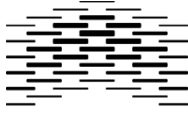


HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Bokmål

STUDIEPROGRAM:	Bachelor i Facility Management
KULL/KLASSE:	2014 og tidligere
EMNEKODE OG EMNENAVN:	FAMA 3900 Bacheloroppgave -Facility Services FAMA 2014,
EKSAMENSTYPE:	ORDINÆR
EKSAMENSFORM: (Kryss av) Hjemmeeksamen <input type="checkbox"/> Mappeeksamen <input type="checkbox"/> Prosjekteksamen <input checked="" type="checkbox"/> Individuell <input type="checkbox"/> Gruppe <input checked="" type="checkbox"/>	
UTLEVERINGSDATO OG TIDSPUNKT:	31. august 2016 kl 1200
INNLEVERINGSDATO OG TIDSPUNKT:	14.08.2017
ANTALL EKSEMPLAR TIL INNLEVERING	1
BRUK AV KANDIDATNUMMER/NAVN	503, 504.
KARAKTERSKALA	A-F

Kandidatnr: 503, 504.



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Bacheloroppgave i Facility Management.

Fakultet for Samfunnsvitenskap.

*”Hva er drivkreftene til at bedrifter setter ut renhold,
og hvilke konsekvenser kan dette medføre på det operative nivå?”*



*”What are the motive power for companies to outsource cleaning and which
consequences can this cause for the operative level?”*

Forord

Dette er den avsluttende bacheloroppgave av det treårige studiet Facility Management på Høgskolen i Oslo og Akershus.

Vi er to studenter som har valgt å skrive denne oppgaven sammen. Dette har vært en utfordrende og krevende prosess som har medført masse ny kunnskap og et dypdykk inn i vår framtidige bransje. Det har vært lærerikt og spennende å få møte alle de menneskene vi intervjuet, og få muligheten til å gå i dybden på et tema som interesserte oss, med et mål om å få en mer helhetlig forståelse der vi mente vi manglet kunnskap.

Vi ønsker å takke Høgskolen i Oslo og Akershus for tre utfordrende og lærerike år på dette spennende studiet. Videre ønsker vi å rette en spesiell takk til alle våre informanter som har latt seg intervjues, alle våre inspirerende lærere og sist men ikke minst vår veileder Hans Risan.

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvilke konsekvenser outsourcing, utsetting av støttetjenester, anbudprosesser og virksomhetsoverdragelse kan ha på medarbeiderne på operativt nivå. Hvilke er de eventuelle utfordringene som kan oppstå? For å kunne forstå valgt tema anså vi det som nødvendig at vi også undersøke drivkreftene (årsakene) bak outsourcing, dette for å få en dypere og mer helhetlig bilde. Vi ønsker samtidig at vår oppgave skal belyse etiske perspektivet av denne prosess. Vi presenterer også eksempler på hvilke konsekvenser utsetting av støttetjenester kan ha for renholderne.

Vi har formulert følgende problemstilling for å belyse temaet:

Hva er drivkreftene til at bedrifter setter ut renhold, og hvilke konsekvenser kan dette medføre på det operative nivå?

Vi har valgt å undersøke støttetjenesten renhold i Facility Management (FM) bransjen i Norge. Vi har valgt å utforske renholds bransjen da dette er en bransje som vi ser som svært relevant i forhold til vår utdanning.

For å få en helhetlig forståelse for dette, har vi valgt å tilnærme oss problemstillingen fra flere ulike interessenters perspektiv. De ulike innfallsvinklene kommer fra NHO service som representerer arbeidsgiverne, Fagforbundet LO som representerer arbeidstakerne, tillitsvalgt, ledere på taktisk nivå og renholdere på operativt nivå.

Til vår studie har vi brukt empirisk forskning i form av litteraturstudie og kvalitativ metode med måleinstrument i form av intervju.

Denne metoden valgte vi da vi ønsket å få en helhetlig forståelse rundt vår problemstilling.

Vi startet med å søke og fikk godkjenning fra Norsk Senter for forskningsdata.

Etter vår litteraturstudie utformet vi en intervjuguide til våre semistrukturerte intervjuer.

I denne undersøkelsen fremkommer det at driverne bak outsourcing er komplekse. Et ønske

Kandidatnr: 503, 504.

om å redusere kostnadene samt økt ressursutnyttelse er dominerende men det er også mange andre faktorer som spiller inn. Dette kan f.eks. være ønske om å konsentrere seg om kjernevirksomheten, økt fleksibilitet, økt kvalitet på støttetjenesten samt ansvarsfraskrivelse i form av at arbeidsgiveransvaret gis FM-bedriften.

Det fremkommer også at dette kan forverre arbeidsvilkårene til renholdere gjennom økte krav på ytelse, som kan opplevdes som krevende.

FM- bransjen er i stor vekst og det er hard konkurranse i bransjen. Flere av renholderne vi intervjuet fortalte at tildelt tid, ikke var tilstrekkelig til å gjennomføre arbeidsoppgavene og at de ibland følte press å jobbe gratis etter arbeidstid dette grunnet at tildelt arbeidstid ikke samsvarte med tildelt areal som skulle rengjøres. Andre Konsekvenser av dette kan være at dette har en negativ innvirkning på jobbtilfredsheten til renholderne. Våre funn indikerte at renholdere har fått tøffere arbeidsvilkår, som en konsekvens av utsetting av støttetjenester.

Det fremkom også at det ble mer og mer vanlig at renholder ble tilbudt vikarstillinger istedenfor faste stillinger, dette leder ofte til at medarbeiderne kan få avslag på lån, som utestenger vedkommende fra boligmarkedet, og planer om f.eks. barn kan være vanskelig fra et økonomisk perspektiv.

Vi mener at det er i bedriftens interesse og ta hensyn til de etiske perspektivene når de vurderer at outsource støttetjenester, dette fordi hvis konkurransen blir for hard og prisene presses ned for mye vil dette påvirke kvaliteten på service tjenesten samt helsen og livssituasjonen til renholderne.

