



BACHELOROPPGAVE I ØKONOMI OG LEDELSE, VED HØGSKOLEN I GJØVIK,  
AVDELING FOR TEKNOLOGI, ØKONOMI OG LEDELSE:

**EN STUDIE AV UTLÅN AV PERSONELL –  
ET SAMARBEID I RAUFOSS  
INDUSTRI PARK**

FORFATTERE:

JANE ANETT BROCH NIELSEN - 110733

GURO INGVALDSEN – 110701

6. SEMESTER - 2014

Dato: 19.05.2014

## Sammendrag

Tittel:	En studie av utlån av personell – et samarbeid i Raufoss Industripark.	Dato : 19.05.14
Deltakere:	Jane Anett Broch Nielsen - 110733 Guro Ingvaldsen - 110701	
Veileder:	Tom Johnstad	
Evt. oppdragsgiver:	Nammo Raufoss	
Kontaktperson:	Lars Harald Lied	
Stikkord/nøkkelord	Utlån, personell, Raufoss Industripark, fleksibel arbeidskraft	
Antall sider/ord:	Antall vedlegg: 4	Publiseringsavtale inngått: ja
64/19031		
<p>Denne bacheloroppgaven tar for seg en avtale om utlån av personell mellom bedriftene i Raufoss Industripark. Utlånsavtalen benyttes til å låne inn og ut ansatte i perioder der bedriftene har endrede behov for arbeidskraft. Formålet med oppgaven er å belyse hvilke påvirkninger utlån av personell har på de aktørene som er involvert, de ansatte og bedriftene. Dette har blitt diskutert med utgangspunkt i data innsamlet gjennom dybdeintervjuer med to tillitsvalgte, tre ledere og fire ansatte fra de bedriftene som har benyttet seg av avtalen for utlån av personell.</p> <p>Denne oppgaven fokuserer på hvilke påvirkninger utlån av personell har på de ansattes motivasjon, økonomi og kompetanse, og bedriftenes kompetanse og økonomi. Konklusjonen i denne oppgaven er at utlånsavtalens påvirkning på de ansattes motivasjon, er at motivasjonen opprettholdes i utlånsperioden. Videre påvirker utlånsavtalen de ansattes økonomi ved at deres økonomiske situasjon kan opprettholdes, i stedet for å forverres. Utlånsavtalens påvirkning på de ansattes kompetanse, er at den gir mulighet for læring og økt kompetanse, men dersom de ansatte skal lære noe, må det være rutiner som sikrer denne læringen. Utlånsavtalens påvirkning på bedriftenes økonomi, er at avtalen er kostnadsbesparende i forhold til alternativene som foreligger, samtidig som den bidrar til å øke bedriftenes fleksibilitet. Videre påvirker utlånsavtalen bedriftenes kompetanse, ved at den øker mulighetene for læring og til å beholde verdifull kompetanse i bedriften.</p>		

## Abstract

Title:	A study of hired-out labour – a collaboration in Raufoss Industrial Park.		Date : 19.05.14
Participants	Jane Anett Broch Nielsen - 110733		
	Guro Ingvaldsen - 110701		
Supervisor	Tom Johnstad		
Employer:	Nammo Raufoss		
Contact:	Lars Harald Lied		
Keywords	Hired-out labour, Raufoss Industrial Park, flexible manpower		
Number of pages/words:	Number of appendix: 4	Availability (open/confidential):Open	
64/19031			
<p>This Bachelor-thesis is based on an agreement on how employees can be lent out to other companies in Raufoss Industrial Park. The agreement is used to loan employees in and out between companies in periods with changing needs for labour. The purpose of this thesis is to shed light on the affects the agreement has on the people involved, the employees and the companies. This has been discussed based on data collected through depth interviewes with two employee representatives, three personell leaders and four employees, from companies that has used the agreement.</p> <p>This thesis focus on the affects the agreement has on employee motivation, economy and competence, and on company competence and economy. The conclusion of this thesis is that the agreements affect on employee motivation, is that motivation is maintained. Further conclusions is that the affects the agreement has on employees' economy, is that their financial situation also can be maintained. Finally, this thesis concludes that the agreement gives employees opportunities for learning and increased competence, but in order for them to utilize this, routines to ensure learning must be in place. The agreement affects companies by reducing their costs, compared to the alternatives. The agreement also contributes to increase companies flexibility. Finally, the agreement affects companies competence by increasing learning possibilities, it also contributes to keep valuable competence within the companies.</p>			

## Forord

3 år som student på bachelorstudiet Økonomi og ledelse ved Høgskolen i Gjøvik nærmer seg slutten, og som avslutning på studiet skal vår bacheloroppgaven leveres. Disse tre årene har vært lærerike og har gjennom mange ulike emner forberedt oss på dette arbeidet. Vi mener arbeidet med bacheloroppgaven har gjort oss selvstendige, og at vi nå er klare til å tre ut i arbeidslivet.

I løpet av det siste halve året har vi forsøkt å finne ut hvordan utlån av personell påvirker både de ansatte, og bedriftene som er involvert, når personell lånes ut mellom bedriftene i Raufoss Industripark. Hovedtanken var å få frem fakta rundt utlånet, men også personlige syn på hvordan det fungerer og påvirker de involverte partene.

Det hadde ikke vært mulig å få til dette uten den hjelpen vi har fått av personalsjef ved Nammo Raufoss, Lars Harald Lied. Vi ønsker dermed å rette en stor takk til han, for hans engasjement og vilje til å hjelpe oss i dette arbeidet. Han har også hjulpet oss å komme i kontakt med både tillitsvalgte, ledere fra andre bedrifter og ansatte som har vært involvert i utlån. Vi vil derfor takke alle som stilte opp til våre dybdeintervjuer, og ga oss datagrunnlaget oppgaven bygger på. Vi håper oppgaven kan bidra til en bedre forståelse av hvordan utlån påvirker de involverte.

Vi vil også takke vår veileder ved Høgskolen i Gjøvik, Tom Johnstad, for engasjement rundt temaet, gode litteraturforslag og konkrete tilbakemeldinger gjennom våren.

Sist, men ikke minst, vil vi takke Høgskolen i Gjøvik for tre lærerike og utfordrende år!

Gjøvik, 19.05.2014.



Jane Anett Broch Nielsen



Guro Ingvaldsen

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Abstract.....	3
Forord .....	4
Figurliste .....	6
1.0 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn .....	7
1.2 Utlånsavtalen og dens opphav.....	8
1.2.1 Utlånsavtalen.....	9
1.2.2 Historien bak utlånsavtalen .....	10
1.3 Formål og problemstilling .....	14
2.0 Teoretiske og faglige perspektiver .....	16
2.1 Arbeidsforhold og de ansattes økonomi .....	17
2.2 Arbeidsforhold og de ansattes motivasjon .....	18
2.3 Arbeidsforhold og de ansattes kompetanse.....	23
2.4 Organisering og bedriftenes kompetanse.....	25
2.5 Organisering og bedriftenes økonomi.....	26
2.6 Oppsummering av teoretiske og faglige perspektiver.....	29
3.0 Metode .....	31
3.1 Metodeorientering.....	31
3.2 Datainnsamlingsmetode.....	32
3.3 Datautvalg.....	33
3.4 Validitet og reliabilitet.....	34
3.4.1 Feilkilder.....	35
3.6 Kildekritikk.....	36
4.0 Diskusjon og konklusjon .....	39
4.1 Økonomiske sider ved utlånsavtalen .....	39
4.1.1 Slutninger rundt de økonomiske sidene ved utlånsavtalen .....	43
4.2 Ansattes motivasjon i forhold til utlånsavtalen .....	45
4.2.1 Slutninger vedrørende de ansattes motivasjon.....	50
4.3 Kompetansemessige sider ved utlånsavtalen .....	53
4.3.1 Slutninger vedrørende kompetansemessige sider ved utlånsavtalen .....	56
4.4 Avsluttende kommentarer .....	58
5.0 Videre anbefalinger .....	60
Kilder .....	62
Vedlegg 1 – Utlånsavtalen .....	i
Vedlegg 2 – Invitasjon intervjuer .....	ii
Vedlegg 3 – Intervjuavtale .....	iii
Vedlegg 4 – Intervjuguide.....	iv

**Antall ord: 19031**

## **Figurliste**

Figur 1. Kvasiinternt arbeidsmarked. ....	9
Figur 2. Internt arbeidsmarked. ....	11
Figur 3. Fra konsern til klynge. ....	12
Figur 4. Økt samarbeid. ....	14
Figur 5. Mitchell og Larssons syntesemodell (Kaufmann og Kaufmann, 2011). ....	22
Figur 2. Internt arbeidsmarked. ....	42
Figur 1. Kvasiinternt arbeidsmarked. ....	42

## **1.0 Innledning**

Denne bacheloroppgaven omhandler en avtale for utlån av personell mellom bedriftene i Raufoss Industripark, og belyser hvordan utlånsavtalen påvirker de involverte partene.

Innledningsvis i denne bacheloroppgaven, vil bakgrunnen for hvorfor dette temaet ble valgt redegjøres for. For å gi leseren en bedre forståelse av temaet for oppgaven, vil det først gis en detaljert gjennomgang av utlånsavtalen, samt dens opphav. Videre følger en gjennomgang av oppgavens formål og problemstilling.

Etter at oppgavens tema er godt presentert i innledningen, vil det i kapittel 2 gjøres rede for det teoretiske grunnlaget denne oppgaven bygger på. Kapittelet er delt opp etter de sidene ved utlånsavtalen som det er ønskelig å belyse i denne bacheloroppgaven. Som en oppsummering av teorikapittelet utarbeides det tre delproblemstillinger, som skal hjelpe til å belyse hovedproblemstillingen på en oversiktelig måte.

På bakgrunn av det teoretiske grunnlaget, blir metoden fremlagt. En gjennomgang av de metodiske valgene gis i kapittel 3. I dette kapittelet vil metodevalget for oppgaven gjennomgås, det vil videre redegjøres for datainnsamlingsmetoden og datautvalget som er benyttet. Begrepene validitet og reliabilitet vil bli presentert, og avslutningsvis i dette kapittelet vil kildekritikk i forhold til oppgaven kommenteres.

I kapittel 4 diskuteres våre funn opp mot den aktuelle teorien. Dette kapittelet er delt opp etter delproblemstillingene, og det konkluderes under hver av disse. På bakgrunn av konklusjonene i delproblemstillingene vil det gis noen avsluttende kommentarer som svarer på hovedproblemstillingen. Avslutningsvis vil det i kapittel 5 gis videre anbefalinger i forhold til utlånsavtalen, samt forslag til videre forskning.

## **1.1 Bakgrunn**

Denne bacheloroppgaven er den avsluttende delen av vårt studie, Økonomi og Ledelse ved Høgskolen i Gjøvik. Med denne oppgaven skal vi vise at vi kan arbeide selvstendig med større prosjekter og samtidig integrere studiets faginnhold.

I løpet av studietiden har vi vært innom mange ulike fagområder, hvorav noen har utpekt seg som spesielt interessante å gå nærmere inn på. Gjennom studiet har vi hatt størst interesse for de økonomiske fagene, og vi så på denne oppgaven som en gylden mulighet til også å gå dypere inn i de menneskelige fagene. Vi mente en oppgave innenfor fagområder som psykologi og ledelse ville være interessant, og gi oss muligheten til å jobbe med mennesker. Samtidig ønsket vi å skrive en oppgave som var virkelighetsnær og spennende. På bakgrunn av dette tok vi kontakt med bekjenskaper i næringslivet, for å høre om de hadde noen mulige oppdrag eller temaer de ønsket å belyse.

Gjennom våre bekjenskaper kom vi i kontakt med personalsjef Lars Harald Lied ved Nammo Raufoss AS. Vi diskuterte oss frem til et spennende forslag som vi ønsket å arbeide videre med. Lied kunne fortelle om et prosjekt, gjennom Hovedorganisasjonens Fellestiltak, som blant annet resulterte i en avtale for utlån av personell mellom bedriftene i Raufoss Industripark. Meningen bak denne avtalen var at bedriftene seg i mellom kunne låne inn og ut ansatte i perioder med skiftende behov for arbeidskraft.

Vi mente det kunne være interessant å se på hvordan ansatte og bedriftene som låner inn og ut ble påvirket av denne utlånsavtalen. Etter vi hadde funnet en interessant innfallsvinkel, forsøkte vi å kartlegge foreliggende kunnskap og forskning rundt temaet. Vi fant imidlertid ingen studier som var direkte relatert til utlån av ansatte mellom bedrifter som operer innenfor et område der mange aktører er samlet. Ettersom utlånsavtalen påvirker flere aktører, måtte oppgaven baseres på forskjellige teorier som kunne forklare hvordan de ulike aktørene blir påvirket. Vi ønsket å undersøke om det fantes elementer ved vår utdanning som kunne belyse eksisterende, og eventuelle nye forhold ved utlånsavtalen. En grundigere gjennomgang av oppgavens formål vil bli gjennomgått avslutningsvis i dette kapitlet.

## **1.2 Utlånsavtalen og dens opphav**

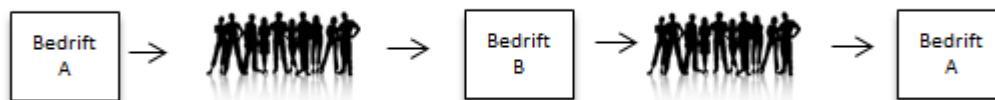
I det følgende kapitlet, vil en grundigere forklaring av utlånsavtalen og dens opphav forklares. For å se på hvordan utlånsavtalen påvirker de ansatte og bedriftene, er det viktig å se på hva målet med avtalen var, hva som førte til at den ble satt i gang og hvordan den fungerer. Først vil det gis en gjennomgang av hvordan utlånsavtalen fungerer. Deretter vil en



kort gjennomgang av historien til Raufoss Industripark presenteres, dette ender ut i en forklaring av bakgrunnen for avtalen.

### 1.2.1 Utlånsavtalen

Ved svingninger i behovet for arbeidskraft har bedrifter normalt, i følge L.H. Lied (personlig kommunikasjon, jan-mai 2014)<sup>1</sup> to muligheter. Dersom nedgangsperioden er midlertidig, benyttes normalt permittering, mens ved langvarige endringer i behovet for arbeidskraft, benyttes oppsigelser. Utlånsavtalen representerer et tredje alternativ for bedriftene i Raufoss Industripark. Gjennom Personalforumet tar personalansvarlige fra de ulike bedriftene kontakt med hverandre i perioder med endret behov for arbeidskraft, for å høre om noen andre har motsatt behov. Figuren under illustrerer hvordan en bedrift kan låne ut sine overflødige ansatte til en annen bedrift i Industriparken, og at de etter en periode får de utlånte ansatte tilbake. Dette forutsetter at forholdene ligger til rette for det.



Figur 1. Kvasiinternt arbeidsmarked.<sup>2</sup>

I følge L.H. Lied, benyttes ansiennitet og kompetanse til å velge hvem som skal lånes ut. Den samme metoden benyttes ved permittering og oppsigelse. Lied kan også fortelle at det i noen tilfeller er ansatte som melder seg frivillig til å bli utlånt og at dette da blir hensyntatt. De ansatte som blir valgt ut, får så en omvisning og forklaring av arbeidsoppgavene i den bedriften som har behov for ekstra arbeidskraft, før de så får velge fritt om tilbudet godtas eller ikke. Alternativet til å bli utlånt er permittering eller oppsigelse.

Dersom den ansatte godtar tilbudet om utlån, skal en utlånsavtale signeres. Avtalen (vedlegg 1) skal signeres av tre parter; den ansatte som leies ut, innleiebedrift og moderbedrift. Det skal også foreligge en tidsperiode for utlån ved inngåelse. I følge L.H. Lied har perioden ved flere tilfeller blitt forlenget underveis. Videre spesifiserer avtalen at lønn og særtillegg følger

<sup>1</sup> Videre henvisninger til L.H. Lied bygger på personlig kommunikasjon, jan- mai 2014.

<sup>2</sup> Menneskene i figuren er hentet fra allthingshuman.net, [Lenke](#).

gjeldende vilkår i innleiebedrift, men utbetales i sin helhet av moderbedrift. På bakgrunn av forskjeller i lønnsnivå i Raufoss Industripark, har det vært vanlig at de som ville gått mye ned i lønn ved utlån, har fått beholde sin ordinære lønn. Det er moderbedriften som betaler differansen mellom lønn i innleiebedrift og ordinær lønn. L.H. Lied peker videre på at moderbedriften fakturerer innleiebedrift for tiden den ansatte har jobbet i innleiebedrift, i henhold til lønnsvilkårene i avtalen. Avtalen spesifiserer også at arbeidstiden reguleres ved innleid bedrift, det samme gjelder avvikling av ferie. Avtalen kan sies opp med 2 ukers gjensidig varsel.

Avtalen er svært enkel i sin form, slik at ikke alle forhold er formalisert i avtalen. Eksempelvis gjelder dette hvem som skal betale dersom de ansatte som leies ut blir syke under utlånsperioden. I følge L.H. Lied er dette moderbedriftens ansvar, og de må følgelig betale de ansatte under arbeidsgiverperioden.

### **1.2.2 Historien bak utlånsavtalen**

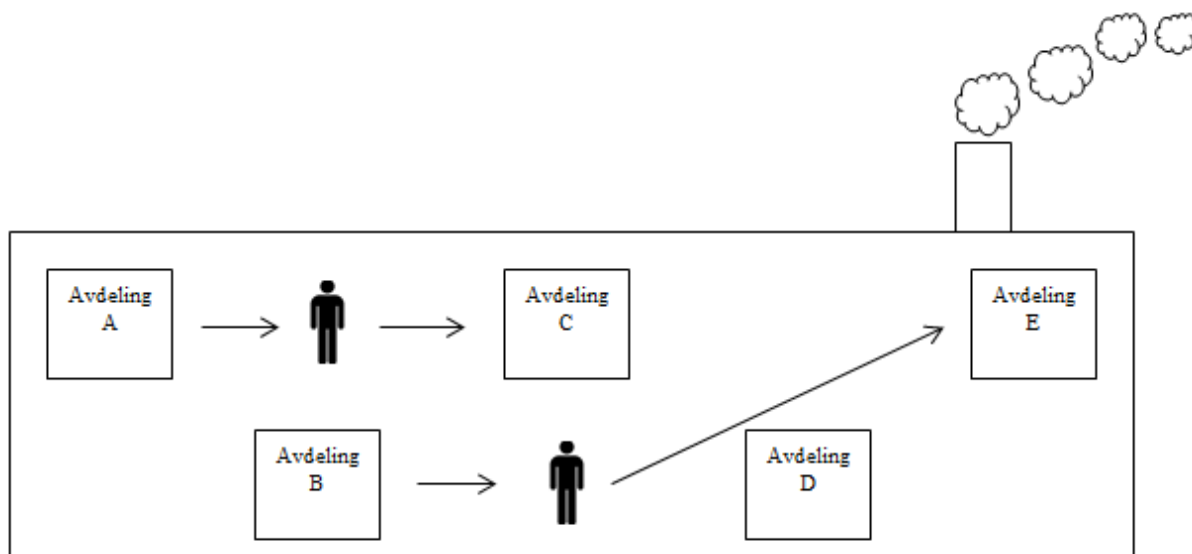
For å forklare hvordan utlånsavtalen ble til, er det nødvendig å gå tilbake da Raufoss Industripark var ett stort konsern, Raufoss Ammunisjonsfabrikk (RA). Historien skriver seg tilbake til 1892, da det ble besluttet av Forsvarskommisjonen å flytte reservedepotet og fabrikasjon av geværammunisjon fra Akershus festning til et sikkert sted på innlandet. Området rundt Gjøvik ble sett på som et godt alternativ, med Mjøsa som beskyttelse (Wang, 1996). Wang (1996) beskriver hvordan flere forslag til aktuelle beliggenheter ble lagt frem, men at valget falt på Rødfos Fyrstikfabrik. Han beskriver videre at kjøpekontrakt ble undertegnet 30. oktober 1984, og at staten tok over den nye fabrikk, Rødfos Patronfabrik, på Raufoss fra 1. mai 1895.

På bakgrunn av økende motvilje mot unionen med Sverige, hersket krigsstemning mellom Norge og Sverige våren 1895. Etersom Norge var militært underlegne, fikk denne konflikten fart på opprustningen av et slagkraftig norsk forsvar, en opprustning som varte fra 1895-1905 (Wang, 1996). Etter første verdenskrig presset behovet for sivil produksjon seg frem, grunnet svingninger i produksjon og beredskapsbehov (Johnstad 2009). Det ble i 1919 besluttet å innføre produksjon av kulelager på Raufoss, samtidig utgjorde på denne tiden metallverket hovedhjørnesteinen i fabrikkens sivile produksjon med produkter som plater og bolter (Wang, 1996). Wang (1996) beskriver videre hvordan fabrikk i 1920 fikk et gjennombrudd på

eksport av ammunisjon, noe som den gang ble regnet som sivil produksjon. Fabrikken byttet i 1924 navn til Raufoss Ammunisjonsfabrikker.

