

204346

985747

205905

# BCR3101

## Bacheloroppgave i HR og Personalledelse Høyskolen Kristiania

### *”Bemanningsbransjens rolle i det fremtidige arbeidsmarkedet”*



Antall ord: 17 474

**Våren 2016**

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Forord

Gjennom arbeidet med vår bacheloroppgave har vi vært så heldige å få snakke med mennesker som har gjort denne oppgaven mulig å gjennomføre på en god måte. Vi vil starte med å takke veilederen vår Andreas Thon som har guidet oss fra start til slutt, og gitt uvurderlige tilbakemeldinger. Vi vil også gi en stor takk til Even Hagelien, fagsjef i NHO Service som tok seg tid til å bidra med faglig innspill og nye perspektiver på bemanningsbransjen. Sist, men ikke minst ønsker vi å rette en stor takk til våre informanter som vi ikke hadde klart oss foruten; Manpower Group AS, Personalhuset Staffing Group AS, Centric AS, Jobzone AS og Rett bemanning AS. Samtlige har på en engasjert måte bidratt med å gi oss en bedre forståelse av bedriftene og deres framtidsutsikter.

God lesning!

Oslo, 23. mai 2016.

## Sammendrag

Hva lurte vi egentlig på, og kan vi faktisk få svar? Dette var spørsmål vi stilte oss selv tidlig i prosessen. Forskere og eksperter fra ulike felt er nå i gang med å predikere på hvilken måte ny teknologi vil transformere arbeidslivet fra slik det er i dag. Det mest interessante er at en ny fremtidig tilstand viser seg å ikke eksistere, men at vi fra nå av må forholde seg til kontinuerlige disruptive endringer i markedet. Bemanningsbransjen har en interessant posisjon i arbeidsmarkedet. De merker konjunktursvingninger hardere og raskere enn alle andre. Dette førte oss til ønske om å undersøke hvilke faktorer som kan påvirke deres rolle i det fremtidige arbeidsmarkedet.

Formålet med avhandlingen er bidra til økt kunnskap om bemanningsbransjen, hvilke rammebetingelser de har å forholde seg til i dag, og hvilken rolle de kan eller bør ha i fremtiden. Vi endte derfor opp med en tildels uklar og åpen problemstilling, *“Hvilken rolle vil bemanningsbransjen ha i det fremtidig arbeidsmarkedet?”*. I et forsøk på å besvare denne problemstillingen har vi valgt faktorer vi mener vil belyse viktige sider av det fremtidige arbeidsmarkedet. Faktorene er teknologi, demografi, lover og reguleringer da vi mener dette er med på å forme det nye arbeidslivet, samt kan påvirke bemanningsbransjens fremtidige rolle.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi fått et innblikk i hva som menes med det fremtidige arbeidsmarkedet, og hvordan det kan påvirke bemanningsbransjen. Vi har sett på hvilke demografiske utfordringer vi vil stå ovenfor, og hvordan bemanningsbransjen kan imøtekomme disse. I tillegg har undersøkt hvordan myndighetene regulerer bransjen, og forsøkt å belyse ulike konsekvenser dette kan ha, eller har hatt. Det viser seg at det ikke finnes et konkret svar på hva bransjens rolle i det fremtidige arbeidsmarkedet vil være, men vi har i løpet av oppgaven kommet med flere indikasjoner på hva rollen *kan* være.

## INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord.....	2
Sammendrag .....	3
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	6
1.2 Problemstilling og avgrensning .....	7
1.3 Begrepsforklaring .....	7
1.4 Bedriftene.....	8
1.5 Leseveiledning .....	8
1.6 Disposisjon .....	9
<b>2.0 BEMANNINGSBRANSJEN .....</b>	<b>10</b>
2.1 Fra vikarbyrå til bemanningskonsern .....	10
2.2 Hva er et bemanningsforetak? .....	12
2.3 Samfunnsverdi.....	13
2.3.1 Inngangsport til arbeidslivet .....	13
2.3.2 Integrering i arbeidslivet .....	13
2.3.3 Økt sysselsetting .....	13
2.3.4 Omstilling .....	14
2.3.5 Fleksibilitet .....	14
2.3.6 Midlertidig arbeidskraft uten midlertidig ansatte .....	14
2.4 Kritikk av bransjen .....	15
<b>3.0 LITTERATURGJENNOMGANG .....</b>	<b>16</b>
3.1 Lover og reguleringer .....	16
3.1.1 Tilknytningsformer .....	17
3.1.2 Europa og Vikarbyrådirektivet .....	18
3.1.3 Revidert arbeidsgiver .....	19
3.2 Den demografiske utviklingen.....	20
3.2.1 Eldrebølgen .....	20
3.2.2 Arbeidsledighet .....	20
3.2.3 Generasjon Z .....	21
3.2.3 Flyktninger .....	21
3.3 Det fremtidige arbeidsmarkedet.....	22
3.3.1 Den fjerde industrielle revolusjon.....	22

3.3.2 Endringstempoet.....	23
3.3.3 Teknologiske verktøy.....	24
3.3.4 Organisasjonsstruktur.....	25
<b>4.0 METODE.....</b>	<b>28</b>
4.1 Kvalitativ metode .....	28
4.2 Undersøkelsesopplegg .....	28
4.3 Utvalg .....	29
4.4 Datainnsamling.....	30
4.4.1 Datainnsamlingsmetode .....	30
4.4.2 Intervjuguide .....	31
4.4.3 Gjennomføring av intervju .....	31
4.5 Undersøkelsens kvalitet .....	33
4.5.1 Validitet.....	33
4.5.2 Reliabilitet .....	34
4.5.3 Forskningsetikk .....	35
<b>5.0 ANALYSE.....</b>	<b>35</b>
5.1 Analyse av lover og reguleringer .....	35
5.2 Analyse av demografi .....	39
5.3 Analyse av det fremtidige arbeidsmarkedet .....	41
5.4 Analyse av bransjens rolle .....	45
<b>6.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>48</b>
6.1 Hva menes med det fremtidige arbeidsmarkedet, og hvordan kan det påvirke bemanningsbransjen? .....	48
6.2 Hvilke demografiske utfordringer vil vi stå ovenfor, og hvordan kan bemanningsbransjen imøtekomme disse? .....	49
6.3 Hvordan påvirker lover og reguleringer bransjens rolle i samfunnet?.....	49
6.4 Hvilken rolle vil bemanningsbransjen ha i det fremtidige arbeidsmarkedet?.....	50
<b>7.0 VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>51</b>
<b>8.0 ETTERORD .....</b>	<b>52</b>
<b>9.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>53</b>
<b>Vedlegg I:</b> Om organisasjonene og informantene	
<b>Vedlegg II:</b> Transkribert intervju	

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Som HR-studenter, har vi de siste tre årene tilegnet oss bred kunnskap om hva som skaper suksess for virksomheter. Som en følge av det er vi genuint opptatt av å holde oss oppdatert på næringslivets utvikling og trender i markedet.

Vi lever i en svært spennende tid der samfunnet i stor grad preges av nytenking og disruptive innovasjoner. Det er ikke bare det norske samfunnet som er i endring, hele verden befinner seg i en ekstremt bevegelig tilstand. Problemene er både store og brede. På den ene siden har vi en flyktningstrøm forårsaket av krig og sult i Midtøsten som driver millioner av mennesker nordover i Europa. Økonomien i Europa er ustabil, og terrorangrep preger nyhetsbildet omtrent ukentlig. På den andre siden var vi nettopp gjennom en oljekrise vi tidligere ikke har sett maken til, samtidig som vi forventer en eldrebølge som trolig vil rocke ved dagens kompliserte velferdssystemer. På bakgrunn av flere slike observasjoner mener vi næringslivet vil stå ovenfor langt større krav til omstilling enn vi har sett tidligere.

På NHOs årskonferanse tidligere i år ble det spådd mangel på arbeidskraft frem mot 2030. Automatisk gikk tankene våre til bemanningsbransjen, og vi lurte på hvilken rolle de spilte inn i dette. Derfor ønsket vi å se nærmere på bransjens rolle i lys av tre faktorer vi mente preget bransjen og tiden vi lever i. Det ble da teknologi, også omtalt som den fjerde industrielle revolusjon, demografi, lover og reguleringer. Vi ønsket også å undersøke hvordan bransjen definerte sin egen rolle i samfunnet, og undersøke deres ønsker for fremtiden. Dermed la vi til en faktor til kalt, bransjens rolle. Ved hjelp av disse faktorene ønsket vi å si noe om bransjens rolle i det fremtidige arbeidsmarkedet.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

På bakgrunn av temaets dagsaktualitet, og vår egen interesse har vi valgt å utvikle følgende problemstilling.

*”Hvilken rolle vil bemanningsbransjen ha i det fremtidige arbeidsmarkedet?”*

Oppgaven er avgrenset gjennom våre fire faktorer teknologi, demografi, lover og reguleringer, og bransjens rolle. Vi vil undersøke hva som menes med det fremtidige arbeidsmarkedet ved å se på hvordan teknologiske nyvinninger er med på å sette en ny standard for markedet og næringslivet generelt. Vi ønsker videre å undersøke hvilke demografiske utfordringer vi står overfor, for å deretter se på hvordan bemanningsbransjen kan være en bidragsyter for å imøtekomme disse forventede problemene. Samtidig ønsker vi å undersøke hvordan lover og reguleringer påvirker bransjens rolle i samfunnet. Vi er klar over at det finnes flere faktorer som kan påvirke bemanningsbransjens rolle i fremtiden, men vi har kun valgt å fokusere på det våre faktorer omfatter. Det er tatt et bevisst valg om å utelukke det økonomiske perspektivet til bransjen grunnet oppgavens omfang, og tiden vi har til rådighet.

## 1.3 Begrepsforklaring

For å sikre en felles forståelse av begrepene vi har benyttet oss av videre i oppgaven, ønsker vi å redegjøre for dem her.

### ***Rolle***

Med rolle menes det hva bemanningsbransjen kan utgjøre for samfunnet, og for enkeltpersoner i fremtiden. Vil bemanningsbransjen kunne ha mer eller mindre å si i fremtiden?

### ***Det fremtidig arbeidsmarkedet***

Omhandler de faktorene som vil påvirke arbeidsmarkedet frem mot 2030. Det er satt en grense på år 2030, da det meste av rapporter og artikler forholder seg til dette tidsperspektivet.

### ***Bemanningsbransjen***

Vi vil snakke om bemanningsbransjen som helhet, gjennom våre fem informanter som er blant de 10 største i Norge. (Dette valget vil forsvares i kapitlet om metode, i 4.2 undersøkelsesopplegg.)

### ***Penetrasjonsgrad***

Med penetrasjonsgrad mener vi hvor stor del av et lands arbeidsstokk som er sysselsatt gjennom bemanningsbransjen.

## 1.4 Bedriftene

Alle våre fem informanter er medlem i NHO Service. Som medlemmer forplikter de seg til å overholde vedtektene til bemanningsbransjen, bransjens etiske retningslinjer samt å respektere de beslutninger som gjøres i henhold til disse. Dette medlemskapet blir på mange måter sett på som et kvalitetsstempel. Alle de fem bemanningsbyråene er blant topp 10 av de største bemanningsselskapene i Norge i 2016. Disse har vi valgt bevisst og gjør at man kan få et godt overblikk over bransjens synspunkter.

(For en mer detaljert beskrivelse av bedriftene se vedlegg I).

## 1.5 Leseveiledning

Enkelte steder i oppgaven har det vært behov for å benytte seg av et utsagn, mens et annet sted har det vært behov for å benytte seg av faktaopplysninger. Dette har medført at opplysninger som stammer fra samme kilde kan forekomme flere steder i oppgaven. Vi har løst det på den måten at vi har benyttet oss av a, b, c merking i tillegg i kildehenvisningen for å lettere skille disse fra hverandre.



## 1.6 Disposisjon

Vi ønsker å forberede deg som leser, ved å gjennomgå videre struktur i oppgaven.

I det første punktet 2.0 Bemanningsbransjen går vi inn på hva bemanningsbransjen er, og dens historie. Her vil vi også trekke frem hvilken samfunnsverdi bemanningsbransjen er med på å skape, før kapittelet avsluttes med kritikk av bransjen. Informasjonen under dette punktet vil belyse faktoren bransjens rolle.

I 3.0 Litteraturgjennomgang finner du selve tyngden av den teoretiske tilnærmingen vi har valgt for oppgaven. Her vil vi gå dypere inn i hva som menes med de resterende tre faktorene våre lover og reguleringer, demografi og teknologi i nevnt rekkefølge.

I 4.0 Metode vil det i all hovedsak konsentrere seg om den metodiske tilnærmingen vi har valgt for oppgaven, hvilke utfordringer det har gitt oss, avrundet med etiske aspekter som kan forekomme når man skriver en slik oppgave.

I 5.0 Analyse vil vi presentere funn, og drøfte dette sammen med tidligere presenterte teoretiske perspektiver. Dette vil vi gjøre ved å ta for oss en faktor av gangen.

I 6.0 Konklusjon vil vi forsøke å predikere bransjens rolle i det fremtidige arbeidsmarkedet basert på argumentasjon fra tidligere kapittel. Dette vil vi gjøre ved å presentere et spørsmål knyttet til hver faktor, og besvare dette. Avslutningsvis vil vi forslå videre forskning på området, samt legge ved noen tanker til etterord.

Dette vil følges opp med to vedlegg.

Vedlegg I: Bedriftene

Vedlegg II: Transkribert intervju. Det foreligger kun ett intervju, men resten av de transkriberte intervjuene er tilgjengelige og kan ettersendes ved forespørsel.

## 2.0 BEMANNINGSBRANSJEN

Vi vil starte oppgaven med å redegjøre for bemanningsbransjens rolle i det norske samfunnet i dag. Dette gjør vi ved å gå tilbake til der alt begynte for å se veien fra vikarbyrå til bemanningskonsern. Vi vil i tillegg redegjøre for hva et bemanningsselskap er, og se på hvilke komponenter som er med på forme bransjen. Avslutningsvis ønsker vi å trekke frem ulik kritikk av bransjen fra de seneste årene, hensikten med dette er å gi leseren et mer nyansert bilde av bransjen.

### 2.1 Fra vikarbyrå til bemanningskonsern

Bemanningsbransjen slik vi kjenner den i dag stammer tilbake til de første vikarbyråene som ble etablert på 1950-tallet. Det var etter krigen og samfunnet var preget av optimisme og velstandsvekst. Arbeiderpartiet som hadde sin storhetstid fra 1945-1965 arbeidet på denne tiden hardt for at arbeiderklassens husmødre skulle slippe å ta lønnet arbeid. Det var foretrukket at familier hadde en forsørgende far, mens mor skulle ta seg av hjem og barn. Lovverket praktiserte i tillegg en samskatt for gifte par noe som gjorde det mindre lønnsomt for gifte kvinner å ta seg arbeid. Yrkesaktive kvinner ble i tillegg sett ned på ettersom de brøt med etablerte normer og forestillinger om det som ”sømmet seg” (Skaarer, 2005). Verken før eller siden har antallet kvinner med egen inntekt vært så lav som på 1950-tallet da den var nede på 26 prosent (Enger og Sandnes, 2009).

Til tross for det herskende husmorsidealet etablerte Else Widerøe det første vikarbyrået i Norge i 1948, med hensikt i å formidle sekretærjobber til utlendinger som kom til Norge etter andre verdenskrig (Adecco). På samme tid, men et helt annet sted var amerikanske Elmer Winter og Aeron Scheinfeld på vei til et forretningsmøte da de oppdaget at de manglet en sekretær. Det var på nød og neppe at de fikk arbeidet utført i tide. De antok at de ikke var alene om å komme i slike situasjoner, hvor det var nødvendig med assistanse på kort varsel. Dette ga dem idéen om et vikarbyrå, og Manpower Inc. var et faktum (Dahl 2005, 3).

I boken til Tor Dahl, tidligere administrerende direktør for Manpower Norge, redegjør han for ulike faktorer som påvirket vikarbransjens videre etablering på 60-tallet. Han forteller at i siste halvdel av 1960-årene var den tradisjonelle oppfatningen av at kvinner skulle være hjemmeværende i endring, og det ble vanligere for gifte kvinner å ta seg arbeid utenfor hjemmet. Da kvinnene tok sine første skritt ut i arbeidslivet ble løsningen ofte korttidsarbeid,

slik at de kunne kombinere arbeid og hjem. Sammen med gode økonomiske konjunkturer og kvinnenes løsrivelse fra husmorsrollen ga dette vikarbransjen en sterk positiv vekst de kommende årene (Dahl 2005, 7-8).

Likevel har veien vært lang og kronglete fra de første vikarbyråenes etablering til bemanningsbransjen slik vi kjenner den i dag. I følge Store Norske Leksikon om temaet arbeidsformidling viser de til ”Sysselsettingsloven av 27.juni 1947 som fastslo bl.a. at privat arbeidsformidling i prinsippet var forbudt, og at den offentlige arbeidsformidlingen skulle være nøytral, upartisk og vederlagsfri.” Arbeidsformidling forklares som en mellommannsvirksomhet som tar sikte på å sette arbeidsgiver og arbeidssøker i kontakt med hverandre, og på den måten bidra til at arbeidskraften blir brukt på en mer gunstig måte for partene, næringslivet, og samfunnet som helhet (Dolven og Jakhelln, 2015).

Til vikarbyråenes fordel ble ikke arbeidsutleie definert som arbeidsformidling. Selv om privat arbeidsformidling var forbudt, hadde arbeidsutleie vært en fri næring frem til starten av 70-tallet da flere useriøse aktører gjorde inntreden på markedet (Dahl, 23). Derfor ble det i 1971 vedtatt en ny forbuds lov om arbeidsutleie. Sysselsettingsloven §27 lød som følger;

*”Det er forbudt å drive virksomhet som går ut på å stille egne tilsatte til dispensasjon for en oppdragsgiver når disse er underlagt oppdragsgiverens ledelse og oppdragsgiveren selv har tilsatte til å utføre arbeid av samme art eller driver en virksomhet hvor slikt arbeid inngår som et naturlig ledd. Departementet eller den de gir fullmakt til, kan gjøre unntak fra forbudet i foregående ledd. For unntaket kan settes slike vilkår som departementet bestemmer. Det er også forbudt å gjøre bruk av arbeidskraft fra slik virksomhet som nevnt i første ledd, med mindre det er gjort unntak i andre ledd.”* (Dahl, 24).

Som vi kan lese av loven, ga det altså adgang til å gjøre unntak og gi dispensasjoner. På den måten greide de å holde liv i bransjen, men likevel skulle det ta nesten 30 år før bemanningsbransjen fikk de mulighetene de har i dag. Ved tusenårsskiftet ble sysselsettingsloven endret slik at det ble tillatt å drive privat arbeidsformidling (Dolven og Jakhelln, 2015). Samtidig ble det også gitt adgang for utleie innenfor flere yrkesområder enn tidligere. De siste 15 årene har bransjen vokst fra å ha en omsetning på 4-5 milliarder til i underkant av 16 milliarder. I dag er Else Widerøe sitt tidligere vikarbyrå “Contact service” en

del av Adecco som er en av Norges største bemanningsselskap, sammen med Manpower som begge er blant topp fem.

## 2.2 Hva er et bemanningsforetak?

Et bemanningsforetak er en virksomhet som har til formål å drive utleie av arbeidskraft.

I tillegg til utleie driver flere bedrifter med generell rekruttering til faste stillinger, outsourcing og omstillingstjenester. Etter lovendringene i 2000 kan bemanningsbransjen levere personell i alle yrkesområder. Grovt oppdelt er dette 13 områder; Handel, Kundesenter/Callsenter, Kontor/Administrasjon, Økonomi/Regnskap, IT, Lager, Logistikk og transport, Tekniske tjenester, Bygg og anlegg, Helse og omsorg, HORECA, Industri og Produksjon, Oppvekst og utdanning, og tilslutt Annet kategorien.

I rapporten *Verdt å vite om bemanningsbransjen* fra 2014 var det rundt 800 norske bedrifter som leverte bemanningsløsninger til det norske markedet. Av disse viser det seg å være mange svært små aktører med kun én ansatt. Medlemmene i NHO Service, den nest største landsforeningen i NHO står for 80 prosent av bransjens registrerte selskaper, og omsatte i 2014 for 15,8 milliarder kroner. Gjennom bemanningsbransjen blir det årlig utført ca. 25 000 årsverk av mer enn 80 000 personer. Dette innebærer at bransjen har en penetrasjonsgrad på litt over 1 prosent i Norge (Hagelien, 2015).

