av den grunn ikke bli avgjørende. Fra det andre forskningsspørsmålet som dreier seg om måten nedbemanningene blir utført på ser vi at Transocean, som er det amerikanske selskapet gjør slik teorigrunnlaget tilser. De utfører hele nedbemanningen ved hjelp av oppsigelser som strategi. På den andre siden følger både det anonyme selskapet og North Atlantic Drilling det som kan sies å være innholdet i Dahl og Nesheim (1998) sin artikkel. De påvirkes til å finne alternative strategier til oppsigelser ved å utføre nedbemanningene ved hjelp av andre virkemidler enn oppsigelser. Hovedstrategien er allikevel oppsigelser i begge selskaper, men selskapene søker å finne alternative løsninger i større grad enn det amerikanske selskapet. Med dette som utgangspunkt kan man si at hypotesen blir bekreftet.

På en annen side kan det også finnes andre faktorer som gjør at arbeidsplassene i Transocean er like sikre som i de norske selskapene. De kan ha gjort andre tiltak i bedriften som gjør at nedbemanningen er på et minimum. Dette får vi ikke svar på igjennom dybdeintervjuene, en mer omfattende forskning må utføres for å finne svar på det.

Totalt sett er utvalget av selskaper for snevert til å kunne gi en endelig konklusjon på problemstillingen for alle bransjer. Men en kan si at de utvalgte selskapene har agert i henhold til teorigrunnlaget for denne oppgaven og bekrefter således hypotesen. For å finne et eksakt svar på om hypotesen er gjeldende i alle bransjer innenfor oljesektoren i Norge, vil det kreves videre forskning i en større skala. Det vil i en slik sammenheng også være interessant å forske på den virkelige årsaken for nedbemanning, ikke bare den uttalte.

7.1 Samsvar med tidligere forskning

Funnene fra den kvalitative undersøkelsen med dybdeintervju har et godt samsvar med teorigrunnlaget og tidligere forskning. Dahl og Nesheim (1998) diskuterer at norske bedrifter blir påvirket av et sett med lover og reguleringer for å finne alternative virkemidler til nedbemanning enn oppsigelser. Undersøkelsene gjenspeiler dette innholdet for de norske

selskapene som er representert. McKinley mfl. (1995) sier i tillegg at oppsigelser er utbredt blant amerikanske bedrifter i situasjoner hvor de skal nedbemanne. Også dette punktet stemmer overens med undersøkelsene. I tillegg ser man fra Greenhalgh mfl. (1988) at det rammeverket Dahl og Nesheim (1998) diskuterer ikke er tilstede i USA. De amerikanske bedriftene blir av den grunn ikke i samme grad påvirket til å søke andre løsninger i en nedbemanningsprosess enn oppsigelser.

På den andre siden er det ikke tidligere gjort forskning med hva som vil skje når amerikanske selskaper kommer til Norge for å drive virksomhet der. Vil de da agere slik Dahl og Nesheim (1998) sier at norske bedrifter gjør eller vil de holde på framgangsmåten som er kjent fra USA? Undersøkelsene gjort i forbindelse med denne oppgaven viser at de norske selskapene agerer slik som teoribidragene tilsier, mens det amerikanske selskapet holder på måten McKinley mfl. (1995) sier at nedbemanning skjer i USA.

7.2 Begrensninger og muligheter

Gjennom arbeidet med denne oppgaven er det kommet tydelig fram at noen faktorer er det vanskelig å finne et eksakt svar på i forbindelse med de rammene som ligger til grunn i en masteroppgave. I dette kapittelet vil hovedsakelig utfordringene med datatilfanget og vurdering av dette bli nevnt. Til slutt vil en åpenbar mulighet også nevnes.