Etter turbulente tider under andre verdenskrig, var fabrikken i normal drift igjen fra 14. mai 1945 (Wang, 1996). Wang beskriver videre at «I 1946 utgjorde sivilproduksjonen ved RA mer enn 60% av den totale omsetningen» (1996, s. 157). I 1965 begynte RA å produsere bildeler for Volvo, og i perioden fra 1947 til 1986 fremstår RA som ledende bedrift innen industrien. I årene fra 1987 til 1996 utviklet RA seg til et internasjonalt konsern med militær og sivil produksjon, samtidig som bildelproduksjonen vokste raskt (Johnstad 2009).

På den tiden RA var et konsern med ulike forretningsområder, var det i følge L.H. Lied, normalt å flytte ansatte mellom de ulike avdelingene og forretningsområdene, ettersom hvor det var behov for arbeidskraft. Dersom det var nedgang i en avdeling, tok man de overflødige ansatte og flyttet dem til en avdeling eller et forretningsområde der det var behov for ekstra arbeidskraft. Dette illustreres av figuren under.

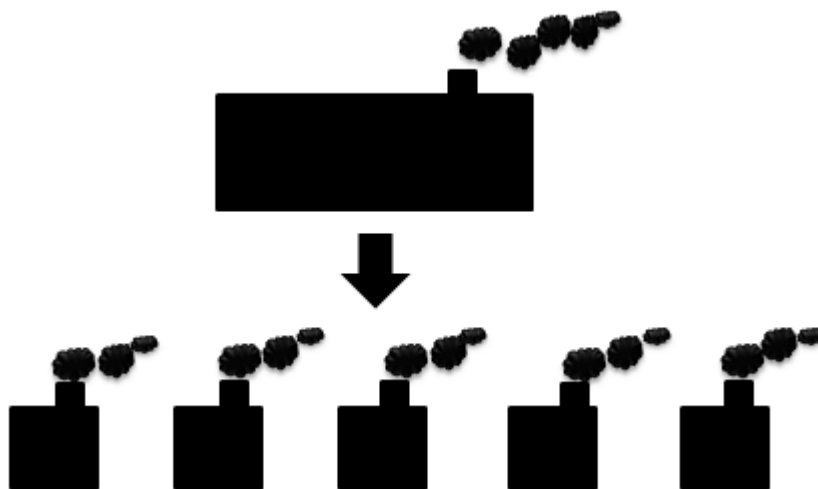


Figur 2. Internt arbeidsmarked.<sup>3</sup>

Johnstad (2009) forteller at det på 90-tallet skjedde store forandringer innen RA. Raufoss Automotive ble i 1997 solgt til Norsk Hydro AS, og i 1998 ble Nammo dannet. I årene etter ble Plastal og Steertech dannet, og Raufoss Industripark (RI) ble i 2001 solgt til Raufoss Næringspark ANS. Johnstad (2009) forteller videre at RI på en kort periode gikk fra å være konsern til en agglomerasjon, der bedriftene var komplementære, og kun konkurrerte om

<sup>3</sup> The Stickman i figuren er hentet fra Commons Wikimedia. [Lenke](#)

arbeidskraften. Han peker også på at Industriparken i dag ses på som en klynge, ofte kalt Raufoss-klynga. Klynge defineres i følge Løwendahl og Wenstøp som “..bedrifter og institusjoner koblet sammen gjennom vertikale og horisontale relasjoner innen et geografisk område” (2010, s. 233). L.H. Lied forteller at RI i dag fremstår som en av Norges største industriparker, med over 2350 arbeidsplasser og 40 bedrifter.



Figur 3. Fra konsern til klynge.

Som figuren over viser, ble det en overgang fra konsern til flere frittstående bedrifter samlet i et industrimiljø. I følge L.H. Lied førte denne overgangen til at tradisjonen med å flytte ansatte innen avdelingene ikke lenger var mulig, og at bedriftene som ble etablert nå stort sett fokuserte på seg selv og eget overlevelsesbehov, i stedet for samarbeid med de andre bedriftene.

I forbindelse med en klyngeanalyse utgitt i 2004, som tar for seg lettmetall-miljøet på Raufoss-Toten, kom det blant annet forslag om å styrke samarbeidet og samspillet mellom bedriftene i Raufoss Industripark (Johnstad 2004). Det ble også pekt på behov for kompetanseutvikling og læring (Johnstad 2009). På omtrent samme tidspunkt som Raufoss-miljøet ble tildelt Norwegian Center of Expertise-status (NCE) i 2006, ble Raufoss etter søknad, tildelt midler fra Hovedorganisasjonens Fellestiltak (HF), for å forbedre samarbeidet mellom bedriftene og partene i Raufoss Industripark (Strand 2010). HF er et samarbeid mellom LO og NHO. HF-prosjektets hovedformål er i følge Strand “...å videreføre det beste av Raufoss sine tradisjoner, og utvikle nye spennende samarbeidstiltak på tvers av bedriftsgrensene”(2010, s. 3). Midlene fra HF, samt midler tildelt gjennom NCE-programmet

og andre forskning og utviklingsprogrammer (FoU), førte til at Raufoss fikk betydelige ressurser til å jobbe med et partsbasert samarbeid.

HF-prosjektet ble delt i tre mindre delprosjekter, som ble fokusert mot tre utviklingstiltak; Raufoss Produksjonssystem (RPS), Raufoss Innovasjonssystem (RIS) og Raufoss Læringssystem (RLS) (Strand 2010). Utlånsavtalen kom som et resultat av delprosjektet RLS, og det er derfor dette delprosjektet det er interessant å gå nærmere inn på i denne oppgaven.

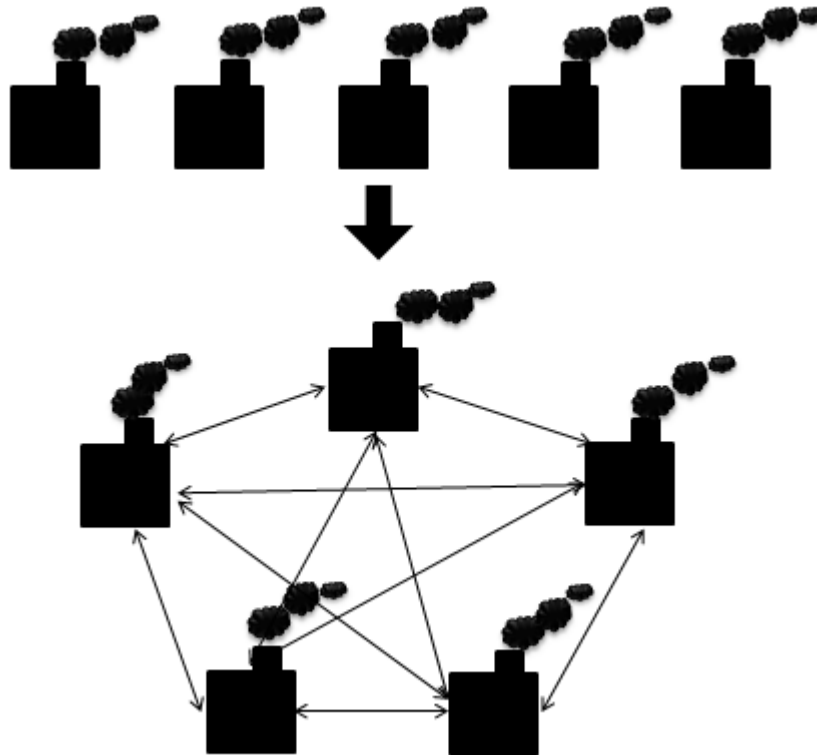
*Målet til RLS var å skape en arena for fellestiltak og kunnskapsutveksling innen industriell produksjon og innovasjon, der både bedrifter og læringsinstitusjoner skulle delta gjennom å:*

- *Utvikle gode systemer som sikrer læring mellom bedriftene og utveksler kompetanse og ansatte på tvers av bedriftene*
- *Fokusere på intern- og ekstern markedsføring, branding og utvikle «Raufoss-ambassadører»*
- *Utvikle læringsarenaer mellom bedrifter og utdanningsinstitusjoner (Strand 2010, s. 4).*

Innenfor rammene gitt over ble det utarbeidet fem forhold for å sikre måloppnåelse. De fem forholdene var samordning av jobbsøknader, rutiner for utlån av personell, markedsføring, arena for samhandling og andre nettverk (Strand, 2010). Kun to av forholdene er relevante for oppgaven, og det er kun disse som utdypes nærmere: rutiner for utlån av personell og arena for samhandling.

Prosjektet utarbeidet rutiner for utlån av personell, som skulle være en hjelper til å utnytte svingninger i mannskapsbehov, slik at det kunne være til nytte både for bedriften som låner ut og den som låner inn (Strand 2010). Rutinene for utlån av personell er gjennomgått tidligere i dette kapitlet. Det andre forholdet som er interessant, og som også har en forbindelse til utlån av personell, er utarbeidelsen av en arena for samhandling mellom bedriftene i parken, spesielt for de personalansvarlige. Det ble påpekt at samhandling og koordinering mellom bedriftene vil gi dem forbedret konkurransevne. Det ble gjennom prosjektet opprettet et Personalforum, som siktet seg inn på at personalansvarlige skulle møtes på rundgang to-tre ganger i året (Strand 2010). L.H. Lied pekte på at dette Personalforumet skaper et godt

samarbeid mellom de personalansvarlige, og at det er dette nettverket som anvendes når utlån av personell benyttes.



Figur 4. Økt samarbeid.

Figuren over illustrerer hvordan de selvstendige bedriftene i Industriparken tidligere fokuserte på seg selv, og hvordan HF-prosjektet skapte økt samarbeid. Strand (2010) påpeker også at den største nytteverdien av prosjektet er at de selvstendige bedriftene i større grad har sett behovet for samarbeid på tvers av bedriftsgrensene.

### 1.3 Formål og problemstilling

Temaet i denne bacheloroppgaven omhandler, som nevnt, avtalen for utlån av personell mellom bedriftene i Raufoss Industripark. Denne utlånsavtalen har flere parter som påvirkes av avtalens omfang. Den ene parten er de ansatte som lånes ut, den andre er bedriftene som låner ut og inn, og den tredje part er Raufoss Industripark som et industrimiljø. Vi mente det kunne være interessant å se på hvordan de ulike partene påvirkes av denne utlånsavtalen.

Temaet i denne oppgaven er såpass stort at det var nødvendig å gjøre avgrensninger i forhold

til hvilke temaer denne bacheloroppaven kommer inn på. Nedenfor følger en avgrensning og forklaring av de temaene vi ønsket å gå nærmere inn på videre i denne oppgaven.

De ansatte som lånes ut går fra det kjente til det ukjente, når det gjelder arbeidsoppgaver, kolleger, arbeidskultur og ledelse. Med bakgrunn i fag som ledelse og psykologi, ville vi se på om de ansattes motivasjon og ytelse, på bakgrunn av disse faktorene, endres i perioden de er utlånt. Samtidig var det interessant å se om utlånsavtalen påvirker de ansattes økonomi, og hvilken påvirkning det vil ha på økonomien deres om de ikke benytter seg av utlånsavtalen. Vi ville også se om de ansatte lærer noe av å være utlånt til en annen bedrift i en periode.

I forhold til bedriftene var det interessant å se på om utlånsavtalen er et kostnadsbesparende alternativ til ekstern innleie og rekruttering, samt permittering og oppsigelse. I tillegg kunne det være interessant å se om utlånsavtalen hjelper til å beholde verdifull kompetanse innad i bedriften, og om utlån fører til økt læring også på bedriftsnivå.

Raufoss Industripark som klynge vil også kunne påvirkes ved at personell lånes ut mellom bedriftene i klyngen. Klyngen kan påvirkes ved at kompetanse beholdes innenfor parken, og at økt samarbeid skaper synergier. Dette punktet vil ikke bli gjennomgått i denne oppgaven, men det presiseres at klyngesamarbeidet på Raufoss representerer bakteppet for utlånsavtalen.

På bakgrunn av avgrensningene gjort ovenfor kunne denne bacheloroppavens problemstilling utledes:

*“Hvordan påvirkes de ansatte og bedriftene av at personell lånes ut mellom bedriftene i Raufoss Industripark?”*

Vårt ønske med denne bacheloroppgaven, er at den skal belyse utlånsavtalen, hvordan den fungerer i praksis og om det finnes forbedringspotensiale. Vi mente også at dersom våre funn konkluderer med at utlånsavtalen har positive påvirkninger, kan avtalen være av interesse for andre klynger eller samarbeidende bedrifter.

## 2.0 Teoretiske og faglige perspektiver

I dette kapittelet vil teorien rundt denne oppgavens problemstilling presenteres. I den sammenheng kan det være hensiktsmessig å presentere problemstillingen på nytt:

*Hvordan påvirkes de ansatte og bedriftene av at personell lånes ut mellom bedriftene i Raufoss Industripark?*

Oppgavens problemstilling er av en slik karakter at det for oppgaveforfatterne ikke har vært mulig å finne noen få store teorier som kan belyse problemstillingen. Det har derfor blitt tatt utgangspunkt i flere mindre teorier og faglige perspektiver, som til sammen kan belyse interessante forhold ved utlånsavtalen. Kapittelet er delt opp i fem hoveddeler som belyser ulike sider ved problemstillingen. En vil kunne oppleve at enkelte av teoriene som presenteres også kunne passet under de andre delene, men det er plassert etter beste evne for å skape god flyt og forståelse av teorien for leseren.

Innledningsvis vil teori rundt hvilke påvirkninger utlånsavtalen har på de ansattes arbeidsforhold og økonomi presenteres. Herunder vil teori rundt permittering, oppsigelse og internt arbeidsmarked gjennomgås. Deretter vil teori rundt hvilke påvirkninger utlånsavtalen har på de ansattes arbeidsforhold og motivasjon presenteres. Innenfor motivasjon er det tatt utgangspunkt i Mitchell og Larsons syntesemodell, som inneholder motivasjonsteorier som Maslows behovshierarki, likeverdsteori, rettferdighet i prosedyrer, forventningsteori og Herzbergs tofaktorteori. Videre vil teori rundt hvilke påvirkninger utlånsavtalen har på de ansattes arbeidsforhold og kompetanse presenteres. I denne delen vil læringsprosessen bli forklart, samt sosial og kognitiv læringsteori.

I den delen av teorikapittelet som omhandler bedriftene, vil teori rundt bedriftenes organisering og kompetanse, og hvordan utlånsavtalen påvirker dette, gjennomgås. Her vil teori rundt kompetanseflukt, organisatorisk læring, samt taus og eksplisitt kunnskap presenteres. Videre vil teori rundt bedriftenes organisering og økonomi, og hvordan utlånsavtalen påvirker dette, gjennomgås. Her presenteres teori rundt kvasiinterne arbeidsmarkeder kontra bruk av eksternt innleid arbeidskraft. Det gis også en gjennomgang av fleksibilitetsteori.



## 2.1 Arbeidsforhold og de ansattes økonomi

I beskrivelsen av utlånsavtalen kom det frem at utlån er en frivillig ordning de ansatte kan benytte seg av, i stedet for å bli permittert eller oppsagt. Ut fra dette kan det tyde på at de ansattes arbeidsforhold og økonomi er forhold som blir påvirket, og som det kan være interessant å se nærmere på.

L.H. Lied fortalte at dersom de ansatte takker nei til å bli utlånt til en annen bedrift i en periode, er alternativet permittering eller oppsigelse. I den forbindelse er det nyttig å se på hvilke konsekvenser permittering og oppsigelse har for de ansatte. Permittering er, i følge Fougner et al., ”.. en midlertidig suspensjon av arbeidsgivers og arbeidstakers gjensidige plikter og rettigheter i arbeidsforholdet” (2011, s.218). Permittering benyttes der bedriftene ser at behovet for redusert arbeidskraft er midlertidig.

Adgang til permittering er ikke lovregulert i Norge, men er sentralt innhold i flere tariffavtalebestemmelser, blant annet Hovedtalen LO-NHO. En del regler rundt permittering er allikevel lovfestet, blant annet loven om lønnsplikt under permittering (Fougner et al. 2011). Arbeidsgiver vil etter iverksettelse av permittering, ha 20 dagers lønnsplikt, noe som betyr at den permitterte beholder sin lønn de første 20 dager av permitteringsperioden (arbeidstilsynet.no). Etter denne perioden, må den permitterte melde seg arbeidsledig på NAV for å få utbetalt dagpenger, i tillegg til dette må meldekort leveres hver 14. dag for at utbetalingen skal opprettholdes. Dagpenger er en utbetaling på 62,4 % av den permittertes tidligere lønn, før skatt. Denne utbetalingen er en delvis erstatning for tapt arbeidsinntekt (nav.no). Mellom arbeidsgiverperioden og dagpengene er det en 3-dagers periode, som kalles ventedager/karensdager hvor den ansatte er uten lønn. Dette kan i følge nav.no, ses på som den ansattes egenandel.

Oppsigelse forklares av Granden (2006) som at et arbeidsforhold opphører. Et arbeidsforhold kan opphøre på flere måter, og i arbeidsmiljølovens § 15-7 finnes det bestemmelser rundt vern mot usaklig oppsigelse. Driftsinnskrenkninger eller rasjonaliseringstiltak regnes som saklig oppsigelsesgrunn. Dersom bedriftene i Industriparken ser at endringer i behov for arbeidskraft er varig, og de ansatte takker nei til å lånes ut, vil de bli oppsagt. Ved oppsigelse vil de ansatte også måtte melde seg som arbeidsledige ved Nav, og stå uten arbeidsforhold til de finner en

ny jobb. Det ansatte må, som ved permittering, sende meldekort hvert 14. dag, og det utbetales dagpenger, som er 62,4 % av tidligere inntekt (nav.no).

Utlånsavtalen representerer et alternativ til permittering og oppsigelse, og har likhetstrekk med åpne, interne arbeidsmarkeder innenfor konsern. Fougner et al. (2011) beskriver et åpent internt arbeidsmarked ved at det legger til rette for mobilitet i personellressurser på tvers av konsernet, og at det enkelt gir tilgang på nødvendig kompetanse innad. En slik ordning fører til mindre bruk av eksterne konsulenter og innleid personell og vil følgelig gi de ansatte større karrieremuligheter innenfor konsernet (Fougner et al. 2011). Oppdragsgivers bedrift benytter utlån både innad i bedriften og med de andre bedriftene i Raufoss Industripark. I stedet for at de ansatte blir permittert eller oppsagt, kan de lånes ut til andre avdelinger eller andre bedrifter. Ettersom teorien i utgangspunktet er basert innenfor konsern, kan utlånsavtalen ses på som et kvasiinternt arbeidsmarked, der ansatte blir lånt ut til andre selvstendige bedrifter innenfor det samlokaliserte industrimiljøet på Raufoss.

## **2.2 Arbeidsforhold og de ansattes motivasjon**

For å se på hvordan de ansatte påvirkes av utlånsavtalen, mener oppgaveforfatterne motivasjon er særlig relevant. De ansatte står overfor permitteringer og oppsigelser, og mulighetene for at det blir utfallet kan minskes ved å benytte utlånsavtalen. Det er allikevel grunn til å tro at de ansattes motivasjon blir påvirket av dette, samt endringene de opplever ved å bli utlånt. For å se på hvordan deres motivasjon blir påvirket, er det hensiktsmessig å se på ulike motivasjonsteorier. Det eksisterer imidlertid utallige teorier rundt motivasjon, og oppgaveforfatterne har avgrenset disse og valgt ut noen som er interessante i forhold til problemstillingen.

En modell som tar for seg flere interessante teorier og setter dem i sammenheng, er Mitchell og Larssons syntesemodell for motivasjon og ytelse (Kaufmann og Kaufmann 2011). Modellen tar for seg hvordan ytre og indre faktorer påvirker motivasjon og ytelse gjennom aktivering, intendert atferd og atferd. De ytre faktorene innebærer teorier som sosial fasilitering, oppgavefaktorer og sosiale faktorer og ytre miljøforhold, mens de indre faktorene innebærer teorier rundt behov, tankeprosesser, evner og kunnskap som påvirkende (Kaufmann

og Kaufmann 2011). I forhold til oppgavens problemstilling er det nødvendig å avgrense modellen, og benytte de motivasjonsteoriene oppgaveforfatterne anser som mest aktuelle for å se på hvordan utlånsavtalen påvirker de ansatte som lånes ut. Under vil teoriene som er aktuelle i denne oppgaven bli presentert, deretter følger en oppsummering av hvordan de henger sammen i syntesemodellen.

Før teoriene blir presentert kan det være hensiktsmessig å definere begrepet motivasjon. Helgesen definerer motivasjon som "...et begrep som dekker alt som gir atferden vår *energi, retning og mål*" (2011 s.84). Maslows behovsteori er en mye brukt teori, og brukes også i denne oppgaven for å undersøke hva som fører til aktivering hos de ansatte. Helgesen (2011) påpeker at selv om Maslows behovshierarki kan kritiseres på noen nivåer, bør teorien hans ha en plass i enhver drøfting av menneskelig motivasjon.