Videre anbefalinger

Som en avsluttende del av vår oppgave har vi presentert konkrete problemstillinger som vi mener er av interesse for videre forskning.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	7
1.2 Problemstilling	8
2. Teori og forskning	9
2.1.1 Begreper og definisjoner	9
FM Pyramiden.	10
2.1.2 Drivkreftene bak outsourcing av renholdstjenester.	10
2.1.3 Arbeidstakers rettigheter	12
2.1.4 Etikk og samfunnsansvar	13
Navigasjonshjulet	14
2.2 Hvordan påvirker outsourcing medarbeiderne?	16
2.2.1 Endringsprosesser og omstrukturering	16
2.2.3 Motivasjon	18
2.2.4 Jobbtilfredshet og jobbholdning	19
Satisfaction: Ethod og analysis.	21
Factors influencing job satisfaction	22
3. Metode	25
3.3 Kvalitativ metode	25
3.6 Intervjuundersøkelse	27
3.7 Styrker og svakheter ved valgt metode	29
3.8 Reliabilitet	30
4. Resultat	32
4.1 Utvalg fra vår intervju med NHO service	32
4.1.1 Begreper og definisjoner	33
4.1.2 Drivkreftene bak outsourcing av renholdstjenester?	33
4.1.3 Hvordan påvirker outsourcing medarbeiderne?	35
4.2.1 Begreper og definisjoner	36
4.2.2 Drivkreftene bak outsourcing av renholdstjenester?	36
4.2.3 Hvordan påvirker outsourcing medarbeiderne?	37
4.3 Utvalg fra vår intervju med hovedtillitsvalgt.	38
4.4 Utdrag fra vårt intervju med ledere på taktisk nivå.	39
4.4.1 Litt om deres bakgrunn?	39
4.4.2 Drivkreftene bak outsourcing av renholdstjenester Alle informantene er enige i at drivkreftene bak outsourcing er kostnadsreduksjon, økt ekspertise og konsentrasjon om kjernevirksomheten. I tillegg nevnte to av informantene at det også er ansvarsfraskrivelse og fleksibilitet som ligger bak. En annen mente at drivkreftene bak også er at man slipper å rekruttere renholder og man får tilgang til bedre teknologi og utstyr.	39
4.4.3 Hvordan påvirker outsourcing medarbeiderne?	39
5. Diskusjon	42
5.2 Begreper og definisjoner	43
5.3 Drivkreftene bak outsourcing av renholdstjenester	43
5.4 Hvordan påvirker outsourcing medarbeideren?	44

Kandidatnr: 503, 504.

<i>5.5 Etikk og samfunnsansvar</i>	45
<i>5.7 Arbeidsmiljø og stress</i>	47
<i>5.8 Jobbforpliktelse og jobbtilfredshet</i>	48
<i>5.9 Oppsummering</i>	50
<i>Modell 5.9: Mål og Konsekvenser.</i>	51
6. Konklusjon og anbefalinger	52
<i>Hva er drivkreftene til at bedrifter setter ut renhold, og hvilke konsekvenser kan dette medføre på det operative nivå?</i>	52
<i>6.1 Anbefalinger til videre forskning</i>	53
Litteraturliste	55
Intervjuguide	60

1. Innledning

I studiet Facility Management har vi fått bred kunnskap om fasilitetsstyring og levering av støttetjenester, og hvordan dette blir en premissleverandør for kjernevirksomheten innad i virksomheten gjennom leveransen av støttetjenester (Sæbøe og Blakstad 2009, 4.)

I dagens samfunn er konkurransen stor og det å sette ut støttetjenester har blitt mer og mer vanlig. I følge NHO trender og statistikk var det i 2016/2017 var 61% av markedet konkurranseutsatt. Hvor 49% var konkurranseutsatt privat, 12% konkurranseutsatt offentlig og 39% i egen regi. Og det konkurranseutsatte renholdet hadde et total marked på 17,8 mrd kroner. Dette viser litt av omfanget til bransjen og støttetjenesten renhold.

Vi har gjennom studiet fått opp øyene for alle fordelene outsourcing kan medføre for bedrifter, som kostnadsbesparelser, konsentrasjon av kjernevirksomheten og ekspertise tilgang. Men vi har også lært hvordan ytelsen til renholdere drastisk har økt.

I emnet organisasjon og ledelse samt personaladministrasjon, etikk og samfunnsansvar har vi også fått opp øynene for de negative sidene ved outsourcing. Slik vi ser har mesteparten av de litterære funnene vi har gjort i vår studie omhandler strategisk nivå, mens taktisk og operativt nivå er lite belyst.

Som framtidige FM ledere ønsker vi at ha god forståelse for hvordan bransjen fungerer og hvilke konsekvenser dette kan ha på medarbeiderne som vi skal lede. Vi føler at fokuset på de på operativ nivå har vært for lav, og dette har vært bakgrunn til at vi ønsker å undersøke hvordan dette oppleves for dem.

Formålet med denne bacheloroppgave er å undersøke en del av konsekvensene outsourcing kan ha på medarbeiderne. Fordi medarbeiderne er en del av organisasjonen er formålet også å få en innblikk i utfordringer som organisasjonen og ledelsen kan stå ovenfor.

Det er på bakgrunn av dette vi har valgt følgende problemstilling

1.2 Problemstilling

Hva er drivkreftene til at bedrifter setter ut renhold, og hvilke konsekvenser kan dette medføre på det operative nivå?

Vi har valgt å avgrense oppgaven til FM bedrifter i Norge som leverer støttetjenester til andre bedrifter, altså ikke de som leverer FM tjenester i egen regi/in house. På operativt nivå har vi avgrenset oss til å undersøke hvilke konsekvenser utsetting av støttetjenester påvirker faggruppen renholdere.

Vi har derfor sett det som nødvendig og også undersøke drivkreftene (årsaken) bak utsetting av støttetjenester, dette for å kunne forstå hvilken konsekvenser dette kan ha for renholdere på operativt nivå. Vi er klar over at outsourcing kan medbringe andre utfordringer som ikke blir belyst i vår oppgave.

For å finne svar på dette har vi intervjuet syv renholdere fra fire ulike FM-bedrifter og en hovedtillitsvalgt. Men vi mente at dette gav oss et for snevert syn på situasjonen. Derfor valgte vi at i tillegg intervjuer fire ledere på taktisk nivå fra de fire bedriftene. I tillegg intervjuet vi fagforbundene LO og NHO. Dette mener vi har resultert i flere perspektiv på eventuelle utfordringer og en mer helhetlig bilde av bransjen. Renholdere vi intervjuet hadde ulik bakgrunn i FM-bransjen. Noen hadde blitt ansatt i en FM-bedriften de nå arbeidet i, mens andre hadde vært med på forskjellige anbudsprosesser som ledet til at de ble flyttet rundt på ulike bedrifter. Noen hadde blitt kvar på samme bedrift men med ny arbeidsgiver. Felles for alle er at de jobber på en kjernevirksomhet som har outsourcet tjenesten renhold.

Rapporten starter med en innledning, der vi gir en kort presentasjon av vår bacheloroppgave. Kapittel to omhandler teori og litteratur, der har vi valgt å starte med å forklare definisjoner, begreper og relevante temaer/områder som er knyttet til denne oppgaven. Videre beskriver vi relevante lover, tidligere forskning samt litteratur for å belyse vår problemstilling. Kapittel tre består av en metodedel der vi klargjør for valg metode og gjennomføring av vår vitenskapelige undersøkelse. I resultatdelen starter vi med å presentere bedriftene og personene vi valgte å intervjuer, for å siden fortsette med en presentasjon av svarene som fremkom i intervjuene. diskusjon og konklusjon.