Første utfordring er forholdet til det første forskningsspørsmålet som går på årsak til nedbemanningene. For å komme så tett på problemstillingen som mulig ville det vært ønskelig å kunne være sikker på at det ikke finnes andre årsaker enn de uttalte årsakene. Elementer som bonusordninger for toppledere og utbyttepolitikk for eiere kan være sensitive tema som bedriftene ikke ønsker oppmerksomhet rundt. Innholdet i bonusordninger og utbyttepolitikk er ofte kjent gjennom årsmeldingene til selskapene, men hvilke strategiske beslutninger som ligger bak disse elementene og om de har noe å bety for nedbemanningsstrategiene er mer usikkert. Som nevnt vil det kreves en langt mer dyptgående forskning for å kunne svare på disse spørsmålene enn det som ligger innenfor rammene for en masteroppgave. Det er likevel en begrensning i denne oppgaven, men kan gi mulighet for videre forskning i forbindelse med problemstillingen.

Omfanget av selskaper som er representert i studien er begrenset og kan slik sett ikke gi et endelig svar på problemstillingen. Til det finnes for få selskaper innenfor riggbransjen i Norge som oppfyller utvalgskriteriene. Dersom utvalgskriteriene hadde blitt satt med videre rammer

ville også ulikhetene mellom selskapene blitt så store at flere andre begrensninger hadde funnet sted. På den andre siden gir dette muligheter til å utføre en mer omfattende forskning, kanskje innen flere ulike deler av oljebransjen med bakgrunn i samme problemstilling. Dersom funnene fra en slik undersøkelse samsvarer med funnene fra denne oppgaven, vil man kunne si mer om hypotesen stemmer eller ikke.

I forbindelse med teorigrunnet for denne oppgaven er det en begrensning at det ikke tidligere er gjort forskning på hva som skjer med nedbemanning i amerikanske selskaper som driver virksomhet i Norge eller land med et tilsvarende arbeidsvern. For denne oppgaven må en derfor gjøre antagelser basert på forskning fra Norge og fra USA for så å sette dette i et system som kan underbygge oppgavens hypotese. Unøyaktigheter kan i den forbindelse være vanskelige å oppdage.

Den største muligheten basert på denne oppgaven ligger i å se at de undersøkte selskapene agerer som forventet i henhold til hypotesen og teoribidragene. Dette gir et grunnlag for å utføre denne studien i et langt større omfang, noe som igjen vil gi oss en bedre forståelse av om jobbene er sikrer i et norsk selskap enn et amerikansk, i Norge.

7.3 Behov for ny forskning

Basert på innholdet i denne oppgaven kan man se flere områder det kan være interessant å gjøre ny forskning på. Det mest prekjære temaet for hypotesen i denne oppgaven går på den virkelige eller eksakte årsaken til en eventuell nedbemanning. I en situasjon som er gjennomgått i de foregående kapitlene ser man at oljebransjen i Norge er presset til omstilling på grunn av lav lønnsomhet og svak oljepris. Selskaper som nedbemanner på grunn av denne situasjonen kan raskt legitimere nedbemanningen med lav lønnsomhet, noe vi også ser at selskapene i denne oppgaven gjør. Etter forfatterens mening er det usikkert om dette er den hele sannheten. Grunnet for en slik påstand ligger i McKinley mfl. (1995) sin artikkel som knytter seg til problemstillingen om nedbemanning virkelig er en lønnsom strategi sett i et lengre perspektiv. De sier at en slik løsning ofte kan gi positive virkninger på lønnsomheten i et kort perspektiv på rundt ett år, men etter to til tre år viser deres forskning at kostnadene som knytter seg til nedbemanningen er høyere enn besparelsene av nedbemanningen. De trekker i denne konteksten inn påvirkningen fra ledere og eiere som har personlige motiver for kortsiktig gevinst i denne diskusjonen. Videre forskning på den virkelige årsaken til en gitt nedbemanning vil i tillegg til å kunne gi et bedre svar på denne oppgavens hypotese også

kunne bidra til å sette forskningen av Dahl og Nesheim (1998) inn i en større kontekst. Deres forskning sier som kjent at nedbemanning i Norge påvirkes av et sett av lover og reguleringer for å opprettholde et godt omdømme. I deres forskning er det gitt at nedbemanningen skjer, men hva skjer med omdømmet dersom årsakene for nedbemanningene ikke tåler dagens lys? Hva om personlige motiver fra leder og eiere er pådriveren for den gitte nedbemanningen? Er forskjellene i det Dahl og Nesheim (1998) og McKinley mfl. (1995) beskriver da egentlig så store som resultatene av denne oppgaven legger til grunn?