**Maslows behovshierarki** beskrives av Kaufmann og Kaufmann (2011), og teorien trekker frem fem menneskelige behov som er grunnleggende for motivasjon. Disse fem behovene deles opp i to underkategorier, underskuddsbehov og vekstbehov. De fem behovene er satt opp i en hierarkisk ordning, ettersom Maslows grunntanke er at de nederste behovene må tilfredsstilles før de neste behovene i hierarkiet blir aktivert. Disse behovene er i følge Hein H. H. (2009) styrende for atferd, da mennesket søker å få disse behovene tilfredsstilt. Etter et behov er tilfredsstilt, vil et behov på høyere nivå bli aktivert.

Nederst i Maslows hierarki ligger i følge Kaufmann og Kaufmann (2011) *fysiologiske behov*, som dekker biologiske drifter og er helt grunnleggende for å overleve. I forhold til de ansatte som lånes ut, kan lønnsbetingelser ses på som et fysiologisk behov. For å kunne dekke dette fysiologiske behovet, er det nødvendig med en minimumslønn slik at eksisterende levestandard kan opprettholdes. Dagpengene som utbetales av NAV er kun 62,4% av tidligere lønn, og dette kan føre til at det blir vanskelig å opprettholde den etablerte levestandarden.

Etter de fysiologiske behovene er dekket, aktiveres et behov for *sikkerhet*. Sikkerhetsbehovet omhandler trygghet, både fysisk og psykisk, noe som inkluderer jobbsikkerhet (Kaufmann og Kaufmann 2011). For de ansatte som lånes ut, kan tryggheten av å vite at moderbedriften tar grep for å sikre at de får beholde jobben, være en grunn til at behovet for sikkerhet dekkes.

Samtidig vil de fortsette å opparbeide ansiennitet, som hjelper å sikre jobben i fremtidige anledninger.

Når sikkerhetsbehovene er dekket, aktiveres behovet for *sosiale tilknytninger*. Fellesskap og vennskap, samt det å føle seg akseptert blant kolleger, er behov som dukker opp på dette nivået (Kaufmann og Kaufmann 2011). For ansatte som lånes ut gjennom utlånsavtalen, kan det handle om kolleger de mister kontakt med i perioden de er utlånt, hvordan de blir mottatt i innleiebedriften og om omgivelsene der formidler støtte og aksept.

Vekstbehovene i Maslows hierarki er ikke ment å dekke en underskuddstilstand, men omhandler personlig vekst og videreutvikling av kompetanse og personlige egenskaper. Det fjerde nivået, og det første av vekstbehovene, er behovet for selvrespekt og anerkjennelse. Første skrittet i retningen av å få oppfylt dette behovet, er å få anerkjennelse fra andre. Videre ses prestisje og suksess på som sentrale behov på dette nivået. Helt øverst i Maslows behovshierarki ligger behovet for selvaktualisering. Mennesket tar i bruk sine evner, utvikler seg selv og realiserer sitt potensial. Når dette behovet er tilfredsstilt, blir jobbytelsen på topp, noe som er det beste både for personen og bedriften (Kaufmann og Kaufmann, 2011). For de utlånte ansatte, vil disse behovene bli dekket, dersom de i innleiebedrift får muligheter til å ta i bruk sine evner, utvikle seg selv og realisere sitt potensial. Avtalen for utlån peker også på at de ansatte er utlånt for en spesifisert tid, noe som tilsier at de skal tilbake til moderbedriften etter endt periode, dette kan påvirke deres muligheter for å få tilfredsstilt disse behovene.

En annen viktig teori er **likeverdsteorien** til J. Stacy Adams. Kaufmann og Kaufmann (2011) forklarer at likeverdsteorien ser på at motivasjon påvirkes av rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikninger med det andre gir og får. Dersom opplevelsen er at sammenlikningen er god, kalles dette likeverdstilstand. Hvis opplevelsen derimot er at innskudd og uttak ikke er i likevekt med sammenligningsgrunnlaget, kalles dette likeverdsspenning. Dersom det eksisterer likeverdsspenning, peker likeverdsteorien på hva som er aktuelt for å rette opp i den ubalansen de opplever. Aktuelle løsninger kan være blant annet endring i ytelse, fordreid selvpålevelse, å fordreie den oppfatning man har av andre eller kanskje å slutte i jobben. De tre viktigste sammenligningspunktene innen likeverd er lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde (Kaufmann og Kaufmann 2011). De ansatte som er utlånt kan sammenlikne seg med ansatte i innleiebedriften, eksempelvis på arbeidsoppgaver og lønn.

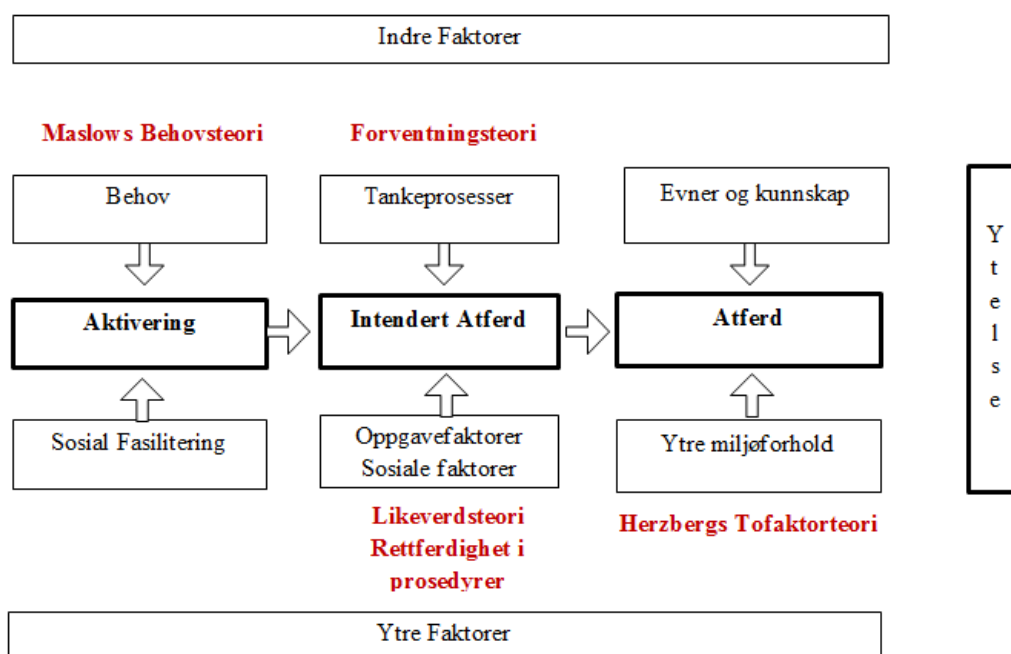
**Rettferdighet i prosedyrer** er tett knyttet til likeverdsteorien, og ser på om de ansatte føler det er rettferdighet i fordeling av goder på arbeidsplassen. Vanlige goder som sammenlignes er lønn, ferie, frynsegoder og arbeidstid (Kaufmann og Kaufmann 2011). For ansatte som lånes ut, kan det å slippe å bli utlånt, altså bli værende i jobb hos moderbedriften, bli sett på som et gode. Prosedyrene rundt utvelgelsen av hvem som skal lånes ut, og hvordan dette oppleves av de som velges ut, er derfor et viktig element. Dersom prosedyrene oppleves som urettferdige, kan dette i følge Kaufmann og Kaufmann (2011) føre til lavere motivasjon. Teorien om rettferdighet i prosedyrer peker også på to faktorer som kan forbedre opplevelsen av rettferdighet. Tilbakemeldinger fra ledelsen til den ansatte, og muligheten den ansatte har til å gi sin tilbakemelding er det første punktet. Det andre punktet viser til at forklaring rundt prosedyrene, og hvilke regler som følges når beslutningene tas, er viktig for å ikke oppleve urettferdig behandling (Kaufmann og Kaufmann 2011). Her må det også forutsettes at begrunnelsen som blir gitt av ledelsen, er forståelig og gir mening.

I følge syntesemodellen, kan ansattes motivasjon også påvirkes av deres forventninger.

**Forventningsteorien** forklarer hvordan forventningene om å oppnå det man ønsker påvirker motivasjonen. Belønning kan være en kraftig motivator (Kaufmann og Kaufmann 2011). I forhold til de ansatte som er utlånt, kan forventningen om å få komme tilbake til moderbedriften ses på som en belønning. Dette kan føre til at motivasjonen påvirkes. På samme måte kan forventninger om å bli tilbudt fast stilling i innleiebedriften dersom moderbedriften ikke lenger kan beholde dem, påvirke motivasjonen. Innen forventningsteori finnes det tre viktige vurderinger som påvirker motivasjonen; individets subjektive forventning om at deres innsats vil føre til ønsket resultat, instrumentelle overveielser om at innsatsen fører til belønning og til slutt, valensvurdering, hvordan individet subjektivt vurderer belønningen. Om personen ikke har tro på at innsatsen fører til ønsket belønning, vil motivasjonen være svak. Dersom nedlagt innsats ikke fører til ønsket belønning, fører også dette til svikt i motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2011).

Egenskaper ved arbeidsplassen kan i følge Kaufmann og Kaufmann (2011), også påvirke de utlånte ansattes motivasjon. **Herzberg** har utviklet en **tofaktorsteori**, som belyser egenskaper ved arbeidsplassen som påvirker trivsel og mistrivsel, som igjen påvirker ansattes motivasjon og ytelse. Herzberg har kommet frem til to faktorer, hygiene- og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer er forhold som lønn, jobbsikkerhet, arbeidsforhold, ledelse og

administrasjon. Dersom disse arbeidsbetingelsene er fraværende kan det skape mistriksel, men om de er til stede skaper de ikke nødvendigvis trivsel. Motivasjonsfaktorene er blant annet anerkjennelse, ansvar, vekst og involvering. Disse forholdene skaper trivsel dersom de er til stede, men ikke mistriksel dersom de ikke er til stede (Kaufmann og Kaufmann 2011). I forbindelse med de ansatte som lånes ut, vil lønnen og arbeidsoppgavene, samt muligheter for ansvar, vekst og involvering i innleiebedrift påvirke deres motivasjon og ytelse.



Figur 5. Mitchell og Larssons syntesemodell<sup>4</sup>.

Ut fra figuren kan man se at det er behovene som først aktiverer motivasjonen. Når et behov oppstår, vil man bli aktivert ved at behovet blir forsøkt oppfylt (Kaufmann og Kaufmann 2011). I følge teorien vil de utlånte ansattes behov for å beholde lønn, arbeid og sosiale tilknytninger, aktivere deres motivasjon. Etter hvert som man blir aktivert, påvirker tankeprosesser, oppgavefaktorer og sosiale faktorer den intenderte atferden, hva individet har til hensikt å gjøre (Kaufmann og Kaufmann 2011). Eksempelvis kan forventningene om å komme tilbake til moderbedrift etter utleieperioden påvirke intendert atferd og motivasjonen. De ansattes oppfattelse av likeverd og om prosedyrene er rettferdige kan også påvirke den intenderte atferden. Den aktualiserte atferden kan allikevel påvirkes av evner og kunnskap, og ytre miljøforhold som for eksempel Herzbergs tofaktorteori. Kaufmann og Kaufmann (2011)

<sup>4</sup> Figuren er hentet fra Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 115).

peker videre på at man for å oppnå bedre jobbytelse og motivasjon, må gis muligheter til individuell tilfredstillelse gjennom vekst og selvutvikling.

### **2.3 Arbeidsforhold og de ansattes kompetanse**

Et av målene med HF-prosjektet som resulterte i utlånsavtalen, var økt kompetanseutveksling og læring (Strand, 2010). På bakgrunn av dette var det interessant å se om utlånsavtalen påvirker de ansattes kompetanse og om de lærer noe av å være utlånt.

For å se på hvordan de ansattes kompetanse påvirkes av utlånsordningen, kan det være hensiktsmessig å definere begrepet kompetanse. Kompetanse består i følge Løwendahl og Wenstøp av “en kombinasjon av kunnskaper, ferdigheter og evner” (2010 s. 175). De forklarer dette som at det ikke holder å bare inneha kunnskaper for at det kan kalles kompetanse, de fleste må trene for å bli gode til noe. I tillegg til disse tre forholdene, nevner de også en persons evner og holdninger som viktige elementer innen kompetanse. Løwendahl og Wenstøp (2010) fortsetter med å forklare at man skaffer seg kunnskap ved for eksempel å reflektere over ting man opplever og ved å lese.

Etttersom kunnskap er en del av kompetanse, kan det være interessant å se på hvordan de ansatte tilegner seg kunnskap. Læring defineres av Jacobsen og Thorsvik som «...en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen» (2013, s. 353). Læringsprosessen består av fire trinn, hvor det i første trinn blir registrert en stimuli, man erfarer noe man mener det bør gjøres noe med. Andre trinn i prosessen består av en problemanalyse, hvor man forsøker å analysere hvorfor det hendte. Tredje trinn handler om at man utvikler tiltak for å løse problemet. Fjerde og siste trinn i prosessen er å iverksette tiltak for å løse problemet, altså en endring av atferd. Dette er læring på individnivå (Jacobsen og Thorsvik 2013). De ansatte som lånes ut kan bli utsatt for ny stimuli i den innleide bedriften, dette kan for eksempel være andre måter å gjøre ting på. I følge teorien vil så den ansatte analysere hvorfor tingene blir gjort slik, for så å komme frem til et tiltak som kan føre til en bedre måte å gjøre det på. Det siste trinnet er å iverksette tiltak, altså endre måten å gjøre tingene på.

Den sosiale læringsteorien peker på at mennesker kan lære også uten selv å erfare. Dette gjøres ved erfaringsutveksling med andre mennesker. Man kan da lære ved å sette seg inn i andres situasjon, hva de har gjort og erfart og relatere erfaringene til egen situasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). De ansatte som lånes ut, vil komme i kontakt med nye kolleger. Dette vil kunne medføre at de utveksler erfaringer om hvordan ting skal gjøres. Samtidig får de ansatte nye arbeidsoppgaver i innleiebedriften som må læres.

Når de ansatte som lånes ut kommer i en ny bedrift kan det være mye informasjon å forholde seg til. På bakgrunn av dette kan det være interessant å se på hvordan mennesker behandler denne informasjonen. Den kognitive læringsteorien setter i følge Jacobsen og Thorsvik «...fokus på hvordan den menneskelige hjerne organiserer, behandler og lagrer kunnskap, og hvordan mennesker reagerer på informasjonen» (Jacobsen og Thorsvik, s. 322, 2011).

Den kognitive teorien hevder at dersom læring skal finne sted, må det knyttes oppmerksomhet til det man opplever. Når oppmerksomhet knyttes til opplevelsen, lagres dette ofte i korttidsminnet. Kunnskapen er tilstedeværende i korttidsminnet en stund, men dersom den ikke blir aktivert vil den fort glemmes. Dersom kunnskapen blir aktivert og bearbeidet, vil kunnskapen lagres i langtidshukommelsen. Kunnskap lagret der forsvinner sjelden (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For at de ansatte som er utlånt skal lære noe av å ha vært utleid, er de nødt til å aktivere den kunnskapen de har tilegnet seg etter de kommer tilbake, slik at den ikke glemmes, men kan tas i bruk.

Kunnskapen som lagres i langtidsmindet, grupperes innenfor ulike hovedområder og mer detaljert kunnskapen lagres deretter innenfor disse hovedområdene. Dette kalles kognitive kart eller mentale modeller. Disse kognitive kartene inneholder oppskrifter for hvordan man skal handle innenfor situasjoner man har tidligere erfaring med. Dette fører til at individet reagerer mer eller mindre automatisk, og dette er en prosess som letter informasjonsbehandlingen for individet. (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

Dette gir en forståelse av at det finnes ulike måter å lære på. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013), er det i hovedsak tre måter å lære på. Man kan utvikle helt nye kognitive kart i tillegg til de eksisterende, en kan utvide eksisterende kart dersom mer kunnskap tilegnes, eller så kan man også bygge opp nye kognitive kart som erstatter et eksisterende kognitivt kart. Denne



siste formen innebærer også en avlæring. Avlæring skjer ved at man løsriver seg fra grunnleggende antakelser og etablerte sannheter om måten man gjør ting på. Det er rimelig å anta at ansatte som lånes ut må tilpasse seg kulturen og arbeidsmetodene i innleiebedrift. Dette kan medføre at de ansatte enten må opprette nye kart, utvide eksisterende eller erstatte eksisterende kart.

## **2.4 Organisering og bedriftenes kompetanse**

Som nevnt, var et av målene med HF-prosjektet som utledet utlånsavtalen, at økt læring og kompetanseutveksling mellom bedriftene skulle sikres (Strand, 2010). På bakgrunn av dette er det interessant å se på hvordan bedriftenes kompetanse påvirkes av at personell lånes ut mellom bedriftene i Raufoss Industripark. Kompetanse består i følge Løwendahl og Wenstøp av “en kombinasjon av kunnskaper, ferdigheter og evner” (2010, s.175). Ut fra definisjonen kan man se at kompetanse og læring er tett knyttet til hverandre. Læring har tidligere i oppgaven blitt definert fra Jacobsen og Thorsvik (2013), som en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kompetansen. I forhold til utlånsavtalen kan det være interessant å se hvordan bedriftenes kompetanse påvirkes, det vil derfor være nødvendig å se på hvordan organisasjoner lærer.

Organisatorisk læring innebærer at enkeltindivider lærer og deler sin nye kunnskap med resten av organisasjonen, som videre utvikler felles tiltak og endrer atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I følge teorien vil organisatorisk læring finne sted dersom en utlånt ansatt lærer noe under utleieperioden, og tar med seg den nye kunnskapen til moderbedriften. Den ansatte må videre informere sine kolleger om den nye kunnskapen, samt at organisasjonen må velge å ta i bruk denne kunnskapen og endre sin atferd på bakgrunn av den. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at et problem rundt organisatorisk læring, er at mye av den læringen som finner sted innenfor organisasjonen skjer på individnivå, ofte også uten at individet er klar over det. Kunnskap den enkelte har, som ofte er skjult både for den enkelte og for andre, kalles taus kunnskap. Dette er kunnskap den enkelte ofte ikke er klar over, og som man har vanskelig for å sette ord på og formidle til andre. Kunnskapen består hovedsaklig av opparbeidede erfaringer og ting som man bare vet fungerer. I motsetning til taus kunnskap står eksplisitt kunnskap. Dette er kunnskap man kan sette ord på og som ofte blir nedfelt i

rutiner og prosedyrer. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at den viktigste forutsetningen for å utvikle en lærende organisasjon er å avdekke den tause kunnskapen. Videre må denne kunnskapen gjøres tilgjengelig for flere i organisasjonen, slik at den kan testes ut og være til nytte for hele organisasjonen.

For at hele organisasjonen skal lære, er det to sentrale prosesser som bidrar til at taus og eksplisitt kunnskap forsterker hverandre i en læringsspiral. Den første prosessen er eksternalisering, og er en prosess der taus kunnskap gjøres om til eksplisitt kunnskap. Et eksempel på hvordan dette gjøres, er at den tause kunnskapen skrives ned og gjøres tilgjengelig for andre. Den andre prosessen er internalisering, og går ut på at flere i organisasjonen tar i bruk den eksplisitte kunnskapen og tilpasser den til sin egen tause kunnskap, som fører til ny taus kunnskap. Når dette er gjort, starter prosessen om igjen med eksternalisering, og man er inne i en kontinuerlig læringsspiral (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Et av målene ved HF-prosjektets delprosjekt, RLS, var å utvikle systemer som sikrer læring mellom bedriftene og at ansatte på tvers av bedriftene utveksler kompetanse (Strand 2010). I forbindelse med organisatorisk læring, er det viktig at de utlånte ansatte lærer fra utlånsperioden, som kan klassifiseres som taus kunnskap, eksternaliseres, slik at kunnskapen blir tilgjengelig for alle i bedriften. Bedriften må deretter utvikle felles tiltak og endre atferd.

Ansatte som innehar taus kunnskap kan ses på som verdifulle for moderbedriften. Kaufmann og Kaufmann (2011) påpeker at kompetanse i form av intellektuell kapital, som er bedriftenes samlede kompetanse og kunnskap, er avgjørende for bedrifters konkurransevne. Nordhaug (1994) peker på viktigheten av å minske kompetanseflukt fra bedrifter. Han mener at bedrifter bruker mye tid og ressurser på å lære opp sine ansatte, og at intellektuell kapital ses på som mobile ressurser som bedriften ikke eier. De ansatte tar med seg den verdifulle kunnskapen når de slutter. Ut i fra denne teorien pekes det på hvor viktig de ansattes kompetanse er for bedriftene, og at det er viktig for bedriftenes konkurransevne at de ansatte og deres kompetanse beholdes i bedriften.