2. Teori og forskning

2.1 Hva er og hvorfor outsource?

2.1.1 Begreper og definisjoner

Ifølge Jensen (2008, 27) er outsourcing et av de mest diskuterte og omtalte temaene innenfor FM. Spesielt knyttet til offentlig sektor, hvor området er styrt av politikken. Samtidig er outsourcing et av de verktøyene som har ledet til høyest og raskest økonomiske besparelse. Det har medført en vekst innen FM-bedrifter.

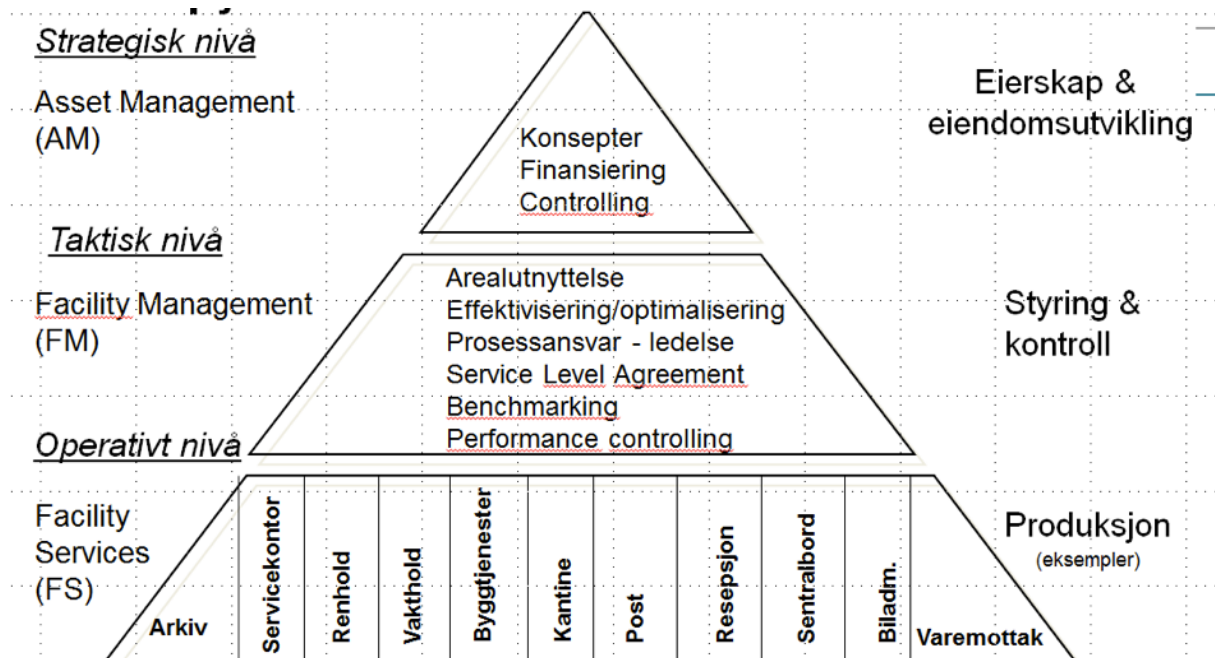
Selve formålet med Facility Management er å levere støttetjenester som skal støtte opp under kjernevirksomheten så kunden (bedriften) kan fokusere på sin egen drift av kjernevirksomheten. Her kommer viktigheten av outsourcing er for å levere ekspertise og personell til en god pris. Jensen (2001, 25) For en FM-bedrift vil kjernevirksomheten være å levere støttetjenester. Dette har medført en økning i spesialisering og kompetanse ytelse når det gjelder støttetjenester, og ved å levere disse kostnadseffektivt vil dette medvirke til verdiskapning innad i bedriften.

Definisjonen på outsourcing:

Fellesbegrep for prosesser hvor støttetjenester endres fra å være interne til å bli ivaretatt av en ekstern leverandør. I de fleste tilfeller er det en virksomhetsoverdragelse med overføring av medarbeidere til leverandør. (Sæbøe et al. 2009, 50)

Virksomhetsoverdragelse, definisjon:

Når hele virksomheten overdras fra en arbeidsgiver til en annen, vil man alltid stå overfor en virksomhetsoverdragelse i arbeidsmiljølovens forstand. Men man vil også stå overfor en virksomhetsoverdragelse i mange tilfeller der bare en del av virksomheten er overdratt. Det typiske eksemplet er når en selvstendig økonomisk enhet blir overdratt. (Codex Advokat, 2017).

FM Pyramiden.

(Kilde: Forelesning FAMA1000: FM I: Facility Management. FM Pyramiden: ISS 2008 inntatt i Boge 12.08.2014)

2.1.2 Drivkreftene bak outsourcing av renholdstjenester.

I en studie gjennomført av Bogen og Kvinge (2005, 14-22) for FAFO undersøkte de fire ulike virksomheter. Formålet med studien var å bidra til økt forståelse om hvorfor bedrifter velger å outsource og hvilke konsekvenser dette har på de ansatte på operativt nivå. Metoden er foreliggende forskning som grunnlag for casestudie av fire ulike virksomheter, tre offentlige og en privat som har valgt å outsource deler av driften.

Designet er eksplorerende, ved bruk av intervju med tillitsvalgte og ledere.

Deres funn på hva som var drivkreftene bak outsourcing er:

1. **Kostnadsreduksjon.** Dette gjennom at FM bedriften som leverer f.eks. renhold vil kunne oppnå stordriftsfordeler, og med dette kunne tilby lavere pris og en høyere kvalitet. Tjenesten vil kunne leveres billigere ved at FM bedriften organiseres bedre, med fokus på effektivitet og Lean, eller ev. at de ansatte får dårligere lønn og arbeidsforhold.

Kandidatnr: 503, 504.