I motsetning til et vanlig arbeidsforhold der det er en relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, vil et ansettelsesforhold i et bemanningsforetak kjennetegnes ved en trepartsrelasjon. Det kommer av at arbeidstakeren blir fast ansatt i bemanningsforetaket som leier arbeidskraften videre ut til kunden. I følge arbeidstilsynet medfører dette at utleievirksomheten har hovedansvaret for å sikre skriftlig arbeidsavtale, riktig regulert arbeidstid, og stillingsvern som følge av arbeidsmiljøloven. Samt utbetaling av lønn, og andre ytelser som følger av arbeidsavtalen til den utleide. Det er i midlertid innleievirksomheten som har HMS-ansvaret, og som må sørge for å gi den innleide tilstrekkelig opplæring og innføring i interne rutiner, samt å sikre at den innleide innehar nødvendige kvalifikasjoner, godkjenninger også videre (Arbeidstilsynet).

## 2.3 Samfunnsverdi

Både på høyt og lavt nivå eksisterer det meninger om bemanningsbransjens bidrag til samfunnet, og stort sett er det de negative perspektivene som får mest oppmerksomhet. Her skal vi redegjøre for hvilken samfunnsverdi bemanningsbransjen egentlig bidrar med i samfunnet, og hvilke grunner en vikar har for å jobbe i bransjen.

### 2.3.1 Inngangsport til arbeidslivet

Det er åpenbart at de fleste som søker jobb gjennom bransjen har et ønske om fast stilling, men som av ulike grunner har vanskeligheter med å komme inn på arbeidsmarkedet på egen hånd. NHOs egne medarbeiderundersøkelser avslører at hele 56 prosent av de som ble ansatt i 2014 hadde mistet jobben, eller hadde gått arbeidsledig over lengre tid. På den andre siden ser man at antall unge også er godt representert med hele 28 prosent. Ser vi på oppsigelsesgrunner viser det seg at 52 prosent slutter fordi de har fått tilbud om fast stilling, eller en annen midlertidig stilling, og at 10 prosent gikk tilbake til studier. Vi ser altså at bransjen bidrar med å finne arbeid til arbeidsledige, og med den erfaringen dette medfører stiller de sterkere på et åpent arbeidsmarked, og dermed øker sannsynligheten for fast arbeid i fremtiden (Hagelien, 2015).

### 2.3.2 Integrering i arbeidslivet

Litt over halvparten av de som arbeider gjennom bemanningsbransjen er norske statsborgere. Dermed er det en god del statsborgere fra andre land som også er ansatte i bransjen. En grunn til det er at bransjen bistår norsk arbeidsliv med å innhente etterspurt arbeidskraft fra andre land som vi selv ikke greier å dekke. Likevel er det noen grupper som møter større utfordringer med å komme i jobb enn andre, det kan være innvandrere, funksjonshemmede og eldre. Dette bekreftes av at andelen utenlandske arbeidstakere er overrepresentert i bemanningsbransjen, motsetning til arbeidsmarkedet generelt (Hagelien, 2015).

### 2.3.3 Økt sysselsetting

Ved innleie fjerner man en del usikre momenter knyttet til blant annet kostnader, sesongvariasjon og feilrekruttering. For arbeidsgiver medfører dette en lavere terskel for å inngå en kontrakt med et bemanningsfirma, enn å inngå en kontrakt med den enkelte arbeidstaker. Bransjen har også et godt utviklet nettverk som i mange tilfeller bidrar til å skaffe etterspurt kompetanse kundebedriften ellers ville hatt problemer med å få tak i. Når det

er knapphet på kompetanse vil bemanningsbransjen utnytte den arbeidskraften på en bedre måte ettersom kompetanseinnehaveren kan utføre oppdrag i flere bedrifter i løpet av året (Hagelien, 2015).

#### 2.3.4 Omstilling

Som nevnt ovenfor har bransjen et bredt nettverk og tette bånd med ulike virksomheter. Dette kommer godt med for organisasjoner som er i ferd med å nedlegges, eller andre typer nedbemanninger da bransjen kan bistå med prosesser som tar sikte på å hjelpe de overtallige inn i nytt arbeid så raskt som mulig (Hagelien, 2015).

#### 2.3.5 Fleksibilitet

Sesongvariasjoner, fravær, og varierende kompetansebehov har ført til at mange bedrifter har utviklet et avhengighetsforhold til en fleksibel arbeidsstokk. Likevel er det ikke bare bedriftene som krever fleksibilitet. Fler og fler arbeidstakere ønsker også fleksibilitet i hverdagen. Det typiske her er studenter og andre personer med spesielle interesser, for eksempel innen idrett eller kunst. I medarbeiderundersøkelsen i regi av NHO viser det seg at på tredje plass av grunner til hvorfor man ønsker å jobbe i en bemanningsbedrift er fordi man ønsker varierende erfaring. Bemanningsbransjen bidrar altså med å tilrettelegge for at denne tilknytningen til arbeidslivet skal være mulig (Hagelien, 2015).

#### 2.3.6 Midlertidig arbeidskraft uten midlertidig ansatte

I privat sektor viser det seg at 6 prosent av de sysselsatte er i midlertidig stillinger. For offentlig sektor er dette tallet på 11 prosent. Likevel er penetrasjonsgraden bemanningsbransjen jobber med på 1 prosent. I motsetning til vanlige midlertidige stillinger vil man gjennom en bemanningsbedrift ha høyere sannsynlighet for å komme raskere inn i en ny jobb, eller et nytt oppdrag. Det kommer av at bransjen plikter å skaffe arbeidstakeren et nytt oppdrag, dersom det er tilgjengelig. I tillegg er det ofte vanskelig for midlertidige arbeidstakere å opparbeide seg pensjonsrettigheter nettopp fordi varigheten for arbeidsforholdet ikke er tilstrekkelig. Her er det også fordelaktig å jobbe gjennom bemanning da ansettelsesforholdet varer gjennom flere oppdrag. Det virker altså vesentlig mye tryggere for denne gruppen arbeidstakere å heller jobbe gjennom et bemanningselskap enn som midlertidig ansatt direkte i bedrift.

## 2.4 Kritikk av bransjen

Bemanningsbransjen har i flere år blitt kritisert for en rekke forhold, vi vil nå belyse noen av de uttalelsene som har påvirket deres omdømme.

LOs nestleder Hans Christian Gabrielsen uttalte 4. august 2015 til Dagbladet at bemanningsbransjen slik den er nå, er ute av kontroll (Dagbladet). Denne uttalelsen kom som følge av at en person som var ansatt gjennom bemanningsbransjen beskylte bransjen for flere kritikkverdige forhold. I all hovedsak dreide disse beskyldningene seg om at kandidater ble oppfordret til å skjule sin legning for selskapet de ble rekruttert til. I tillegg til dette oppgir også den samme personen at bemanningsselskapene utlyser stillinger som ikke eksisterer kun for å få flere CV-er inn i sin database.

Det er ikke bare fagforbundet LO som er kritiske til bemanningsbransjen, Arbeiderpartiets leder Jonas Gahr Støre er en annen kritiker. På LO sine nettsider har man en Eurologg, hvor LO inviterer relevante personer til å skrive et gjesteinnlegg, første februar i år var det Gahr Støre sin tur. I dette gjesteinnlegget går ikke Jonas til frontalangrep på bemanningsbransjen slik som Gabrielsen, men han utfordrer dem til å slutte med fast ansettelse uten garantilønn, noe som er vanlig innenfor bemanningsbransjen. Gahr Støre mener at dette har gjort mange utenlandske arbeidere til løsarbeidere, og at man ikke får essensielle rettigheter i arbeidslivet som andre ansettelsesformer gir (Nilsen, 2016).

SVs politiske talskvinne Karin Andersen har i en kommentar til Dagens Næringsliv 15. januar 2012 sagt at bemanningsbransjen er en trussel mot den norske samfunnsmodellen og mot rettighetene til arbeiderne i Norge. Videre sier Andersen at jo færre faste ansettelser som blir gjort, jo flere ansettelser må skje via bemanningsselskapene. Det Andersen ser på som et problem er at vikarene ikke har lønn mellom oppdragene som igjen fører til at det blir umulig å få boliglån, samt å ha en stabil økonomi (NTB, 2014). Slik sett ser man en tendens på venstresiden av det politiske kartet, ettersom både Gahr Støre og Andersen mener at fraværet av lønn mellom oppdragene er et problem i bemanningsbransjen.

NRK rullet i 2011 opp en stor sak om Adecco, hvor de ble tiltalt for totalt 333 brudd på Arbeidsmiljøloven. Tiltalen gikk i all hovedsak ut på brudd på arbeidstidsordninger på sykehjem, samt at Adecco hadde leid ut vektere i tre år uten polititillatelse (NTB, 2012).

På nettsiden til FriFagbevegelse ble det publisert en artikkel 12. oktober 2015 hvor enkelte representanter for fagbevegelsen uttalte at de vil forby bransjen. Utspillet har sin rot i at bemanningsbransjen alltid finner smutthull fra reguleringer, og at man dermed ikke kommer utenom en lov som forbyr bransjen (Lønnå, 2015).

## 3.0 LITTERATURGJENNOMGANG

### 3.1 Lover og reguleringer

Det er i utgangspunktet lov for virksomheter å leie ut arbeidskraft, men det er imidlertid adgangen til å leie inn som er begrenset. I følge Arbeidsmiljøloven er hovedregelen at man skal ansette fast, uten tidsbegrensning. Det betyr at arbeidsforholdet varer helt til en av partene sier opp. Likevel finnes det flere unntak. I Arbeidsmiljøloven §14-9. Midlertidig ansettelse, bokstav a-f kan avtale om midlertidig ansettelse inngås; a) når arbeidet er av midlertidig karakter, b) for arbeid i stedet for en annen eller andre, c) for praksisarbeid, d) med deltaker i arbeidsmarkedstiltak i regi av eller i samarbeid med arbeids- og velferdsetaten, e) med idrettsutøvere, idrettstrenerne, dommere og andre ledere inne den organiserte idretten, og bokstav f) midlertidig ansettelse på generelt grunnlag (Arbeidsmiljøloven 2005).

I motsetning til hovedregelen kan man ved innleie av arbeidskraft fra et bemanningsforetak gjøre dette over en tidsbegrenset periode. Likevel er bemanningsforetakene omfattet av de samme reglene knyttet til varighet og oppsigelse. I §14-9 sjette ledd presiseres det at arbeidstaker som har vært sammenhengende midlertidig ansatt i mer enn fire år etter første ledd bokstav a, eller tre år etter første ledd bokstav b, skal ansees som fast ansatt slik at reglene om oppsigelse av arbeidsforholdet kommer til anvendelse (Arbeidsmiljøloven 2005).

Det er helt vanlig innenfor bemanningsbransjen å ansette mennesker som fast ansatte, men uten garanti lønn. Denne ansettelsesformen er kritisert fra politisk hold som man kan se under avsnittet *2.4 kritikk av bemanningsbransjen*. Denne formen for ansettelse betyr i korte trekk at man blir fast ansatt hos bemanningsselskapet, men at man ikke får lønn mellom oppdragene. Det vil i prinsippet si at du bare får lønn for den jobben du faktisk gjør. Direktør for arbeidsrett hos NHO Nina Melsom sier at arbeidsmiljøloven ikke regulerer stillingsprosenten



en fast ansatt skal ha, og at det heller ikke stilles noen krav til at den ansatte skal ha betalt mellom oppdrag. Denne forhandlingen er overlatt til partene i arbeidslivet sier hun (Melsom, 2014).

### 3.1.1 Tilknytningsformer

Det er en vanlige oppfatning i Norge, både i privat og i offentlig sektor at arbeidsgiverfunksjonen har ansvaret for både lønn, ansettelse og avslutning av arbeidsforholdet (Mikkelsen og Laudal 2014, 286) samt at dette er den eneste måten å være ansatt på. I virkeligheten er det selvfølgelig ikke slik. Ettersom oppgaven har den tematikken den har, faller det seg naturlig å ta for seg de ulike tilknytningsformene myndighetene har åpnet for i Norge gjennom lover og reguleringer. Dette vil vi vise i vårt neste avsnitt, her vil vi forklare de ulike måtene å tilknytte seg ansatte på og forklare hvordan dette gjøres i praksis.

Begrepet tilknytningsform viser til et mangfold av relasjoner, hvor omfanget av ansettelser og intern organisering ikke tas for gitt, men tas for å være et fenomen som forklares (Mikkelsen og Laudal 2014, 285). Det er totalt fem tilknytningsformer som blir brukt i større eller mindre grad. Mikkelsen og Laudal (2014, 288) sier at den første formen er fast ansettelse i et topartsforhold. Dette er den tilknytningsformen som tradisjonelt sett har blitt brukt mest da et standard arbeidsforhold går under denne tilknytningsformen. Den andre formen er midlertidig ansettelse i et topartsforhold. Her ansetter selskapet en person for en gitt periode i henhold til Arbeidsmiljøloven § 14.9 bokstav a-f. Den tredje tilknytningsformen Mikkelsen og Laudal trekker frem er innleie av arbeidstakeren fra en annen virksomhet. Her er det da snakk om et trepartsforhold, hvor den ansatte er ansatt hos en tredje part, men som stilles til disposisjon for virksomheten. Denne tilknytningsformen omfatter dermed en skriftlig kontrakt mellom selskapet som leier ut, og selskapet som leier inn den ansatte. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014, 288) er også denne tilknytningsformen selve grunnlaget for bemanningsbyråene. Den fjerde tilknytningsformen som pekes på er kontrakt med en uavhengig oppdragstaker. Her understreker Mikkelsen og Laudal at dette er en kontrakt mellom virksomheter og ikke en ansettelseskontrakt. Den femte og siste tilknytningsformen er tjenester fra tredjepart, som er det samme som en enterprise. Her er tredjeparten arbeidsgiver, og dermed ansvarlig for den daglige arbeidsledelsen og kvaliteten på leveransen. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014, 288) er det dette ansvaret som skiller enterprisen fra den tredje tilknytningsformen *innleie av arbeidstakeren fra en annen virksomhet*.

Til nå har vi redegjort for hva et bemanningsforetak er samt de ulike tilknytningsformene man har på det norske arbeidsmarkedet. Videre vil vi forklare hvilke lover og reguleringer bemanningsbransjen må forholde seg til.

### 3.1.2 Europa og Vikarbyrådirektivet

EØS-avtalen fra 1994 åpnet i prinsippet opp for fri varebytte over landegrensler, fri bevegelighet for arbeidstakere, fri adgang for borgere i ett land til å yte tjenester i et annet land, og fri bevegelse av kapital (Dolven og Jakhelln, 2015). For Stortinget betyr dette i realiteten at de ikke lenger er lovgiver, men må nøye seg med å gjennomføre regler utformet i EU. Om Stortinget selv gir lover må de passe på at det ikke strider mot EU/EØS-retten, og dersom det skjer vil domstolene som hovedregel måtte gi EU/EØS-reglene forrang (NOU 2012, 821).

Norges deltagelse i EUs indre marked har hatt en positiv effekt. Gjennom snart 20 år har avtalen bidratt til økonomisk vekst, økt sysselsetting og økt kjøpekraft (NOU 2012, 808-809). Likevel har det ikke bare vært positive konsekvenser, dette gjelder spesielt for midlertidige arbeidstakere fra mindre velstående land. Derfor opprettet EU i 2008 et vikarbyrådirektiv med hensikt i å beskytte vikaransatte og andre innleide arbeidstakere, samt anerkjenne vikarbyrå som arbeidsgivere.

1. januar 2009 trådte det i kraft en forskrift om obligatorisk melde- og registreringsordning for bemanningsforetak som leier ut arbeidskraft i Norge. Det betyr at man plikter å registrere sin virksomhet i Arbeidstilsynets register over bemanningsforetak. På den andre siden plikter bedrifter som leier inn arbeidstakere fra et bemanningsforetak å undersøke om utleier er registrert i arbeidstilsynets register over godkjente foretak. Hensikten med forskriften var å fremme seriøs utleievirksomhet og sikre utenlandske arbeidere skikkelige vilkår på det norske arbeidsmarkedet (Arbeidstilsynet).

Direktivet gikk ytterligere til verks da de i januar 2013 innførte likebehandlingsprinsippet. Dette prinsippet gikk da ut på at arbeidstakere som leies inn fra bemanningsforetak skal sikres de samme vilkårene en ville hatt dersom en hadde vært ansatt direkte i innleiebedriften. I korte trekk betyr det at likebehandlingen skal skje med hensyn til arbeidstid, overtid, pauser og hvileperioder, ferie, fridager, lønn og utgiftsdekning (Regjeringen).

### 3.1.3 Revidert arbeidsgiver

NHO Service ble i 2014 enige med sine medlemsbedrifter om at alle som jobber med bemanning og er medlem av NHO Service skal være revidert arbeidsgiver innen 1.1.2017. For fremtidige medlemmer vil det være et krav til å bli en revidert arbeidsgiver på et år fra medlemskapet i NHO Service ble etablert (Hagelien, 2013). Det å være en revidert arbeidsgiver vil si at man oppfyller tre krav. Disse kravene er; man er registrert som et norsk aksjeselskap, man er medlem av NHO Service og man må være registrert hos Arbeidstilsynet. Hensikten med å være en revidert arbeidsgiver er at bemanningsbransjen som arbeidsgiver bestreber å være en best mulig arbeidsgiver og dermed være en kvalitetsleverandør av personell til sine kunder. Når alt kommer til alt dokumenterer revidert arbeidsgiver bemanningsselskapets profesjonalitet som arbeidsgiver (Revidertarbeidsgiver).

Som revidert arbeidsgiver forplikter man seg til en rekke ting, for det første åpner man opp for at en ekstern revisor jevnlig kan gjøre revisjoner av selskapets forpliktelser som arbeidsgiver i henhold til arbeidsmiljøloven. For det andre vil virksomhetens rutiner bli gjennomgått, samt at man vil bli testet på utvalgte områder uavhengig av selskapets preferanser. Dersom det skulle bli funnet avvik skal disse bli rettet opp innen angitt frist for at bedriften fortsatt skal kunne kalle seg en revidert arbeidsgiver (Revidertarbeidsgiver).

I følge NHO favner revisjonen ansettelseskontrakter, vurdering av risikoforhold hos innleier, avklart ansvar for HMS, arbeidstid, lønn, overtidsbetaling, lønnsplikt ved avslutning av oppdrag, sykepenger, oppfølging av langtidssykemeldte samt stillingsvernet (Hagelien, 2013).

Revisjonen skal utføres av et selskap eller en person som er pålagt taushetsplikt og innehar nok kompetanse til å utføre kontrollen. Denne revisoren må klareres med NHO Service. Dersom selskap gjør alt dette har de rett til å bruke revidert arbeidsgiver logoen etter egne preferanser (Revidertarbeidsgiver).

## 3.2 Den demografiske utviklingen

### 3.2.1 Eldrebølgen

Det er lenge siden begrepet *eldrebølge* ble introdusert i samfunnet, men det er ikke før de siste årene vi har kunne sett konturene av den i vår eget land. Selv om Norge er blant landene i Europa med høyest fruktbarhet med våre 1,76 barn pr kvinne har det vært en stor nedgang bare de siste par årene, i 2014 lå fruktbarheten på 1,98 (SNL). Likevel er dette en trend som strekker seg langt tilbake i tid, og som arbeidsmarkedet vil kjenne konsekvensen av, om de ikke gjør det allerede. For det er ikke bare fødselsraten som synker, men på grunn av økt velstand har vi en stadig økende levealder. I følge Spekter øker levealderen med 12 minutter for hver time som går. Til sammenligning var levealderen på 1800-tallet på lave 45 år mens det på midten av 50-tallet var på 70 år, med stadig nedgang i spedbarnsdødelighet (Spekter). I dag er den forventede levealderen 80 år for menn og noe høyere for kvinner (SSB a, 2016).