## **2.5 Organisering og bedriftenes økonomi**

Tidligere i denne bacheloroppgaven har det blitt forklart hvordan utlånsavtalen kan ses på som et kvasiinternt arbeidsmarked ettersom bedriftene i Raufoss Industripark nå er selvstendige bedrifter. Innenfor denne teorien forklarer Fougner et al. (2011) hvordan slike

markeder kan bidra til reduksjon i blant annet arbeidskraftskostnader for bedriften. På bakgrunn av dette kan det være interessant å se hvilke påvirkninger utlånsavtalen har på bedriftenes organisering og økonomi.

Utlånsavtalen som benyttes i Raufoss Industripark kan ses på som en videreføring av hvordan RA som konsern la til rette for mobilisering av personellressurser på tvers av konsernet før oppsplittingen på 90-tallet. Teorien til Fougner et al. (2011) er i utgangspunktet basert på konsern, men det finnes en del likhetstrekk mellom teorien for åpne, interne arbeidsmarked og utlånsavtalen, som da kan ses på som et kvasiinternt arbeidsmarked. Jan Fougner et al. (2011) hevder at formålet med et internt arbeidsmarked er å stimulere og legge til rette for mobilitet av personellressurser på tvers av konsernet. Det overordnede siktemålet er å tilrettelegge for mobilitet av personellressurser mellom konsernselskapene uavhengig av hvilke selskaper som etter arbeidsavtalene er arbeidsgiver for den enkelte arbeidstaker. Et av målene med utlånsavtalen var også å skape mobilitet i personellressurser, på tvers av bedriftene (Strand, 2010). Videre påpekes det at en slik ordning kan redusere behovet for bruk av eksterne konsulenter og annet innleid personell. Det blir i tillegg fremhevet at dette kan bidra til å redusere bedriftens arbeidskraftskostnader, og vil bidra til å kunne bedre de ansattes karrieremuligheter innenfor gruppen eller konsernet (Fougner et al. 2011). Utlånsavtalen kan på lik linje med interne arbeidsmarkeder bidra til å redusere behovet for innleid personell og bruk av eksterne konsulenter. Den kan samtidig også bidra til å redusere bedriftens arbeidskraftkostnader. Dersom det oppstår behov for arbeidskraft i en bedrift kan dette formidles gjennom Personalforumet, som ble opprettet som en følge av HF-prosjektet, for lederne i de ulike bedriftene innad i parken. Personalforumet er et samarbeid alle personalansvarlige i Raufoss Industripark har mulighet til å være en del av, og som har møter 2-3 ganger i året. Forumet gir også muligheter til samhandling mellom de personalansvarlige (Strand, 2010).

Ved å benytte intern arbeidskraft, slipper bedriftene de ekstra kostnadene ved rekrutteringsbyråer. Adecco benytter for eksempel en fast timespris og sosiale kostnader, samtidig som administrasjon og fortjeneste legges på (adecco.no). I følge avtalen (vedlegg 1) benyttes gjeldende lønnsvilkår i innleiebedriften, det vil si at det kun er lønn og sosiale kostnader som faktureres fra moderbedriften. Utlånsavtalen kan også være kostnadsbesparende i forhold til permittering, ettersom bedriften ved permittering må betale

arbeidstakers lønn de første 20 dagene av permitteringen, uten at de får arbeidskraft igjen for pengene (arbeidstilsynet.no).

Utlånsavtalen kan ses på som en fleksibel måte å bemanne på. Før gjennomgangen av den videre teorien kan det være hensiktsmessig å definere begrepet fleksibilitet. Fleksibilitet kan defineres som “muligheten til å endre retning raskt og med lav kostnad, som følge av uforutsette endringer i konkurransesituasjonen bedriften operer innenfor” (Barney 2007, s. 243)<sup>5</sup>. I følge Nordhaug (1998) vil den største utfordringen til bedrifter være å skape fleksibilitet gjennom kontinuerlig læring og tilpasning. Videre påpeker han at de fleste ikke lenger kan konkurrere effektivt ved å drive standardisert masseproduksjon, da konkurransen er skjerpet og kundens krav har økt. For mange organisasjoner vil evnen til å utvikle fleksibilitet avgjøre om de makter å overleve eller ikke. Atkinson (1984) peker også på at usikkerhet og endrede konkurranseforhold er blant grunnene til at bedrifter har måttet finne fleksible måter å bemanne på.

Atkinson (1984) deler opp fleksibilitet i tre deler; funksjonell fleksibilitet, numerisk fleksibilitet og finansiell fleksibilitet. Det vil her bli gjennomgått funksjonell og numerisk fleksibilitet, da det er disse delene av teorien som er interessant i forhold til oppgavens problemstilling. Funksjonell fleksibilitet betyr bedriftens mulighet til å omplassere arbeidstakerne raskt og problemfritt mellom aktiviteter og oppgaver, i takt med endring av produkter og produksjonsmetoder (Atkinson 1984). Oppdragsgivers bedrift har stor grad av funksjonell fleksibilitet, ved at de ansatte blir flyttet mellom interne avdelinger dersom det er endring i arbeidsmengde. Numerisk fleksibilitet er bedriftens mulighet til at antall ansatte raskt og enkelt kan økes eller reduseres i takt med kortvarige endringer i behovet for arbeidskraft. Det ønskelige resultatet er at antall ansatte til en hver tid skal stemme overens med behovet for arbeidskraft (Atkinson 1984). Utlånsavtalen kan være en bidragsyter på nettopp dette punktet, ved at bedriftene kan låne inn og ut ansatte fra andre bedrifter ved midlertidige endringer i arbeidskraftbehov.

Atkinsons (1984) teori rundt de ulike typene fleksibilitet har endt opp i en modell kalt “The Flexible Firm”. Denne modellen deler arbeidsstokken ut fra hvilke jobber som er spesifikke for den aktuelle bedriften (kjernegruppen), og hvilke jobber som er av mer generell karakter

---

<sup>5</sup> Oversatt av oppgaveforfatterne

(perifergruppen). Kjernegruppen består av fulltids ansatte med stor grad av jobbsikkerhet, grunnet deres aksept for funksjonell fleksibilitet. Denne gruppen vil utføre bedriftens viktige, firmaspesifikke oppgaver, og blir forsøkt holdt utenfor arbeidsmarkedet, da de ofte har spesiell kompetanse. Perifergruppen består gjerne også av fulltidsansatte, men med en mindre grad av jobbsikkerhet enn kjernegruppen. Deres arbeidsoppgaver er av mer generell karakter, altså ikke firmaspesifikk, og krever mindre opplæring. Det er denne gruppen som skal svare for endringer i behovet for arbeidskraft (Atkinson 1984). Der det er aktuelt å benytte utlånsavtalen, benyttes ansiennitet og kompetanse til å avgjøre hvem som lånes ut, ut fra teorien kan det se ut til at det er perifergruppen som er mest aktuell å benytte til utlån.

## **2.6 Oppsummering av teoretiske og faglige perspektiver**

Avslutningsvis kan det være hensiktsmessig å foreta en oppsummering av hva som har kommet frem i dette kapittelet. Kapittelet har gått gjennom teori som kan hjelpe med å belyse hvordan de ansatte og bedriftene påvirkes av at personell lånes ut mellom bedriftene i Raufoss Industripark.

Teorier rundt permittering, oppsigelse og kvasiinterne arbeidsmarkeder har blitt belyst for å se hvordan utlånsavtalen påvirker de ansattes arbeidsforhold og økonomi. Videre ble Mitchell og Larssons syntesemodell for motivasjon og ytelse benyttet for å belyse hvordan de ansattes arbeidsforhold og motivasjon påvirkes av at personell lånes ut mellom bedriftene i Raufoss Industripark. Teori rundt læring ble videre presentert for å kunne si noe om hvordan de ansattes arbeidsforhold og kompetanse påvirkes av at personell lånes ut.

Hvordan bedriftenes organisering og kompetanse påvirkes av at personell lånes ut, belyses gjennom læringsteori og teori om hvordan organisasjonen kan gjøre taus kunnskap til kunnskap organisasjonen kan dra nytte av. Samtidig ble viktigheten av å beholde kompetanse og kunnskap innad i bedriften påpekt.

Videre ble teori rundt hvordan bedriftenes organisering og økonomi påvirkes av at personell lånes ut beskrevet. Aktuelle teorier som er gjennomgått på dette området er kvasiinterne arbeidsmarkeder i forhold til eksternt innleid arbeidskraft, og Atkinsons fleksibilitetsteori.

For å belyse hvordan de ansatte og bedriftene påvirkes av at personell lånes ut mellom bedriftene i Raufoss Industripark, ble teoriene oppdelt i fem avsnitt. Ut fra disse fem avsnittene, kom tre hovedkategorier til syne, økonomi, motivasjon og kompetanse. Som en hjelp til å besvare hovedproblemstillingen, og for å strukturere de teoretiske og faglige perspektivene, kan tre delproblemstillinger utledes.

**Hovedproblemstilling:** *Hvordan påvirkes de ansatte og bedriftene av at personell lånes ut mellom bedriftene i Raufoss Industripark?*

Delproblemstilling 1: *Hvilke påvirkninger har utlån av personell på de ansattes og bedriftenes økonomi?*

Delproblemstilling 2: *Hvilke påvirkninger har utlån av personell på de ansattes motivasjon?*

Delproblemstilling 3: *Hvilke påvirkninger har utlån av personell på de ansattes og bedriftenes kompetanse?*

På bakgrunn av den gjennomgåtte teorien og de utarbeidede delproblemstillingene, ses det som hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming i denne oppgaven. Metoden vil bli nærmere presentert i neste kapittel, før det i kapittel fire vil bli diskutert rundt delproblemstillingene.

## 3.0 Metode

Metode blir i følge Dalland, beskrevet av sosiologen Vilhelm Aubert på følgende måte: “En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (2012, s.111). Halvorsen påpeker videre at man “ved bruk av én metode får en type data, ved bruk av en annen metode får man en annen type data” (2008, s. 128). Ut fra dette ser man at ulike tilnærminger kan benyttes, avhengig av hva man ønsker å undersøke. Valget av forskningsmetode bør, i følge Dalland (2012), tas på bakgrunn av at man mener metoden vil bidra til å gi gode data, samt belyse problemstillingen på en faglig interessant måte. I dette kapittelet vil metodevalget for denne bacheloroppgaven gjennomgås.

### 3.1 Metodeorientering

I avsnittet over ble det forklart hvordan man kan benytte ulike tilnærminger avhengig av hva man ønsker å undersøke. Innenfor forskningsmetoder går det et klart hovedskille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative metoder tar sikte på å fremskaffe data som er målbare, data som kan uttrykkes i tall. Kvalitative metoder på sin side tar sikte på å fremskaffe data som sier noe om de ikke-tallfestbare egenskapene hos undersøkelsesenheten, disse uttrykkes ofte i tekst eller verbale utsagn (Halvorsen 2008). Dalland (2012) påpeker videre at kvalitativ forskning er opptatt av å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle.

Denne bacheloroppgaven tar utgangspunkt i en avtale for utlån av personell mellom bedriftene i Raufoss Industripark. Denne avtalen er det ikke tidligere forsket på, og oppgaven blir derfor av eksplorativ art. I følge Halvorsen, betyr dette at man “..primært ønsker å få bred innsikt og helhetsforståelse” (2008, s. 135). Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan de ulike aktørene som er involvert i avtalen påvirkes av den. For å finne ut hvordan de ansatte og bedriftene påvirkes av avtalen, må deres meninger og opplevelser fanges opp. Dette er informasjon det er vanskelig å kvantifisere og sette tall på, og kvalitativ tilnærming ble derfor funnet mest hensiktsmessig i denne oppgaven. Samtidig baserer denne avtalen seg på utlån av personell i perioder med midlertidig endring i arbeidsmengde, og det er derfor begrenset hvor mange personer som faktisk har erfaring med bruk av avtalen, og som kan si noe om hvordan de har blitt påvirket. På bakgrunn av dette var det i denne oppgaven hverken mulig, eller

hensiktsmessig å benytte kvantitativ tilnærming, da dette krever et visst antall respondenter for å kunne gi pålitelige svar. Som et resultat av de ovennevnte grunnene, ble en kvalitativ tilnærming med færre og dypere intervjuer benyttet.

### **3.2 Datainnsamlingsmetode**

For å svare på hvordan de ansatte og bedriftene påvirkes av at personell lånes ut til andre bedrifter i Raufoss Industripark, ble det benyttet kvalitative intervjuer. Dalland (2012) hevder at formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å innhente intervjupersonenes egne beskrivelser av den livssituasjonen hun eller han befinner seg i, for å kunne fortolke hvilken betydning dette har for intervjupersonen.

Etttersom det kvalitative intervjuet sikter mot å gå i dybden, kan ikke antallet intervjupersoner være for stort (Dalland, 2012). I denne oppgaven ble to tillitsvalgte, tre ledere og fire ansatte intervjuet, for å belyse problemstillingen fra alle involverte parter ståsted. Lederne ble intervjuet alene, mens ansatte og tillitsvalgte ble intervjuet i grupper på to. Oppgaveforfatterne mente antallet intervjupersoner egnet seg godt til å belyse problemstillingen.

I forkant av dybdeintervjuene sendte oppgaveforfatterne intervjuinvitasjon (vedlegg 2) til oppdragsgiver, som videresendte dette til intervjupersonene i god tid før intervjuet. Invitasjonen inneholdt en presentasjon av oppgaveforfatterne, oppgaven og dens problemstilling. I tillegg ble temaet for intervjuet kort presentert. Avslutningsvis i invitasjonen ga oppgaveforfatterne beskjed om at intervjuet var frivillig og at de som stilte opp ville bli anonymisert i oppgaven. Oppdragsgiver booket et egnet lokale til intervjuene i en bygning som er tett tilknyttet Industriparken. Ved starten av intervjuene ble det gitt et infoskriv (vedlegg 3) til de som skulle intervjues. Dette infoskrivet betraktes også som en avtale, og inneholdt informasjon om at samtalen var frivillig, anonym og at det ble gjort opptak underveis. Intervjupersonene måtte lese igjennom infoskrivet, og signere før intervjuene startet. Her fikk de også muligheten til å skrive på sin e-postadresse, dersom de ønsket resultatet av oppgaven tilsendt.

For å sikre at intervjuene ga de nødvendige opplysningene, ble en intervjuguide (Vedlegg 4) utarbeidet på forhånd. Dalland (2012) beskriver intervjuguide som et hjelpemiddel til å huske



temaene som skal tas opp under intervjuet. Videre påpeker han at nybegynnere kan utforme spørsmål til de ulike temaene på forhånd, men at det er en fordel å bruke de så fritt som mulig. Det ble i forbindelse med denne oppgaven utarbeidet én intervjuguide til intervju med ansatte, én til intervju med tillitsvalgte og én til intervju med lederne. Begrunnelsen for dette var at ikke alle spørsmålene passet til alle gruppene, og derfor måtte spørsmålene tilpasses de som skulle intervjues. Intervjuguidene hadde allikevel flere likhetstrekk, for å sikre at alle parter var inne på de samme temaene. Intervjuguiden besto av spørsmål knyttet til tre hovedtemaer, økonomi, kompetanse og motivasjon, samt noen generelle spørsmål. I forbindelse med utarbeidelsen av intervjuguiden ble det foretatt et pilotintervju for å teste intervjuguiden som var utarbeidet til intervju med ansatte. Testen ble foretatt på en bekjent som selv har blitt utlånt via denne avtalen tidligere. Dette ga oppgaveforfatterne trening i å intervjuer, samt at det kom opp forslag til forbedring rundt selve utførelsen. Under hovedintervjuene forsøkte oppgaveforfatterne å bruke intervjuguiden fritt, og opplevde ofte at intervjupersonene selv kom inn på aktuelle temaer det var ønskelig å innhente informasjon om.

### **3.3 Datautvalg**

Ved datautvalg er kravet om systematisk utvelging sentralt, dette er for å hindre at data blir valgt på en slik måte at det påvirker resultatet av undersøkelsen (Dalland, 2012). Det blir videre beskrevet at man ofte allikevel i kvalitative metoder benytter seg av et strategisk utvalg, et utvalg man mener har noe spesielt å bidra med i undersøkelsen.

I denne oppgaven mente oppgaveforfatterne at et strategisk utvalg ville være mest hensiktsmessig for å belyse problemstillingen. Årsaken til det, er at det ville være vanskelig for noen som ikke har vært involvert i avtalen å si hvordan den har påvirket dem.

Oppgaveforfatterne ønsket å snakke med ansatte, ledere og tillitsvalgte som i en eller annen grad hadde vært involvert i utlånsavtalen. På bakgrunn av dette ble fire tidligere utlånte ansatte fra oppdragsgivers bedrift intervjuet. To tillitsvalgte ble også intervjuet, for å høre hva slags oppfatning de, og ansatte de representerer har av utlånsavtalen. Den siste perioden er det spesielt tre bedrifter som har benyttet seg av utlånsavtalen, og ledere fra disse tre bedriftene ble intervjuet. Ønsket om å snakke med alle involverte parter er begrunnet i et ønske om å gi et helhetlig bilde av hvordan utlånsavtalen fungerer, samt for å sikre at resultatene av undersøkelsen er pålitelige.

Selve utvelgingen av intervjuobjekter ble foretatt av oppdragsgiver, og kan følgelig ha påvirket utfallet av undersøkelsen. Oppdragsgiver kan ha valgt ut representanter han mente ville sette ordningen i et godt eller dårlig lys, noe som følgelig kan ha påvirket resultatene i positiv eller negativ retning. Oppgaveforfatterne er av den oppfatning at dette ikke er tilfellet, og at utvalget besto av flere personer med ulike meninger, representert av begge kjønn og ulike aldersgrupper.

Videre ble kun ansatte fra oppdragsgivers bedrift intervjuet. Årsaken til dette er at det kun er oppdragsgiver som har benyttet ordningen for utlån den siste tiden. Sist gang en annen bedrift benyttet ordningen til utlån, var under finanskrisen i 2008. Dette bidro til at det å finne intervjupersoner ble mer utfordrende, samt at oppgaveforfatterne mente det ville være vanskelig for dem å gi et korrekt bilde av hvordan utlånsavtalen fungerer i dag.

Oppgaveforfatterne er likevel av den oppfatningen at resultatet av oppgaven kunne blitt annerledes og mer pålitelig om utlånte ansatte fra flere bedrifter hadde blitt intervjuet. Dette kan blant annet være fordi ansattes oppfatning av ordningen også kan være påvirket av kulturen i oppdragsgiveres bedrift.

Dalland (2012) forklarer at de fleste som skal intervjues ser på anonymisering som en forutsetning for å delta i studiet. For å sikre at alle de intervjuede parter anonymiseres på korrekt måte, kommer ingen opplysninger som kan identifisere enkeltpersonene frem, hverken direkte eller indirekte. Under intervjuene ble det gjort opptak av alle samtaler, disse opptakene ble kort tid etterpå transkribert av oppgaveforfatterne. Både opptak og transkriberingene vil slettes og destrueres etter det lenger ikke behov for dem i forbindelse med bacheloroppgaven. For å sikre anonymisering, vil alle funn bli omtalt som antall ansatte, ledere eller tillitsvalgte. Alle sitater som benyttes, vil også oversettes fra dialekt til bokmål, for ytterligere å anonymisere partene som ble intervjuet.

### **3.4 Validitet og reliabilitet**

Begrepene validitet og reliabilitet blir ofte brukt til å kvalitetsvurdere undersøkelser (Askheim & Grenness 2008, s. 22). Validitet er et spørsmål om resultatenes gyldighet, om hvorvidt undersøkelsen gir svar på det den er ment å skulle gi svar på. I denne oppgaven ble kvalitative intervjuer benyttet som datainnsamlingsmetode. De ansatte, lederne og tillitsvalgte

ble stilt noen spørsmål og det ble snakket rundt blant annet temaer som motivasjon, økonomi og kompetanse. Resultatene av intervjuene ble sett på som svært relevant i forhold til å belyse problemstillingen, og oppgaveforfatterne er av den oppfatning at undersøkelsen ga svar på det den var ment å skulle gi svar på. På bakgrunn av dette mener oppgaveforfatterne at validiteten i oppgaven er god.

Reliabilitet kan med et annet ord kalles pålitelighet, og sikter til i hvilken grad en kan stole på resultatene. Reliabiliteten er således et spørsmål om hvorvidt resultatene kan være påvirket av målefeil og feilkilder (Askheim & Grenness, 2008). I det følgende vil aktuelle feilkilder gjennomgås.

### **3.4.1 Feilkilder**

I følge Halvorsen (2008) er de viktigste feilkildene ved intervjuer at samtalen kan bli påvirket av den konteksten den foregår i. I dette tilfellet foregikk intervjuet i et annet bygg enn det de fleste av intervjuobjektene holder til i. Dette kan ha ført til at enkelte av intervjuobjektene følte seg usikre og ukomfortable. Dette kan igjen ha ført til at de ikke fortalte alt de egentlig ville si, eller at de sa andre ting enn det de mente.