2. **Fleksibilitet.** Dessuten vil kunden ha en større grad av fleksibilitet ved å kjøpe inn støttetjenester. eksempel på dette kan være i forhold til sesongvariasjoner f.eks. mindre hyppig renhold på sommeren.
3. **Redusere risiko og ansvarsfraskrivelse.** Ved at virksomheten slipper arbeidsgiveransvaret. Dette fordi FM-bedriften har overtatt alt ansvar for alle arbeidsgiverfunksjonene som ansettelsesprosesser, opplæring og sykefravær.
4. **Konsentrasjon av kjernevirksomhet.** gjennom dette kan bedriften spesialisere seg og ha fokus kun på sin primære tjeneste/produkt.
5. **Tilgang til ekstern kompetanse.** FM bedriften sin kjernetjeneste er å levere støttetjenester, spesialisert seg på dette.
6. **Ytre press som økt konkurranse samt høye krav fra eiere om maksimal ressursutnyttelse for å få høyest mulig avkastning** kan også være drivere bak outsourcing.
7. **Svekking av fagforeninger.** Dette ved at f.eks. arbeidsgiver mener at lønnen blir for høy ved kjøp av tjenester, vil bedriften kunne velge de bort og bruke en som er rimeligere. Dessuten kan ressursene spesielt innen private eller små bedriften være svake når det kommer til fagorganisering og eller tillitsvalgtarbeid.
8. **Motefenomen.** Er dette et trend begrep i samhold med organisasjonsendringer. Kjøper bedrifter for lett inn støttetjenester? Og vil dette løse deres problemer?

I følge outsourcing undersøkelsen av Solli-Sæther, (2006). sine resultater viste det seg at lave produksjonskostnader er en av de påvirkende driverne for outsourcing. Videre kom det fram fra studien at 83% av driveren var tilgang til kompetanse, kvalifisert arbeidskraft og ressurser. videre 80% var fokuset på sin egen kjernevirksomhet. 74% var kostnadsreduksjon. denne er en påvirkende faktor i alle diskusjoner rundt de strategiske driverne for outsourcing. 72% var ønsket om en fleksibilitet i produksjonen/tjenesten, og 64% var driverne en økning av kvaliteten. Dette samsvarer med studien til FAFO gjennomført av Bogen og Kvinge (2005)

I forskningsartikkelen av Woodall, Jackson, Newham og Gurney (2009, 236-250) "Making the decision to outsource human resources" gjennomførte de en studie som blant annet omhandler den strategiske beslutningen om å outsource. Studien har et fokus på outsourcing

Kandidatnr: 503, 504.

av Human Resources (HR) men vi velger å ta den med da de har undersøkt årsaken og drivkreftene bak outsourcing.

På spørsmålet om hva som er de største drivkreftene for å outsource fant de følgende resultat. De største drivkreftene i de store bedriftene var kostnadsreduksjon, men organisasjonens historie og kontekst påvirket også beslutningen. Senior managers utenfor HR funksjonen hadde ofte stor innflytelse over outsourcing beslutningen. Paradoksalt nok hadde de aller fleste ikke basert sin beslutning på nøye beregninger av kostnadsbesparelse, veid mot konsekvensene dette kunne ha for kvalitet, service og kunnskap som kreves hos HR personalet. Tidligere identifisert hoved drivere var kostnadsreduksjon, vedlikehold av kvalitet og effektivitet, reduksjon av risiko samt flytte HR opp i verdikjeden for å forbedre HR. Denne studien identifiserte nye drivkrefter i tillegg til tidligere funn, disse var ytre press fra høyre posisjoner i bedriften som f.eks. styret som i sin tur var påvirket av tidligere erfaringer. I de store organisasjonene som har datterselskap konstaterte man at morselskapet hadde stor påvirkningskraft angående outsourcing beslutninger. En annen driver var HRs kapasitet håndtering i forhold til organisatoriske endringer. Dette som følge av at bedriften ønsket å respondere på forandring, redusere kostnader, et ønske om å øke og forbedre HR for å jobbe mer mot et strategisk nivå for å øke veksten til bedriften.

2.1.3 Arbeidstakers rettigheter

I arbeidsmiljøloven legger premisser for arbeidstakeren rettigheter. De er jamført med loven i: Lov av 18.12.2015 nr. 104 lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.

(arbeidsmiljøloven) Kap.4. Krav til arbeidsmiljøet §4-2. "(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø."

"Ved overdragelse av rene støttefunksjoner tilfredsstilles ikke kravet om en "selvstendig økonomisk enhet", og arbeidsavtalene er da ikke beskyttet av aml. kap. 16.

Kandidatnr: 503, 504.

Ved behov for oppsigelser, vil den enkelte arbeidsavtale vurderes opp mot amls. alminnelige stillingsvernsregler, dvs. at en oppsigelse må ha saklig grunn i virksomhetens forhold, jf. jf. aml. § 15-7. “(Codex Advokat, 2017).

Ved virksomhetsoverdragelse overdras arbeidsforholdene som foreligger på overdragelsestidspunktet til den nye virksomheten. Dette fører til at de ansattes lønns- og arbeidsvilkår overdras til den nye virksomheten” (Codex Advokat, 2017).

Virksomhetsoverdragelse er regulert i kap 16 i arbl, §16-1 til §16-7, hvor denne loven sikrer arbeidstakerens rettigheter herunder lønn og arbeidsvilkår, reservasjonsrett, vern mot oppsigelse, informasjons og drøfting med tillitsvalgt, informasjon til arbeidstakerne.

2.1.4 Etikk og samfunnsansvar

I denne oppgaven ønsker vi å se på outsourcing fra et etisk og samfunnsmessig perspektiv. Vi anser det som svært relevant og viktig at bedrifter tar samfunnsansvar og bedriver sin aktivitet på en god og etisk måte, som speiler de verdier og forventninger som samfunnet har.

Det er utarbeidet en standard for samfunnsansvar (ISO 26000). Målet med denne er at bedrifter skal arbeide mot et et langsiktig mål, dette for å skape gode, økonomiske resultater. Disse skal gjennomføres på en slik måte, at den ivaretar de ulike interessenter og samtidig ivareta de etiske, sosiale og miljømessige hensyn. (Regjeringen 2012-2013)