Det er sammensetningen av disse faktorene, inkludert de store fødselskullene fra etterkrigstiden som utgjør begrepet *eldrebølgen*. For samfunnet betyr dette stadig færre yrkesaktive bak hver enkelt pensjonist, noe som kan resultere i at det ikke er tilstrekkelig med folk i yrkesaktiv alder til å sikre dagens velferdsnivå. Det predikeres at så mye som 21 prosent av Norges befolkning vil være pensjonister frem mot 2050, til sammenligning med 13 prosent i 2008 (SNL). Eldrebølgen er ikke bare et norsk fenomen, flere steder i Europa har den allerede inntruffet. Hellas er et godt eksempel på hva som kan skje når man har en aldrende befolkning, alt for stor andel førtids pensjonister, og en synkende fødselsrate.

### 3.2.2 Arbeidsledighet

Ser vi bort i fra den antatte mangelen på nordmenn i yrkesaktiv alder, har vi i tillegg en arbeidsledighet på nærmere 4,8 prosent i 2016 (SSB c, 2016). Sett i forhold til 2013 var ledigheten på 3,5 prosent (SSB b, 2015). Mye av årsaken til dette er selvfølgelig oljebransjens nedgang som startet brått i 2014. Oljebransjen estimerer å bruke 171 milliarder på investeringer, noe som er en nedgang på hele 47,6 milliarder fra 2014 (Wig, 2015). Senior økonom Øystein Børsum i Swedbank mener det er høyt sannsynlig at vi vil se enda flere nedbemanninger i andre sektorer enn det vi ser i dag, og at det i hovedsak vil være de som ikke er direkte berørt av oljen. Dette er noe som vil gi ringvirkninger for resten av arbeidsstokken, og vi vet at de unge allerede sliter med å få innpass i yrkeslivet.

I 2014 sto 71.000 mennesker i aldersgruppen 15–29 år verken i arbeid eller under utdanning (SSB c, 2015). Dette var et hett tema på NHOs årskonferanse hvor de presiserte at dersom man forblir utenfor arbeidslivet kan man i verste fall ha 40 år med trygdeytelser foran seg, noe som vil være en belastning for dem det gjelder, men også en stor økonomisk kostnad for samfunnet. Mange unge som søker hjelp hos NAV, ender opp med en helsereelatert ytelse som for eksempel arbeidsavklaringspenger. Ved utgangen av juni 2015 var 27.700 personer under 30 år mottakere av arbeidsavklaringspenger (Kalstø og Stubberud 2015, 3).

### 3.2.3 Generasjon Z

Et annet interessant faktum er det pågående generasjonsskiftet. Akkurat nå er Generasjon Z i gang med studier på høyskolenivå, og er snart klare for å innta arbeidsmarkedet. Det er ulike betraktninger om hvor nøyaktig grensen går for hvem som tilhører hvilken generasjon, men et gjennomgående tema er en oppvekst preget av tilgang til høyteknologiske virkemidler. Dette omfatter henholdsvis de som er født etter 1990 - 2010. I en artikkel om Generasjon Z trekkes det frem topp tre motiverende faktorer for denne gruppen. På førsteplass finner vi karriereutvikling, andreplass meningsfylt arbeid, og på tredjeplass finansiell stabilitet (Bell, 2015). I tillegg mener hele 60 prosent av de undersøkte i artikkelen at de ønsker å påvirke verden, mot den foregående generasjonens 39 prosent.

Når det kommer til håndtering av teknologiske virkemidler kommer det frem i artikkelen at generasjonen har et høyt utviklet åtte sekunds filter. Det betyr at hjernen klarer å behandle mer komplekse kognitive oppgaver, og sorterer informasjon på kortere tid. På den andre siden trekkes det frem at de har vanskeligheter med å beherske forholdet mellom rom og tid på bakgrunn av deres ekstreme “screen-multitasking”. Generasjon Z viser seg å være kapable til å håndtere et gjennomsnitt på fem tekniske dupperitter, Tv, mobil, pc, ipad, desktop, og eventuelt et eller flere typer spill. Det poengteres at markedet må fjerne unødvendige hirarkiske hindringer slik at det blir et mer flytende samarbeid innad i organisasjonen for at disse skal bli motiverte arbeidstakere (Bell, 2015).

### 3.2.3 Flyktninger

På samme tid står Norge og Europa ovenfor en ekstraordinær flyktningssituasjon. Det har ikke vært så mange mennesker på flukt siden andre verdenskrig, og jobben med å integrere flyktninger blir sett på som viktigere enn noen gang. Dette presiseres i LO og NHOs brev til

Statsminister Erna Solberg pr. desember 2015 (Skogen Lund, 2015). Der fremkommer det at det i 2016 vil være behov for å bosette 18 000 flyktninger mens prognosen for 2017 er satt til 21.000. Av disse 21.000 er 1/3 del mindreårige, og vil da ikke være i kategorien arbeidsføre (Imdi). Sett i forhold til andre land i Europa har Norge en høy yrkesdeltagelse. Det er i underkant av 74 prosent menn og 68 prosent kvinner i yrkesaktiv alder som er sysselsatte i Norge. For at dette skal vedvare reiser partene i det norske arbeidslivet flagget om et sterkere politisk engasjement. Under årskonferansen ble det blant annet fremmet et forslag om å forbedre samarbeidet mellom partene i arbeidslivet, og myndighetene. Slik at de samlet kan utarbeide en felles plan for å imøtekomme utfordringene den demografiske omstillingen byr på (NHOService).

I de neste avsnittene vil vi peke på hvordan det fremtidige arbeidsmarkedet vil se ut, samt beskrive hvordan den fjerde industrielle revolusjonen vil kunne påvirke arbeidslivet.

### 3.3 Det fremtidige arbeidsmarkedet

Det finnes utallige meninger og perspektiver på det fremtidige arbeidsmarkedet, men ny og relevant arbeidslivsforskning har det vanskelig å finne. Derfor har vi forsøkt å velge ut et knippe av de mest troverdige rapportene og ekspertuttalelsene vi har funnet fra senere tid, for å i best mulig grad belyse hva som menes med det fremtidige arbeidsmarkedet. Dette gjør vi ved hjelp av rapporten ”The Future of Jobs”, publisert av World Economic Forum, og vil supplere dette med andre relevante ekspertuttalelser, statistikk og fremstillinger av temaet.

#### 3.3.1 Den fjerde industrielle revolusjon

Gjennom historien har arbeidslivet blitt påvirket av en rekke faktorer som blant annet politikk, økonomi, teknologi og miljøpåvirkning. Ser vi tilbake til den første industrielle revolusjonen i 1784 handlet det om å få maskiner til å drives av damp og vannkraft. Den neste industrielle revolusjonen i 1870 omhandlet i stor grad om elektrisk strøm som gjorde det mulig for masseproduksjon, mens den tredje industrielle revolusjonen i 1969 involverte elektroniske løsninger. Nå er vi inne i den fjerde industrielle revolusjonen og mye tyder på at det er en videreutvikling av den tredje, men at den bringer med seg mer automatisering som en følge av kunstig intelligens og roboter. Det er ikke bare teknologien, men effektene dette har hatt på arbeidsmarkedet som begynner å tydeliggjøres, og som reiser spørsmål til dagens måte å

regulere arbeidsmarkedet. Andrew McAfee, professor ved MIT poengterte dette i årskonferansen til NHO da han sa følgende ”Skal vi beskytte det gamle mot det nye eller skal vi beskytte det nye mot det gamle?”.

### 3.3.2 Endringstempoet

Endringstempoet har økt dramatisk de siste tiårene, og måten vi arbeider på er i ferd med å forandre seg. Hvis man ser innføring av ny teknologi i et historisk perspektiv har dette tidligere ført til økt velferd. Denne gangen er det likevel et spørsmål om endringstempoet er for høyt til at samfunnet vil henge med.

I *Computerization and the Future of Jobs in Norway*, en forskningsrapport av Pajarinen, Rouvinen og Ekeland (2014, 11) har de analysert hvordan automatisering og digitalisering vil påvirke jobber i Norge. Resultatet viser at 33 prosent av alle jobber i Norge har høy sannsynlighet for å bli automatisert i løpet av 20 år. Ser vi til USA kan denne prosentandelen riktig nok virke lav sett i forhold til deres 49 prosent. I Sverige er det også blitt gjort forskning på hvilke yrker som kommer til å bli automatisert de neste 20 årene. Resultatet av denne forskningen viser at regnskapsførere med 97 prosent sannsynlighet kommer til å bli automatisert. Like etter følger montører og kassapersonell samme skjebne med henholdsvis 91,4 prosent og 95,3 prosent sannsynlighet for å bli automatisert (Hultmann, 2014). Selv om denne forskningen er basert på det svenske markedet har den verdi for oss i Norge også, ettersom vi er såpass like i måten næringslivet er organisert på. Hadde denne forskningen hatt sitt utspring i Vietnam eller Kina, ville den ikke hatt noen som helst verdi sett med norske øyne. Vi har ikke klart å finne tilsvarende forskning i Norge, men vi ser at flere kilder henviser til den samme rapporten vi gjør, slik at vi anser denne rapporten for å være unik av sitt slag i Skandinavia. Som vi kan lese av det over vil dette medføre store endringer på relativt kort tid sett i et historisk perspektiv.

Det globale selskapet Ricoh har gjennom generasjoner utviklet unike betraktninger omkring forretning, liv og miljø. De engasjerer seg sterkt i å finne nye metoder for innsamling av kunnskap for neste generasjon. I et av deres forskningsprogrammer fra 2015 engasjerte de *The Economist Intelligence Unit* for å undersøke og identifisere hvilke nøkkeltrender som vil forme arbeidsmåter- og betingelser i de neste 10-15 årene. Ved hjelp av 10 intervjuer med eksperter på områdene teknologi, design, miljø og samfunnsvitenskap har de kommet frem til forventede trender som vil påvirke arbeidslivet.

I intervjuet med sjefsøkonom Ian Stewart i Deloitte, kommer det frem at hastigheten på innovasjoner innen bedriftsteknologien og bedriftsorganiseringen vil være den mest utslagsgivende faktoren. Det er denne faktoren det er knyttet mest angst til, men det er også i denne faktoren de største mulighetene ligger. Nyvinninger innen teknologi og bedriftsorganisering vil gjøre det de alltid har gjort; endre eksisterende industrier, fjerne jobber, øke BNP og skape helt nye bransjer som igjen skaper nye arbeidsplasser (The economist intelligence unit, 2015 a).

Videre hevder Stewart at de jobbene som vil overleve og blomstre under den teknologiske endringen er de som krever fleksibilitet, kreativitet og sosial intelligens. Han sier videre at den største utfordringen for samfunnet som helhet vil være og sørge for at godene som kommer som et resultat av ny teknologi blir delt rettferdig, og ikke tilfaller en liten heldig gruppe. I et utdrag fra intervjuet sier han "Technology has always been seen as a threath to jobs, but it has also been the principal agent of improved human welfare." Med dette sier han at teknologi alltid har blitt sett på som en trussel for jobber, men at teknologien også har vært den største bidragsyteren til økt velferd for oss mennesker (The economist intelligence unit, 2015 a).

### 3.3.3 Teknologiske verktøy

Professor Alan Hedge ved Cornell University mener at den endeløse databehandlingen vil kreve et design som manifesterer våre styrker og svakheter som mennesker. Hedge mener videre at vi ikke kan garantere hvordan teknologien vil være om 10-15 år. Dessuten mener han at teknologien vil være innebygd i oss mennesker og i miljøet rundt oss. Hedge belyser begrensningene til oss mennesker i forhold til teknologi, vi har ikke forandret oss stort i forhold til våre forfedre. Dersom vi designer teknologien til våre evner og begrensninger kan vi skape effektive løsninger som kan styrke våre evner i fremtiden (The economist intelligence unit, 2015 b).

Hedge mener at alle vil nyte godt av den nye teknologien, ettersom de nye teknologiske løsningene vil kommunisere med hverandre. Likevel trekker Hedge frem det faktum at bedrifter ofte investerer i siste skrik på teknologifronten, nettopp for å øke effektiviteten. Dette anser Hedge som en svakhet, etter som man ikke får nok opplæring i grunnleggende funksjoner og prosesser. Samlet sett kan man si at Hedge mener at investeringer i ny



teknologi er positivt, men at det blir negativt om bedriftene slurver med opplæringen (The economist intelligence unit, 2015 b).

Gisle Hellsten, leder av karrieresenteret på Universitet i Oslo har i et intervju med E24 uttalt at jobbapper vil bli et større fenomen i fremtiden. Videre tror Hellsten at jobbapper er et godt alternativ for arbeidsgivere som trenger umiddelbar bemanning. Karriereeksperten påpeker også en utfordring med slike apper, nemlig at noen må følge med på det som blir lagt ut. Dette skyldes at man må passe på at alt er rett og stemmer opp mot arbeidsmiljøloven. Produktsjef i Finn småjobber Christopher Ringvold sier i likhet med Hellesten at disse appene vil komme for fullt og være en viktig del av det fremtidige arbeidsmarkedet (Armstrong, 2015).

### 3.3.4 Organisasjonsstruktur

Charles Armstrong, administrerende direktør i Trampoline Systems hevder desentralisering er den største trenden innenfor organisasjonsdesign. Han forklarer dette med at organisasjonene fra 19-hundretallet til totusentallet i hovedsak arbeidet med oppbygning av infrastruktur, og at de aldri var designet for hyppige endringer, men en mer stabil verden der forandringer tok flere tiår. Det var gjerne enorme mengder menneskelige ressurser i omløp som måtte organiseres og mobiliseres, samtidig som ledelsen skulle ha full kontroll over fremgang i prosjektet. Han mener at tankesettet fra denne tiden da det gjaldt overvåkning og kontroll har forfulgt oss lenge (The economist intelligence unit, 2015 c). I forhold til hvordan endringene vil påvirke organisasjonsstrukturer fremtiden sier Armstrong følgende;

*“This generational shift in organisation design won’t be a period of change leading to a stable state. It’s a shift to a world of constant change, where innovation is instilled in every cell of an organisation.”* Charles Armstrong.

Han mener dette utdaterte systemet og tankesettet har vært med på å skape flaskehalsen vi ikke lenger har tid til for å holde tritt med dagens krav til endring. Som en konsekvens av dette tror han vi se mer selvstyrte enheter innad i en organisasjon som effektivt samhandler gjennom unike informasjonsdelingsverktøy. Dette gjelder også for samarbeid mellom enheter på tvers av bransjer og organisasjoner (The economist intelligence unit, 2015 c).

Thomas Malone, professor i Management på MIT Sloan School of Management støtter synet til Charles Armstrong på flere områder. Han påpeker at en viktig faktor for fremtiden er den fallende kostnaden knyttet til kommunikasjon. Dette vil gjøre det enklere for folk å

kommunisere og koordinere arbeidet sitt i mye større grupper, og over lengre avstander enn før. Noe som vil bety at mennesker i store organisasjoner i mye større grad vil inneha den informasjonen de trenger for å kunne ta en beslutning på egenhånd, i stede for vente på ordre fra ledelsen (The economist intelligence unit, d). Thomas Malone sier blant annet dette om måter å organisere arbeidslivet;

*”What we need are new ways of thinking about organizing our work. We are in the early stages of an increase in human freedom in business that may in the long run be as important as democracy was for governments.”* Thomas Malone.

Thomas Malone er enig med Charles Armstrong om at vi befinner oss i en overgang fra det typiske hierarkiet til et mer flytende nettverk av avdelinger og organisasjoner. Derimot påpeker han flere ulemper ved en slik verden. Han trekker frem at dersom du er en freelancer i en desentralisert organisasjon hvordan skal du da få tilgang til de godene bedriften din vanligvis stod for? Hvordan skal man få vært sosial med andre mennesker? Hvordan skal du få muligheten til å utvikle deg, bygge opp et godt rykte, eller skape din identitet? Som et svar på dette mener han det bør være en uavhengig organisasjon som skal sikre de samme fordelene til mennesker som ikke jobber fast i en bedrift, som vanlig ansatte har. I Norge vil dette omfatte de som er unntatt hovedregelen om fast ansettelse. (The economist intelligence unit, 2015 d). I tillegg til Malone og Armstrong har Robert Reich uttalt seg om fremtidens arbeidsliv, han sier eksempelvis dette;

*“The very definition of a company will be up for grabs because it will be composed of so many moveable and temporary parts. Essentially, a company will consist of a key capital asset, such as a valuable piece of intellectual property, coupled with a brand name.”* Robert Reich.

Professor Robert Reich ved Goldman School of Public Policy, UC Berkley mener de neste 10-15 årene vil føre med seg mindre jobbsikkerhet for arbeidstakeren. Han mener globaliseringen av verden slik vi ser i dag gjør at markedene kontinuerlig forstyrres av nye tilbydere noe som medfører endringer i etterspørselen. Dermed vil organisasjoner ønske å være mer fleksible, og bevege seg fra en fast kostnads modell til en mer variabel kostnads modell. Ettersom arbeidskraft er den høyeste kostnaden vil dette bety mindre sikkerhet og forutsigbarhet for den ansatte. I hovedsak mener han at dette vil føre til kortere kontrakter,

mer prosjektarbeid, freelance, midlertidig- og deltidsarbeid. Reich mener at som et resultat av dette vil den gjennomsnittlige arbeidstaker få et økt stressnivå både privat og i arbeidssituasjon (The economist intelligence unit, 2015 e).

Behovet for det *fleksible* som Reich snakker om støttes opp av en rapport kalt “The future of jobs” utført av *World Economic Forum*. Det ble gjort en omfattende undersøkelse der de samlet inn data fra totalt 371 administrative ledere, hvor de representerte mer enn 13 millioner ansatte på tvers av 9 forskjellige industrier, i totalt 15 økonomiske markeder. De ble spurt hva de mente var den største driveren av endring. Hele 44 prosent mente at det er måten vi ser på og måten vi organiserer arbeidet vårt på som er i forandring. Dette er da i stor grad rettet mot et mer fleksibelt arbeid, og en mer fleksibel arbeidsdag. Videre var det en delt andreplass mellom klimaforandringer og middelklassens inntreden i nyetablerte markeder på henholdsvis 23 prosent. Det er altså et ganske stort sprang mellom første og andre plassen (World Economic Forum, 2016). Charles Seaford tar i det påfølgende sitatet opp dette med kortere kontrakter;

*“If you look at the boost to an individual’s sense of well-being when they get a job after a period of unemployment, that feeling is cut in half if the job they get is on a contract of less than 12 months.”* Charles Seaford.

Charles Seaford, leder av well-being i New Economics Foundation er enig med Professor Reich på flere områder. Han mener at globalisering sammen med den teknologiske utviklingen er med på å skape usikkerhet knyttet til jobbsituasjon, og at dette vil få størst konsekvenser for de unge. Han henviser til Europa der man lenge har sett at det er et økende problem for unge å komme inn i arbeidslivet. For å takle denne trenden introduserer han begrepet ”flexicurity” og mener myndighetene må sikre en balanse mellom fleksibilitet og sosial sikkerhet for arbeidstakeren. I tillegg gi muligheter for videreutdanning i stede for å bli satt på passive velferdsordninger. Seaford påpeker at nøkkelen for å ikke sløse menneskelige ressurser er et bedre samarbeid mellom de som skaper arbeidsplasser, og de som finner de riktige menneskene til jobben (The economist intelligence unit, 2015 f).

I det neste kapittel vil vi gjøre rede for metodiske valg vi har gjort, samt utfordringer knyttet til denne besvarelsen.

## 4.0 METODE

Hensikten med vitenskapelig forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Det gjør vi ved å stille spørsmål og besvare disse etter en spesifikk metodikk. Metoden tvinger oss til å gå gjennom undersøkelsen steg for steg, og på den måten hjelper den oss på en systematisk måte, stiller kritiske spørsmål til valg som må gjøres, og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha (Jacobsen 2015, 17).

### 4.1 Kvalitativ metode

Etttersom vi skal undersøke ulike organisasjoner og avdekke deres tanker og strategier for fremtiden med et begrenset antall informanter, blir mye data gjennom kvalitativ metode mest hensiktsmessig. Det var en nødvendighet for oss at metoden var fleksibel og at den gav mulighet for nærhet til informantene. Hovedårsaken til det er at vi ikke hadde nok kunnskap om temaet vi skulle undersøke, ettersom det har vært begrenset med forskning på området. Vi startet derfor med fire faktorer vi antok var relevante og tok utgangspunkt i de for å samle inn informasjon på området. Dette er også noe problemstillingen reflekterer ettersom den er åpen, noe uklar og har en *utforskende* tilnærming.