Videre kan synlige egenskaper ved intervjueren være avgjørende for hva slags svar en får. Med synlige egenskaper menes kjønn, alder, rase, klær, utseende og oppførsel (Halvorsen, 2008). Det kan tenkes at intervjupersonenes svar har blitt påvirket ut fra hvordan intervjuerne ble oppfattet og hva slags svar de trodde intervjuerne var ute etter. Intervjuerens holdninger kan også påvirke de svarene en får, på bakgrunn av dette er det svært viktig at intervjueren opptrer nøytralt og ikke uttaler sine meninger, verdier og holdninger rundt temaet (Halvorsen 2008). Oppgaveforfatterne var klar over at det var svært viktig å opptre nøytralt, og forsøkte gjennom hele intervjuperioden å opprettholde dette, for ikke å påvirke resultatet av undersøkelsen.

Kaufmann og Kaufmann peker på at mennesker har ulike personlighetstrekk. Et personlighetstrekk defineres som “personlige disposisjoner som leder oss til selektivt å oppfatte og reagere på bestemte måter” (2011 s.126). Personlighetstrekkene hos de intervjuede partene kan altså ha ulike måter å oppfatte og reagere på, resultatene kan derfor variere ettersom hvilke personlighetstrekk de som ble intervjuet har.

Noen av intervjuene ble gjennomført i grupper på to. Dette kan ha ført til at svarene ble annerledes enn om de hadde blitt intervjuet alene. Oppgaveforfatterne merket at balansen i gruppen hadde mye å si på akkurat dette området. Spesielt i en av gruppene var den ene intervjupersonen mer frempå enn den andre, dette førte til at denne personens meninger kom tydeligere frem enn den andres. Oppgaveforfatterne forsøkte i dette tilfellet å kompensere ved å stille spørsmål direkte til den intervjupersonen som var mer tilbakeholden, slik at begge synspunkter ble ivaretatt.

For å sikre korrekt gjengivelse og forståelse av intervjuet ble det gjort opptak av samtalene, samtidig som den av oppgaveforfatterne som ikke intervjuet noterte underveis. På denne måten ble ansiktsuttrykk og kroppsspråk fanget opp, og bidro til mer pålitelig bruk av resultatene. Etter samtalene lyttet oppgaveforfatterne til intervjuene og transkriberte opptakene. Videre ble tekstkondensering benyttet for å kategorisere og samle de svarene og utsagnene som kom frem under intervjuene, for å se om det var samsvar mellom intervjupersonenes opplevelse av avtalen for utlån av personell. Dette har bidratt til å redusere feil ved innsamling av data. Selv om oppgaveforfatterne i enkelte tilfeller oppdaget at spørsmålene ble tolket feil og at lyden på opptakene var dårlig enkelte steder, ble dette hensyntatt i den videre prosessen.

På bakgrunn av gjennomgangen av de aktuelle feilkildene i denne oppgaven, konkluderer oppgaveforfatterne med at reliabiliteten, påliteligheten, av resultatene er god, men at det på enkelte punkter er forbedringspotensiale.

### **3.6 Kildekritikk**

Avslutningsvis vil forbedringspotensialet i denne Bacheloroppgaven gjennomgås.

Som nevnt tidligere, ble datautvalget bestemt av vår oppdragsgiver. Dette kan ha påvirket resultatene og det vil være et klart forbedringspotensiale i å velge ut intervjupersonene selv. Årsaken til det er at deres holdninger til det som skal undersøkes da ikke på forhånd er kjent, og dermed heller ikke kan påvirke resultatene av undersøkelsen. Som nevnt tidligere, er det

begrenset hvor mange som har vært involvert i utlånsavtalen, og det kan derfor tenkes at oppdragsgiver ikke hadde mange å velge mellom da datautvalget ble foretatt.

Videre er det tydelig at det å intervju i grupper og alene har både fordeler og ulemper ved seg. En fordel ved å intervju i grupper er at det kan komme opp ting som den enkelte intervjuperson ikke før har tenkt på, og som den er enig i. Intervju i grupper kan dermed føre til en bedre forståelse rundt det som undersøkes. Samtidig kan intervju i grupper føre til at intervjupersoner holder tilbake sine meninger, eller later som den er enig i den andres meninger. Dette kan føre til en smalere forståelse av det som undersøkes. I denne oppgaven ble begge metodene benyttet, og oppgaveforfatterne opplevde at det var enklere å få presise og pålitelige svar ut av enkeltintervjuer enn av gruppeintervjuer. Det kunne derfor ha vært hensiktsmessig og hatt enkeltintervjuer av alle parter.

Som nevnt ble kun utleide ansatte fra oppdragsgiver intervjuet. Resultatene kunne vært mer pålitelige om en også hadde intervjuet utlånte ansatte fra andre bedrifter, for å se om deres opplevelse stemmer overens med utlånte ansatte fra oppdragsgiver. Lønnsnivået i oppdragsgivers bedrift ligger høyest i Industriparken, og for å opprettholde lønnsnivået til de ansatte under utlånsperioden, betaler oppdragsgiver mellomlegget mellom det innleiebedriften betaler og det de ansatte faktisk får utbetalt. Dette kan påvirke deres innstilling til avtalen.

Resultatene fra undersøkelsen, er formidlet av oppgaveforfatterne gjennom denne endelige rapporten. Det vil si at de konklusjonene som fremkommer i oppgaven, er oppgaveforfatternes egne konklusjoner, som støttes av den aktuelle litteraturen som er brukt og aktuelle svar fra dybdeintervjuene. Oppgaveforfatterne har forsøkt å belyse de ulike sidene ved problemstillingen, samt at alle intervjupersonenes meninger er tatt med i de tilfellene svarene ikke er sammenfallende. Dette vil gi leseren større mulighet til selv å vurdere om oppgaveforfatternes konklusjoner er tilfredsstillende.

Oppgaveforfatterne fant ikke teori som var direkte relatert til denne bacheloroppgavens problemstilling, slik at det var lite faglitteratur å støtte seg på i forbindelse med utarbeidelse av for eksempel intervjuguide. Dette gjorde prosessen for oppgaveforfatterne vanskelig og tidkrevende, noe som også førte til at gjennomføringen av intervjuene skjedde på et sent tidspunkt. Det ville vært et forbedringspotensiale i denne oppgaven å begynne med

intervjuene på et tidligere tidspunkt. På denne måten hadde det vært mer tid til å finne relevant faglitteratur innenfor de områdene intervjuene viste var aktuelle.

## 4.0 Diskusjon og konklusjon

Dette kapitlet har til hensikt å sette de teoretiske og faglige perspektivene opp mot funnene fra dybdeintervjuene<sup>6</sup>. Hensikten er å se om det ut fra diskusjonen kan dras konklusjoner til delproblemstillingene presentert i forrige kapittel. Konklusjonene som kommer frem av delproblemstillingene benyttes videre til å gi en konklusjon på hovedproblemstillingen i oppgaven.

Diskusjonskapitlet er bygget opp slik at diskusjon vedrørende delproblemstilling 1 kommer først, dernest følger konklusjon til delproblemstilling 1, før diskusjon og konklusjon rundt delproblemstilling 2 og 3 blir presentert.

### 4.1 Økonomiske sider ved utlånsavtalen

Dette delkapitlet tar for seg utlånsavtalens økonomiske påvirkninger på de ansatte og bedriftene. Først vil det gis en gjennomgang av de økonomiske påvirkningene avtalen har på de ansatte, deretter følger de økonomiske påvirkningene avtalen medfører for bedriftene.

#### **Ansatte**

Ordningen for utlån av personell er en frivillig ordning som gir de ansatte valget mellom å forbli i jobb, eller å bli permittert, i perioder med midertidig reduksjon i behov for arbeidskraft. Ved permittering vil lønnen etter 20 dager reduseres til 62,4% av tidligere lønn. Under intervjuene kom det frem at alle ansatte var opptatt av ikke å gå ned i lønn, samtidig som alle fire påpekte at de helst ville unngå NAV, både grunnet økonomien, men også fordi de forbinder mye styr med det. Utlånsavtalen medfører at de ansatte kan velge mellom å bli permittert og gå ned i lønn, eller å forbli i jobb og opprettholde sin økonomiske situasjon. Under intervjuene var alle ledere og tillitsvalgte sterkt enige i at utlånsavtalen har ført til reduksjon i permitteringer, som påvirker de ansattes økonomi på en positiv måte.

Et annet alternativ til utlånsavtalen kan være oppsigelse. Oppsigelse forklares som opphør av arbeidsforhold (Granden 2006). I en slik situasjon må den ansatte som velger bort utlån, og blir oppsagt, melde seg arbeidsledig ved NAV, og forholde seg til de samme rutinene som

---

<sup>6</sup> Dette kapitlet baseres på informasjon som kom frem under dybdeintervjuene, personlig kommunikasjon 21.03.14.

ved permittering. For arbeidstaker medfører dette et varig tap av arbeidsforhold og arbeidsinntekt. Tre av de ansatte mente at det uansett er bedre å være i arbeid enn å være arbeidsledig. Alle lederne var også enige i at de ansatte i det lengste ville unngå oppsigelse. En leder påpekte dette med å si «...det er jo egentlig et kindreegg, du får tre ting på en gang.» og «Dette er ikke et pest eller kolera spørsmål, det er som å få kolera eller forkjølelse, for å si det sånn.»

Som nevnt, representerer utlånsavtalen et alternativ til permittering og oppsigelse, gjennom et kvasiinternt arbeidsmarked. Via dette kvasiinterne arbeidsmarkedet, kan de ansatte lånes ut til andre bedrifter. Som Fougner et al. (2011) peker på, kan et slikt arbeidsmarked gi de ansatte større karrieremuligheter. Flere ansatte påpekte under intervjuene at de så på utlånsavtalen som et godt alternativ, blant annet fordi de fikk et større nettverk innad i Industriparken, som kunne være til hjelp dersom de ikke kunne vende tilbake til jobben i moderbedrift, eller ved senere jobbsøking. En ansatt nevnte spesifikt at han i en periode da han var arbeidsløs, fikk jobbtilbud fra en bedrift han tidligere hadde vært utlånt til. Alle ledere og tillitsvalgte nevnte også at utlånsavtalen kunne føre til større nettverk og flere muligheter for de ansatte.

### **Bedriften**

Utlånsavtalen kan ses på som en videreføring av hvordan gamle RA som konsern la til rette for mobilisering av personellressurser på tvers av konsernet før oppsplittingen på slutten av 90-tallet. De tillitsvalgte deler dette synet og peker på at ordningen er med på å bryte ned murene rundt hver enkelt bedrift. Utlånsavtalen har, som vist i teorien, flere likhetstrekk ved det som kalles et åpent, internt arbeidsmarked. Utlånsavtalen i denne oppgaven kan derfor ses på som et kvasiinternt arbeidsmarked.

Fougner et al. (2011) hevder at formålet med et internt arbeidsmarked er å stimulere og legge til rette for mobilitet av personellressurser på tvers av konsernet. Teorien hevder videre at et slikt internt arbeidsmarked kan redusere behovet for blant annet innleid personell, samt redusere bedriftens arbeidskraftkostnader. Gjennom Personalforumet i Industriparken kan ledere formidle sine behov for enten å redusere eller øke arbeidskraft, noe som kan ses på som et kvasiinternt arbeidsmarked. Etersom bemanningsbyråer, som for eksempel Adecco, benytter en fast timespris og sosiale kostnader i tillegg til administrasjon og fortjeneste når de fakturerer for midlertidige ansatte (adecco.no), vil det være kostnadsbesparende å benytte



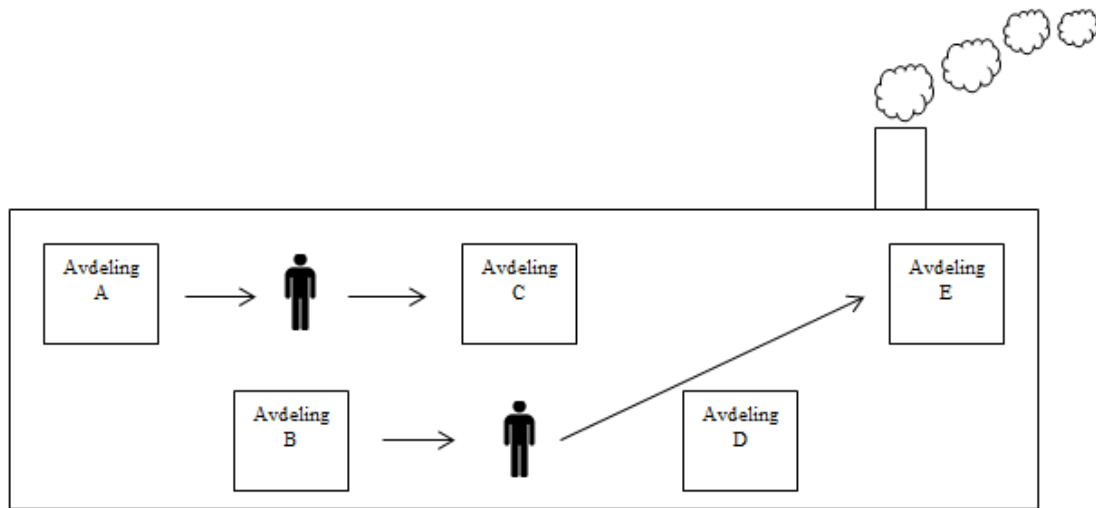
arbeidskraft fra det kvasiinterne markedet i stedet. To av lederne og de tillitsvalgte som ble intervjuet påpekte at utlånsavtalen er kostnadsbesparende for bedriften nettopp på bakgrunn av dette. Det kom også frem at det er forbundet noe administrasjonskostnader med utlånsavtalen, en leder påpeker at den allikevel er billigere enn å benytte eksternt innleid arbeidskraft.

Som nevnt, vil et alternativ til utlånsavtalen være permittering. I en slik situasjon må bedriften betale arbeidstakers lønn de første 20 dager av permitteringen, en utbetaling som ikke gir arbeidskraft tilbake. Ved utlånsavtalen vil bedriften unngå denne 20-dagersperioden. Lederen fra den bedriften som har leid mest ut, påpekte dette som et viktig kostnadsbesparende punkt for bedriften. Alle ledere og tillitsvalgte er sterkt enige om at avtalen har ført til reduksjon i permitteringer, noe som påvirker bedriftenes økonomi på en positiv måte.

Under intervjuene kom det også frem andre kostnadsbesparende fordeler ved å benytte utlånsordningen. En av disse fordelene var i følge to av lederne, at opplæring av medarbeidere med industrierfaring er kostnadsbesparende. De mener det tar kortere tid å lære opp ansatte som lånes ut, enn å ansette folk utenfra. Dette ble forklart med at ansatte som har industriell erfaring har kunnskap til Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS), samt at de har en viss erfaring med rutiner og industrikultur. En annen fordel som ble påpekt under intervjuene, er at ved å leie inn ansatte fra andre bedrifter til midlertidige stillinger, vil bedriftene også spare kostnadene som kommer ved rekruttering av ansatte utenfra. Det kan være kostbart med stillingsannonser, samtidig som det tar tid å gå gjennom søknader, intervjuer og ansettelsesprosessen.

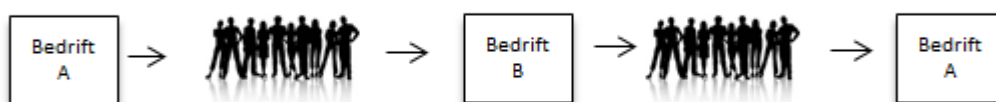
Utlånsavtalen har ikke nødvendigvis bare økonomiske virkninger i kroner og øre, men kan også ha virkninger i form av økt fleksibilitet for bedriftene. Fleksibilitet går som tidligere nevnt på bedriftens evne til å endre retning raskt, med lav kostnad, som følge av endringer i konkurransesituasjonen den operer innenfor. Endringer i konkurransesituasjon kan ofte også bety endring i behovet for arbeidskraft. Ut fra Atkinson (1984) sin modell for fleksibilitet, er det to ulike typer av fleksibilitet en bedrift kan ha i forhold til sin arbeidskraft. Den første er funksjonell fleksibilitet, som går på bedriftens evne til å flytte arbeidskraft internt ettersom hvor det er behov. Som tidligere nevnt, var Raufoss Industripark et konsern hvor de benyttet et internt arbeidsmarked når behovet for arbeidskraft endret seg, på denne måten sikret

konsernet høy grad av funksjonell fleksibilitet. Figuren under illustrerer hvordan det interne arbeidsmarkedet bevarte konsernets funksjonelle fleksibilitet.



Figur 2. Internt arbeidsmarked.

Den andre typen fleksibilitet, er den numeriske fleksibiliteten, som går på hvorvidt antall ansatte kan endres raskt og enkelt i forhold til kortvarige endringer i behovet for arbeidskraft. Under oppsplittingen av RA på 90-tallet, ble konsernet delt opp og solgt i mindre selvstendige enheter. Det interne arbeidsmarkedet forsvant og den funksjonelle fleksibiliteten til bedriftene kan på bakgrunn av dette ha sunket. Raufossmiljøet ble nå et industrimiljø, og ikke lenger et konsern. Et av målene med HF-prosjektet var å bryte ned murene rundt de selvstendige bedriftene og få til økt samarbeid mellom dem. Utlånsavtalen, som ble utledet via HF-prosjektet, representerte en løsning for bedriftene til å hankes med den numeriske fleksibiliteten. Som figuren under viser, gikk Raufossmiljøet fra å være et konsern med et internt arbeidsmarked, til å være et industrimiljø med et kvasiinternt arbeidsmarked.



Figur 1. Kvasiinternt arbeidsmarked.

Under intervjuene kom det frem at alle lederne mente utlånsavtalen bidro til å øke deres fleksibilitet, en påpekte at utlånsavtalen også ga økt fleksibilitet i forhold til midlertidige stillinger i arbeidsmiljøloven, mens en annen fremhevet at utlånsavtalen bidro til at endringene kunne utføres raskt. Leder fra den bedriften som har benyttet utlån mest, påpeker at de i tillegg er veldig fleksible innad i bedriften, altså at deres bedrift i tillegg har høy funksjonell fleksibilitet. Alle ansatte var også innom den funksjonelle fleksibiliteten i moderbedriften, der det kom frem at de også hadde blitt flyttet innad i avdelingene tidligere. Dette kan ha påvirket de ansattes opplevelse av å bli utlånt, ettersom de er vant til intern flytting.

Ut fra Atkinson (1984) sin teori om fleksible foretak, er det perifergruppen som skal ivareta den numeriske fleksibiliteten og svare for endringer i behovet for arbeidskraft. Perifergruppen består av ansatte med oppgaver av mer generell karakter og som krever mindre opplæring. Dette ble i stor grad bekreftet under intervjuene. Alle intervjupersonene mente at det stort sett var ansatte på lavere nivåer som ble lånt ut, og at arbeidsoppgavene var av mer generell karakter som ikke krevde spesiell opplæring. En leder sa allikevel at det i deres bedrift ble lånt ut ingeniører i 2009, men at det stort sett på høyere nivå dreier seg om kjøp av konsulenttimer. To ledere sier de opplever vanskeligheter med å leie ut på høyere nivåer, ettersom de med høyere kompetanse stiller høyere krav og at dette ofte baseres på konsulentvirksomhet. Samme leder påpeker at det er en kompetanse som skal fylles, en annen bekrefter også dette og sier «...den kompetansen som trengs der er litt mer spisset i forhold til det å drive i produksjonen. Det er litt vanskeligere å finne den rette der..»

#### **4.1.1 Slutninger rundt de økonomiske sidene ved utlånsavtalen**

I kapittelet over ble teori og funn rundt de økonomiske sidene ved utlånsavtalen diskutert. I dette delkapittelet vil det gis en konklusjon basert på diskusjonen rundt hvilke påvirkninger utlånsavtalen har på de ansattes og bedriftenes økonomi.

Ut fra diskusjonen over kan man se at ordningen for utlån av personell er en frivillig ordning, som fører til at de ansatte kan beholde sin lønn dersom de ønsker det. Ønsker de ikke å bli utlånt er alternativet permittering eller oppsigelse, som medfører økonomiske ulemper som

tap av fast jobb, fast arbeidsinntekt og midlertidig nedgang i lønn. Ettersom de ansatte var opptatt av å beholde sine arbeidsforhold og lønn, og dermed unngå NAV, konkluderes det med at utlånsavtalen har positive økonomiske virkninger for de ansatte. Samtidig ses utlånsavtalen på som et bedre alternativ enn permittering og oppsigelse. Ledernes og tillitsvalgte klare formeninger om at utlånsavtalen har ført til nedgang i permitteringer, forsterker oppfattelsen av at ansatte heller vil benytte utlånsavtalen og beholde sin lønn, enn å bli permittert eller oppsagt, som medfører at de må gå til NAV. Et annet forhold som ble diskutert var utlånsavtalens påvirkning på de ansattes karrieremuligheter, og det konkluderes ut fra teorien og funnene med at utlånsavtalen på grunn av at den skaper et større nettverk for de ansatte, kan gi økte karrieremuligheter for dem.