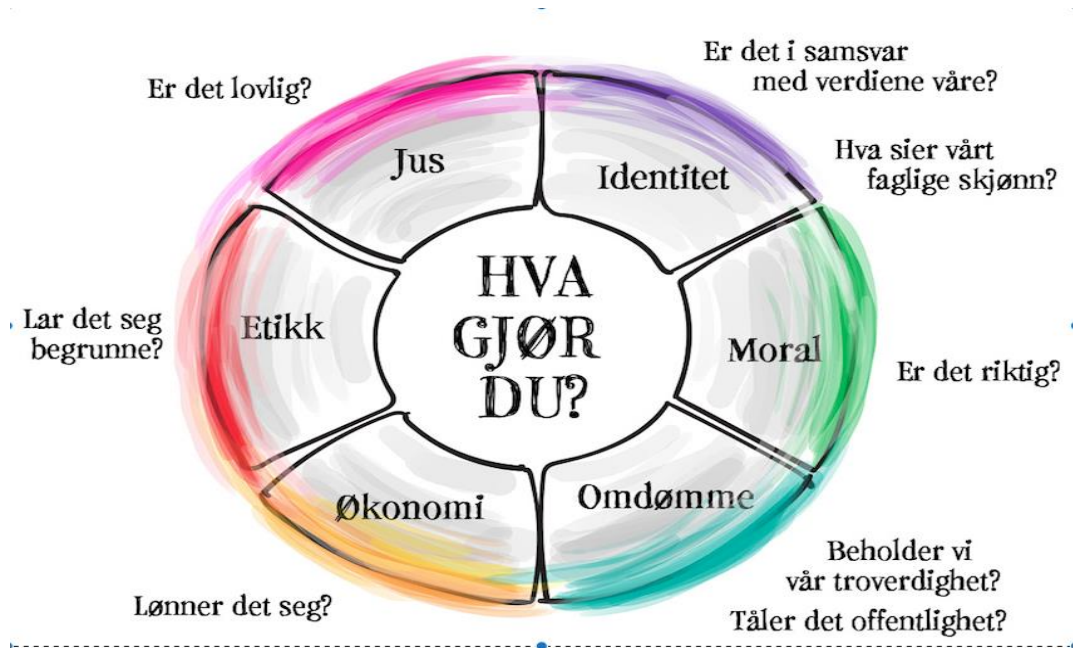
Etikk er et av områdene som omhandles i CSR og (Kvalnes 2012, 16) definerer etikk som “systematisk refleksjon over hva som er rett og galt i omgang mellom mennesker”. Dette er et fag som man kan trene opp og bruke. Når vi går fra egen moral over til etikk gjør vi en etisk refleksjon.

(Kvalnes 2012, 16) Når vi skal vurdere hva som er rett og galt i praksis, finnes det ulike kjente handlingsalternativer når det omhandler etikk tenking. De vi har valgt å belyse her er konsekvensetikk og pliktetikk. Under konsekvensetikken ligger nytteetikken som har som hovedregel ”du skal velge den handlingen som maksimerer samlet nytte for alle parter” (Kvalnes 2012, 35). Denne vurderingsmetode kommer opprinnelig fra økonomifaget. For eksempel bør en bedrift kun utføre et prosjekt hvis nytten som bedriften og samfunnet får overstiger kostnaden det medfører. Med andre ord velger man den handlingen som gir det

Kandidatnr: 503, 504.

beste resultatet. Hvis vi ser på pliktetikken, så har den fokus på riktig handlemåte/fremgangsmåte og er ikke like opptatt av hva utfallet blir. I pliktetikken er det fokus på universalisering formuleringen som lyder slik “Handle bare etter den maksime gjennom hvilken du samtidig kan ville at den skal bli en allmenn lov” dette baserer seg på at vi mennesker er rasjonelle og ønsker å være konsekvente i handlinger og vurderinger (Kvalnes 2012, 38). Pliktetikken har mer fokus på respekt for andre mennesker når en beslutning skal tas (2012. 41)

I samme bok presenteres enda et verktøy for å ta beslutninger. Dette verktøy kalles for navigasjonshjulet.



Navigasjonshjulet (Kvalnes 2012, 29)

Dette gir en oversikt over de områdene man bør reflektere over og ta hensyn til når man står overfor viktige beslutningshensyn. Den kan også brukes som hjelp for å begrunne sine valg. Det kan oppstå dilemmaer hvis svarene fra spørsmålene i hjulet ikke holder mål. Noe kan for eksempel være lovlig og økonomisk lønnsomt men vanskelig å forsvare og begrunne ut fra et etisk perspektiv (Kvalnes 2012, 29).

Kandidatnr: 503, 504.

Etisk dilemma (ekte dilemma) brukes ofte for å beskrive en situasjon som er moralsk utfordrende. I denne bok beskrives det som situasjoner der det er vanskelig å bedømme hva som er den riktige beslutningen. Begge alternativene kan oppleves som like gode eller like dårlige fra etisk perspektiv (Kvalnes 2015, 21). Kvalnes viser til ulike etiske prinsipper som man bør være kjent med.

Vi har valgt å belyse en av dem her. Denne er offentlighetsprinsippet “Du bør være villig til å forsvare beslutningen din offentlig. Ville du vært bekvem med at den ble offentlig kjent? Ville det vært i orden å fortelle om den til dine nærmeste eller til pressen?” (Kvalnes 2012, 26). Derfor ser vi denne forskningsartikkel som relevant.

I artikkelen av Zutshi, Creed, Sohal og Wood (2012, 287-297) “Consideration of selflessness and self-interest in outsourcing decisions” er formålet med å diskutere behovet for å balansere uselviskhet og egeninteresse problemer eller betraktninger når det kommer til outsourcing til utlandet. Selv om denne forskningsartikkelen omhandler outsourcing til utlandet, mener vi at den er relevant i vår undersøkelse. Dette fordi deres funn vekker refleksjon som vi mener kan implementeres også til outsourcing av støttetjenester til FM-bedrifter innom Norge.

I slutten av artikkelen er det presentert refleksjoner om forholdet mellom outsourcing og samfunnsansvar. Videre presenterer Undersøkelsen et sett med spørsmål og overveielser, som de på strategisk nivå kan bruke når de står overfor en outsourcing prosess.

Forskningsartikkelen stiller spørsmålet. Hvilke etiske dilemmaer står en bedrift overfor når de har valgt en, eller en kombinasjon av midler for å få ned kostnadene?

De baserer sin undersøkelse på en modell hvor de har delt inn samfunnsansvar i fire ulike nivåer. Disse er: økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske. Denne modellen omhandler organisatorisk overlevelse og profitt faktorer. For skape et godt image og få en langsiktig fremdrift både sosialt og økonomisk, kreves en balanse mellom disse fire nivåene. Når en beslutning om eventuell outsourcing prosess skal tas mener forfatterne av artikkelen at det tidligere har vært egeninteresse som har dominert beslutningene. De ønsker at lederne skal integrere aspekter av uselviskhet og egeninteresser for å finne balanse i beslutningen.

Artikkelen konkluderer med at de langsiktige behovene til samfunnet må revurderes, som eks i form av mindre antall lokale jobb. De anser det som nødvendig at man finner en balanse mellom fortjeneste og det å oppfylle samfunnsansvar.

2.2 Hvordan påvirker outsourcing medarbeiderne?

2.2.1 Endringsprosesser og omstrukturering

Vår problemstilling omhandler i stor grad endring og omstrukturering.

Både når det kommer til outsourcing for første gang eller senere ved anbudsprosesser.

Diskontinuerlige endringer beskrives som episodiske endringer, disse er planlagte med hensikt å tilpasse bedriften til endringer i omgivelsene, eller endringer internt.