Det å ha muligheten til å revidere tidligere problemstilling gjennom en interaktiv prosess har vært viktig for oss. Vi så det som lite fordelaktig å benytte en kvantitativ tilnærming da det fordrer en sekvensiell prosess, noe som er motstridende de øvrige argumentene. Vi var også avhengig av å komme i dybden av informasjonen, slik at vi kunne forstå konteksten bemanningsbransjen befant seg i. Den kvalitative tilnærmingen får i større grad frem den helhetlige forståelsen av fenomenet vi ville undersøke.

### 4.2 Undersøkelsesopplegg

Undersøkelsen vår har flere sammenfallende elementer med ulike typer forskningsdesign, ettersom det er det fortolkende elementet som ligger til grunn i alle design, og som er essensen i vår undersøkelse. Likhetene er ikke likevel ikke tydelige og mange nok til at vi kan velge det ene designet eller “en oppskrift” fremfor en annen. Det finnes derimot andre tilnærminger som gir en lov til å tilpasse designet til den enkelte undersøkelsen, i større grad og som kan sies å være en blanding av flere designtyper. Vår teoretiske tilnærming til fenomenet er basert på at vi skal forske på et fenomen det er lite kunnskap om samt at vi skal

fortelle noe om en situasjon langt frem i tid. Vår tilnærming er derfor pragmatisk styrt med en abduktiv fremgangsmåte.

Utgangspunktet for vår undersøkelse har vært antagelser og spørsmål som har gitt oss grobunn videre i prosessen (Jacobsen 2015, 34). Slik har vårt “problem” funnet sted og vi har tatt disse antagelsene videre for å undersøke om de faktisk stemmer, med empiri. Funn prosessen gjennom har ledet oss til nye spørsmål som har blitt undersøkt, og på samme måte kunne andre forkastes. Derfor er graden av åpenhet både før og i starten av prosessen høy, vi har vært åpne for ny informasjon, vinkling og læring underveis (Jacobsen 2015, 35-36).

Vår undersøkelse står frem som en enkeltstående tverssnitsundersøkelse. En undersøkelse gjennomført i en avgrenset kort periode. Når man kun har data fra en slik periode kan en fallgrube være å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid, som er det oppgaven vår går ut på (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, 74). Vi er klar over dette og vil løse det gjennom å behandle informasjonen våre aktører gir, som indikasjoner for fremtiden, for bransjen som helhet. Samtidig vil vi påpeke at hvis vi gjennom individuelle intervjuer påberoper oss å ha fått tak på hva en gruppe mener kan vi ha problemer med overførbarhet (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, 74). Vi mener likevel at vårt utvalg som er blant de 10 største aktørene i Norge gir oss data som representerer bransjens syn på en tilstrekkelig måte.

#### 4.3 Utvalg

Det er vanskelig å si hvor mange intervjuer som er tilfredsstillende for undersøkelsen, dette må ses i sammenheng med problemstilling, og den informasjon hver informant kommer med (Ringdal 2013, 242). Populasjonen i undersøkelsen er bemanningsbransjen og antallet informanter ble valgt med tanke på hva som er mest hensiktsmessig hva angår den kunnskap og informasjon den enkelte kan besitte. Derfor gjorde vi en formålsbasert seleksjon, og satt et utvalgsriteriet på mellom fem og ti informanter, der hver informant skulle representere det enkelte selskapet.

I første omgang sendte vi en epost til hver aktør der vi informerte om hvem vi var, hva vi ønsket og hvem vi ønsket å få kontakt med. Organisasjonen bestemte selv hvem som var den rette personen for oppdraget. Vi hadde ingen relasjoner til organisasjonene så svarresponsen

var varierende, derfor var det svært viktig for oss å skape tillit til den enkelte aktøren for å få innpass. Ved å bruke tid og ha jevnlig kontakt med selskapene, kom vi i mål med å få fem informanter som var vårt minimumskriteriet. Det viste seg at to av informantene sitter i det faglige styret til NHO Service. Tyngden til informantene øker sannsynligheten for å kunne overføre funnene til bransjen, selv om det er kjent at det ikke er høy grad av overførbarhet i kvalitative studier.

Kvalitativ metode har begrenset objektivitet og overførbarhet sett i forhold til kvantitativ metode ettersom man i kvalitativ metode bruker færre informanter. Ettersom vi har et utvalg på fem informanter vil eventuelle målefeil få stor innvirkning på resultatene. Våre informanter hadde ofte mye informasjon, samt konsistente svar som utfylte hverandre. Vi vet at informantens dagsform, humør og opplevelser samme dag kan ha innvirkning på svarene og dermed validiteten til forskningen. Det samme gjelder oss som forskere. Vi opplever det likevel slik at vi har vært proaktive og bevisste på fallgruver som dette, og dermed representert oss og Høyskolen Kristiania på en profesjonell og ryddig måte.

Avslutningsvis vil vi nevne at vi forsøkte å få med Adecco i vår undersøkelse med bakgrunn i at de er bransjens nest største aktør. Dette lot seg dessverre ikke gjøre da Adecco ikke hadde kapasitet til å bli med. Vi er klar over at Adecco som en eventuell informant kunne påvirket oppgavens endelige resultat.

## 4.4 Datainnsamling

### 4.4.1 Datainnsamlingsmetode

Intervju som forskningsteknikk avdekker lettere erfaringer og oppfatninger, det er også enklere å skreddersy intervjuet til intervjuobjektet og på den måten få bedre informasjon. Intervju er en sosial situasjon som i seg selv vil avdekke større nyanser og mer detaljerte svar (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, 136-137). Dette aspektet var viktig for oss siden vi hadde lite kunnskap fra før. Gjennom personlige dybdeintervjuer ansikt til ansikt får vi også tilgang på primærdata, sensitiv informasjon og gir oss mulighet til å tilpasse spørsmål med tanke på mengde data (Ringdal 2013, 112). Dette står i sammenheng med vårt valg av struktur i intervjuguiden.

Ulemper vil kunne være forskereffekt på informanten gjennom påvirkning av svar og ulike tolkninger av informasjonen innad i bachelorgruppen. Vi er klar over dette og vi forsøker hele tiden å være nøytrale i vår posisjon og i våre konklusjoner. Likevel opplevde vi det som en krevende jobb å ikke la seg bli revet med i perspektiver som lå utenfor tematikken i vår oppgave.

#### 4.4.2 Intervjuguide

Vår intervjuguide ble strukturert etter våre fire faktorer, slik at vi ikke skulle forvirre informantene mer enn nødvendig. Vi bestemte oss tidlig for at dybdeintervjuene skulle ha en *semistrukturert* tilnærming. Dette ga oss muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål for å være sikre på at den enkelte har forstått hva informanten mener, for å unngå feiltolkninger og feilkilder (Halvorsen 2008, 145). En annen fordel med tilnærmingen er at den virker mindre formell grunnet åpenhetsgraden, noe som gjør at informanten lettere føler seg komfortabel. Spørsmålene ble stilt ut i fra det siste svaret vi fikk, slik ble det tilpasset den enkelte. Intervjuguiden ble derfor brukt mer som en mal for å sikre at vi fikk den informasjonen vi var ute etter.

Ulempen med semistrukturert intervjuguide kan være at mange oppfølgingsspørsmål fører til at intervjuet dras ut i tid, samt at man lett kan spore av og glemme hva man egentlig vil ha svar på. Analyseprosessen blir ofte lengre fordi man benytter ulike spørsmål og har en mindre grad av system (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 138). Med bakgrunn i dette ble det viktig for oss å finne en balanse. Vi forsøkte å begrense oss med oppfølgingsspørsmål i intervjuet for å ikke skape for mye avsporinger og støtte oss til guiden som den røde tråden underveis. Mot slutten av intervjuet spurte vi alltid om det var noe de ville legge til, og informasjon vi fikk der har vi hatt god lærdom- og nytte av i oppgaven. Det er jo slik at informasjon som kommer uoppfordret gir en positiv indikasjon på kildens troverdighet og kvalitet (Jacobsen 2010, 232).

#### 4.4.3 Gjennomføring av intervju

For at intervjuobjektene på best mulig måte skulle få forberede seg til intervjuet sendte vi intervjuguiden pr epost på forhånd. Dette satt alle informantene pris på, ettersom noen av spørsmålene kunne ha virket krevende om man ikke hadde hatt mulighet til å forberede seg. I tillegg gav dette oss en mulighet til å få mer utfyllende svar.

Intervjuene fant sted til ulike tidspunkt over fem uker. Vi skulle gjerne vært ferdig med gjennomføringen av alle fem i løpet av kortere tid for å fremskynde prosessen, men her var det informantene som avgjorde. Fordelen ble at vi hadde tid til å transkribere og kode hvert intervju før vi startet på et nytt. Det viser seg også at forskerne tilegner seg mer kunnskap om temaet etter hvert som tiden går og at det derfor kan være positivt at dataene blir samlet inn på et senere tidspunkt. Man må da passe på man ikke lukker øynene for informasjon som ”ikke passer inn” i forskerens tillærte kunnskap (Jacobsen 2010, 232). Vi merket også en positiv progresjon i forhold til hvor trygge vi ble på gjennomføringen, ettersom vi fikk god tid mellom intervjuene og kunne lære av- og behandle prosessen av et intervju før vi startet på et nytt.

I forkant av gjennomføringen avklarte vi hvem som skulle dokumentere og hvem som skulle stille spørsmål. Vi var to intervjuere i hvert intervju, et antall som er passende i forhold til arbeidsmengde og er betryggende for informanten. Av erfaring tror vi at vi unngikk mye usikkerhet ved å fortsette i de samme rollene gjennom alle intervjuene. At vi som studenter representerer skolen og oss selv på en god måte viste vi gjennom et positivt og åpent kroppspråk, representative klær og god struktur i prosessen. I intervjuet var det viktig for oss at vi fikk både organisasjonens, og bransjens syn og tanker som helhet noe vi presiserte til informanten der det var mangelfullt. Vi vet at gode forklaringer fra informantene baseres på gode beskrivelser gitt av oss som forskere.

Da vi ankom de forskjellige organisasjonene var det viktig for oss å skape en god og trygg atmosfære gjennom uformell prat før intervjuet startet. I starten av hvert intervju repeterte vi i korte trekk hvem vi var, intervjuets innhold, lengden på intervjuet som stod til 60 min, og hvilke regler som gjelder for anonymitetskravet. Intervjuene ble holdt i informantens egne møtelokaler, til en tid de hadde satt selv. Det sistnevnte var bevisst med tanke på kort vei til møtested for informantene, som sparte dem for egen arbeidstid, og gav dem en trygghet.

Vi ga hver informant muligheten til å avgjøre om de ville bli tatt opp på bånd eller ikke, noe alle godtok. Vi er klar over at båndopptager kan være et moment som likevel kan resultere i at enkelte holder tilbake informasjon, men dette sikret oss den informasjonen vi ikke rakk å skrive ned og var til stor nytte for oss i prosessen. Vi benyttet to båndopptagere under hvert intervju for å sikre at data ikke skulle gå tapt, ettersom moderne teknologi ikke er feilfritt. I



prosessen var det viktig for oss å være lyttende og unngå ledende spørsmål. For ikke å lede informantene i en retning kunne spørsmålene i noen tilfeller virke vidstrakte, for å få tilstrekkelige svar på disse benyttet vi oss mye av probespørsmål for å få den enkelte til å tenke i andre baner. Spørsmål som gikk direkte på organisasjonens strategiske planer for fremtiden ble plassert litt senere i intervjuet slik at det ikke skulle virke like påtrengende.

Vi gjorde transkriberingen umiddelbart etter intervjuene og den ble gjort av personen som dokumenterte intervjuet. Dette er den mest hensiktsmessige og tidsbesparende måten å gjøre det på ettersom vi hadde intervjuet friskt i minne. Dersom vi oppdaget mangelfull informasjon i etterkant hadde vi muligheten til å kontakte alle informantene, noe som var betryggende. Enkelte ville også få tilsendt transkriberingen og godta denne før vi kunne ta steget videre. Samtlige informanter som ønsket dette, godtok transkriberingen. Dette gir da transkriberingen høyere intern gyldighet og høyere validitet.

#### 4.5 Undersøkelsens kvalitet

Kildene vi har benyttet i undersøkelsen er uavhengige av hverandre i den grad at de er selvstendige aktører og vil derfor kunne medføre større gyldighet av fenomenet som blir undersøkt (Jacobsen 2010, 231). I tillegg til gyldighet handler også mye av undersøkelsens kvalitet om ekstern validitet. Dette omhandler spørsmålet om det er mulig å overføre resultater fra en undersøkelse til en annen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 230-231). I tillegg til ekstern validitet presenterer vi intern validitet, samt begrepsvaliditet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 70).

##### 4.5.1 Validitet

Intern validitet knyttes til årsakssammenhenger, om eksperimentet er gjennomført på en måte som gir muligheter for å se en påvist sammenheng mellom to variabler (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 310). Peter L. Berger skrev i *The capitalist revolution* i 1987 (sitert i Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 36) at "Samfunnsvitenskapene kan aldri håpe på å gi noe annet enn et delvis, tidsbegrenset og i prinsippet falsifiserbart bilde av den menneskelige virkeligheten." En undersøkelse vil derfor alltid, uansett metode forstyrre det som undersøkes og bestandig gi undersøkelseeffekter (Jacobsen 2010, 37).

Begrepsvaliditeten omhandler relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 70). Vi har prøvd å øke begrepsvaliditeten ved å lage en intervjuguide som er lettfattelig, og ved å skrive innledende setninger til spørsmålene for å styre informantene i riktig retning hva gjelder vår mening med spørsmålene. I tillegg til dette har vi gjort det enklere for deg som leser ved å forklare begrepenes innhold under 1.3 begrepsforklaring.

Vi har i stor grad benyttet oss av personlige og offentlige førstehåndskilder i utvelgelsen, flere gav privat informasjon mens andre informanter gav mye informasjon som var offentlig kjent i sine besvarelser, som vi hadde kunnskap om fra før. Ofte var informantens nærhet til tematikken ulik, noen hadde mer kunnskap enn andre og noen hadde en større vilje til å bidra enn andre. Ved å tilpasse oss det enkelte intervjuobjektet med ulik stil løste vi noen av disse problemstillingene (Jacobsen 2010, 159). Vi vet at det er et skille mellom virkeligheten slik det faktisk er og slik den fremstår og oppfattes for oss som forskere (Jacobsen 2010, 23). Ved å være bevisst på dette vil vi lettere kunne være åpne og nøytrale i vår mottagelse og behandling av data, samt at vi lettere kan avdekke feilkilder. Veksling mellom nærhet og avstand til informantene og dataene er derfor viktig for å kunne avdekke fellestrekk og ulikheter (Jacobsen 2010, 38).

I datainnsamlingsperioden måtte vi grunnet endringer i timeplanen til en av våre informanter ha det ene intervjuet i påskeuken, noe som økte sjansen for målefeil. Dette intervjuet ble foretatt av én forsker, noe som betyr at rollene ikke ble utfylt slik som under tidligere intervjuer. Under enkelte av intervjuene gikk vi også over den oppsatte tiden, noe som skyldes at informantene hadde mye på hjertet.

#### 4.5.2 Reliabilitet

Et av de fundamentale spørsmålene innen forskning er dataenes pålitelighet. På forskningsspråket kalles pålitelighet for reliabilitet og knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data. Hvilke data som brukes, måten data samles inn på og hvordan data tolkes og brukes (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). Den første måten å teste reliabilitet på betegnes som test-retest-reliabilitet. Det vil si at man kan gjenta den samme undersøkelsen kort tid etter, og få like resultater (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). Den andre måten å teste reliabilitet på kalles interreliabilitet. Det vil si å studere et lignende fenomen og komme frem til samme resultat. Ved likt resultat, øker reliabiliteten

(Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). På grunn av oppgavens rammevilkår vil ikke vi kunne teste reliabiliteten i like stor grad som Johannesen, Tufte og Christoffersen foreslår, men ettersom våre informanter har god faglig tyngde og åpenbart mye kunnskap om tematikken, anser vi de likevel for å være reliable.

#### 4.5.3 Forskningsetikk

Problemstillinger innenfor etikk kan oppstå når forskning berører mennesker direkte, og intervju som datainnsamlingsmetode er et godt eksempel på det. Etikk dreier seg i denne sammenheng om hva man kan gjøre og ikke gjøre mot hverandre som mennesker, hvilke regler og retningslinjer som gjelder i en intervjusituasjon (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 89-90). I stor grad handler det om selvbestemmelse for informantene, respekt og å unngå skade for den enkelte samt informasjonen de kommer med (2010, 91). I gjennomføringen av intervjuene handlet det om å ta hensyn til organisasjonene og informantene. Hovedsakelig handlet utførelsen om å imøtekomme organisasjonens ønsker, og å tilpasse dette til våre egne ønsker for hva oppgaven skulle fremme. Informasjonen vi har samlet inn har vært styrt av informantene, blitt anonymisert og blir makulert etter sensurering av oppgaven, dette er informantene informert om. Vi som gruppe har ingen hensikt i å manipulere våre funn og vil gjennom oppgaven derfor stille med transparens i gjennomføringen av undersøkelsen. Desto mer åpen og reflektert forskeren er desto sterkere vil forskningens troverdighet bli (Jacobsen 2010, 247).

## 5.0 ANALYSE

Frem til nå har vi forsøkt å beskrive hva det fremtidige arbeidsmarkedet innebærer. Her i analysen vil vi ta for oss og avdekke likheter og forskjeller i informantenes uttalelser og sette disse i sammenheng med vårt teoretiske rammeverk.

### 5.1 Analyse av lover og reguleringer

Da vi startet denne oppgaven var vi interessert i å vite mer om hvordan bransjen blir regulert, og hvordan de forholder seg til det. Hvordan håndterer de det kontinuerlig endrede handlingsrommet de har å forholde seg til? Dette er noe av det vi skal redegjøre for videre i analysen.

Norske lover i samsvar med EØS sitt vikarbyråddirektiv legger føringer-, og regulerer bransjens utfoldelse i markedet. Som kjent innførte vikarbyråddirektivet likebehandlingsprinsippet med hensikt å sikre den innleide arbeidstakerens like rettigheter og vilkår som den faste ansatte. Da vi spurte bransjen hvordan prinsippet hadde blitt mottatt var alle fem informanter enige i at det hadde hatt en positiv innvirkning på bransjen. En av informantene forteller at *”Jeg synes det har påvirket oss på en veldig positiv måte. Bemanningsbransjen har jo alltid hatt et dårlig rykte, og gjennom likebehandlingsprinsippet og andre lovendringer som har kommet tvinger det bransjen til å være litt mer ryddig, ha bedre systemer og kvalitet.”* Mens en annen påpeker *”Også er det noe med at de som prøver å underbetale blir synlige, og det er rett og slett ikke lov.”* Det viser seg likevel at det ikke bare er positive konsekvenser. Det kommer frem av en informant som sier at *”Kostnadene har nok gått opp, men det får være. Vi må bare jobbe rundt dette.”* Samtidig forteller en annen at *”Nå er det vanskelig å få noe ut av kunden. Alt er åpent, det folk betaler. Det er en ulempe. Marginene og inntjeningen opplever jeg har blitt litt lavere.”*

Det kan virke som bransjen totalt sett er fornøyd med innføringen av likebehandlingsprinsippet. De virker positivt innstilt på å håndtere lover og reguleringer som er med på å gjøre bransjen mer seriøs, og sosialt akseptert. Selv om det viste seg å være en mindre nedgang i inntjening etter innføringen av prinsippet, har det for de fleste ikke vært av noe stor betydning. På den andre siden var flere informanter inne på allmenngjøringen av tariffavtalen, og mente at store deler av bransjen allerede var under en form for likebehandling. Det kom frem da en informant sa *”På noen områder er jo tariff allmengjort, så man må jo likebehandle uansett. Det nærmeste du kommer lovgivning uten å gi lover, det er allmenngjøringen.”*

Arbeidsmiljøloven endret reglene for bruk av midlertidig ansettelser juli 2015, noe som åpnet for å ansette midlertidig på generelt grunnlag. Et flertall av informantene mente dette ikke hadde noe å si for deres hverdag, eller påpekte at de var unntatt denne regelen. Derimot nevner en informant at *”Jeg opplever kanskje på de største kundene våre at vi ikke får forespørsler så ofte som før.”* Videre legger hen til *”De blir jo direkte ansatt hos kunden plutselig, alle de 10 der ja, okey. Der mistet vi de.”* En annen informant legger til på sin side at *”Den nye regelen er til for å konkurrere med oss kan man si.”*

Det kan virke som lovendringen angående midlertidig ansettelse på generelt grunnlag har gjort det enklere å ansette midlertidig direkte i bedriften. Det stilles heller ingen krav til at arbeidet skal være av midlertidig karakter, noe som i praksis betyr at bedriften kan inngå årskontrakter for samme stilling år, etter år. Resultatet av en slik utnyttelse av regelverket er at man kan ende opp med en rullerende arbeidsstokk hvor menneskene fornyes hvert år, mens arbeidet som utføres forblir det samme.