For bedriftenes del kan det ut fra diskusjonen tolkes slik at utlånsavtalen er en videreføring av hvordan personell ble flyttet rundt på den tiden Raufoss Industripark var et konsern. Oppgaveforfatterne mener utlånsavtalen representerer et kvasiinternt arbeidsmarked bedriftene kan benytte seg av i stedet for å leie inn ekstern arbeidskraft. Dette er kostnadsbesparende for bedriftene da de kun betaler det arbeidskraften koster ved kvasiinternt innleie, mens det ved eksternt innleie må betales administrasjon og fortjeneste til bemanningsbyråer. I forhold til alternativet, permittering, medfører utlånsavtalen at bedriften ikke får den økonomiske ulempen med arbeidsgiverperioden på 20 dager hvor de må betale lønn, uten å få arbeidskraft igjen for pengene. I forhold til permittering, konkluderes det med at utlånsavtalen har ført til at antall permitteringer har blitt redusert, og at den økonomiske ulempen med utbetaling i arbeidsgiverperioden også har blitt redusert.

Utlånsavtalen er også kostnadsbesparende i forhold til at medarbeiderne som lånes ut, har industriell erfaring og krever mindre opplæring i innleiebedrift. Samtidig vil avtalen være kostnadsbesparende for de som låner inn, ettersom de ikke trenger å bruke nevneverdige ressurser på rekrutteringsprosessen.

Utlånsavtalen påvirker ikke bare bedriftenes økonomi direkte, men også indirekte ved økt fleksibilitet. Tidligere, da RA var et konsern, benyttet de internt arbeidsmarked til å håndtere endring i behov for arbeidskraft. Etter oppsplittingen ble bedriftene selvstendige enheter og samarbeidet forsvant. Via HF-prosjektet, og utlånsavtalen, kunne samarbeidet opprettholdes. Raufossmiljøet gikk dermed over fra å være et konsern med internt arbeidsmarked til et

industri miljø med et kvasiinternt arbeidsmarked. Oppgaveforfatterne mener at utlånsavtalen representerer en mulighet for bedriftene til å hankses med sine krav til numerisk fleksibilitet, ved at perifergruppen av ansatte, som har mer generelle oppgaver, raskt kan lånes ut til andre bedrifter i perioder med redusert behov for arbeidskraft. Ut fra teorien er det perifergruppen som blir benyttet til å hankses med numerisk fleksibilitet, oppgaveforfatterne mener likevel at funnene bekrefter at kjernegruppen også kan benyttes til dette, dersom forholdene ligger til rette for det. Dette bidrar til økt fleksibilitet for bedriftene, noe som også øker deres konkurransekraft.

For å oppsummere de økonomiske påvirkningene utlånsavtalen har på de ansatte og bedriftene konkluderes det med at utlånsavtalen har positive økonomiske virkninger for de ansatte, da de unngår tap av arbeidsinntekt og nedgang i lønn. På bakgrunn av dette konkluderes det også med at utlånsavtalen er et bedre alternativ enn permittering og oppsigelser. Bedriftenes økonomi påvirkes ved at utlånsavtalen er kostnadsbesparende i forhold til eksternt innleid arbeidskraft med tilhørende ekstra kostnader byråene tar i administrasjon og fortjeneste, eller rekruttering utenfra med tilhørende kostnader forbundet med opplæring og rekruttering. Samtidig er utlånsavtalen kostnadsbesparende i forhold til permittering, ved at bedriftene slipper å betale lønn i arbeidsgiverperioden. Avslutningsvis konkluderes det også med at utlånsordningen har påvirkning på bedriftene ved at deres fleksibilitet øker, spesielt deres numeriske fleksibilitet. Dette fordi de raskt kan tilpasse seg behovet for arbeidskraft gjennom perifergruppen av ansatte.

## **4.2 Ansattes motivasjon i forhold til utlånsavtalen**

Dette delkapittelet tar for seg utlånsavtalens påvirkning på de ansattes motivasjon. Tidligere i oppgaven har oppgaveforfatterne avgrenset motivasjonsteori til å inneholde en helhetsmodell for motivasjon og ytelse presentert av Mitchell og Larsson.

Mitchell og Larssons syntesemodell forklares av Kaufmann og Kaufmann (2011). Aller først beskriver modellen at ansattes behov fører til aktivering, igangsetting av atferd. Maslows behovshierarki benyttes for å forklare hvordan de ansattes behov påvirker deres atferd. Behovshierarkiet er, som tidligere nevnt, delt opp i fem typer behov som videre er delt i underskudds- og vekstbehov. Nederst i hierarkiet kommer fysiologiske behov. Behovet for en minimumslønn er det mest sentrale fysiologiske behovet i denne oppgaven. Alle de

fire intervjuede ansatte påpekte at det å ikke gå ned i lønn, var sentralt for dem. Under intervjuene kom det frem at det innenfor Industriparken kan være lønnsforskjeller i de ulike bedriftene. En av de ansatte mente at hvis man gikk ned mye i lønn, kunne det være mer aktuelt å heller melde seg arbeidsledig på NAV. De tre andre ansatte nevnte ikke NAV som et alternativ, da de mente det uansett var bedre å være i arbeid enn å gå hjemme.

Etter behovet for lønn er dekket, peker Kaufmann og Kaufmann (2011) på at behovet for sikkerhet aktiveres. Jobbsikkerhet er et viktig element, og alle ansatte fortalte at det å vite at de hadde en jobb å gå tilbake til etter utleieperioden, var viktig for dem. At de fortsatte å opparbeide ansiennitet under utleieperioden ble også nevnt som viktig, da dette kunne sikre jobben deres ved nedbemanninger i fremtiden. De ansatte pekte på et annet element som påvirket følelsen av jobbsikkerhet, nemlig mangel på informasjon fra moderbedriften i utlånsperioden. For å være trygge på at de hadde en jobb å gå tilbake til etter utlån, ville de helst hatt informasjon om hvordan situasjonen i moderbedriften utviklet seg. To av de ansatte hørte rykter, noe som førte til usikkerhet på hvordan det egentlig gikk i moderbedriften. De tillitsvalgte hadde også fått tilbakemeldinger om at ansatte fikk for lite informasjon om moderbedriften i perioden de var utlånt. Lederne hadde litt ulike meninger rundt dette, da én mente informasjonsbiten gikk ganske bra, mens de to andre mente informasjon i utleieperioden kunne bli bedre. Leder fra moderbedriften sier de holder jevnlig infomøter for de utlånte, men to av de ansatte sa at infomøtene skjedde på dagtid, og at de ikke følte de kunne ta seg fri fra jobben i innleiebedriften for å dra på disse møtene.

Sosiale behov kommer, i følge Kaufmann og Kaufmann (2011), som neste trinn i behovshierarkiet, etter behovet for sikkerhet. Sentrale elementer på dette nivået er kontakt med både gamle og nye kolleger, samt mottakelse og støtte fra omgivelsene i innleiebedrift. Alle de fire ansatte var enige i at de savnet kontakten med kolleger i moderbedriften mens de var på utlån. En av de ansatte jobbet i en nærliggende bedrift i utleieperioden, og hadde derfor muligheten til å stikke innom moderbedriften tidvis. En annen ansatt jobbet såpass langt unna at det ikke var mulig å stikke innom på småturer, og nevnte at det var ønskelig å være geografisk nærmere moderbedrift i utlånsperioden. Alle de fire ansatte arbeidet i samme moderbedrift, og var fornøyd med at moderbedriften inviterte dem til sosiale arrangementer, som eksempelvis julelunsj og sommeravslutning, under utlånsperioden.

For de ansatte som lånes ut, er det også viktig hvordan de blir tatt imot av nye kolleger i innleiebedriften og om omgivelsene formidler støtte og aksept. Alle fire ansatte mente at de ble godt mottatt og raskt ble en del av miljøet i innleiebedriften. Tillitsvalgte som ble intervjuet bekreftet også dette, de hadde kun fått positive tilbakemeldinger på hvordan utlånte ansatte ble mottatt i innleiebedriftene. Alle fire ansatte sa også at selv om kulturen var annerledes, følte de at de ble behandlet som de andre fast ansatte i innleiebedriften. To av de ansatte nevnte derimot at de hadde kommet med noen forbedringsforslag i innleiebedriften som de følte ikke ble hørt. Ettersom de ansatte var vant til å bli hørt og endringer skjedde kontinuerlig i moderbedriften, var de usikre på om kulturen slik sett var annerledes i inneleiebedrift, eller om de ikke ble hørt fordi de kun var der for en kort periode.

De to siste nivåene i det originale behovshierarkiet, er vekstbehovene, behov for anerkjennelse og behov for selvaktualisering (Kaufmann og Kaufmann 2011). Både ansatte, ledere og tillitsvalgte fortalte at arbeidsoppgavene til de som lånes ut, ikke er av de oppgavene som krever mest opplæring, eller som er spesielt avanserte. De ansatte følte ikke at de fikk “drittoppgavene”, men det var heller ikke spesielt krevende oppgaver. De ansatte viste under intervjuene ingen tegn til at de hadde behov for anerkjennelse eller selvaktualisering, de var mer opptatte av å gjøre en god jobb der de var på utlån, før de kom tilbake til sin virkelige jobb i moderbedriften. Som tidligere nevnt har det kommet kritikk mot Maslows hierarki, Karlsen (2012) mener at rekkefølgen til behovene ikke alltid følger den hierarkiske oppdelingen som Maslow la frem. Karlsen nevner videre at visse psykologiske behov kan være mer grunnleggende enn de fysiologiske. Maslow (1987) påpeker også selv at det finnes unntak fra behovshierarkiet. I noen tilfeller kan mennesker hoppe over behov, eller stagnere etter de har fått sine fysiologiske behov dekket. Noen kan også ta et behov for gitt, for eksempel om de aldri har opplevd kronisk matmangel, vil ikke det fysiologiske behovet for mat være viktig for dem. I følge Kaufmann og Kaufmann (2011) bekrefter forskning unntakene og mener at mennesker kan bevege seg friere i hierarkiet. De påpeker også at “mennesker ikke er fysiske systemer som kan modelleres og forklares i form av jernharde lovmessigheter, slik som i fysikken” (2011 s.96).

Etter den ansatte er aktivert, viser syntesemodellen at neste steg er intendert atferd, hva de har til hensikt å gjøre. Intendert atferd påvirkes blant annet av om de ansatte føler de blir rettferdig behandlet i forhold til det andre gir og får. Lønnsnivå, utdanningsnivå og

ansettelseslengde er forhold som sammenlignes mest (Kaufmann og Kaufmann 2011). Under intervjuene kom det frem at alle fire ansatte følte at arbeidsoppgavene de ble satt til i innleiebedriften, var rettferdige i forhold til arbeidsoppgavene kollegene jobbet med. Alle de fire ansatte er, som tidligere nevnt, fra samme moderbedrift, og de mottar ordinær lønn fra moderbedriften. Dette var et viktig punkt for alle, ettersom moderbedriften er den bedriften i Industriparken med høyest lønn. Det kom også frem at de eksisterende lønnsforskjellene kunne skape uro, dersom noen fikk bedre betalt for å gjøre samme jobb. En av lederne mente imidlertid at det ikke var et tema, da det var anerkjent at de tjente litt bedre i moderbedriften. Under intervjuene var det stor enighet om at det så langt ikke hadde vært noen problemer rundt dette.

Rettferdighet i prosedyrer er også et forhold som påvirker den intenderte atferden til de ansatte, og som ligner likeverdsteorien over. Prosedyrene rundt utvelgelsen av hvem som skal lånes ut er viktig i denne sammenhengen, der det å bli værende i moderbedriften ses på som et gode. Her er funnene av intervjuene delt. To av de ansatte sa de følte seg rettferdig behandlet i utvelgelsesprosessen, mens de to andre så på utvelgelsen som urettferdig. De to sistnevnte mente at ansatte med mindre ansiennitet, og mindre eller lik kompetanse, hadde fått bli igjen i moderbedriften mens de selv måtte på utlån. Et sitat fra en ansatt var: “Er det trynetelling eller er det spesiell kompetanse? Vet ikke jeg. “. De to ansatte var også inne på at det kunne komme av at noen av de med lik eller mindre ansiennitet, hadde fått en spesiell opplæring på noen maskiner. I følge teorien rundt rettferdighet i prosedyrer, er det viktig at de ansatte får god forklaring rundt prosedyrene som fører til utvelgelse, for at de ikke skal oppleve seg urettferdig behandlet. Dette bekreftes av de ansatte, da de mente det kunne vært lettere å forstå, og ikke føle seg forskjellsbehandlet, dersom de fikk mer informasjon om årsakene bak utvelgelsen. En av de ansatte som mente utvelgelsen hadde vært rettferdig, sa at om man tar et skritt tilbake, så forstår man hvorfor ledelsen søker dispensasjon fra ansiennitet som utvelgelsesmetode for noen ansatte med kortere ansiennitet, selv om det er “kjipt” der og da.

Den intenderte atferden blir i følge teorien også påvirket av forventninger.

Forventningsteorien forklarer hvordan ansattes forventninger til ønsket resultat kan påvirke den intenderte atferden, og hvordan belønninger kan være en kraftig motivator (Kaufmann og Kaufmann 2011). Oppgaveforfatterne tolker ut fra intervjuene at de ansatte ser på det å få komme tilbake til moderbedriften som det beste resultatet i situasjonen. Dersom



sannsynligheten for å komme tilbake til moderbedriften etter utlånsperioden er lav, er det å få tilbud om jobb i innleiebedrift det nest beste resultatet. Begge resultatene kan fungere som en belønning, som videre påvirker de ansattes intenderte atferd. Under intervjuene var spesielt en av de ansatte veldig klar på at utlån til andre bedrifter kunne føre til muligheter i den bedriften senere, dersom innsatsen i jobben var god. Den samme ansatte sto i en periode uten jobb, og ble da også faktisk tilbudt jobb i tidligere innleiebedrift. I dette tilfellet ble forventning om videre jobb i innleiebedrift oppfylt. To andre ansatte derimot, nevnte at innleiebedriften de jobbet i ansatte folk utenfra, mens de var der på utlån. De mente selv at de burde fått tilbud om jobb, ettersom de hadde fått tilbakemeldinger fra innleiebedriften om at de var fornøyd med dem. De hørte lite fra moderbedriften i utlånsperioden, og hadde satt pris på å bli inkludert i ansettelsesprosessen i innleiebedrift, kanskje spesielt på grunn av usikkerheten rundt moderbedriften, og om de hadde jobb der etter endt utlånsperiode. I stedet følte de seg oversett og som om innleiebedriften ikke ville ansette dem.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2011) og forventningsteorien, kan medarbeidernes motivasjon svikte dersom nedlagt innsats ikke fører til ønsket belønning. Dersom de ansatte har lagt ned mye innsats i innleiebedriften i den forventning om at de kan få jobb der senere, vil muligens motivasjonen for å gjøre en god jobb videre i utlånsperioden bli lavere dersom forventningene ikke blir oppfylt. Alle lederne som har leid inn, var fornøyd med de ansatte de hadde hatt på lån den siste tiden. Ledere som leier ut hadde også kun fått positive tilbakemeldinger, det samme hadde de tillitsvalgte. Alle de fire ansatte sa også at de gjorde en like bra jobb i innleiebedriften som i moderbedriften. Et sitat fra en av de ansatte var: «Vi er så godt opplært at vi tar det som det kommer. Du er i en arbeidssituasjon uansett hvor du er, så da vil du gjøre det beste ut av det.».

Syntesemodellen, som beskrives av Kaufmann og Kaufmann (2011), beskriver hvordan ansatte etter at den intenderte atferden er påvirket av forventninger, rettferdighet i prosedyrer og likeverd, kan påvirkes av faktorer ved arbeidsplassen. Herzberg peker på to hovedområder, hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorene viser til lønn, jobbsikkerhet, arbeidsforhold, ledelse og administrasjon, og hvordan tilstedeværelse av disse faktorene ikke fører til at ansatte trives, men at de mistrives dersom de ikke er til stede. Alle de fire ansatte pekte på viktigheten av at de fikk beholde samme lønnsnivå. To av de ansatte nevnte også at de følte at moderbedriften ønsket å ta vare på dem, ved at ledelsen gjorde sitt beste for at de

skulle få beholde jobben, ved å leie dem ut. To av de ansatte mente også det var viktig at de ble bedt på ulike arrangementer i moderbedriften i utlånsperioden. Dette kan føre til en følelse av jobbsikkerhet. Alle de fire ansatte pekte på at kommunikasjon fra moderbedriften i utlånsperioden var mangelfull, og at dette skapte usikkerhet rundt om de hadde en jobb å gå til etter endt utlånsperiode.

Herzbergs motivasjonsfaktorer blir av Kaufmann og Kaufmann (2011) beskrevet som anerkjennelse, ansvar, vekst og involvering. De skaper trivsel dersom de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Alle intervjuede parter var enige om at de utlånte ansattes arbeidsoppgaver ikke var de oppgavene som krevde mye opplæring, eller de som var mest krevende. De tillitsvalgte pekte også på at det ikke er meningen de ansatte skal være på utlån i lengre perioder.

#### **4.2.1 Slutninger vedrørende de ansattes motivasjon**

I kapittelet over ble teori og funn rundt de ansattes motivasjon i forhold til utlånsavtalen diskutert. I dette delkapittelet vil det gis en konklusjon basert på diskusjonen rundt hvilke påvirkninger utlånsavtalen har på de ansattes motivasjon.

For å se på hvordan utlånsavtalen påvirker de ansattes motivasjon, ses det på hva som aktiverer de ansatte, hva som påvirker hva de har til hensikt å gjøre og den aktualiserte atferden. I diskusjonen har vi diskutert hvorvidt behovshierarkiet fører til aktivering hos de ansatte. Oppgaveforfatterne konkluderer, ut fra diskusjonen, med at det nederste behovet i hierarkiet, behovet for minstelønn, fører til at de ansatte benytter seg av utlånsavtalen. Behovet for jobbsikkerhet aktiveres når de fysiologiske behovene er oppfylt, og selv om ansiennitet opparbeides og det blir holdt jevnlig informasjonsmøter, fører mangelen på informasjon under utlånsperioden til svekket følelse av jobbsikkerhet hos de ansatte.

Unntakene i behovshierarkiet viser at noen vil hoppe over enkelte behov, noe som bekreftes av at selv om jobbsikkerheten er svak, har de ansatte fortsatt behov for sosiale tilknytninger. Dette kommer frem ved at de ansatte påpekte at det var synd å miste kontakten med kolleger i moderbedriften, og at de satte pris på å bli inkludert til sosiale arrangementer i moderbedriften. Behovet for sosiale tilknytninger dekkes også av at de ansatte ble tatt godt

imot, og raskt ble en del av det sosiale miljøet i innleiebedriften. Oppgaveforfatterne konkluderer på bakgrunn av dette med at underskuddsbehovene hos de ansatte er dekket.

Teorien hevder videre at vekstbehovene nå kommer i fokus. Behovene for anerkjennelse og selvaktualisering innebærer at de ansattes gis mulighet til utvikling og personlig vekst. Ut fra diskusjonen kom det frem at de ansatte ikke er i innleiebedrift over lengre tid, og at de ikke blir gitt krevende arbeidsoppgaver, dette fører til at vekstbehovene ikke blir dekket i en utlånsituasjon. Samtidig var de ansatte mer opptatte av å gjøre en god jobb mens de var på utlån, for så å komme tilbake til moderbedriften. Oppgaveforfatterne fikk derfor ikke inntrykk av at vekstbehovene var gjeldende for de ansatte under utlånsperioden. Det konkluderes derfor med at de ansattes behov under utlån stagnerer når underskuddsbehovene er dekket, men at oppfyllelsen av underskuddsbehovene er nok til å igangsette atferden deres.

Når de ansattes atferd er igangsatt, vil den intenderte atferden, hva de ansatte har til hensikt å gjøre, påvirkes av deres oppfattelse av likeverd, forventninger og rettferdighet. Diskusjonen viser at de ansatte føler det er en likevektstilstand, der de sammenlignet med nye kolleger får likeverdige arbeidsoppgaver og beholder sitt lønnsnivå. Ettersom alle hevdet at de fikk likeverdige oppgaver, kan det ut fra likeverdsteorien konkluderes med at de ansattes ytelse opprettholdes, i motsetning til å gå ned ved likeverdsspenning.