Inkrementell endring er en benevnelse som brukes når endringen skjer mer gradvis, som en justering (Karp 2014, 124-125). Diskontinuerlig endring krever ofte at individet må endre seg. Eksempel på situasjoner kan være hvis en FM-bedrift tar over ansatte som tidligere tilhørte en annen FM-bedrift og de ansatte må endre på måten de tidligere utførte sitt arbeid. Dette kan oppleves stressende for det enkelte individet blant annet fordi det utfordrer deres behov for kontroll, selvstendighet og fungerende relasjoner. Hvordan individer reagerer på endring er individuelt fra person til person og involverer flere faser i prosessen. (Karp 2014, 205-211). I følge Karp (2014, 44) er samhandling sentralt når vi skal forstå hvordan en organisasjon fungerer. Mange prosesser påvirker hverandre. Disse kan for eksempel være motivasjon, kommunikasjon, læring, ledelsesutøvelse og makt.

“Organisatorisk endring kan beskrives som en organisasjons bevegelse fra en tilstand av vedtatt orden mot en annen tilstand av vedtatt orden. Organisatorisk endring er også en funksjon av innhold, kontekst og prosess” (Karp 2014, 44).

Endring er en naturlig del av utviklingen. Det som er annerledes nå i motsetning til før, er at endring skjer raskere enn tidligere. Det økende endring presset kan møtes med motstand fra en del av de ansatte. Kraftene fra endring kan i sin tur utløse stabilisering krefter fra de som ønsker å ha det som det var. Dette kan bremse endringsprosessene (Karp 2014, 27).

Bogen et al. (2005, 14-22) for FAFO. Deres funn ut fra sin studie av fire ulike bedrifter var ifølge tillitsvalgte at de ansattes synspunkter ikke ble vektlagt hos ledelsen, og at outsourcing medførte stor usikkerhet for de ansatte angående sin egen fremtid. Dette medførte at flere valgte å avslutte arbeidsforholdet. I mange bedriftene hadde outsourcing en negativ

Kandidatnr: 503, 504.

innvirkning på den psykososiale arbeidsmiljøet. To av de fire bedriften greide ikke å oppnå ønsket mål med outsourcing, de ansatte som ble med over til ny bedrift ble enten sagt opp eller fikk andre arbeidsoppgaver. Funn viser også at det er de ufaglærte som kommer dårligst ut, og at ansatte i private ofte må yte en høyere areal/tidsenhet enn de som jobber innen kommunen.

Ved lønn, pensjon, arbeidstidsordninger og ubekvem arbeidstid har bedriftene tilpasset seg privat sektor. 68% av kommunene som utsatte arbeidsoppgaver ønsket et mer effektivt ressursbruk. Med hensyn til lønn, tider og arbeidsoppgaver viste det ingen entydig forskjell mellom privat og offentlig bortsett fra at det kan være en økning i arbeidsmengde når private bedrifter utførte støttetjenesten. I tillegg var pensjonsordningen ofte dårligere innen privat sektor. De konkluderte med at forhold som dette kan medvirke til at private tjenesteleverandører derfor kan tilby tjenester til en lavere pris. Videre indikerer forskningen at hyppige omstillinger og anbudskonkurranser vil kunne påvirke arbeidstakerne og lede til et dårligere psykososialt miljø. En konsekvens av dette kan være økt sykefravær, redusert entusiasme og motivasjon. For de ansatte som blir igjen etter en kutt i arbeidsstaben, kan dette oppleves belastende og gi et dårlig arbeidsmiljø. (Bogen et al. 2005, 14-22).

I følge (Grimsø 2015, 149) kan outsourcing medføre nedbemanning, og skape negative reaksjoner hos dem som blir igjen. Ansatte som blir igjen, kan føler seg utrygge på egen arbeidsplass. Resultatet er ofte en kostbar økning i sykefraværet. En bakom liggende årsak til dette kan være at mange bedrifter har en for enkel oppfatning av hva outsourcing innebærer, og fatter for raske beslutninger uten å tenke på konsekvensene.

2.2.2 Outsourcing påvirkning på organisasjonskulturen og motivasjon

Organisasjonskultur kan beskrives som “grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 266).

I artikkelen av Hendry (1995, 193-199) “Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of outsourcing” undersøkes hva som går tapt når støttetjenester blir outsourcet. Her hevder Hendry at støtte fra politiske ideologier, konkurranse press, svar på endring av kommunikasjonsteknologi samt mote trender hos ledelsen har gjort så fordelene med å outsource har blitt så åpenbare at de tilknyttede kostnadene blir skjult. Fordelene kan gjøre det uimotståelig å stå imot. Det som går tapt er ikke målbart, men disse effekter kan ha en markant langtidseffekt.

Kandidatnr: 503, 504.

Informasjonsbehandlingen kan deles i to sub-system. Formell og uformell. Med formell menes et operativsystem som fungerer som formelle informasjonssystem, disse kan bestå av verdikjedeanalyser eller tilsvarende forretningsmodeller. Alle outsourcing beslutninger baserer seg på analyse av denne formelle siden. Uformell består av infra-system som er infrastrukturer av informasjonssystem, organisasjonsliv, bedriftskultur disse omhandler interaksjon mellom mennesker, følelser samt symbolske gester. Disse er viktige fordi de bidrar til bedriftens måloppnåelse og den påvirkes av enhver endring på den formelle siden. Når det omhandler endring i organisasjonen bør man også spørre hvordan dette påvirker infra-systemet, ikke bare operativsystemet. At disse to perspektivene henger sammen er viktig for å kunne jobbe effektivt. Hvis man mister den felles forståelsen og tidligere erfaringer kan dette skade bedriftens evne til å samhandle og holde på kjernekompetansen. Kulturen forandre seg hos de som tilhører de tjenestene som blir outsourcet, fra at ha vært ansatte blir de leverandører. Dette kan lede til en følelse av avvisning hos mange mens andre kan føle seg mer selvstendige og frie. En kritisk dimensjon er balansen mellom effektivitet og læring. Effektivitet er et mål for den kortsiktige overlevelsen og suksess, men for den langsiktige overlevelsen er læring like viktig og denne avhenger av kulturen og kommunikasjonen. Konklusjonen i denne studien er at hvis man ikke tar nok hensyn til det uformelle systemet med dess kulturelle innflytelse så leder det til at nettverksorganisasjonen kommer å bli svært sårbar på lang sikt.

2.2.3 Motivasjon

For å forklare motivert atferd på arbeidsplassen, har man en kompleksitet av ulike retninger. Motivasjon er “ Prosessen som setter i gang og gir retning til og opprettholder og bestemmer intensitet i atferd.” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 115)

Maslows behovshierarki knytter sammen motivasjon med sosial tilhørighet, selvutvikling og intellektuell vekst.(Kaufmann et al. 2015, 114-115) I denne modellen deler man de menneskelige behovene inn i fem hovedgrupper med to hovedtyper. Disse er behov for underskuddsdekning som omhandler primære behov, fysiologiske, sikkerhetsbehov og sosialt behov. Hele grunntanken i hans teori var at for å kunne nå overskudds behovene måtte de grunnleggende behovene vær dekket. Overskudds behovene omhandler personlig vekst, videreutvikling og selvaktualisering, som kan medføre økt motivasjon. En klassiske studie av

Kandidatnr: 503, 504.