Med tanke på det vi har skrevet tidligere i oppgaven angående midlertidig arbeidskraft uten midlertidig ansatte synes vi dette er et interessant funn. For hva skjer med den midlertidige arbeidstakeren når kontrakten utløper? Er man heldig finner organisasjonen en fast stilling, hvis ikke er det rett ut på det åpne arbeidsmarkedet. Hadde man vært ansatt gjennom et bemanningsbyrå, hadde man vært fast ansatt, men arbeidskraften man tilfører den enkelte bedrift er midlertidig. Fordelen her er at bemanningsbedriften plikter å finne nytt arbeid til arbeidstakeren, dersom det er tilgjengelig. I tillegg kan man på den måten kan man lettere opparbeide seg pensjonsrettigheter, ettersom ansettelsesforholdet kan vare gjennom flere oppdrag.

Professor Robert Reich nevner i intervjuet med The Economist Intelligence Unit at bedriftenes behov for fleksibilitet vil øke, og at dette vil medføre kortere kontrakter, mer prosjektarbeid, freelance, midlertidig- og deltidsstillinger i fremtiden. Trekker vi frem statistikken for det allerede eksisterende markedet tilsier det at Norges behov for midlertidig arbeidskraft er på ca. 17 prosent. På bakgrunn av dette kan vi anta at markedets behov for midlertidig arbeidskraft vil øke ytterligere i fremtiden. Det er vanskelig å si hvor mye, men strekker det seg opp mot 20-25 prosent vil det innebære at en  $\frac{1}{4}$  del av den totale arbeidskraften på markedet er midlertidig arbeidskraft.

Professor Reich var heller ikke alene om å predikere mer midlertidig arbeidskraft. Resultatene i undersøkelsen til World Economic Forum viste at 44 prosent mente at måten vi organiserer arbeidet vårt på er i endring, og at dette er rettet mot behovet for mer fleksibelt arbeid og fleksibel arbeidstid. Dette betyr at det ikke bare er ekspertene som predikerer et økende behov for midlertidig arbeidskraft, men at de som faktisk leder og administrerer store organisasjoner ser dette behovet akkurat nå. Dette synes vi er spesielt interessant da penetrasjonsgraden til bransjen er på ca. 1 prosent. Det er altså et ganske stort skille mellom markedets behov, og hvem bemanningsbransjen omfatter.

Vi stiller oss undrende til det langsiktige perspektivet til myndighetene da de innførte midlertidig ansettelse på generelt grunnlag. På en side virker det som at myndighetene gjør det de kan for å sikre likeverd og likebehandling for ansatte gjennom et bemanningsbyrå, noe informantene våre synes var positivt. På den andre siden virker det som at de aktivt bidrar til at den gruppen med minst støtte, rettigheter og nettverk øker, altså midlertidig ansatte direkte i bedrift. Kan det være seg slik at myndighetene har blitt så fokusert på en enkelt bransje at de glemmer å se hele samfunnets behov som det er? Er ikke det viktigste å sikre at arbeidstakere som faller utenfor hovedregelen har lik mulighet til å leve et forutsigbart liv, få seg boliglån også videre? -Noe man i dag stiller synonymt med det å ha en fast jobb.

Seriøsiteten til bransjen ser ut som å være på vei oppover, både med eget engasjement og hjelp fra myndighetene sin side. Det kommer frem at alle informantene våre har et tett bånd med NHO Service, og at enkelte tar del i diskusjoner angående bransjens fremtid. Vi kan trekke frem et sitat fra en av informantene som mente at *"Bransjeforeningen for vår del er alfa og omega for å påvirke"*. Samtidig er det ikke alle områder man kan være med å påvirke, selv om man har en bransjeforening å støtte seg på. Dette kommer frem av en informant som fortalte at *"Mange av lovene har ikke så mye med regjeringen å gjøre, det meste har med EU å gjøre og har dermed sitt utspring i EU eller annen internasjonal lovgivning."*

Vi lot informantene snakke fritt om dagens regulering av bransjen, og lurte på hva de mente kunne vært gjort annerledes til deres favor. Spesielt med tanke på enkelte samfunnsdiskusjoner som et økende antall unge utenfor arbeidslivet, økende antall flyktninger og endringer i behovet for ulik arbeidskraft. Tre av fem informanter presiserte at fleksibilitet er en viktig faktor. En informant mente at *"Vi må få en så fleksibel lov som man kan ha, uten at folk skal få en B status. Likeverd er viktig."* Mens en annen informant mente at *"Overtid, lønn og midlertidig ansettelse må løses opp, en må åpne for mer fleksibilitet, men det jeg synes jeg ser er at tariffavtaler får en større og større del av lovgivningen, en henviser til tariffavtaler, tillitsvalgte, en henviser til det ene og det andre."*

Den tredje informant hadde et litt annet syn på saken, og mente *"I Norge er det alltid veldig politisk og lovene endrer seg veldig mye. Nå er det jo sånn at bemanningsbransjen er noe som er nytt og som ikke har blitt så regulert i loven, og det er jo bra at man regulerer det. Jeg tror at alt kommer an på hvem som sitter i regjeringen. Om Arbeiderpartiet kommer i regjering*

*neste år tror jeg det vil bli mye vanskeligere for bransjen. ” Det samme hadde den fjerde informanten som mente ”Man har jo gitt en del skatteletter for å stimulere til aktivitet i næringslivet, selv om man er enig eller ikke i det tverrpolitiske, om det fungerer som det skal eller ikke.”*

Mens den siste informanten sa ”*Det er veldig rigid slik det er nå. Hvis man skal følge Arbeidsmiljøloven så hadde man ikke fått gjort jobben man skal. Man kan jo ikke bare slippe skalpellen og si at man ikke kan jobbe mer. Litt mer fleksibilitet.*” Videre fortalte den samme informanten at ”*Nav er jo en konkurrent, vi burde vært samarbeidspartnere.. NAV, LO og NHO, hvis disse kunne samarbeidet på en helt annen måte, og ikke rakke ned på hverandre så hadde det vært noe helt annet.*” Dette synes vi var et interessant funn med tanke på at Charles Seaford mener nøkkelen for å ikke sløse menneskelige ressurser er et bedre samarbeid mellom de som skaper arbeidsplasser, og de som finner de rette menneskene til jobben.

## 5.2 Analyse av demografi

Som nevnt tidligere betyr eldrebølgen stadig færre yrkesaktive bak hver enkelt pensjonist, noe som kan resultere i at det ikke er tilstrekkelig med folk i yrkesaktivalder til å sikre dagens velferdsnivå. I tillegg til dette har vi en arbeidsledighet pr februar 2016 på 4,8 prosent. Vi var interessert i vite hva bransjen tenkte om dette temaet, og om de hadde noen spesielle strategier for fremtiden.

Det viser seg at fire av fem informanter forsøker å tette gapet med et utvidet samarbeid og bruk av utenlandsk arbeidskraft. Dette kommer frem da en informant fortalte at “*...vi har samarbeidspartnere i andre land, der vi benytter oss av deres tjenester og rekrutterer utenlandsk arbeidskraft innen helse.*” Mens en annen informant sa “*Skape nettverk som vi kan dra nytte av. Samarbeid. Rådgiver. Utvide nettverk. Den tankegangen er nok kjempe viktig for bransjen.*” På den andre siden nevner en informant at “*...situasjonen i Sverige har blitt mye bedre, svenskekronen har blitt sterkere, økonomien ruller på så det er ingen som vil komme til Norge lengre..., så det er veldig tydelig. Vi har også hatt mange polakker som jobber for oss, men der merker vi det også.*” Dette synes vi er et interessant funn, og blir i tillegg bekreftet av en annen informant som sa “*Vi mangler norsk og svensk arbeidskraft, så vi lærer opp sykepleiere fra Spania også får de språkkurs før de kommer til Norge.*”

Det er tydelig at endringer i demografien påvirker hvordan, og hvor vi får tak i arbeidskraft. Det er ikke lenger interessant for svenskene eller Balkansstatene å reise til Norge for å jobbe. Det tvinger bransjen på leting etter arbeidskraft på nye markeder, som sentral-vest Europa.

En annen interessant del av problemet er at det viser seg å ikke bare være mangel som i antall yrkesaktive, men mangel i den forstand at kompetansen den enkelte sitter med ikke er den kompetansen markedet lenger behøver. En av informantene påpekte dette ved å si ”*Når vi spør så oppgir 32 prosent av norske arbeidsgivere at de ikke finner folka de trenger... det kaller vi talent missmach, folk vil jobbe men kompetansen er ikke der. Arbeidslivet vil ikke satse på de, og dette ser vi på som en kjempe utfordring for Norge.*” Likevel har flere informanter begynt å tenke på løsninger. Dette kommer frem da en informant fortalte at “*Vi prøver nå å utnytte vårt nettverk i Finland for eksempel, der er det kanskje mulig å skaffe sykepleiere og sånne ting.*” Samtidig sa en annen informant at “*Vi har inngått et samarbeid med et selskap nå som har 10 mindre selskap, og når vi mangler kompetanse kan vi benytte oss av en av disse selskapene.*”

Når det kommer til de unge vet vi at det er ca. 71.000 mennesker i alderen 15-29 år som står uten verken arbeid eller utdanning. I løpet av intervjuene kom det frem at flertallet engasjerte seg sterkt for å få unge ut i arbeid. Blant annet ble det sagt av en informant at “*Vi er vant til å se potensialet i mennesker*”, og en annen informant “*...spesielt de unge da.*” Mens en annen igjen presiserte at “*Det kan være deres måte å komme seg ut i arbeidslivet på.*” Altså å gå gjennom et bemanningsselskap for å få litt erfaring, og dermed kan stille sterkere alene på det åpne markedet.

I teoridelen vår tok vi opp flere ekspertuttalelser, blant annet Charles Seaford, som henviste til det økende problemet for unge å komme ut i arbeidslivet. Han mente at myndighetene må sikre en balanse mellom fleksibilitet og sosial sikkerhet for arbeidstakeren. I tillegg til det må det bli flere muligheter når det gjelder utdanning, da spesielt etterutdanning. Dette kan virke som en motpol til å bli plassert på passive velferdsordninger. Vi fant også ut i vår litteraturgjennomgang at ved utgangen av juni 2015 var det 27 700 personer under 30 år som var mottakere av arbeidsavklaringspenger. Dette er et tall vi kan anta har økt siden, ettersom det i ettertid ikke har blitt noe enklere for unge å komme inn på arbeidsmarkedet. Det viser seg at selskapet til en av informantene spesifikt arbeider med utfordringen knyttet til mangel på arbeidskraft ved å forsøke å rekruttere unge, noe som kommer frem av denne uttalelsen



*”Synlighet, opplæring og attention til kandidatene våre.. Være synlig på høyskoler og universitetsmesser for å gjøre oss mer kjent.”*

Likevel er det ikke bare opp til bemanningsbransjen å profilere seg tydeligere for å få mer tak på de unge. En annen informant påpekte at *“..på den ene siden har vi det med at folk dropper ut fra VGS, innvandrere kommer ikke i jobb, seniorer får ikke jobb, funksjonshemmede kommer ikke så lett i jobb som man skulle ønske.”* Vi vet det vil bli behov for å integrere tusenvis av nye landsmenn i arbeidslivet. Dette er mennesker som kommer rett fra krig og fordervelse, og som skal i følge myndighetene sysselsettes så raskt som mulig. Ikke nok med det, så har deler av arbeidsmarkedet en mer konservativ holdning mot å ta inn mennesker med et spesielt navn, eller hudfarge. Samlet sett gjør disse faktorene det vanskelig for den enkelte å komme inn i arbeidslivet på egenhånd.

Det er tydelig at markedet setter klare grenser for hvem de vil ha, noe som kan virke vanskelig for bransjen å gjøre noe med. På den andre siden er enkelte i gang med å tenke annerledes på sine egne tjenester. Dette kom frem av en informant som mente *”Vi må tenke litt annerledes, bredere tjenesteområder. Bli en totalleverandør.”*

Kanskje dette er noe som kan dempe markedets kriterier til den enkelte arbeidssøker? Det at den enkeltes kompetanse ikke blir like avgjørende, men at den totale løsningen er det som får oppmerksomhet og som må vise holdbarhet. Et lignende utsagn, men et litt annet perspektiv kommer fra en informant som fortalte oss at *”Jeg tror at vi må være åpne for å ha underleverandører, som hjelper med leveransen. At Kari får jobben men har et team bak seg som hjelper henne med de forskjellige rollene og oppgavene.. Kunden betaler fortsatt for en ressurs men får et bredere resultat.”*

### 5.3 Analyse av det fremtidige arbeidsmarkedet

Når det kommer til teknologien og dens påvirkning på markedet tar Andrew McAfee opp en del interessante perspektiver. Han spør blant annet om vi skal beskytte det gamle mot det nye eller om vi skal beskytte det nye mot det gamle. Selv om dette er et retorisk spørsmål kan det virke som han mener at vi har beskyttet det gamle lenge nok, og at det er på tide skifte ut gamle tankesett og gjøremåter.

Det første vi spurte våre informanter om innenfor teknologi er hvordan de ser for seg at teknologi vil påvirke bransjen i fremtiden. To av fem informanter mener at teknologien vil effektivisere måten man jobber på både internt, men også i forbindelse med kundene. Her kan vi trekke en parallell til det Charles Armstrong mente om at vil bli mer selvstyrte enheter innad i en organisasjon som effektivt samhandler gjennom unike informasjonsdelingsverktøy. Allan Hedge deler også denne oppfatningen. Som vi har forklart under litteraturgjennomgangen sier han at alle vil nyte godt av den nye teknologien, som han begrunner med at den nye teknologien vil kommunisere bedre med andre teknologiske gadgets enn det vi erfarer i dag. For bransjen kan dette bety at man får gjort mer på samme tid, enn hva man får gjort i dag.

På den andre siden kan en økende effektivitet gi mindre heldige konsekvenser. To av våre fem informanter forteller at teknologien vil medføre at manuelle arbeidsoppgaver vil bli automatisert. Da vi spurte informantene om i hvilken grad de trodde teknologi kom til å ta over for menneskelig arbeidskraft, var det bred enighet om at teknologi kom til å ta over til en viss grad. En sa det rett ut *“Jeg tror det er mange jobber som blir automatisert.”* En annen informant gikk litt lenger ved å nevnte hvilke jobber som kom til å bli borte *“Det er spesielt enkle oppgaver i kontor og administrasjon, butikk og service yrker som vil bli borte. Særlig lager og logistikk.”*

Det var andre eksempler også, to av informantene pekte til helsesektoren som en utsatt sektor i forhold til automatisering. En av informantene sa blant annet *“Vi belaster jo helsevesenet hele tiden, så jeg tror at en del rutineoppdrag som å passe på også videre, godt kan gjøres av teknologi og at neste generasjon eldre ikke har noe imot det heller.”* På samme måte som denne informanten peker på helsevesenet peker en annen informant på dette med legebesøk og sier *“I hvert fall på helsesiden da, det kommer mer i forhold til demente, man trenger ikke komme fysisk, legen kan prate gjennom en film og bistå deg der, blir nok mindre og mindre av at legen må møte opp fysisk. Teknologien vil ta over mer her.”*

I Rapporten *Computerization and the future of jobs in Norway* (Pajarinen, Rouvinen og Ekeland 2014, 11) fortelles det at 33 prosent av alle jobber i Norge har stor sannsynlighet for å bli automatisert bort i løpet av 20 år. Ser man denne rapporten i lys av den svenske forskningsrapporten fra Stiftelsen for strategisk forskning tydeliggjøres det at det er de manuelle arbeidsoppgavene som kasseansatte, og montører som med stor sannsynlighet vil bli

automatisert bort. På den andre siden viser det seg at det er bred enighet i et annet perspektiv, nemlig at teknologien vil globalisere arbeidsmarkedet i større grad enn det vi har erfart til i dag. Det kommer frem av en informant som sa *“En ting er automatisering og de greiene der sånn, men det er jo også det at du kan jobbe fra hvor som helst. Mer og mer globalt arbeidsmarked.”*

For bemanningsbransjen anser vi den økende globaliseringen som både en mulighet og en utfordring. På den ene siden vil et mer globalisert arbeidsmarked sammen med den teknologiske utviklingen medføre at avstander føles kortere, noe som vil gjøre det enklere å samarbeide med hverandre over lengre avstander. Konsekvensen av dette kan være at det blir flere kandidater om beinet, ettersom en utlyst stilling vil treffe et mye større marked enn tidligere. Utfordringen her er knyttet til et mer omfattende arbeid når det gjelder seleksjon. På den andre siden øker det sannsynligheten for å finne den rette kandidaten.

På spørsmål om hva bemanningsselskapene gjør for å holde tritt med den teknologiske utviklingen svarer tre av fem informanter at de jobber med å utvikle apper. I korte trekk kommer innholdet i disse appene til gjøre hverdagen enklere både for bemanningsselskapene og kandidatene. Samtlige av informantene nevner at appene gir mulighet til å forenkle interne prosesser. En av informantene sa blant annet *“Det er bra for oss. Det blir mindre frem og tilbake.”* Det er bred enighet innad i bransjen om at man må investere i ny teknologi til internt bruk. En av våre informanter trekker frem viktigheten av å ha gode tekniske løsninger internt, og sier at de *“Investerer i intern teknologi, som fremmer og gjør ting enklere.”* Alan Hedge uttalte i et intervju med The Economist Intelligence Unit at mange bedrifter investerer i det nyeste innen teknologi, og forventer økt effektivitet. Det Hedge trekker frem som et problem er at man slurver med opplæringen og oppfølgingen.

Gisle Hellsten som er leder av karrieresenteret på Universitet i Oslo, sier at jobbapper er et godt alternativ for arbeidsgivere som trenger bemanning på kort varsel. Likevel påpeker Hellsten utfordringer med disse appene, da de krever tett administrasjon for å unngå brudd på arbeidsmiljøloven. Det er tydelig at teknologien vil gi flere muligheter, men det vil også by på fallgruver det er viktig å ta hensyn til. Spesielt med tanke på bransjens kontinuerlig bestrebelse etter seriøsitet, og deres arbeid med tiltak som revidert arbeidsgiver, og andre føringer gitt av vikarbyråddirektivet.

Et interessant funn vi har gjort innenfor teknologi er at fire av fem informanter sier de interagerer med forbindelser på en annen måte enn tidligere. Dette kom blant annet fram av en informant som sa *“Vi tar kontakt med kundene på en mer automatisert måte datateknisk, virtuelle rom for eksempel og når vi har møter med andre steder så ringer vi opp internt og jobber felles i skyen.”* Dette kan gjøre det enklere for kunden å ta kontakt med et bemanningsselskap, da det er et økt antall plattformer for kunden å ta kontakt, eller bli kontaktet på. På en annen side blir det også mer effektivt for bemanningsselskapene internt, ettersom man kan ta møter over eksempelvis Skype.