8 LITTERATURLISTE

- Cascio, W.F. (1993). Downsizing. What do we know? What have we learned?. (online). *The Academy of Management Executive* 7. Tilgjengelig fra:
<http://search.proquest.com.ezproxy.uis.no/docview/210520706?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=136945> (Nedlastet 3/8-15) 1993:95-104
- Dahl, S.Å. og Nesheim, T. (1998). Downsizing strategies and institutional environments. (online). *Scandinavian Journal of Management* Vol. 14 (3). Tilgjengelig fra:
<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.uis.no/science/article/pii/S0956522197000407>
(Nedlastet 30/3-15) 1998: 239-257
- Dolan, S., Belout, A., Balkin, D. B. (2000). Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors. *International Journal of Manpower*, Vol 21 (1). Tilgjengelig fra:
<http://search.proquest.com.ezproxy.uis.no/docview/231891922?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=136945> (Nedlastet 3/8-15) 2000: 34-47
- Gandolfi, F. (2009). Unravelling Downsizing – What do we know about the Phenomenon? (online). *Review of International Comparative Management*, Vol. 10 (3). Tilgjengelig fra:
http://www.rmci.ase.ro/no10vol3/Vol10_No3_Article2.pdf (Nedlastet 20/6-15) 2009:414-426
- McKinley, W., Sanchez, C.M. og Schick, A.G. (1995). Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning. (online). *Academy of Management Perspectives*, Vol. 9 (3). Tilgjengelig fra: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.uis.no/ehost/detail/detail?sid=a499ae4c-7a5a-4f65-bbc6ced5e3976f63%40sessionmgr111&crlhashurl=login.aspx%253fdirect%253dtrue%2526scope%253dsite%2526db%253dbth%2526AN%253d9509210276%2526msid%253d201340067&hid=107&vid=0&bdata=JnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=bth&AN=9509210276>. (Nedlastet 30/3-15) 1995: 32-42
- Mikkelsen, A. og Laudal T. (2014) *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. 1. utgave. Cappelen Damm AS, Oslo, 2010: 186

9 REFERANSER

Arbeids- og sosialdepartementet (2006). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Hentet 15. juni 2015 fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1

Arnesen, T. (2015). Tale ved Årskonferansen til Norsk Olje & Gass 2015. Hentet 25. september 2015 fra: <https://www.norskoljeoggass.no/PageFiles/35249/Årskonferansetalen%202015.pdf>

Bennet, A. (1991), Downsizing Doesn't Necessarily Bring an Upswing in Corporate Profitability, *The Wall Street Journal*, 6. Juni 1991, B1, B4

Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R. og O'Malley, M. (1987). Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by With a Little Help for Our Friends. *Administrative Science Quarterly* 32: 526-541

Datta, D.K., Guthrie, J.P., Basuil, D. og Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing. *A review and synthesis, Journal of Management* 36 (1): 281-348

De nasjonale forskningsetiske komiteer (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet 28. august 2015 fra: <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>

Freeman, S. J. og Cameron, K. S. (1993), Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework, *Organization Science*, Vol. 4:10-29

Gandolfi, F., (2009). Where did downsizing go? A review of 30 years of a strategic business phenomenon. *The Australasian Journal of Business and Social Inquiry*, Vol.7 (1): 40-65

Greenhalgh, L., Lawrence, A. T. Og Sutton, R. I. (1988), Determinants of work force reduction strategies in declining organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 13: 241-254

Kozlowski, S.W., Chao, G.T., Smith, E.M. og Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing. Strategies, interventions, and research implications, *International Review og Industrial and Organizational Psychology* 8 (8): 263-332

Lincoln, J. F. (1961), A New Approach to Industrial Economics, *Devin-Adair*: 83

North Atlantic Drilling (2015). Selskapets nettsider. Hentet 5. august 2015 fra:

<http://www.nadlcorp.com>

North Atlantic Drilling (2014). Årsrapport for 2014. Hentet 6. august 2015 fra:

http://www.nadlcorp.com/stream_file.asp?iEntityId=1422

Proff.no (2015). Selskapsinformasjon om Anonymisert selskap. Hentet 6. September 2015

fra: www.proff.no

Riggselskap 01 (2014). Annual Report for 2014. Hentet 5. september 2015 fra: x.x.