Porter (1961, 8-10) viser til at arbeidere på et lavt nivå innenfor en virksomhet stort sett vil kunne få dekket sine underskudds behov, mens en høyere stilling gir større mulighet til å nå sine vekstbehov.

2.2.4 Jobbtilfredshet og jobbholdning

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, 291-292) anses en jobbholdning som en type sosial holdning, følelser og reaksjoner mennesker har til sin jobb. Denne påvirker deres jobbtilfredshet som er holdninger, og en evalueringstilstand rundt følelsene rundt arbeidet. Disse to er nært knyttet til jobbforpliktelse som er en identifiserende og positiv følelse og engasjement til organisasjonen du arbeider for.

Så hva er sammenhengen mellom jobbtilfredshet og jobbproduktivitet. Ifølge Kaufmann et al. (2015, 294-297) er det en nær sammenheng mellom medarbeidernes konkrete atferd i forhold til produktivitet, turnover, tilstedeværelse og fravær, og hvordan de gjennomfører arbeidet.

Personlig ansvar, selvbestemmelse og medvirkning i egen arbeidshverdag styrker tilknytningen til jobben (Kaufmann et al. 2015, 297-298).

Job satisfaction: A method of analysis (Mumford, 1972, 48-57).

Jobbtilfredshet er et begrep som blir brukt ofte, men når det kommer til å forklare ordet er det flere som opplever dette som vanskelig, den presise definisjonen er: "The positive orientation of an individual towards the work role which he is presently occupying" (Mumford, 1972, 48)

Denne definisjonen kan kortes ned til: Liker vedkommende flere aspekter av sin jobb enn han/hun misliker. Definisjonen er vag og ser ikke på de ulike komponentene i ordet jobbtilfredsstillelse. Det er få studier som har tatt for seg et helhetlig bilde av de ulike variablene og hvordan de påvirker hverandre. Ifølge tidligere forskning og litteratur rundt jobbtilfredsstillelse har de delt opp de ulike tankesettene ut fra hvert sitt eget fokus og synspunkt.

Den ene er den psykologiske behovskolen. Der tilhører psykologer som Maslow og Herzberg etc. Her er motivasjonen en sentral faktor når det kommer til jobbtilfredshet. Den retter sin oppmerksomhet mot stimuli som styrker motivasjonen. (Mumford, 1972, 48-57).

Kandidatnr: 503, 504.

Den andre skolen tilhører Fiedler, Blake og Mouton. De fokuserer på lederskapets rolle når det kommer til jobbtilfredshet, ulike typer lederskapsstiler og atferden til lederen og hvordan dette spiller inn på atferden til medarbeiderne. (Mumford, 1972, 48-57).

Den tredje skolen er representert av b.l.a. Manchester Business School av Gowler, Bowey og Lupton. De viser til hvor viktig forholdet mellom innsatsen og betalingen i arbeidsforholdet skal samsvare. ved mangel på dette vil det minske job satisfaction.

En fjerde skole mener at ledelsens verdier og ideologier har stor innflytelse på jobbtilfredsheten. De identifiseres ulike verdisystem i organisasjonen. Denne omhandler organisasjonsstrukturen og Crozier og Gouldner identifiserte ulike verdisyn innad organisasjonene, f.eks ulike typer av ledelse stiler som kan kategoriseres i straffe sentrert byråkratiske system der ledelsesstilen svarer med bestraffes på avvik fra regler og forventninger. Samt en mer demokratisk ledelsessystem. Videre omhandler denne regler og prosedyrer innad i organisasjonen som ikke er legitime. Ved mangel på etiske og moralske retningslinjer i bedriften svekker dette jobbtilfredsheten.

En femte skole, der det er atferds forsker som mener at de ovenstående ikke er så viktig som selve innholdet i arbeidet som skal utføres samt måten den er strukturert på. De anser lønn som en bidragsyter.

Mumford (1972, 49) mener at en teori om jobbtilfredshet må omhandler alle disse teorier (skoler). Hun sammenfletter et stort antall teorier om behov til en håndterbar modell som vi synes var en passende for å undersøke konsekvensene outsourcing kan ha på renholderne. Dette var interessant fordi den var mer helhetlig i sitt syn fordi hun sammenkobler et stort antall tidligere teorier på området.

Hun deler inn behovene i tre grupper. Disse kan beskrives som:

- Behov som er knyttet sammen med personlighet: Psykologiske og behovet for kunnskap.
- Behov som assosieres med kompetanse: Behov av å ha arbeidsoppgaver som er varierende og stimulerende samt behov for kontroll.
- Behov som knyttet til verdier: Etske behov.

Disse tre grupperinger kan videre deles i fem typer behov:

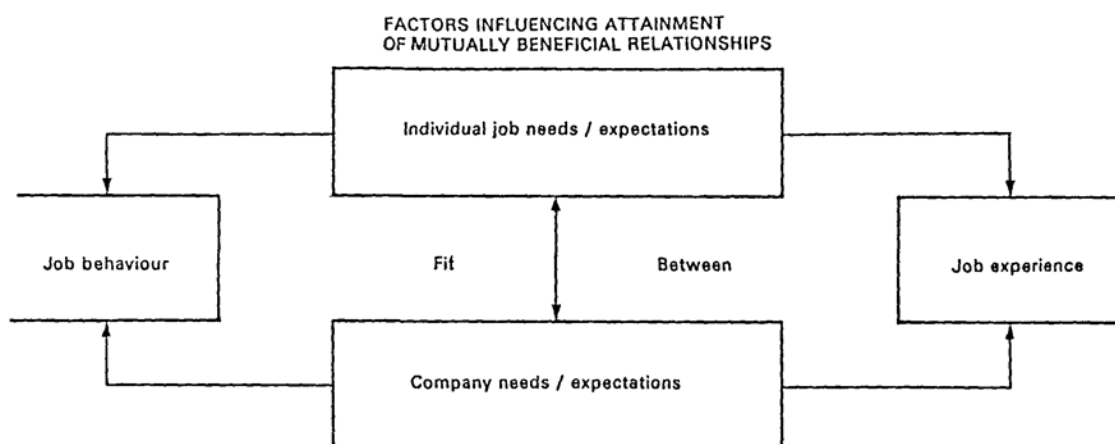
- Kunnskap behov: Mennesker har behov å få utnyttet hele sin kompetanse, men også behov å lære seg nye ting.