En av våre informanter pekte på utfordringen knyttet til kundemøter der man reiser over lange distanser, og mente *“Hvis du skal i et kundebesøk i Nord-Norge så kan det hende du må fly og kjøre bil i et par timer. Det er vanvittige avstander, jeg var oppover for noen måneder siden, det er ofte lange avstander og bare det å dra opp dit skaper stort hodebry.”* Videre legger informanten til at *“teknologi løser mange ting, men folk vil likevel treffe hverandre. Vi sier at 79 prosent av all business skjer face to face.”*

På bakgrunn av øvrig informasjon kan man anta at fremtidens kommunikasjonsplattformer vil fjerne noe av behovet for å møtes, men at noe kommunikasjon vil måtte skje ansikt til ansikt. Trekker vi frem Generasjon Z sin evne til å håndtere disse plattformene, vil vi anta at overgangen mellom de ulike plattformene vil være av en mer sømløs opplevelse. Både for kunden, bransjen og kandidaten.

En annen ting vi var nysgjerrige på innenfor teknologi var fenomenet delingsøkonomi. Det har vært en oppblomstring av nye tjenester, og tilbud innenfor dette fenomenet som Airbnb og Uber. Fire av fem informanter ser på delingsøkonomien som noe diffust de ikke helt ser konturene av, spesielt med tanke på hvordan den vil påvirke deres egen bransje. En informant sa det slik *“Den vil nok påvirke oss i noen grad og jeg tror ikke vi ser omfanget av det ennå.”* Denne holdningen var gjennomgående hos alle informanter, men en av informantene virket til å ha en litt mer nyansert oppfatning av hvordan delingsøkonomien kom til å bli i fremtiden, da hen mente *“Delingsøkonomi er noe som er en parallell til tradisjonell økonomi, men den vil ikke utkonkurrere tradisjonell økonomi.”*

På andre siden hadde vi en informant som påpekte et viktig dilemma som kan oppstå på bakgrunn av delingsøkonomien *“Det er en viss fare for at kompetansen du er ute etter bare*

*sitter hos en frilanser og ikke i organisasjonen din. Hvem er det da som eier produktene dine? Det er en fare her for at du på en måte mister kontrollen over egne produkter hvis du baserer deg på innleid arbeidskraft.*” Det viser seg å være vanskelig å ta tak i delingsøkonomien som tema, og spesielt forsøke å se hvordan den kan påvirke bransjen. Likevel kan vi ikke la være å se for oss fremtidige plattformer som vil gjøre det mulig å selge inn sin egen arbeidskraft, uten et eller flere mellomledd.

#### 5.4 Analyse av bransjens rolle

En sentral del av undersøkelsen vår omhandler bransjens rolle. Under dette punktet ønsker vi å drøfte hvordan bransjen definerer sin egen rolle i samfunnet, og hvordan de ser på fremtiden. Et av de gjennomgående temaene i oppgaven er behovet på arbeidskraft frem mot 2030. Derav ønsket vi å spørre igjen, men mer direkte knyttet til deres posisjon i markedet i dag, og hvordan de så på bransjen som en bidragsyter til å lette dette “problemet”.

Det kom frem at fem av fem intervjuobjekter mener de i stor grad bidrar til å få mennesker som ellers hadde hatt problemer med å få seg jobb, ut i arbeid. En av informantene fortalte en solskinnshistorie hvor det ble sagt *“Vi solgte inn en gutt, som ikke kunne selge inn seg selv på et intervju. Vi preppet han, øvde og øvde og han er fantastisk ute i jobb, -en kjempe ressurs.”* Det er ingen tvil om at bransjen leter grundig etter potensial i hvert enkelt menneske som kommer inn døren. Det er deres levebrød, og de er avhengig av å levere gode løsninger for kunden. Det å dekke et rekrutteringsbehov er jo kjernen i virksomheten, noe som tydelig ble trukket frem da vi spurte om deres rolle i samfunnet.

Også her er informantene unisontale, samtlige fem informanter mener at de dekker næringslivets rekrutteringsbehov. En av informantene beskrev det slik *“Bedriftene er nødt til å ha fleksibilitet, verden den snurrer bare raskere og raskere. De trenger en grunnbemanning, også behøver de å kunne ta inn det andre etter behov.”* Dette er også i tråd med det vi har skrevet om Robert Reich sine synspunkter på fremtidens marked tidligere i oppgaven. Det Reich mente var at man i fremtiden vil se mer midlertidige kontrakter enn hva vi ser i dag. På samme måte påpekte Charles Seaford verdien av å samkjøre de som finner de rette menneskene til jobben, og de som skaper arbeidsplasser på en bedre måte. Denne fellesnevneren er det flere informanter som har vært inne på, og en sa blant annet *“Vårt*

*nettverk er jo så stort til å finne kandidater på, og metoden, mer enn du som enkelt person kan finne. I sum er dette positivt for samfunnet.”*

Videre var vi interessert i vite hvordan hvert enkelt selskap så på sin egen fremtid. På dette området fikk vi en del varierende svar, ettersom de vektla ulike ting. Likevel var det en felles enighet om at bransjen var i en positiv retning, men at det samtidig ville by på utfordringer. En av informantene fortalte oss at *“Jeg tror den ser bra ut. Jeg ser mange utfordringer, mange. Men det er såpass grunnleggende ting, kompetente medarbeidere. Arbeidsgivere slipper å bruke ressurser de ikke har, derfor vi er her. Jeg tror bransjen vil vokse.”* Eller en annen som sa at *“Noe som også kommer til å påvirke bemanningsbransjen er det med revidert arbeidsgiver. Det kommer til å bli stilt litt høyere krav til seriøsitet og til de som driver bemanning, som vi synes er positivt.”* Selv om man på et generelt grunnlag kan si at bransjen ser optimistisk på egen fremtid er det enkelte som er mer kritiske.

En av informantene våre uttalte blant annet *“For at bransjen skal overleve må rammebetingelsene endres.”* Det begrunner informanten med at de ønsker å gi den innleide arbeidstakeren med forutsigbarhet og langsiktighet med tanke på boliglån osv. Og at dette kan gjøres ved å inngå lengre kontrakter med kundebedriftene, uten at det er et midlertidig behov. Videre forteller informanten;

*“Å endre rammebetingelsene tror jeg er viktig for oss, jeg tror det er viktig for å skjønne at vi er liksom ikke sånne grusomme med horn i panna som er ute etter å ødelegge arbeidsmarkedet og melke bedrifter og det offentlige for ressurser. Tvert imot er ofte vår bransje med på å få ned kostnader og å få en mer Lean drift, for vi har ikke offentlige tilskudd som bare renner inn på konto, vi må kjempe med nebb og klør med marginer som er på nivå med bankrentene.”*

Det er tydelig at enkelte av informantene har sterke meninger om hva myndighetene kan og burde gjøre for bransjen, eller for samfunnet som helhet. En av informantene trakk frem

*“Det kommer an på hvem som står i regjering, jeg tror at det blir veldig vanskelig å få bort bemanningsbransjen, og jeg tror heller ikke det skjer, derimot tror jeg det vil bli vanskeligere for oss. Det kan være at vi må begynne å ansette mennesker som fast ansatte med garantilønn.”*

Dersom Jonas Gahr Støre får det som han ønsker vil bransjen bli pålagt å stille med garantilønn. Det blir interessant å se hvordan det vil fungere i praksis, eller om det vil fungere i det hele tatt. Et annet tema som blir tatt opp er mer spesialisering i fagfelt. En informant sier blant annet *”Å konkurrere på pris er vanskelig, så løsningen er vår strategi.”* Det virker som det er flere av informantene som ønsker å skille seg ut på løsningen de kan tilby kunden, ettersom de mener marginene de opererer med er veldig lave.

Et tema som er svært relevant i tiden vår er bærekraft. Derfor spurte vi informantene våre om hva myndighetene kan gjøre for å bidra til en mer bærekraftig bransje. Svarene vi fikk dreide seg i hovedsak om fleksibilitet, hele tre av fem informanter mente at myndighetene må bli mer fleksible. En av informantene mente at *“Myndighetene må bli mer oppmerksomme og gi større fleksibilitet i forhold til arbeidsmiljøloven, og da spesielt til temaer som arbeidstid.”* Dette blir supplert av en annen informant som sier at *“Fleksibilitet, for det er en nyttig ansettelsesform og jeg synes at siden vi er i 2016 må det finnes andre alternativ og former, og vår bransje er en av dem som hjelper å få folk uti arbeidslivet.”* Uansett er det helt klart at enkelte i bransjen synes det er på tide med et løft. Det kommer frem av disse to informantene som sa;

*“Jeg vet ikke om andre virkemidler man kunne benyttet enn samarbeidet med NHO. NAV tilbyr jo gratis arbeidskraft ikke sant, til sine kunder, da blir jo det en direkte konkurrent til oss, det er litt fælt. Tenk på kronene de bruker på det da. De bruker ressursene feil. Det ødelegger jo for oss også. Hva er logikken her liksom. Hvorfor ikke samarbeide med oss i en periode, vi har fleksibiliteten og systemer for det”.*

*“Jeg tror det er mange strukturelle ting som kan og bør gjøres. Og kanskje at en bør gjøre noe på bevilgningssiden, hvis en har bevilgning for et år av gangen så er det vanskelig å tenke strategi og langsiktig. En må tenke mer som næringslivet, vi er nødt til å ha en sterk og stor offentlige sektor hvis en skal ha velferdsstaten vi har i dag med alt den fører med seg. Så vi har ikke råd til at den driftes dårlig.”*

Det er interessant å trekke frem Generasjon Z, og deres predikerte adferd og holdninger her. For det viser seg at disse vil legge sterk vekt på karriereutvikling, motiverende arbeid og finansiell stabilitet i arbeidslivet, noe som ikke samsvarer med kortere eller midlertidige stillinger slik markedet er predikert i dag. Kan denne generasjonens inntreden i arbeidslivet

være med på å legge press mot et bedre samarbeid mellom myndighetene, NAV, LO og NHO?

## 6.0 KONKLUSJON

Som forventet med en *utforskende* problemstilling med flere underliggende faktorer er det vanskelig å komme frem til en konkret konklusjon. Vi vil derfor forsøke å oppsummere de mest fremtredende funnene ved å svare på et spørsmål knyttet til hver faktor, for deretter å besvare problemstillingen i sin helhet.

### 6.1 Hva menes med det fremtidige arbeidsmarkedet, og hvordan kan det påvirke bemanningsbransjen?

Det norske arbeidsmarkedet slik vi kjenner det i dag, vil stå ovenfor store omstillinger i nær fremtid, både internt og eksternt. Den typiske organisasjonsstrukturen ser ut til å ha nådd sin topp, og er nå på vei til å flate ut. Dette henger sammen med den økende globaliseringen og disruptive teknologiske innovasjoner som gjør det enklere for bedriftene å samhandle gjennom unike informasjonsdelingsverktøy, på tvers av avdelinger, enheter, organisasjoner, og landegrenser. Det betyr at måten man interagerer med hverandre på vil bevege seg mer mot virtuelle kommunikasjonskanaler og plattformer, som igjen vil gjøre veien til beslutninger kortere.

Vi beveger oss vekk fra gamle tankesett og gjøremåter som flere av dagens største organisasjoner har basert seg på i lengre tid. Samtidig går vi mot et mer kunnskapsbasert samfunn der kontroll og overvåking ikke blir anerkjent som en måte å lede sine ansatte på. Grunnet innovasjonens hastighet og konkurransemarkedets dragkamp om lavere og lavere marginer, kreves det raskere omstillingsevne hos bedriftene. Dette påvirker i stor grad bedriftenes variable kostnader, som menneskelig arbeidskraft. Vi vil ikke lenger ha råd til overflødige ansatte som ikke tjener inn mer, enn det de koster å ha i selskapet. Dette vil medføre hyppigere bruk av kortere kontrakter, prosjektarbeid, freelance, midlertidig- og deltidsstillinger i fremtiden. Under disse forutsetningene vil det si at bemanningsbransjen vil få mer å gjøre i fremtiden.



## 6.2 Hvilke demografiske utfordringer vil vi stå ovenfor, og hvordan kan bemanningsbransjen imøtekomme disse?

Det økende antallet unge arbeidsledige kan utvikle seg til å bli et samfunnsproblem, dersom det ikke settes inn tiltak snarest. Allerede i 2014 var det 71.000 mennesker mellom 15-29 år som stod utenfor arbeidslivet. Vi ser dette som en stor mulighet for bemanningsbransjen til å vise hva de kan gjøre for samfunnet som helhet, ikke minst bidra med den støtten og oppfølging et ungt og uerfarent menneske trenger i møte med arbeidslivet.

Bemanningsbransjen har lang erfaring når det kommer til opplæring og integrering av utenlandsk arbeidskraft i Norge. Med tiden har flere også utviklet egne spesialiserte opplæringsprogrammer der man lærer om språk, kultur og krav i det norske arbeidsliv. Dermed anser vi bransjen å være i en gunstig posisjon til å imøtekomme samfunnets utfordringer knyttet til dette området.

Som vi kan lese av det over er bransjen, for mange, en vei inn på arbeidsmarkedet. Likevel tilsier våre funn at det ikke bare er flere mennesker som trengs, men mennesker med riktig kompetanse. Dermed antar vi at Norge vil bli mer og mer avhengig av bemanningsbransjen for å imøtekomme både den forventede eldrebølgen, samt utfordringer knyttet til det å fordele de ressursene vi har gjennom arbeidskraft, på en optimal måte.

## 6.3 Hvordan påvirker lover og reguleringer bransjens rolle i samfunnet?

På bakgrunn av våre funn virker det som myndighetene viser en litt dobbeltmoralisk holdning, da de åpner for økt tilgang til bruk av midlertidig ansatte på generelt grunnlag direkte i bedrift. Dette er spesielt da det viser seg at det er det offentlige som i størst grad benytter seg av midlertidig arbeidskraft. Dette er den gruppen i samfunnet med minst sikkerhetsnett når ansettelsesforholdet opphører, og som ofte ender opp med å stå arbeidsledig over lengre perioder, ettersom det er fullt og helt opp til den enkelte å finne arbeid. Dette synes vi er spesielt interessant da det strider imot deres egne argumenter for å regulere bemanningsbransjen.

For bransjen i seg selv har ikke dette hatt store konsekvenser, enda. Vi tror det har å gjøre med hvilken type sektor bedriften bemanner, noe som betyr at konsekvensene i større grad vil

konsentrere seg rundt enkelte sektorer, mer enn andre. For markedet vil et økende behov for midlertidig arbeidskraft kreve bedre støtteordninger for de som faller utenfor hovedregelen. Spesielt med tanke på Generasjon Z sitt behov for finansiell stabilitet. På bakgrunn av det overnevnte tror vi at større deler av bransjen vil merke nedgang fra kjente og kjære kunder, men at det samtidig vil dukke opp andre plattformer som vil gi dem vekst i det kommende året.

#### 6.4 Hvilken rolle vil bemanningsbransjen ha i det fremtidige arbeidsmarkedet?

Bransjens rolle kan ses på med ulike perspektiver, men defineres i hovedsak av de rammebetingelser myndighetene setter for bransjen. For næringslivet spiller bransjen en viktig rolle med å innhente etterlengtet arbeidskraft som det kan være vanskelig å finne på egenhånd. Vi antar at det vil bli enda vanskeligere å finne folk med riktig kompetanse, dermed vil arbeidet til bemanningsbransjen bli besto viktigere i fremtiden.

For samfunnet har bransjen en viktig rolle i den forstand at de fanger opp mennesker, ofte fra utsatte grupper, og gir dem en lavere terskel å trå over for å få arbeidslivserfaring. Dette blir også desto viktigere med tanke på økende innvandring i årene som kommer. For den utleide spiller bransjen en viktig rolle som støttespiller, og veileder fra de kommer inn døren til de selv ønsker å forlate bransjen.

På bakgrunn av det overnevnte tilsier dette at bransjen har potensial for videre vekst i det fremtidige arbeidsmarkedet. Vi tror de har en god mulighet til å manifestere seg som den ressursen de egentlig er, eller kan være for samfunnet. Dette handler like mye om hvilke muligheter de selv ser eller ønsker å ta, men også om hvilke muligheter de får i henhold til de rammebetingelser de har å forholde seg til.

Slik vi ser det ligger det et stort ubenyttet potensial som kan utforskes videre ved å for eksempel inngå et samarbeid med offentlige institusjoner som NAV. Disse to operer i dag på hver sin side, nesten som konkurrenter i markedet. Likevel, har de begge et formål som sammen, utfyller hverandre ganske godt. Man har NAV på den ene siden som ønsker å sette mennesker i arbeid, og en bemanningsbransje som ønsker å fylle et rekrutteringsbehov hos sine kunder. Dersom et samarbeid hadde funnet sted, kunne bransjen unngått den omstridte

ordningen om fast ansettelse uten garantilønn. I stedet kunne NAV bidratt med en eller annen form for økonomisk sikkerhet i den perioden arbeidstakeren står uten, eller mellom oppdrag.

Siden bransjen består av private aktører antar vi dette vil bidra til å effektivisere prosessen fra arbeidsledig til sysselsatt. Det er fordi bransjen også har et økonomisk perspektiv å tenke på i sin behandling av både kunder og arbeidssøkere. Vi tror at dette hadde vært en god løsning som avlaster velferdssystemet, samtidig som samfunnet utnytter seg bedre av den arbeidskraften som ligger latent. Avslutningsvis vil vi presisere at rollen til bemanningsbransjen i fremtiden i større grad vil defineres ut i fra deres kompetanse og evne til å vite hva slags arbeidskraft som trengs, når det trengs og hvor det trengs.

## 7.0 VIDERE FORSKNING

Vi ser flere nye forskningsprosjekter som kunne vært interessante sett i lys av denne oppgaven. Forslag til videre forskning er å innlemme Adecco i et tilsvarende prosjekt for å se om resultatene hadde vært like. Det kunne også ha vært interessant å ha med myndighetene som en informant, for å få deres perspektiv på bransjen. Det kunne i tillegg vært relevant å gjennomført en kvantitativ undersøkelse med et større antall respondenter for å bekrefte eller avkrefte de funnene vi har gjort. Vi har heller ikke med vikarene sitt perspektiv på bransjen, noe som kunne bidratt til et mer nyansert bilde av fremtiden. Vi har som nevnt utelatt økonomiske perspektiver i denne oppgaven. Dette er en spennende variabel vi gjerne skulle undersøkt, med tanke på at mye av kritikken til bemanningsbransjen ligger i selvrealisering og økonomisk profitt.

## 8.0 ETTERORD

Det har vært svært spennende, ikke minst lærerikt å jobbe med et så virkelighetsnært, og dagsaktuelt tema. Så dagsaktuelt at det i skrivende stund (20.05.16) ble erklært i en pressemelding fra Arbeids- og Sosialminister, Anniken Hauglie at NAV nå skal gjennomgå store endringer. Vi har valgt å trekke ut et sitat vi mener ligger tett opp til våre egne antagelser. *“Vi ønsker at NAV skal være tettere på arbeidsmarkedet. NAV må være tettere på arbeidsgiverne, slik at sannsynligheten for å skaffe brukerne jobb øker”* av Anniken Hauglie.

Det står også opplyst på regjeringens hjemmesider at myndighetene nå ønsker at NAV skal ha et tettere samarbeid med bemanningsbransjen. Det at Arbeids- og Sosialministeren kommer med den samme konklusjonen som oss, får oss til å undre om reliabiliteten i oppgaven vår øker. Det skal likevel sies at vi ikke kjenner til alle premissene som ligger til grunn for avgjørelsen til Anniken Hauglie. Når sant skal sies, så har arbeidet med denne oppgaven vært en utrolig opplevelse, dog en krevende prosess. Vi føler oss begjæret over muligheten vi har fått til å møte så mange spennende og engasjerte mennesker på veien. Dette er noe vi sent vil glemme.

## 9.0 LITTERATURLISTE

Adecco. Lesedato 4.april 2016: <http://www.adecco.no/nb-no/om-oss>

Arbeidsmiljøloven. 2005. *Midlertidige ansettelser*. Arbeids- og sosialdepartementet. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven>

Armstrong, Victoria. 2015. *Karriereekspert om jobbapper:- Dette er fremtiden*. Lesedato 18.april 2016: <http://e24.no/jobb/karriereekspert-om-jobbapper-dette-er-fremtiden/23519720>

Bell, Andrea. 2015. WGSN, Consumer insight 2015. *Generation Z*. Rapport.

Centric. Lesedato 29.mars 2016: <http://www.centric.eu/NO/Default>

Dahl, Tor. 2005. *Vi ville hverandre vel og gjorde hverandre gode*. Utgiver: Manpower. Oslo.