Riggselskap 01 (2015). Historien om riggselskap 01. Hentet 5. september 2015 fra: x.x.

Riggselskap 01 (2015). Selskapets nettsider. Hentet 5. September 2015 fra: x.x.

Transocean (2014). Annual Report for 2014. Hentet 3. september 2015 fra:

http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/11/113031/AR2015/HTML2/transocean-2015_0167.htm

Transocean (2015). Fleet report for juli 2015. Hentet 3. september 2015 fra:

<http://www.deepwater.com/assets/Documents/July%202015%20Fleet%20Status%20Report.pdf>

Transocean (2015). Historien om Transocean. Hentet 3. september 2015 fra:

<http://www.deepwater.com/about-transocean/history>

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

1 Åpning av samtalen, løs prat.

2 Informasjon om intervjuet

2.1 Denne masteroppgaven omhandler ulike HRM-praksiser innenfor temaet nedbemanning i henholdsvis norske og amerikanske selskaper, som alle driver virksomhet i Norge.

Utgangspunktet for temaet er dagens mediebildet som gir et dramatisk bilde av at svært mange selskaper innen oljebransjen i Norge må ty til nedbemanning av arbeidsstokken. Noe som igjen kan stille mange spørsmål. Formålet til denne oppgaven er å se om det noen tydelige forskjeller i hvordan en gitt nedbemanning blir håndtert i henholdsvis norske og amerikanske selskaper som alle driver virksomhet fra Norge?

2.2 I denne forbindelsen ønsker jeg å undersøke hovedtrekkene i hvorfor nedbemanningen skjer, da med hensikt i å kunne se om årsakene er sammenliknbare i de utvalgte selskapene. Dernest ønsker jeg å finne ut hvordan selve nedbemanningen blir gjort hos dere. Dette er interessant av den grunn at jeg da kan si om det er noen åpenbare forskjeller i HRM-praksis utover de lovfestede reglene og eventuelle kollektive avtaler som ligger til grunn.

2.3 Med dette som utgangspunkt lurer jeg på om du (intervjuobjektet) har noen spørsmål til intervjuet og/eller om noe er uklart?

3 Innledende spørsmål

3.1 Hvilken erfaring har du med nedbemanning i ditt selskap?

3.2 Hvilken rolle hadde du i forbindelse med nedbemanningen?

3.3 I hvilke områder av virksomheten er nedbemanningen gjort?

3.4 Hvor mange stor har nedbemanningen vært?

3.5 Er dere fornøyd med nedbemanningsprosessen?

4 Hovedspørsmål

Stikkord til samtalen, lønnsomhet, aksjekurs (kortsiktig), effektivitet, omdømme

4.1 Årsak til nedbemanning?

4.2 Hvordan blir nedbemanningen gjort?

4.3 Hva ønsker bedriften å oppnå med nedbemanningen?

4.3.1 Var dette målet da nedbemanningen ble planlagt?

4.4 Ved nedbemanning, hvilken strategi ligger til grunn?

5 Oppsummering

5.1 Oppsummering av samtalen

5.2 Har jeg forstått deg riktig?

5.3 Har du noe du ønsker å legge til?

5.4 Takk for praten

Vedlegg 2

E-post til selskapene

Hei, jeg er student ved Universitetet i Stavanger og samler inn litt informasjon til min masteroppgave i studiet Executive MBA.

Oppgaven omhandler bemanningsendringer i selskaper knyttet til oljeindustrien i Norge. I den forbindelse lurer jeg på om dere kan hjelpe med noen opplysninger fra deres selskap? Det jeg ønsker å vite er hvor mange ansatte dere hadde i selskapet 1. januar 2014 og hvor mange ansatte dere har i dag (1. september 2015).

Håper på positivt svar på denne henvendelsen. Tusen takk for hjelpen.