Som nevnt, påvirker også rettferdighet i prosedyrer de ansattes intenderte atferd. I denne sammenheng er, som vi har sett, prosedyrene rundt utvelgelsen av ansatte som skal lånes ut, sentral. Ut fra diskusjonen kom det frem at de ansatte som har blitt lånt ut har ulik oppfattelse omkring dette, noen mente at utvalget var rettferdig, mens andre følte seg urettferdig behandlet. Ut fra teorien er det viktig at de ansatte får god forklaring rundt prosedyrene som fører til utvelgelse, de ansatte bekreftet at bedre informasjon kunne føre til at de følte seg mindre forskjellsbehandlet. Det konkluderes derfor med at motivasjonen kan gå ned hos de som opplevde urettferdighet, mens den vil opprettholdes hos de som følte seg rettferdig behandlet. Hos de to som opplevde urettferdighet, kunne tydeligere informasjon rundt utvelgelsen endret denne opplevelsen.

Forventningsteorien viser at de ansattes intenderte atferd blir påvirket av forventede resultater, og at belønning kan være en kraftig motivator. Diskusjonen viste at de ansatte så på det å få

komme tilbake til moderbedrift som det beste resultatet. Ettersom de ansatte mente at informasjonen om utviklingen i moderbedrift ble dårlig kommunisert, ble det å bli tilbudt jobb i innleiebedrift sett på som det nest beste resultatet. Det konkluderes med at forventningen om å få komme tilbake til moderbedrift påvirker den intenderte atferden i positiv retning frem til de eventuelt får bekreftet at de ikke får komme tilbake. Dette styrkes ved at ledere og tillitsvalgte kun har fått positive tilbakemeldinger om innsatsen til ansatte som har vært på utlån, de ansatte hevder også selv at innsatsen opprettholdes.

Etter den intenderte atferden er klar, er det selve atferden som påvirkes av hygiene- og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer som lønn, jobbsikkerhet og ledelsesmetoder påvirker de ansattes atferd. De ansatte mente det var viktig at de fikk utbetalt like bra lønn som ellers. Det kom også frem informasjon under intervjuene rundt jobbsikkerhet. De ansattes opplevelse av jobbsikkerhet ble mindre ettersom de fikk lite informasjon fra moderbedriften i utlånsperioden, samtidig som den ble litt bedre av følelsen av at moderbedriften gjorde sitt ytterste for å beholde dem som ansatte. Det kan dermed tolkes som at hygienefaktorene er tilstrekkelig tilstede, noe som gjør at de ansatte ikke mistrives, men de trives ikke nødvendigvis heller.

Motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori er anerkjennelse, vekst og involvering. Ettersom de ansatte kun var utlånt for en kort periode, og de fikk arbeidsoppgaver som ikke var krevende eller var avhengig av mye opplæring, tolkes det som at motivasjonsfaktorene ikke er til stede. Selv om disse faktorene ikke er tilstede, skaper ikke det mistrivsel hos de ansatte. Det kan dermed konkluderes med at egenskaper ved arbeidsplassen hverken fører til trivsel eller mistrivsel hos de ansatte som har vært på utlån. Dette fører til at de ansatte ikke påvirkes til å yte ekstra, men heller ikke påvirkes til å yte mindre.

Det kan være hensiktsmessig å oppsummere hvordan ansattes motivasjon påvirkes av utlånsordningen ved å gi en helhetlig konklusjon ut fra syntesemodellen. Den avgrensede modellen sier at behov er det som fører til aktivisering av menneskers atferd. Det konkluderes med at de utlånte ansattes atferd blir i gangssatt av at de ønsker å oppfylle sine behov for lønn, jobbsikkerhet og sosiale tilknytninger. Etter at de ansattes atferd er aktivert, påvirkes deres intenderte atferd av tre forhold. Ut fra delkonklusjonen av likeverdsteorien vil ansattes motivasjon opprettholdes, ut fra delkonklusjon av rettferdighet i prosedyrer vil to av de

ansattes motivasjon synke, mens den hos to vil opprettholdes. Til slutt kom det ut fra delkonklusjonen av forventningsteorien at de ansattes motivasjon vil opprettholdes. Oppgaveforfatterne konkluderer med at selv om forholdet rundt rettferdighet i prosedyrer kan påvirke den intenderte atferden i negativ retning hos noen, fører helheten til at motivasjonen opprettholdes i utlånsperioden. Siste steget i modellen er hvordan egenskaper ved arbeidsplassen påvirker den aktualiserte atferden hos de ansatte. Det konkluderes med at egenskaper ved arbeidsplassen i en utlånsituasjon hverken fører til trivsel eller mistrivsel, og at normal ytelse opprettholdes. Ut fra en helhetsvurdering, konkluderes det med at de ansattes motivasjon opprettholdes under utlånsperioden.

### **4.3 Kompetansemessige sider ved utlånsavtalen**

Dette delkapittelet tar for seg utlånsavtalens påvirkninger på de ansattes og bedriftenes kompetanse. Først vil det gis en gjennomgang av de kompetansemessige påvirkningene avtalen har på de ansatte, deretter følger de kompetansemessige påvirkningene avtalen medfører for bedriftene.

#### **Ansatte**

Et av målene med HF-prosjektet, som utledet utlånsavtalen, var å “utvikle gode systemer som sikrer læring mellom bedriftene og utveksler kompetanse og ansatte på tvers av bedriftene” (Strand, 2010, s. 4). De ansatte som er utlånt, kan ses på som bindeleddet i forhold til læring mellom bedriftene, da det først vil være de ansatte som lærer og som videre må ta med seg denne nye kunnskapen tilbake til moderbedrift. Samtidig er det også de innleide ansatte som kan komme med friske øyne og se forbedringer i innleiebedrift. Det vil derfor være interessant å se om de ansattes kompetanse faktisk påvirkes av utlånsavtalen.

Om deres kompetanse påvirkes, vil komme an på om de lærer noe mens de er utlånt. Læring defineres av Jacobsen og Thorsvik (2013, s.353) som en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen. Under intervjuene ble de ansatte spurt om de mente at de lærte noe de kunne ha nytte av når de kom tilbake til moderbedriften. De ansatte mente at de ikke lærte så mye de kunne ha bruk for når de kom tilbake til moderbedriften, men de ansatte sa allikevel flere ting som antydte noe annet. En ansatt syntes man lærte seg selv bedre å kjenne gjennom

utlånsperioden, to ansatte nevnte også at de så mye nytt. Videre nevnte de to andre ansatte at de opplevde forskjeller i kultur og miljø på arbeidsplassene. En ansatt og en leder hevder at de ansatte som er utlånt ikke blir satt til oppgaver som krever mye opplæring, og at det derfor er naturlig at de også lærer mindre. Alle lederne ble også spurt om de trodde at de ansatte lærte noe av å være utlånt, og alle var enige om at de ansatte lærer, og at deres egne ansatte kan lære av de som leies inn.

Den sosiale læringsteorien forklarer hvordan man ikke nødvendigvis trenger å erfare selv for å lære, men at man også kan lære av erfaringsutveksling med andre. Læring foregår da ved å sette seg inn i andres situasjon, hva de har gjort og erfart, og så relatere disse erfaringene til egen situasjon. På bakgrunn av dette, er det naturlig å tenke seg at de ansatte kan lære noe, selv om de ikke blir satt til de mest kompliserte arbeidsoppgavene.

Videre kan den kognitive læringsteorien forklare at dersom læring skal finne sted, må det knyttes oppmerksomhet til det man opplever. Kunnskapen vil da lagres i korttidsminnet en stund, men dersom man ikke igjen gir oppmerksomhet til det som ligger lagret der, vil det glemmes. Dersom man gir oppmerksomhet til det som ligger lagret der, vil det lagres i langtidshukommelsen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette betyr at dersom de ansatte skal føle i ettertid at de har lært noe av å være utlånt, må det de opplevde i utleieperioden knyttes oppmerksomhet til, slik at det blir bearbeidet og lagret i langtidshukommelsen.

Under intervjuene kom det ikke frem om bedriftene har rutiner som sikrer at de ansattes nye kunnskap aktiveres når de returnerer til moderberiften. Det som imidlertid kom frem under intervjuene, var at de ansatte selv ikke mente de lærte noe de kunne ha nytte av i moderbedriften. En mulig forklaring på dette var at det er alt for stor forskjell på produkter og produksjonsmetoder i innleiebedrift i forhold til moderbedrift. En av de ansatte sa «de er veldig flinke til automatisering der jeg var, så en ser litt fordeler med det og sånt, men det er ikke like enkelt å gjøre det her da.»

Etter hvert som kunnskapen lagres i langtidshukommelsen, blir den kategorisert under ulike kognitive kart, som inneholder oppskrifter for hvordan man skal handle innenfor gitte situasjoner. Som følge av dette kan man lære på tre ulike måter, ved å utvikle nye kart i tillegg til de eksisterende, utvide eksisterende kart eller å erstatte eksisterende kart. Under intervjuene fortalte alle de ansatte at tempoet og fokuset var et helt annet i innleiebedrift enn det var i

moderbedriften. Alle ansatte, som var fra samme bedrift, var vant til å arbeide i rolig tempo for å ivareta sikkerhet, og samtlige påpekte at det i innleiebedrift var større fokus på hastighet og antall ferdig produserte produkter.

### **Bedriften**

Et av målene med HF-prosjektet, som utledet utlånsvtalen, var å “utvikle gode systemer som sikrer læring mellom bedriftene og utveksler kompetanse og ansatte på tvers av bedriftene” (Strand, 2010, s. 4). Som beskrevet i teorikapittelet innebærer organisatorisk læring en forlengelse av læring på individnivå. Organisasjoner lærer ved at et enkeltindivid lærer og deler sin nye kunnskap med resten av organisasjonen, som videre utvikler felles tiltak og endrer atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Under intervjuene kom det frem at alle ledere mente utlånsavtalen førte til økt læring og kompetanseutveksling. To av lederne sa at innleide ansatte hadde kommet med forbedringsforslag mens de var innleid, men forslaget ble kun gjennomført i det ene tilfellet. I det tilfellet der forslaget ble gjennomført, kunne leder fortelle at deres egne ansatte også satte stor pris på forbedringen som ble gjennomført, da det lettet deres arbeidshverdag. Forbedringen som ble gjennomført førte til en endring i måten de gjorde ting på, altså en atferdsendring i organisasjonen. De ansatte på sin side, hadde en annen oppfatning rundt økt læring og kompetanseutveksling. Tre ansatte sier de har forsøkt å komme med forbedringsinnspill i ny bedrift, en ansatt forklarer at innarbeidede rutiner og vaner opplevdes som en barriere mot endringsforslag. Det ble også nevnt at tjenesteveien opplevdes lang, og at de var usikre på om forslagene i det hele tatt ble tatt videre til noen med beslutningsmyndighet. En annen ansatt forklarer derimot at forbedringsforslag ble godt mottatt i innleiebedriften. Videre sier en ansatt at arbeidet i innleiebedrift var for teknisk og ulikt arbeidet i egen bedrift at det var vanskelig å komme med forbedringsforslag.

Under intervjuene kom det ikke frem om bedriftene hadde noen spesielle rutiner for å fange opp hva de ansatte faktisk lærte i utlånsperioden. Det er i følge teorien et kjent problem innen organisatorisk læring, at læringen foregår på individnivå. For at organisatorisk læring skal finne sted må den taes, individuelle kunnskapen til de ansatte eksternaliseres slik at hele organisasjonen kan ta den i bruk. Dette kan gjøres ved eksempelvis å skrive ned erfaringene. Teorien peker på at hvis kunnskapen som læres i utleieperioden ikke blir aktivert, vil den

glemmes (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Manglende rutiner for eksternalisering av den tause kunnskapen, som de ansatte tilegner seg ved utlån, kan være en mulig årsak til at læringsutbyttet til bedriftene kan forbedres.

Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at taus kunnskap for det meste består av opparbeidede erfaringer og ting som man bare vet fungerer. Utlånsavtalen kan være en bidragsyter til at bedriften kan beholde ansatte som innehar taus kunnskap, selv om de opplever en midlertidig nedgang i behovet for arbeidskraft. Dersom de ansatte blir permittert eller oppsagt, må de melde seg som arbeidsledige ved NAV, og har da status som arbeidssøker (nav.no). Risikoen for at de får en ny jobb, kanskje også utenfor Industriparken, er da stor. De ansatte vil da ta med seg den tause kunnskapen til den nye bedriften. Utlånsavtalen bidrar ikke bare til at bedriften beholder den tause kunnskapen, men også at de beholder kompetanse det har blitt benyttet ressurser til å skape. Kompetanse defineres av Nordhaug som "...kunnskaper, ferdigheter og evner som er relevante for utførelse av arbeid" (1994, s.44). Nordhaug skriver videre at mange typer menneskelig kompetanse ses på som mobile ressurser som bedriften ikke eier. De ansatte tar med seg den verdifulle kompetansen når de slutter. Alle ansatte, ledere og tillitsvalgte mener at utlånsavtalen bidrar til å beholde verdifull kompetanse innad i bedriftene. Samtlige ledere og tillitsvalgte pekte også på at noe av det viktigste med utlånsavtalen, er at den bidrar til nettopp dette, å beholde kompetanse. En leder hevder også at det å beholde verdifulle nøkkelpersoner og kompetanse var en av de viktigste driverne til HF-prosjektet.

#### **4.3.1 Slutninger vedrørende kompetansemessige sider ved utlånsavtalen**

I kapittelet over ble teori og funn rundt de kompetansemessige sidene ved utlånsavtalen diskutert. I dette delkapittelet vil det gis en konklusjon basert på diskusjonen rundt hvilke påvirkninger utlånsavtalen har på de ansattes og bedriftenes kompetanse.

Det kom frem under intervjuene, at de ansatte selv ikke mente de lærte noe de kunne ha bruk for når de kom tilbake til moderbedriften. Dette kunne i følge en ansatt og en leder være på bakgrunn av at de ikke ble satt til de mest kompliserte arbeidsoppgavene under utlånsperioden, samtidig som arbeidsoppgavene i innleiebedriftene var svært ulike fra



moderbedriftens. Allikevel påpekte en ansatt at man lærte seg selv bedre å kjenne, mens to andre forklarte hvordan de så mye nytt under utleieperioden. Alle ledere mente bestemt at de ansatte lærte noe av å være utlånt, og den sosiale læringsteorien forklarer hvordan man kan lære selv om man ikke direkte erfarer selv. På bakgrunn av dette, er det naturlig at de ansatte lærer selv om de ikke blir satt til de mest kompliserte arbeidsoppgavene. Oppgaveforfatterne konkluderer med at de ansatte lærer, men at de ikke nødvendigvis er seg bevisst dette selv. Dermed kan det de lærer ses på som en form for taus kunnskap. Oppgaveforfatterne mener også at læring kan foregå på et høyere nivå dersom arbeidsoppgavene i moderbedrift og innleiebedrift ikke er så ulike.

Den kognitive teorien forklarer videre at det må knyttes oppmerksomhet til det man har lært for at dette skal kunne tas i bruk. Det kom ikke frem under intervjuene om bedriftene har rutiner som sikrer at det rettes oppmerksomhet mot det de ansatte lærer. Det konkluderes med at dersom de ansatte skal lære noe av å være utlånt, må det være rutiner som sikrer at deres nye kunnskap blir aktivert når de kommer tilbake til moderbedrift slik at kunnskapen ikke kun lagres i kortidsminnet. Derimot vil kunnskapen fra moderbedrift være lagret i langtidshukommelsen hos de ansatte, noe som medfører at ny kunnskap om arbeidsoppgaver og tempo fører til at de ansatte må utvikle nye kart, eller utvide de eksisterende kartene. Oppgaveforfatterne konkluderer med at ettersom de ansatte skal tilbake til moderbedriften og arbeidsoppgavene der etter endt utlånsperiode, vil ikke eksisterende kart erstattes. Kunnskap rundt arbeidsoppgaver og tempo vil i stedet kreve nye kart, mens tilpasning til kultur og miljø kan tilpasses de eksisterende kartene.

Alle bedriftslederne mente at utlånsavtalen førte til økt læring og kompetanseutveksling blant bedriftene. To av dem påpekte også at ansatte som var innleid hadde kommet med forbedringsforslag, men forslaget ble kun realisert i det ene tilfellet. Fra diskusjonen kom det frem at to av de ansatte hadde en annen oppfatning av hvor lett det var å komme med forslag til forbedring, mens en ansatt kun hadde gode erfaringer. Dette viser at det er ulike rutiner i de forskjellige bedriftene. Oppgaveforfatterne konkluderer med at utlånsavtalen gir potensiale for den bedriften som leier inn til å lære, men at bedriftene må utvikle bedre rutiner slik at dette fanges opp.

Som nevnt kom det ikke frem under intervjuene om moderbedriftene hadde noen spesielle rutiner for å fange opp det de ansatte lærte mens de var utlånt. Ut fra diskusjonen konkluderes det likevel med at den tause kunnskapen de ansatte sitter igjen med etter utlån ikke blir eksterialisert og i verste fall glemt dersom slike rutiner ikke eksisterer.

Samtlige ledere og tillitsvalgte fremhevet at man ved å benytte utlånsavtalen har mulighet til å beholde kompetanse i bedriften, og dette blir av dem sett på som en av de viktigste fordelene ved utlånsavtalen. Bedriftene har brukt tid og ressurser på å lære opp sine ansatte, samtidig som ansatte ofte innehar verdifull taus kunnskap. Det konkluderes med at utlånsavtalen bidrar til at bedriften beholder ansatte som innehar viktig kompetanse, selv om de opplever en midlertidig nedgang i behovet for arbeidskraft.

Kort oppsummert konkluderes det med at påvirkningene utlånsavtalen har på ansattes og bedriftens kompetanse, er at både den ansatte og bedriften gis mulighet til å lære. Det bør imidlertid utarbeides bedre rutiner som sikrer læringen, dersom dette ikke eksisterer. Videre er en påvirkning av utlånsavtalen at den bidrar til at bedriften kan beholde verdifull kompetanse.

#### **4.4 Avsluttende kommentarer**

Ut fra konklusjonene gitt i delkapitlene over, vil det nå gis en samlet konklusjon på oppgavens problemstilling. Tidligere i denne bacheloroppgaven presenterte vi følgende hovedproblemstilling for oppgaven:

*“Hvordan påvirkes de ansatte og bedriftene av at personell lånes ut mellom bedriftene i Raufoss Industripark?”*

For å svare på problemstillingen, tas det utgangspunkt i delproblemstillingenes konklusjoner. Det konkluderes med at utlånsavtalen har positiv påvirkning på både de ansattes og bedriftenes økonomi. Dette ved at de ansatte unngår tap av jobb, varig arbeidsinntekt og midlertidig nedgang i lønn, samt at deres karrieremuligheter forbedres. For bedriftene er avtalen kostnadsbesparende i forhold til eksternt innleid arbeidskraft, rekruttering og opplæring, samt at de unngår kostnadene ved permittering. I tillegg øker bedriftenes numeriske fleksibilitet, ved at de raskere kan tilpasse seg endringer i behov for arbeidskraft.

Videre konkluderes det med at de ansatte påvirkes av utlånsavtalen, men at deres motivasjon totalt sett ikke endres i større grad. Ut fra syntesemodellen ble det konkludert med at de ansattes behov fører til aktivering. Ut fra en helhetlig vurdering mener vi at den intenderte atferden påvirkes i positiv retning. Den aktualiserte atferden påvirkes videre av egenskaper ved arbeidsplassen, og det konkluderes med at egenskapene ved arbeidsplassen ikke førte til hverken bedre eller dårligere motivasjon og ytelse. Ut fra syntesemodellen, vil ansattes motivasjon og ytelse opprettholdes under utlånsperioden.

Avslutningsvis konkluderes det med at utlånsavtalen påvirker de ansattes og bedriftenes kompetanse i positiv retning. Både de ansatte og bedriftene gis mulighetene til å lære og øke sin kompetanse, samt at utlånsavtalen påvirker bedriftene ved at verdifull kompetanse kan beholdes.

Vi konkluderer i tillegg med at utlånsavtalen representerer et bedre alternativ enn permittering eller oppsigelse, dersom forholdene ligger til rette for det. Gjennom arbeidet med oppgaven kom det allikevel frem punkter som bør forbedres, disse vil gjennomgås i neste kapittel.

## 5.0 Videre anbefalinger

Avslutningsvis i denne oppgaven, vil oppgaveforfatterne sette lys på forbedringsforslag og forslag til videre forskning. Noen av forholdene som tas opp hører til under oppgavens problemstilling, mens andre som ligger utenfor, og som derfor ikke er nevnt tidligere, tas opp nå fordi de kan være av interesse for brukerne av utlånsavtalen. Forholdene som tas opp, kommer som en følge av informasjon ledere, ansatte og tillitsvalgte kom med under intervjuene, samt fra faglitteraturen.

Det første forholdet som tas opp, er avtalens formalisering. Under intervjuene kom det frem at enkelte ting bør inngå i den skriftlige avtalen. Dette gjaldt blant annet hvem som skal betale i arbeidsgiverperioden dersom den ansatte som er utlånt, blir syk. Videre kom det frem at for å sikre at utlånsavtalen ikke blir utnyttet til for eksempel å låne ut ansatte man ønsker å kvitte seg med, bør ansiennitet benyttes som standard utvelgelsesmetode.