Dolven, Arne, og Henning Jakhelln. 2015. Lesedato: 4.april 2016:

<https://snl.no/arbeidsformidling>

Enger, Anja, og Heide Elisabeth Sandnes. 2009. *I tiden:1950 tallet*. Lesedato 3.april 2016:

[http://fortellingeromhenne.no/\\_elsi/artikkel/vis.html?tid=60758](http://fortellingeromhenne.no/_elsi/artikkel/vis.html?tid=60758)

Finsveen, Nordahl Jesper. 2015. *LO om bemanningsbransjen :- Ute av kontroll*. 4 august.

Lesedato 6.april 2016:

<http://www.dagbladet.no/2015/08/04/nyheter/innenriks/lo/arbeidsliv/40457360/>

Hagelien, Even. 2013. Revidert arbeidsgiver. Lesedato 5.mai 2016:

<http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=4442&categoryID=8>

Hagelin, Even. 2015. *Verdt å vite om bemanningsbransjen*. NHO Service rapport. Lesedato 16.februar 2016:

<http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Dokumenter%20Bemanningsbransjen/Verdt%20%C3%A5%20vite%20om%20bemanningsbransjen%202014-2015.pdf>

Halvorsen, Knut. 2008 “*Datainnsamling.*” I å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 127-152. Oslo: Cappelen

Hultmann, Lars. 2014. *Stiftelsen för strategisk forskning*. Vartannat jobb automatiseras inom 20 år-utmaningar för Sverige. Lesedato 16.april 2016:

<http://stratresearch.se/wp-content/uploads/folder.pdf>

Imdi. 2016. *Bosettingsbehovet og bosettingsarbeidet i 2016*. Lesedato 29.mars 2016:

<http://www.imdi.no/planlegging-og-bosetting/slik-fordeles-flyktingene/bosettingsbehov/>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3 utg. Cappelen damm AS.

Jobzone. Lesedato 29.mars 2016: <https://jobzone.no>

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 utg.

Kalstø Åshild Male og Lars Sutterud. *Personer med nedsatt arbeidsevne og mottakere av arbeidsavklaringspenger*. Juni 2015. NAV rapport

Lønnå Eline. 2015. *Regulere eller forby bemanningsbransjen?* Lesedato 7.april 2016:

<http://frifagbevegelse.no/artikkel-6.158.299787.fca94d437b>

Manpowergroup. Lesedato: 29.mars 2016: <http://www.manpowergroup.no>

Melsom, Nina. 2014. *Fellesforbundet tar feil*. Lesedato 9.mai 2016:

<https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Arbeidslivspolitikkk/fullt-lovlig/>

Mikkelsen, Aslaug, og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1*. 1.utg.Oslo: Cappelen Damm

NHOservice. *Bemanningsbarometeret 2014*. Rapport. Mai 2015. Lesedato 5.april 2016:

<http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Dokumenter%20Bemanningsbransjen/Bemanningsbarometeret%202014.pdf>

NOU 2012:2. *Norges offentlige utredninger. Utenfor og innenfor*. 2012. Rapport. Lesedato 9.april 2016:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/5d3982d042a2472eb1b20639cd8b2341/no/pdfs/nou201220120002000dddpdfs.pdf>

NTB. 2012. *Politiet har tatt ut tiltale mot Adecco*. Lesedato 6.april 2016:

<http://www.nrk.no/norge/har-tatt-ut-tiltale-mot-adecco-1.9677195>

NTB. 2014. *Hver tredje vikar var arbeidsledig*. 10 februar. Lesedato 6.april

2016: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2012/01/15/hver-tredje-vikar-var-arbeidsledig>

Nilsen, Øyvind Hans. 2016. *EØS gir handlingsrom*. Lesedato 6.april 2016:

<http://www.lo.no/Brussel/Nyheter/Leder-i-Arbeiderpartiet-Jonas-Gahr-Store-er-gjesteskribent-pa-Eurologgen/>

Pajarinen, Mika og Rouvinen, Petri og Ekeland, Anders. *Computerization and the Future of Jobs in Norway*. 2014. Lesedato 16.april 2016:

<https://nettsteder.regjeringen.no/fremtidensskole/files/2014/05/Computerization-and-the-Future-of-Jobs-in-Norway.pdf>

Personalhuset. Lesedato 29.mars 2016: <http://www.personalhuset.no/kandidat/>

Regjeringen. 2015. *EU's vikarbyrådirektiv - gjennomføring i norsk rett fra 1.1.2013*. Lesedato

28.januar 2016: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/vikarbyradirektivet/eus-vikarbyradirektiv--gjennomforing-i-n/id709611/>

Rettbemanning. Lesedato 29.mars 2016: <http://www.rettbemanning.no>

Revidert Arbeidsgiver. Lesedato 20.april 2016:

<http://www.revidertarbeidsgiver.no/>

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3 utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Rønneberg Kristoffer. 2016. *Teknologien har drept flere jobber enn den har skapt*. *Aftenposten*. 4 februar. Lesedato 18.april 2016:

<http://www.aftenposten.no/okonomi/Teknologien-har-drept-flere-jobber-enn-den-har-skapt-8328233.html>

Skaarer, Camilla Åse. 2005. *Gifte kvinners rett til arbeid*. Lesedato 3.april 2016:

[http://www.kvinnerifagbevegelsen.no/temasider/rett\\_til\\_arbeid/rett\\_artikkel.html](http://www.kvinnerifagbevegelsen.no/temasider/rett_til_arbeid/rett_artikkel.html)

Skogen Lund, Kristin. 2015. *Flyktningsituasjonen*. Lesedato 2.mars 2016:

[http://www.lo.no/PageFiles/15810/Felles%20brev%20LO\\_NHO%20031215%20flykninger.pdf](http://www.lo.no/PageFiles/15810/Felles%20brev%20LO_NHO%20031215%20flykninger.pdf)

Spekter. *Fremtidens arbeidskraftbehov*. Lesedato 18.mars 2016:

<http://www.spekter.no/Tema/Arbeidsmarkedet/Fremtidens-arbeidskraftbehov/>

SNL. *Befolkning*. Lesedato 20.mars 2016:

<https://snl.no/befolkning>

SSB a. *Døde 2015*. 2016 Lesedato 22.mars 2016:

<http://ssb.no/befolkning/statistikker/dode>

SSB b. *Arbeidskraftundersøkinga*. 2016. Lesedato 23.mars 2016:

<http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/akumnd/maaned>

SSB c. *Ungdom som verken er i arbeid eller utdanning*. 2015. Lesedato 24.mars 2016:

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/ungdom-som-verken-er-i-arbeid-eller-utdanning-art>



The economist intelligence unit, 2015 a. *Automated Disruption*. Lesedato 28.februar 2016:  
<http://ricoh.emailsrvc.net/track/dl/2304/EIU-Ricoh%20Future%20Work%20Q%26A%204%20-%20Ian%20Stewart%20v1.pdf>

The economist intelligence unit, 2015 b. *Automated Disruption*. Lesedato 28.februar 2016:  
<http://ricoh.emailsrvc.net/track/dl/2298/EIU-Ricoh%20Future%20Work%20Q%26A%201%20-%20Alan%20Hedge.pdf>

The economist intelligence unit, 2015 c. *Automated Disruption*. Lesedato 28.februar 2016:  
<http://ricoh.emailsrvc.net/track/dl/2310/EIU-Ricoh%20Future%20Work%20Q%26A%209%20-%20Charles%20Armstrong.pdf>

The economist intelligence unit, 2015 d. *Automated Disruption*. Lesedato 28.februar 2016:  
<http://ricoh.emailsrvc.net/track/dl/2308/EIU-Ricoh%20Future%20Work%20Q%26A%207%20-%20Thomas%20Malone.pdf>

The economist intelligence unit, 2015 e. *Automated Disruption*. Lesedato 28.Februar 2016:  
<http://ricoh.emailsrvc.net/track/dl/2311/EIU-Ricoh%20Future%20Work%20Q%26A%209%20-%20Robert%20Reich.pdf>

The economist intelligence unit, 2015 f. *Automated Disruption*. Lesedato 28.februar 2016:  
<http://ricoh.emailsrvc.net/track/dl/2300/EIU-Ricoh%20Future%20Work%20Q%26A%202%20-%20Charles%20Seaford%20.pdf>

Wig Karl. 2015. *Ekspertene: Slik vil oljekrisen prege ditt liv i 2016*. Lesedato 9.mars 2016:  
[www.e24.no/privat/ekspertene-slik-vil-oljekrisen-prege-ditt-liv-i-2016/23566852](http://www.e24.no/privat/ekspertene-slik-vil-oljekrisen-prege-ditt-liv-i-2016/23566852)

World Economic Forum. "The future of jobs." *Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Januar 2016. Rapport. Lesedato 17.februar 2016:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf)

### **Manpower Group AS**

På sine nettsider skriver Manpower Group består at de består av Manpower, Experis, Manpower Group Solutions og Right Management og Workshop bemanning. Manpower Group har 35 kontorer i Norge, ca 35.000 medarbeidere leies ut på årlig basis mens 4000 rekrutteres til faste stillinger. Manpower Group omsetter i overkant av 3 mrd kroner og har drevet vikarutleie og bemanningsløsninger siden 1964, med 50 års jubileum i 2015, de er verdensledende og er i dag Norges største bemanningsbyrå. De er i tillegg lokalisert i 80 land på verdensbasis. *“Ved global forståelse og lokal kompetanse, øker vi våre kunders suksess.”* står det på Manpower Group sine nettsider. Med kjerneverdiene personlig, lokalisert og innovativ skal de *“Være ledende i å skape og levere de tjenester som gjør våre kunder til vinnere i et arbeidsmarked i kontinuerlig forandring.”* (Manpowergroup).

### **Jobzone AS**

Jobzone ble grunnlagt i 2002 og er i dag det største norskeide bemanningsselskapet. Jobzone informerer på sine nettsider at de har over 40 lokalkontorer over hele Norge, med mer enn 150 medarbeidere på Norgesbasis. I 2015 bisto Jobzone ca. 2000 kunder med over 8000 medarbeidere. Visjonen til Jobzone omhandler å være ”den beste arbeidsgiver” i bemanningsbransjen og arbeider ut i fra tanken om at det bemanningsselskapet som er mest attraktivt for jobbsøkere og vikarer, også vil bli foretrukket av kundene. Jobzone tilbyr både faste ansettelser og vikariater gjennom kompetente medarbeidere på alle nivåer til de fleste yrkesområder og bransjer. Administrasjon og Kontor, Bank, Finans og Forsikring, Barnehage og Skole, Bygg og Anlegg, Helse, Hotell og Restaurant, Industri, IT, Lager og Logistikk, Regnskap og Økonomi samt Salg og Varehandel. Ifølge NHO Service hadde Jobzone en omsetning på rett over en milliard i 2014, og var dermed på 3 plass i Norge blant de 10 største aktørene dette året (Nhoservice).

### **Rett Bemanning AS**

Ifølge Rettbemanning.no hadde de sin oppstart i 2003 og har nå 27 kontorer i Norden, nærmere bestemt Norge, Danmark og Sverige i tillegg til samarbeid med andre land. I Norge ligger 20 av disse kontorene. Rett bemanning sin visjon er i følge nettsiden: "Rett person, på rett sted til rett tid med fokus på god kvalitet og personlig service." I tillegg til det har de verdier som tilsier at de skal fokusere på kundens behov og ivaretagelse av de gjennom godt og trygt samarbeid. Behovene skal tilfredsstilles med god kvalitet fra start til slutt. Rett bemanning omfavner Bygg og Anlegg, Logistikk og Transport, Industri og Ingeniør yrker. I tillegg til disse; Helse, Utdanning, Opplæring, Kontor og Administrasjon. Ifølge NHO Service hadde Rett bemanning en omsetning på 235 millioner i 2014, og var dermed på 9 plass i Norge blant de 10 største aktørene dette året (Nhoservice).

### **Personalhuset Staffing Group AS**

Personalhuset Staffing Group har nærmere 30 avdelinger over hele Norden og leverer et bransjetilpasset bemanningskonsept. Kundegruppen er i overkant av 1.300 og årlig har de 5.500 personer i arbeid hvert år i Norge. De er opptatt av høy kvalitet og entusiasme i arbeidsdagen. "*Å være avgjørende for våre kunders suksess.*" er visjonen til Personalhuset i følge nettsiden, og det presiseres at det betyr mer enn bare prat. Gjennom verdiene ansvarlighet, kvalitet, initiativ og ærlighet skal de vise at de bryr seg, at de leverer, handler og respekterer sine kunder. De tilbyr tjenester innenfor fagområdene Offshore, Lager og Logistikk, Barnehage og Skole, Økonomi og Finans, Kontor og Administrasjon, IT og Ingeniører, Salg og Marketing, Service, Retail, samt Bygg, Anlegg og Industri. I følge NHO Service hadde Personalhuset Staffing Group AS en omsetning på 671 millioner i 2014, og var dermed på 5 plass i Norge blant de 10 største aktørene i bemanningsbransjen (Nhoservice).

**Centric AS**

Er et av de ledende bemanningsselskapene i Norge. Ble etablert i 1995 som Xtra personell, og ble kjøpt opp i 2007 av Nederlandske Centric, som også befinner seg i Belgia, Tyskland, Sveits, Sverige og Romania. I november 2013 ble alle selskapene underlagt navnet Centric. I Norge er hovedkontoret i Oslo, med påfølgende kontorer i Drammen, Hamar, Tønsberg, Stavanger, Bergen, Trondheim og Tromsø. Centric er i dag leverandør av og spesialist på bemanningstjenester innenfor IT, Økonomi, Administrasjon og Helse. I tillegg er de totalleverandør av IT tjenester med skreddersydde løsninger. Med langsiktig tankegang, godt samarbeid og god kvalitet skal Centric sikre kontinuitet for kundene. I følge NHO Service hadde Centric AS en omsetning på 542 millioner i 2014, og var på 6 plass i Norge blant de 10 største aktørene (Nhoservice).

**Leseveiledning:** Vi satt sammen intervjuguiden på den måten at spørsmålene a, b, og c ble kun stilt om hovedspørsmålet ikke ble besvart i utfyllende grad. Ved starten av hvert tema innledet vi med informasjon om tematikken slik at spørsmålet skulle forstås på best mulig måte.

### **Intervjuguide**

Som HR-studenter har vi de siste tre årene tilegnet oss bred kunnskap om hva som skaper suksess for virksomheter. Som en følge av det er vi genuint opptatt av å holde oss oppdatert på næringslivets utvikling og trender i markedet.

Vi lever i en svært spennende tid der samfunnet i stor grad preges av nytenking og disruptive innovasjoner. Det er ikke bare det norske samfunnet som er i endring, hele verden befinner seg i en ekstremt bevegelig tilstand. Problemene er både store og brede. På den ene siden har vi en flyktningstrøm forårsaket av krig og sult i Midtøsten som driver millioner av mennesker nordover i Europa. Økonomien i Europa er ustabil, og terrorangrep preger nyhetsbildet omtrent ukentlig. På den andre siden var vi nettopp gjennom en oljekrise vi tidligere ikke har sett maken til, samtidig som vi forventer en eldrebølge som trolig vil rokke ved dagens kompliserte velferdssystemer. På bakgrunn av flere slike observasjoner mener vi næringslivet vil stå ovenfor langt større krav til omstilling enn vi har sett tidligere.

På NHOs årskonferanse tidligere i år ble det spådd mangel på arbeidskraft frem mot 2030. Automatisk gikk tankene våre til bemanningsbransjen, og vi lurte på hvilken rolle dere spiller inn her. Derfor ønsker vi å se nærmere på bransjens rolle i lys av tre faktorer vi mener preger bransjen og tiden vi lever i. Disse er teknologi, også omtalt som den fjerde industrielle revolusjon, demografi, og lovendringer. Vi ønsker også å undersøke hvordan bransjen definerer sin egen rolle i samfunnet, og undersøke deres ønsker for fremtiden. Derfor har vi lagt til en faktor til kalt, bransjens rolle. Ved hjelp av disse faktorene ønsker vi å si noe om bransjens rolle i det fremtidige arbeidsmarkedet.

Vi vil forsikre dere om at alt som blir sagt i intervjuet er konfidensielt, dataene vil bli anonymisert og slettet etter oppgaven er sensurert. For å forsikre oss at vi får med alt som blir

sagt ønsker vi å benytte båndopptaker, og håper dette er greit for deg som respondent. Det viktigste for oss er at du er tilfreds med gjennomføringen.

Før vi starter intervjuet vil vi informere om at det blir 16 spørsmål, og vi antar at det vil ta i underkant av 60 min. Har du noen spørsmål er det bare å spørre nå eller underveis i intervjuet.

Da starter vi.

### **Innledende spørsmål:**

**Navn:** Anonym

**Alder:**

**Hvilken stilling har du i dette selskapet:** Direktør for en divisjon som heter økonomi og administrasjon, jeg har jobbet i denne stillingen i 1 år ca.

**Hvor lenge har du jobbet her/i denne stillingen:** Jeg har jobbet i selskapet i 1999, begynte som leder i Drammen og deretter i Buskerud og Telemark, og siste året har jeg fått ansvaret for økonomi og administrasjon i hele landet. Økonomi og administrasjon leveres kun herifra. Første avdeling er helse, så økonomi og it avdeling. 120-150 mil pr enhet, alle er like store, ca 500 millioner på hele selskapet i Norge.

**Tidligere erfaring:**

### **Nøkkelspørsmål:**

#### **Teknologi**

*Jobbmarkedet er uten tvil i endring, ny teknologi forenkler en rekke prosesser og gjør jobben både raskere og mer kostnadseffektivt enn mennesker. NHO mener blant annet at 33 % av dagens arbeidsplasser vil bli erstattet av roboter og annen ny teknologi de nærmeste årene.*

## **1. Har du noen antagelse om hvordan teknologi vil påvirke deres bransje fremover?**

### **Begrunn.**

Det har vi snakket mye om i det siste. De tradisjonelle jobbene innen økonomi vil jo bli masjonelle etter hvert. Og har blitt det allerede. De enkle og manuelle oppgavene og stillingene vil bli borte på sikt. Maskiner som tar over det. Vi må opp i kjeden i forhold til mer spesialist kompetanse. Vi spisser mer oppover i kjeden, mer kompetanse, der vi må ha kompetanse, når vi ser det blir en strek over de enklere rollene etter hvert da.

Mer kompetanse er det vi må ha fokuset på. Fjerndrift av ulike ting, geografisk må samle seg mer, fordi man ikke ha lokasjon alle steder, man har skype, remote-controll eller teamhjul på dataen så kan du ringe til Nederland feks, så du må ikke være på samme sted. Fjerndrifting. Av både mennesker og maskiner for å si det sånn, egentlig. Crm systemene våre kommer ifra Nederland og det skal jeg si deg, Norge er langt fremme i teknologien mye lengre enn mange land.

- a) **Hvilke konsekvenser kan du se for deg at teknologiske hjelpemidler kan ha for dere?**
- b) **Hvordan tror du teknologi kan påvirke enkelte fagområder mer enn andre?**

## **2. Hva gjør dere for å holde dere ajour med den teknologiske utviklingen?**

Vi har jo konkret, internsystemer, crm- biten, vi tar kontakt med kundene på en mer automatisert måte, datateknisk. Virtuelle rom feks, når vi har møte med andre steder så ringer vi opp internt, så mer teknologisk her å. It driften – vi jobber i skyen liksom. Vi har en som sitter på it her, resten sitter i Nederland så det er bitt en annen verden enn tidligere.