Et annet forhold som bør forbedres, er kommunikasjonen mellom moderbedrift, ansatt og innleiebedrift. Alle ansatte påpekte at kommunikasjonen i utlånsperioden var for dårlig, og at de følte seg usikre på hvordan situasjonen i moderbedriften utartet seg. Selv om de blir invitert til infomøter, opplevdes det for de ansatte som vanskelig å gå fra jobben i innleiebedrift for å stille på disse møtene. De ansatte følte også at det var uklart hvem som var ansvarlig for å gi informasjon, og dermed ikke visste hvem de selv skulle kontakte når de lurte på noe. Et forslag kan være at de utlånte ansatte gis en kontaktperson, og at det avtales jevnlig samtaler, spesielt når utlånsavtalens utløp nærmer seg.

Kommunikasjonen mellom utlånsbedrift, innleiebedrift og de ansatte kan også bli bedre når det gjelder spørsmål rundt om man skal tilby de innleide ansatte fast jobb i innleiebedrift eller ikke, dersom behovet for å ansette oppstår under utlånsperioden. Det kom frem at lederne så på det som en uskreven regel at man ikke skulle tilby jobb til de på utlån, for å opprettholde utlånsavtalen og tillitten mellom bedriftene. Allikevel svarte alle ledere at de syntes det var greit å ansette dersom dette var avklart med leder fra utlånsbedriften. De ansatte på sin side, forklarte at de ønsket å få tilbudet dersom situasjonen i moderbedrift var veldig usikker. På dette punktet kan det være hensiktsmessig å få en avklaring som blir kommunisert til alle parter.

Videre kom det ikke frem under intervjuene om bedriftene hadde rutiner for å sikre og fange opp den læringen som finner sted ved utlån. I følge læringsteorien benyttet i oppgaven, må det være rutiner som fører til at de ansatte som er utlånt reflekterer over det de har lært når de kommer tilbake til moderbedriften, hvis ikke vil det de har lært glemmes. Denne kunnskapen må så gjøres tilgjengelig for resten av organisasjonen, hvis moderbedriften skal lære. Innleiebedriften gis også mulighet til å lære av de som er innleid, men også her må det foreligge rutiner som sikrer at dette fanges opp. Det anbefales at de bedriftene som ikke har slike rutiner, utarbeider dette.

Til slutt vil vi gi en anbefaling til videre forskning på temaet. Ettersom denne oppgaven ser på de tre påvirkningene motivasjon, økonomi og kompetanse på et overordnet nivå, kan det være hensiktsmessig å gå mer i dybden innenfor hvert av forholdene og se hvorvidt resultatene stemmer overens.

Etter hvert som utlånsavtalen blir benyttet i større grad og flere har vært involvert i den, kan det være interessant å gjøre en ny undersøkelse. Dette for å undersøke hvorvidt personer utlånt fra andre bedrifter også har samme oppfatning av utlånsavtalen og dens påvirkninger. Samtidig kunne resultatene blitt mer pålitelige dersom datautvalget da bestemmes av de som skal utføre undersøkelsen, og ikke av noen som kjenner til intervjupersonene.

## Kilder

Adecco (2014) Adeccos generelle vilkår for levering av tjenester. [Online] URL:

<http://www.adecco.no/Fagomrader-og-tjenester/KundefordelerOgVilkar/Documents/Forretningsvilkar2013.pdf> (13.05.14)

Arbeidstilsynet (2014) Hva er permittering? [Online] URL:

[http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=99396/#Hva\\_er\\_permittering?](http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=99396/#Hva_er_permittering?) (09.04.14)

Askheim, O.G. og T. Grenness (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Atkinson, J. (1984) Manpower strategies for flexible organizations. I: *Personnel Management*. 16(8) s. 28-31

Barney, J.B. (2007) *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Pearson International Edition

Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag

Fougner et al. (2011) *Omstilling og nedbemanning*. Oslo: Universitetsforlaget

Granden, G. (2006) *Ansatt, oppsagt, avskjediget?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet*. Oslo: Cappelens Forlag

Hein H. H. (2009) *Motivation - motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels Forlag

Helgesen L.A. red. (2011) *Menneskets dimensjoner, lærebok i psykologi*. Kristiansand: Høgskoleforlaget AS Norwegian Academic Press

Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2011) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johnstad T. (2004) *Lettmetallklynga på Raufoss-Toten*. NIBR: 2004:8

Johnstad, T. (2009) Raufoss - lettvektsmaterialklynga. I: Johstad, T. og A. Hauge (red.) *Samhandling og innovasjon, aktører, systemer og initiativ i Innlandet*. Vallset: Oplandske Bokforlag, s. 211-240

Karlsen P.J (2012) *Psykologi, inngangsporten*. Oslo; Universitetsforlaget

Kaufmann G. og A. Kaufmann (2011) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Løwendahl, B.R. og F.E. Wenstøp (2010) *Grunnbok i strategi*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Maslow A, (1987) *Motivation and Personality*, USA: Addison-Wesley Educational Publishers Inc

Nav (2014) Dagpenger. [Online] URL:

<https://www.nav.no/Arbeid/Arbeidss%C3%B8ker/Inntektssikring/Dagpenger> (09.04.14)

Nav (2014) Dagpenger ved permittering. [Online] URL:

<https://www.nav.no/Arbeid/Arbeidss%C3%B8ker/Inntektssikring/Dagpenger/Dagpenger+ved+permittering> (09.04.14)

Nordhaug, O. (1998) *Strategisk personalledelse*. Oslo: Tano Aschehoug

Nordhaug O. (1994) *Personalutvikling, organisasjon og ledelse, utvikling av menneskelige ressurser* Oslo: Tano

Strand T. (2010) *Partsbasert utviklingstiltak- Raufossbedriftene - Sluttrapport.*[Online]  
Hovedorganisasjonens fellestiltak: Styringskomiteen, HF-prosjektet Raufoss. URL:  
<http://www.fellestiltak.no/getfile.php/Filer/Sluttrapport%20HF%20-%20Partsbasert%20utviklingstiltak.pdf> (15.05.14)

Wang, T. (1996) *RA i skuddlinja: industriutvikling og strategiske veivalg gjennom 100 år.*  
Raufoss: Raufoss AS



## Vedlegg 1 – Utlånsavtalen

### AVTALE OM LÅN AV PERSONELL MELLEOM BEDRIFTER I INDUSTRIPARKEN

Avtale gjelder for: \_\_\_\_\_

Navn på person

Fra bedrift: \_\_\_\_\_

Til bedrift: \_\_\_\_\_

Avtalen gjelder for perioden: Fra:                      Til:

Lønn utbetales fra moderbedrift i hht. gjeldende lønnsvilkår, med evt. sært tillegg hos innleid bedrift.

Arbeidstid reguleres ved innleid bedrift.

Dersom utleie finner sted i ferieperioden, avtales gjennomføring av ferie ved innleid bedrift.

Avtalen kan sies opp med gjensidig 2 ukers varsel.

Utlånt bedrift

Innlånt bedrift

Arbeidstaker

\_\_\_\_\_

## Vedlegg 2 – Invitasjon intervjuer

Hei!

Vi er to studenter fra Høgskolen i Gjøvik som i forbindelse med avslutning av studiet Økonomi og Ledelse skriver bacheloroppgave denne våren. Bacheloroppgaven skrives i samarbeid med Nammo, ved Lars Harald Lied, og tar for seg ordningen vedrørende utveksling av ansatte mellom bedriftene i Raufoss Industripark. Ordningen går ut på at ansatte kan leies ut til andre bedrifter i perioder med lavere etterspørsel.

Vi ønsker å se på hvordan denne ordningen fungerer for de ansatte som leies ut, bedriftene og tillitsvalgte. I den forbindelse ønsker vi en samtale med deg, med en varighet på ca 45 minutter. Vi ønsker å høre hvordan du oppfatter ordningen, på godt og vondt. Samtidig er det spesielt tre hovedtemaer vi ønsker å belyse, økonomi, kompetanse og motivasjon. Det økonomiske aspektet omhandler de økonomiske konsekvensene ordningen har for bedriften og for de ansatte. Kompetanseaspektet går på hvorvidt ordningen bidrar til at bedriften beholder verdifull kompetanse, samt om læring kan være en bieffekt av ordningen. Det siste temaet går på hvordan de ansatte påvirkes av ordningen på ulike områder, som igjen kan påvirke deres motivasjon og ytelse.

Vi kommer til å snakke med noen ansatte som har vært utleid, representanter fra bedriftene og tillitsvalgte, for å få en helhetlig forståelse av hvordan denne ordningen fungerer. Samtalen er helt frivillig, og vi kommer ikke til å bruke dine personlige opplysninger i oppgaven, slik at du vil være helt anonym. Vi setter stor pris på om du tar deg tid til en prat med oss, det vil være et svært viktig bidrag til vår oppgave!

Vi stiller med hjemmelaget kake og gleder oss til å snakke med deg!

Med vennlig hilsen

Guro Ingvaldsen - 93013844 - [guro\\_ingvaldsen@hotmail.com](mailto:guro_ingvaldsen@hotmail.com)

Jane Anett Broch Nielsen - 99000476 - [jane.anett@online.no](mailto:jane.anett@online.no)

## Vedlegg 3 – Intervjuavtale

### Informasjon rundt intervjuer 21.03.2014

Denne samtalen handler om industriparkens ordning med utleie av ansatte innen parken, og vi vil spesielt se på økonomien, kompetansen og motivasjonen til både ansatte og bedriftene. Resultatet av samtalen brukes i vår bacheloroppgave i økonomi og ledelse, som har innleveringsfrist 19. mai 2014.

Noen avklaringer rundt samtalen:

#### **Opptak**

Det vil bli gjort opptak av samtalen i dag, for å sikre korrekt gjengivelse av det som blir sagt. Disse opptakene blir kun analysert av oss, og slettes så fort det ikke lenger er bruk for dem i forbindelse med oppgaven.

#### **Informert, frivillig samtykke**

All deltakelse i denne oppgaven er frivillig, og du kan når som helst velge å trekke deg fra videre deltakelse uten at det får negative konsekvenser for deg.

#### **Anonymitet**

Alle opplysninger anonymiseres, slik at de ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner. Ingen personopplysninger vil fremkomme i bacheloroppgaven.

#### **Taushetsplikt**

Vi er begge to underlagt taushetsplikt, det samme er vår veileder ved HiG, Tom Johnstad. All informasjon som kommer frem av samtale behandles konfidensielt.

#### **Formidling av resultatene**

Dersom du ønsker det, kan vi sende en mail i ettertid, med en orientering om hva undersøkelsene førte til. Vi kan også sende hele bacheloroppgaven som pdf dersom det er ønskelig. Vi kan også sende dette informasjonsskrivet på mail etter det er scannet.

*Mailadresse:*

Din deltakelse er et viktig bidrag til vår bacheloroppgave, og vi setter stor pris på denne samtalen.

- Guro Ingvaldsen og Jane Anett Broch Nielsen

#### **Samtykke**

Jeg har mottatt skriftlig og muntlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur

Dato

## Vedlegg 4 – Intervjuguide

### Spørsmål til ansatte

- hvordan lenge har du vært ansatt?
- hvordan jobber du?
- hvordan har du vært utleid?
- hvordan er din arbeidssituasjon per i dag?
- hvordan synes du er positivt med ordningen? Hvorfor?
- hvordan synes du er negativt med ordningen? Hvorfor?

#### Økonomi

- hvordan vil du si din økonomi påvirkes av denne ordningen? (Mtp. nedgang i lønn ifht permittering/oppsigelse/nav?)
- mener du denne ordningen gjør bedriften din/bedriftene i industriparken mer fleksible?

#### Kompetanse

- fikk du relevante arbeidsoppgaver i den bedriften du var utleid? Hva slags type oppgaver?
- lærte du ting i utleieperioden som du har hatt nytte av i din arbeidssituasjon etter at du kom tilbake? Eller tror du kommer til å ha nytte av?
- tror du bedriften du var utleid i, lærte noe av deg?
- tror du denne ordningen bidrar til at verdifull kompetanse beholdes innenfor bedriften din/parken?

#### Motivasjon

- hvordan har det å bli utleid påvirket deg?
- hvordan ble du mottatt i den nye bedriften? Av ledelsen og kolleger.
- hvordan opplevde du å arbeide der? (Stress, usikkerhet, trivsel, mistriivsel, kulturforskjeller)
- hvordan opplevde du å miste kontakten med nære kolleger?
- opplevde du det rettferdig eller urettferdig at akkurat du ble utleid?
- har denne ordningen påvirket din motivasjon?
- hvordan presterte du i utleid bedrift i forhold til moderbedriften?

#### Ekstra:

- vil du tilbake til moderbedriften, eller vil du helst bli i den bedriften du er utleid i?
- hvordan er forholdet ditt til arbeidsgiver nå, kontra før? (tillit)
- ble årsaken til hvorfor bedriften leier ut ansatte godt kommunisert fra ledelsen?
- vil du si det at man slipper å gå til nav og melde seg som arbeidsledig/langtidspermittert påvirker motivasjonen?

#### Konklusjon

- synes du ordningen er et godt alternativ til oppsigelse/permittering? Hvorfor?
- (-er det noe du ville ønsket var annerledes med ordningen?)
- er det noe annet du vil ta opp som du mener er relevant?

### Spørsmål til tillitsvalgte

- var du med på utarbeidelsen av prosjektet, forhandlinger rundt utlån av personell.

- hva synes du er positivt med ordningen? Hvorfor?
- hva synes du er negativt med ordningen? Hvorfor?
- har dere fått noen tilbakemeldinger fra ansatte/ledelse på hvordan ordningen fungerer?
- mener du at denne ordningen er et godt alternativ til permittering/oppsigelser/vikarer? Hvorfor?
- mener du at ordningen ivaretar medarbeidernes beste? Hvorfor?

### **Økonomi**

- tror du ordningen er en økonomisk fordel for alle parter?
- var ansattes økonomi noe som ble forsøkt ivare tatt ved forhandlingene?
- tror du ordningen har ført til reduksjon av permitteringer/oppsigelser?
- mener du at ordningen bidrar til økt fleksibilitet for bedriftene?

Ekstra:

- ser dere det som et problem at noen bedrifter har høyere lønnsnivå enn andre, i forhold til denne ordningen?

### **Kompetanse**

- har dere fått noen tilbakemelding på om de som leies ut settes til relevante arbeidsoppgaver? Hva slags oppgaver?
- virker det som det kun er ansatte på laveste nivå som leies ut? Hvorfor tror dere det er slik?
- har du fått tilbakemelding på at ordningen fører til økt kompetanse/læring? Noen eks?
- fører denne ordningen til at verdifull kompetanse beholdes innenfor industriparken?

### **Motivasjon**

- hvordan tror du ansatte påvirkes av å bli leid ut?
- tror du ansattes motivasjon/ytelse påvirkes når de leies ut? Hvorfor?
- har du fått noen tilbakemeldinger om at ansatte som leies inn yter mer/mindre i forhold til andre ansatte?
- har dere fått noen tilbakemeldinger på hvordan ansatte blir tatt imot i innleid bedrift?

## **Spørsmål til bedriftene**

- hva er din stilling?
- hvor lenge har du vært ansatt i bedriften/hvor mange år har du vært i "din stilling"?
- hva mener du er positivt ved denne ordningen? Hvorfor?
- hva mener du er negativt ved denne ordningen? Hvorfor?
- synes du ordningen er et godt alternativ til permittering/oppsigelser?
- hvor ofte benytter dere denne ordningen?
- hvordan velger dere hvem som skal leies ut?
- har ordningen ført til reduksjon av permitteringer/oppsigelser?

Ekstra:

- har du erfaring fra da industriparken var én bedrift og flyttet ansatte dit det var behov?

### **Økonomi**

- synes du at ordningen gir bedriften din økt fleksibilitet?

-mener du at dette er et kostnadsbesparende tiltak? Rekruttering, opplæring, permittering...

Ekstra:

-ser du noen problemer i at noen av bedriftene har høyere lønnsnivå enn andre?  
-tar opplæring av ansatte mindre ressurser ved innleie ettersom de allerede har en viss basiskunnskap? (inkl fleksibilitet)

### **Kompetanse**

-leier dere kun ut medarbeidere på laveste nivå i organisasjonen?  
-hva slags type arbeidsoppgaver tildeles ansatte som leies inn?  
-mener du at ordningen fører til økt læring blant dine ansatte?  
-sørger denne ordningen for at dere beholder verdifull kompetanse?

### **Motivasjon**

-hvordan tror du motivasjonen til de ansatte som leies ut påvirkes av denne ordningen?

Ekstra:

-har du vært fornøyd med de ansatte du har leid inn? Er det forskjell på "kvalitet" fra de ulike bedriftene? (kulturforskjeller)

## **Spørsmål til bedrift som leier ut**

-hva er din stilling?  
-hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

-hva mener du er positivt med denne ordningen? Hvorfor?  
-hva mener du er negativt med denne ordningen? Hvorfor?  
-hvor ofte benytter dere denne ordningen?  
-hvordan velger dere hvem som leies ut?  
-har denne ordningen ført til en reduksjon av permitteringer/oppsigelser i din bedrift?  
-synes du ordningen er et godt alternativ til permitteringer/oppsigelser? Hvorfor?

Ekstra:

-har du erfaring fra da industriparken var en bedrift og flyttet ansatte dit det var behov?

### **Økonomi**

-mener du at denne ordningen gir din bedrift økt fleksibilitet? Hvorfor?  
-mener du at dette er et kostnadsbesparende tiltak? (rekruttering, opplæring, permittering)  
-tror du denne ordningen er en økonomisk fordel for alle parter? Hvorfor?

Ekstra:

-ser du noen problemer i at noen av bedriftene har høyere lønnsnivå enn andre? I så fall, hvorfor?  
-tar opplæring av ansatte mindre ressurser ved innleie ettersom de allerede har en viss basiskunnskap?

### **Kompetanse**

-leier dere kun ut medarbeidere på laveste nivå i organisasjonen? I så fall, hvorfor? Og, kan det være aktuelt å leie ut ansatte på høyere nivåer?  
-hva slags type arbeidsoppgaver har du inntrykk av at de som leies ut får i den bedrifte de kommer til?

- mener du at denne ordningen fører til økt læring blant dine ansatte?
- sørger denne ordningen for at dere beholder verdifull kompetanse?

### **Motivasjon**

- hvordan tror du ansatte påvirkes av å bli leid ut?
- tror du motivasjonen til de ansatte som leies ut påvirkes av denne ordningen?
- tror du ansatte yter mer/mindre ved utleie? Hvorfor?
- har du inntrykk av at de ansatte blir tatt godt i mot dit de kommer?

- er det noe du ville gjort anneredes med ordningen?
- er det noe annet du vil ta opp som du mener er relevant?

## **Spørsmål til bedrifter som leier inn**

- hva er din stilling?
- hvor lenge har du hatt denne stillingen?

- hva mener du er positivt med denne ordningen? Hvorfor?
- hva mener du er negativt med denne ordningen? Hvorfor?
- hvor ofte benytter dere denne ordningen?
- tror du denne ordningen har ført til reduksjon av permitteringer/oppsigelser i parken?
- synes du denne ordningen er et godt alternativ til permitteringer/oppsigelser? Og til å ansette vikarer?

Ekstra:

- har du erfaring fra da industriparken var en bedrift og flyttet ansatte dit det var behov?

### **Økonomi**

- synes du ordningen gir bedriften din økt fleksibilitet?
- mener du dette er et kostnadsbesparende tiltak? (Rekruttering, opplæring, permittering)
- tror du ordningen er en økonomisk fordel for alle parter? Hvorfor?
- tar opplæring av innleide ansatte mindre ressurser ettersom de allerede har en viss basiskunnskap?

Ekstra:

- ser du noen problemer i at noen av bedriftene har høyere lønnsnivå enn andre?

### **Kompetanse**

- leier dere kun inn medarbeidere på laveste nivå i organisasjonen? Kunne dere tenke dere å leie inn ansatte på høyere nivåer? Begrunn svar.
- hva slags type arbeidsoppgaver tildeles ansatte som leies inn?
- mener du ordningen fører til økt læring blant dine ansatte?
- har innleide ansatte bidratt med ny kompetanse til din bedrift? Eksempel?
- sørger denne ordningen for at verdifull kompetanse holdes innenfor parken?

### **Motivasjon**

- hvordan tror du ansatte påvirkes av å bli leid ut?
- hvordan tror du motivasjonen til de ansatte som leies ut påvirkes av denne ordningen?
- tror du ansatte yter mer/mindre ved utleie?

-har du vært fornøyd med de ansatte du har leid inn? Har det vært forskjell på “kvalitet” på de innleide fra ulike bedrifter? (kulturforskjeller etc)

-hvordan tar dere i mot de ansatte som leies inn hos dere?