På helse har vi språkklasser online, fjernundervisning av de. Læreren er i Spania, og sykepleier kan sitte i England og andre steder som er med på fjernundervisning. Vi mangler norsk og svensk arbeidskraft, så vi lærer opp sykepleiere fra Spania også får de språkkurs før de kommer til Norge. Undervisning er remote da, noen fellessamlinger. Så det har skjedd mye der altså. Tidligere hadde vi masse svensker her, men de er i Sverige nå. Vi har mistet tilgangen til svenske sykepleierne, så vi må lengre ut av landet. Vi har også skype intervjuer, det hadde vi ikke i 99 for å si det sånn. Så det å bruke teknologien i jobbsammenheng, med

statusmøter for eksempel som vi har med Statoil er mer effektivt, ovenfor kunder og kandidatene, møter over nett. Vi håper det er kostnadseffektivt. Vi sentraliserer oss nå, det er kun drammen og Oslo og et lite kontor i Tønsberg som er sagt opp så det er kun Norge vi betjener fra. Fjerndrift fra kundene herifra. Så vi slipper mer og mer utekontor. Økad og Helse. Ikke it. De har kontorer ute flere steder i Norge. Men ellers er det skype, tlf og sporadiske møter vi har med kundene. Så det har det skjedd mye. I forhold til markedsføring, sosiale medier er utrolig viktig for oss, linked in, vi bruker videosnutter av kandidater på nettsiden. Vi er nok de første i bransjen som gjør det. Men det er en ny måte å møte kandidatene på enn før. Nå er det mange flere måter å møte de på.

Samarbeidspartner, sparringspartner og rådgiver, man må sparre på en ny måte. Ikke bare bemanningsbyrå. Er ikke bare finn man finner kandidatene lengre. Økonomene er ikke på linked in engang, de er ofte 50+. Da må man tenke annerledes, de liker ikke brette seg ut på samme måte.

**a) På hvilken måte arbeider dere for å ta i bruk nye teknologiske virkemidler?**

**3. Som dere kanskje vet er delingsøkonomien på fremmarsj i hele verden. Hvordan ser du for deg at delingsøkonomien vil påvirke dere?**

Der har jeg bryna hjernen min litt for å si det sånn. Det jeg tenker kan komme som vi også har diskutert internt. Er en App for jobbsøkere. For kandidater og jobbsøkere. Hvordan kan vi bruke apps har vi diskutert her, for å få opp kandidater. Ikke med spesialister. Men med fagkompetanse gjør man ikke det. Men generelt på lavere nivåer med mer standardiserte hyllevarer eller oppgaver. Noen av konkurrentene våre vet jeg bruker video. Hvor man får en link hvor man får spørsmål som er spilt inn på film og hvor du må filme inn sine svar. Men det koster mye penger, selv om det er en app. Tror nok ikke vi blir først ute men vi har snakket mye om det et år nå.



**a) Kan du på noen måte se for deg at delingsøkonomien kan resultere i nye bemanningsplattformer? Begrunn.**

Appen jeg tenker da, har ikke greid å tenke ut noe annet

**4. I hvilken grad tror du teknologi vil ta over for menneskelig arbeidskraft?**

**a) Hvilke type arbeidskraft?**

Hvertfall på helsesiden da, det kommer mer i forhold til demente, man trenger ikke komme fysisk, legen kan prate gjennom en film og bistå deg der. Blir nok mindre og mindre av at legen må møte opp fysisk, teknologien vil ta over mer her. Blodprøver kan tas hjemme alene og sendes i posten. Dette er et forsøk i Drammen nå bla annet. Da trenger man jo ikke så mange mennesker internt. Helse er jo gammeldags, så de må nok være åpne for at it vil ta over for mye.

Men det må jeg også si, timeliste registreringen her hos oss foregår gjennom en app, personalhåndbøker og lønninger håndteres også elektronisk. Det er jo på mobilen vi er. Purrer vi på mail får vi ikke svar. Mail er litt off. Spesielt hos de unge.

Jeg tenker bare at lavere kompetanse som kommer til å påvirke gjennom it. Faglært arbeidskraft på andre bransjer. Tenker også på lager, det blir mer automatisert. Arkiv også. Teknologien tas mer over der å. Men det er utenfor vårt felt. Sikkert andre som kan si mer om det.

**Demografi**

*Den geografiske utviklingen i Norge har over lang tid handlet om at vi flytter til de store byene, nå flytter vi imidlertid til det sentrale østlandet. Dette ser man blant annet på SSB sine befolkningsutviklingstall. I tillegg til alt dette ser vi stadig flere kvinner blant norske toppledere. Kompetansebehovet er også under utvikling, slik at behovet for ny arbeidskraft er stort.*

**5. I enkelte sektorer spås det mangel på arbeidskraft i årene frem mot 2030. Har dere sett noe tegn til dette allerede?**

Både spesialister innen både it og økonomi. Fikk forespørsel nå, fra bluegarden økonomikompetanse, de er mye mer spisset på enkelte programvarer enn tidligere. Faglært arbeidskraft også. Ikke bare spesialister. Blir nok for lite av faglært arbeidskraft. Alt blir ikke

automatisert. Balanse mellom mennesker og maskiner. Det menneskelige aspektet er også viktige her. Håper ikke maskiner overtar alt. Man trenger ikke bare ha mastergrad ansatte. Det kan bli for lite av de andre med lavere utdanning.

Kundene stiller krav til at den ansatte skal ha fem roller. En person må kunne alt. "Kari" skal liksom stå for alle ledd i prosessen. Jeg tror at vi må være åpne for å ha underleverandører, som hjelper med leveransen. At Kari får jobben men har et team bak seg som hjelper henne med de forskjellige rollene og oppgavene. Sånn er det ikke i dag. Vi har hatt konsulenter tidligere men uten et team i ryggen. Kunden betaler fortsatt for en ressurs men får et bedre resultat. Skal vi overleve må vi tenke litt annerledes.

**a) Innenfor hvilke fagområder har dere sett dette?**

**b) Hvordan vil det påvirke dere i fremtiden?**

Hvilke type mennesker trenger vi i 2030, vi må knytte oss opp mot mindre selskaper som kan ha overskuddskapasitet. Skape nettverk som vi kan dra nytte av. Samarbeid. Rådgiver.

Utvider nettverk. Den tankegangen er nok kjempe viktig for bransjen. At man ikke er den rene leverandøren. Samarbeid med andre selskaper. Vi har gått inn i et samarbeid nå med et selskap, hvor de tar med seg sine kunder til oss og vi det samme. Det er en vinn vinn da. Da blir vi samarbeidspartner. Den tankegangen tror jeg er kjempe viktig for bransjen. Vi har inngått et samarbeid med et selskap nå som har 10 mindre selskap, og når vi mangler kompetanse kan vi benytte oss av en av disse selskapene.

**c) Hvordan håndterer/løser dere slike endringer? (feks outsource)**

**6. Er det noen fagområder dere ser for dere å slutte å tilby bemanningsløsninger til?**

De litt mer manuelle jobben tror jeg ikke kommer til å være der om en stund. På it fjerndrifter de nok bare mer, så der har jeg ikke funnet noe. Også hvis du tenker helsesektoren da, sekretærer finnes ikke lengre. Men de finnes i Sverige for å si det sånn. De prater inn også skrives det inn på dataen som tekst, teknologien tar over igjen. På sykehus gjør de dette feks.

- a) **Er det noen nye eller andre fagområder dere vil satse mer på?**
- b) **Ser dere tegn til at en spesiell type arbeidskraft eller kompetanse er i ferd med å forsvinne fra markedet?**
- c) **Ser dere en oppblomstring av nye markeder dere kan tilby tjenester til?**

Ja og nei. Jeg ser ikke helt nye, men vi må tenke litt annerledes. Nye fagområder, eller tjenester å levere tenker jeg, men jeg ser ikke helt nye markeder. Det er jeg usikker på. Brede tjenesteområder. Å være en totalleverandør, et bredere tjenesteområde tenker jeg vi blir. På helsesiden har vi overtatt hele avdelingen på et sykehus, vi drifter intensiven med bemanning osv. Da betaler de en sum for en tjeneste pr måned. Når man tar over driften av en enhet. **Kan det være at dette kalles Enterprise?** Ja det kan være at det heter det, mulig du har rett der, jeg er ikke sikker.

På it kan vi også gjøre det. Ta over hele it driften. Enten bare Serverne eller helpdesk osv. Det er en mulighet, det gjør vi. Fast inntekt over tid som er mye mer sikkert for vår del også. Men vi kan sjonglere med ansatte. Så dette er helt nytt på helse. Men it har vi jobbet med dette lenge. For dette koster mye for dem som de er villig til å betale for og er tidkrevende. Men de må ha tiltro til oss. Det var kunden som kom opp med ønske denne gangen men dette er noe vi må jobbe med å synliggjøre for kunder, og tilby pakker. For it også.

Appropo Core business, jeg tenker fremover at bedrifter.. og vi også, skal vi sitte med økonomi her? Vi er jo et bemannings selskap? Skal vi outsource økonomien? Hva er vi best på? Hva tjener vi penger på? Det vi ikke er best på, det setter vi ut. Det er litt nytt. Det er kjernekompetansen vi skal sitte igjen med. I sum så blir det pluss da.

**Mer vanlig i andre bransjer? Barnehager osv.**

Ja det kan jeg se for meg, hvorfor ikke. Helse og omsorgsyrkene er jo mangelen stor. En tjeneste man kan tenke enda mer på ja.

### **7. Hvilke regioner fungerer best for dere i dag?**

Helse , økonomi og administrasjon er på østlandet hos oss. Mens it er spredd over hele Norge og er størst i Oslo. Nederland, er de fast ansatt med lønn. Vårt satsingsområde fremover. Vi har Bergen, Trondheim, vi har sykehus i Nord-norge og det er ikke noe problem og betjene dem. Det går greit enn så lenge. Er et kostnadsspørsmål. Jeg tror kunden synes det er viktigere å få riktig person enn hvor personen sitter. Men man sitter der kunden trenger en. Hva er mest lønnsomt? Det er en avveining. Det blir fra case til case når det dukker opp nye kunder. Skal vi betjene denne kunden eller ikke, potensiale og volum vil avgjøre dette, og vil det få ringvirkninger? Selvom man vil levere til alle. Noen er mer strategisk valgt enn andre.

**a) I hvilke regioner er satsningen deres størst? Hvorfor?**

**b) Hvilke geografiske områder vil dere satse mer eller mindre på i fremtiden?**

**Begrunn.**

### **8. I hvilke regioner har dere flest utfordringer med tanke på mangel på arbeidskraft?**

Veldig godt spørsmål. Føler det er det samme overalt for oss. Jeg synes det er likt asså. Er ikke verre noe sted enn et annet. Det er spisskompetansen som kommer til å mangle etter hvert. Det er på økonomisiden det evt er behov da, det med spisskompetansen igjen, så da må man selge inn disse. Hvis vi evt skulle hentet fra Sverige så blir lovverket problemet, og hvor kjapt klarer du sette deg inn i det norske lovverket. Alltid drakamp om økonomer og spesialister. Planen for det vil da igjen være konsulenter, nettverk, underleverandører, flere å sparre med, hvor finne de man mangler, behovet. Ikke tro du alltid får de gjennom finn eller linked in. Alt vi har er på finn. Finn er det vi bruker mest. Men det er jo vanskelig å vite hva markedet trenger. Samarbeidspartnerne må ha like etiske retningslinjer og verdier som oss, det er kjempe viktig.

**a) Under hvilket fagområdet er det størst mangel, eller vil bli?**

**b) Hvordan håndterer dere dette? (Planer og systemer).**

## **Lover og reguleringer**

*Politikken er med på å styre hvilken retning arbeidslivet tar. Etter noen år med en blå-blå regjering ser vi et tydelig tegn på en arbeidsmiljølov som er i ferd med å mykes opp. Det er blant annet åpnet for mer overtid, søndagsjobbing og mer midlertidige ansettelse.*

### **9. På hvilken måte jobber dere proaktivt med tanke på direkte og indirekte lovendringer som påvirker deres bransje?**

Vi er med i bransjeforeningen – Nho service. Vi har alltid vært med i styret der. En jeg jobber med har vært leder der, og min sjef er også med i styret. Der møtes alle konkurrentene faktisk. Man kan legge press på lo, lovendringer osv. De diskuterer masse, mye marginpress noen ødelegger ved å dumpe prisene. Det er veldig sunt å møtes på en felles arena, alle vil jo vokse. Du må ihvertfall stå sammen, ellers går det ikke. Så bransjeforening for vår del, er alfa omega for å få påvirke. Even som dere vet hvem er pusher veldig på lovene, jurist som har vært veldig flink. Det koster mye penger å være medlem men er veldig verdt det.

En del bemanningsselskaper som ikke er med, fordi det koster penger, og noen som ikke har like etiske.. noen som er for små som ikke ser nytten. Jo flere medlemmer jo sterkere står man da. Men flere og flere medlemmer som ser nytte av å være der. Utrolig bra altså det medlemskapet, juss kurs årlig blant annet. Der har de vært kjempe flinke.

### **10. Likebehandlingsprinsippet ble innført i 2013, på hvilken måte har denne loven påvirket deres bransje?**

Jeg husker tilbake at det var litt armer og bein i begynnelsen. Du skal vite alt da. Det var ganske pain, å få tak i all info, hvilken lønn du ville fått som en ansatt, og få detaljene på plass. Samtidig gjør det at Cowboyene i bransjen kan jo ikke være der lengre, de som betaler for lite. De er jo borte. Så det er kjempe supert med det. Det var transparent plutselig. Det er vanskelig å få noe ekstra ut av kunden da. Alt er åpent, hva folk betaler. Det er en ulempe. Marginene og inntjeningen opplever jeg at har blitt lavere. Transparentheten er både positivt og ikke så positivt. Det blir veldig prispress. Det som er positivt ovenfor vikarene er at kundene har satt lønnen. Enklere for oss å si at det er lønnen der, og der. I sum så er det positivt.

- a) Hvilke konsekvenser har dette fått for deres bemanningsbyrå?
- b) Hvordan opplevde dere denne omstillingen?

**11. Endringer i arbeidsmiljøloven om midlertidig ansettelse åpnet for “ansettelse på generelt grunnlag inntil 12 mnd”. På hvilken måte har denne loven påvirket deres bransje?**

Noe vil jeg si. Jeg opplever kanskje på de største kundene våre, at vi får ikke forespørlene så ofte som før. Lindorf for eksempel. De har gode marginer altså, men jeg opplever nedgang i antall forespørsler, og får kortere oppdrag. Hvorfor bruke oss da? Jeg vil si i sum så har det vært negativ greie for oss. De blir direkte ansatt hos kunden plutselig, alle de 10 der ja, okey. Der mista vi de. Men da må vi være flinke å lage et regnestykke og vise til at det ikke nødvendigvis blir billigere for firmaene som tar de selv. Bla annet med Lindorf har vi gjort det, sagt ifra og vist at det blir billigere å ta det gjennom oss. Jeg er litt ambivalent i forhold til denne må jeg si.

- a) Hvilke konsekvenser har det fått for deres bemanningsbyrå?
- b) Hvordan opplevde dere denne omstillingen?

**12. Regjeringen har nå lagt inn forslag for unntak av likebehandlingsprinsippet som vil bli implementert våren 2016. Kan du gi oss et innblikk på hvordan denne endringen vil påvirke deres bransje?**

Det eneste stedet vi kan se det på er helsesiden pga tariffavtalen, så kan man kjøre lik lønn på alle sykehus. Det vil være positivt for oss der, men ikke på de andre fagområdene. Men på helse vil det være forenkling. I forhold til tariffbiten. Samtidig, hvis man har tariff da, noen gir 100 kr for sykepleiere, og andre gir 120 et annet sted så da kan det fort bli en lønnskrig.

**13. Det er store endringer som berører det oss om dagen. Vi har et økende antall flyktninger som skal integreres, et økende antall unge utenfor arbeidslivet, og attpå det en aldrende befolkning. Samtidig har vi mistet økonomiske ressurser vi lenge har støttet oss på som nasjon, nemlig oljenæringen.**

**a) Hva tenker du om dagens lover og reguleringer med tanke på den omstillingen vi står ovenfor?**

I Sverige har de hatt, en lavere arbeidsgiveravgift på unge mennesker, det er borte nå da, men det kunne jo vært et konkret tiltak.. differensiering i forhold til alder.

Men generelt da, samfunns problematikken, Nav er jo en konkurrent til oss, burde jo vært en samarbeidspartner. Prosjekt i samarbeid med nav, vi samarbeidet godt her. Nav, Lo, og Nho hvis disse kunne samarbeid på en helt annen måte, og ikke rakke ned på hverandre så hadde det vært noe helt annet. Under 1% som er i jobb kommer ifra bemanningsbransjen, vi er så små. Vi er et suplemang. Vi blir aldri en konkurrent. Vi får inn mennesker som aldri hadde fått jobb selv. Vi selger de inn. Her vil ikke Nav kunne hjulpet. V er ikke den store stygge ulven liksom. Vi har fått 10 000 av folk ut i jobb. Vi må også selge inn kundene også, til kandidatene, det ser vi. Vi er en sparringspartner på begge sider. Det er synd men dette må jo gå ann å gjøre noe med. På lengre sikt håper jeg og tror at vi kommer mellom 1-2 %. Det er veldig regid slik det er nå. Hvis man skal følge Aml så hadde man ikke fått gjort jobben men skal. Litt mer fleksibilitet da. Man kan jo ikke bare slippe skalpellen og si at nå kan jeg ikke jobbe mer. Ut ifra reglene får man ikke lov til å jobbe mer. Veldig regid slik det er nå. Skal man følge Aml så hadde det jo aldri gått. Litt mer fleksibilitet, i forhold til arbeidstid. Ifølge reglene har man ikke lov til det.

Men året i år tror jg ikke vi ser gull og grønne skoger. Men håper at det ikke går lengre ned hvertfall. Arbeidsledigheten er jo på 4,6 % nå, aldri vært høyere enn på 20 år.. Mer spesialister og langsiktig fagkompetanse er forespørslene jeg ser her da.

**b) Har du noen forslag til hva som kunne vært endret til deres favør slik at dere lettere kan bidra til å løse de samfunnsproblemene vi står ovenfor i dag?**

*Da vil jeg bare informere om at vi nå går over til den siste delen av intervjuet, som vil omhandle generelle spørsmål om dere som bemanningsbyrå.*

**Avsluttende spørsmål:**

**Bransjens rolle**

*Som en del av et stort nettverk over hele landet, og på tvers av bransjer kan man si at dere har en del fingre med i spillet.*

**14. På hvilken måte mener dere bemanningsbransjen bidrar til samfunnet?**

Spesielt de unge da. Vi solgte inn en gutt, som ikke kunne selge seg inn på intervju. Vi preppet han, øvde og øvde. Og han er fantastisk ute i jobb, en kjempe ressurs. Da bidrar vi med noe til samfunnet. Nettverket også, vårt nettverk er jo stort å finne kandidater på, og metode enn du som enkeltperson kan finne. I sum så er det dette positivt for samfunnet.

**15. Hvordan ser du på fremtiden til bemanningsbransjen?**

**a) Hva slags strategi har dere lagt for fremtiden?**

Oppe i spesialistfeltet, i fagfeltet. Jeg gjentar med selv her.

**16. Hvordan mener dere at offentlige myndigheter burde satse for å sikre en bærekraftig bemanning i fremtiden?**

Ihvertfall til offentlige myndigheter da, de må bli med mer lempelig, større fleksibilitet i forhold til AML, arbeidstid, samarbeid, og dugnad med nav feks. Den biten der.

Bli de bedre kjent med oss, vil man se hvilken nytte vi har. Det er ikke cowboy virksomhet, ikke bare kroner og øre. En samfunns nytte vi gjør ved å skaffe folk jobb. Lette litt på sløret og være mer åpne med hverandre. Vet ikke om andre virkemidler man kunne benyttet enn samarbeidet med Nho. Nav tilbyr jo gratis arbeidskraft ikke sant, til sine kunder, da blir jo det en direkte konkurrent til oss, det er litt fært. Tenk på kronene de bruker på det da. De bruker ressursene feil. Det ødelegger jo for oss også. Hva er logikken her liksom. Hvorfor ikke samarbeide med oss i en periode, vi har fleksibiliteten og systemer for det. De ser ikke hele bildet. Man må møtes med åpent sinn. Lo sin årskonferanse feks, var ikke veldig positiv for vår del dessverre da, så det er en lang vei å gå. Det hadde vært drømmesenario at alle ser nytten av hverandre.



## Vedlegg II: Transkribert intervju

*Da er vi gjennom intervjuet, er det noe du vil tilføye av andre perspektiver vi ikke har tenkt på så må du gjerne gjøre det nå. Eller hvis du har noen spørsmål?*

*Tusen takk for at du tok deg tid til å bidra i vår bacheloroppgave.*