Kandidatnr: 503, 504.

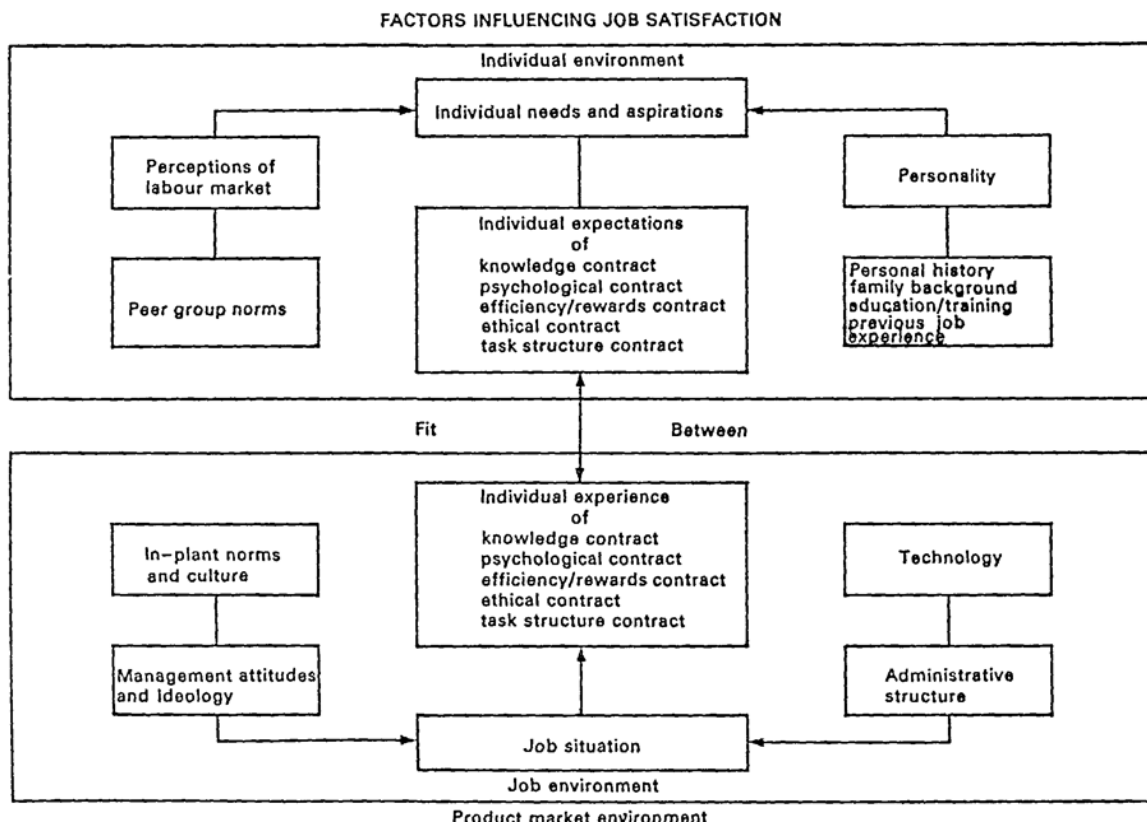
- Psykologiske behov: Dette omhandler behov av å føle seg verdsatt, få ansvar og muligheten til vekst.
- Kontrollbehov: Arbeidstaker har behov for en viss grad av frihet og selvbestemmelse i eget arbeid. Godt samarbeid med leder, og rettferdig lønn.
- Arbeidsoppgavenes utforming: At arbeidsoppgavene er varierende, behov for selvstendig arbeid og behov for tilbakemeldinger og blir verdsatt..
- Etiske behov: At arbeidstaker blir behandlet rettferdig, at de blir inkludert og informert angående viktige beslutninger samt at det finnes en felles enighet angående verdigrunnlaget til bedriften.

Videre beskriver hun at jobbtilfredshet kan betraktes fra to ulike ståsted, man bør se om individets behov er tilfredsstilt, men også behov for å undersøke hvilke trykk bedriften står overfor internt og eksternt. Både individets og bedriftens behov bør bli tilfredsstilt for å oppnå optimalt resultat. Dette fører til at jobbtilfredshet kan ses fra to sider, i et gjensidig forhold. For det første, hva bedriften krever av medarbeider og hvordan dette samsvarer med hva medarbeider ønsker av bedriften. For det andre, hva medarbeider ønsker av bedriften og hvordan dette samsvarer med hva han/hun får. Dette gjensidige samarbeidet vises i denne modell nedenfor.

SATISFACTION :
ETHOD OF ANALYSIS continued



Satisfaction: Ethod og analysis. (Mumford 1972, 156)



Factors influencing job satisfaction. (Mumford 1972, 156)

2.2.5 Psykologisk kontrakt

I følge Sverdrup (2014, 64-69) er dyadisk ledelsesteori et perspektiv på ledelsesteori som omhandler viktigheten av relasjonsbyggingen mellom leder og ansatt. Videre er teorien om bytteforholdet mellom disse kalt psykologisk kontrakt. Denne defineres som forventede antakelser mellom ansatte og organisasjonene. I følge forskning vil en negativ opplevelse eller brudd på denne kontrakten medføre negative holdninger og emosjoner til arbeidet. Kontrakten kan deles inn i tre områder – hvordan kontrakten er utformet? Her spiller situasjons og individuelle faktorer inn. Innenfor situasjonsfaktorer som spiller inn er det ansettelses fasen, HR lederens atferd. Og på det individuelle faktorer er personlighet tidligere erfaringer etc. hva den inneholder her har den vært delt inn i to elementer disse er transaksjonell (økonomisk bytteforhold) og relasjonell (immaterielle bytteforhold), og hvilken

Kandidatnr: 503, 504.

konsekvenser det medfører hvis den brytes. Studier har vist at dette medfører negativ korrelasjon mellom jobbforpliktelse, trivsel, ytelse og motivasjon. Samt et ønske om å bytte jobb.

Wellin introduserer begrepet personell deal. Hans hypotese er at bedriften er mer opptatt av leveransen de ansatte gir enn hva de ansatte får igjen. Han presiserer viktigheten av gjensidig prinsippet og at den psykologiske kontrakten må tilpasses den enkelte ut fra en felles diskusjon mellom ledelsen og ansatt. Kort sagt burde ledelsen følge opp sine løfter til den ansatte samt skape en tydelighet på sine løfter. En økt forståelse av disse momentene vil kunne redusere antall brudd på den psykologiske kontrakten eller øke forståelsen av hvorfor disse bruddene skjer. Dette kan medvirke til reparasjon.

2.2.6 Arbeidsmiljøet og stress

Solli-Sæther 2006, gjennomførte en doktorgradsstudie om outsourcing av IT funksjonen, og hvordan dette påvirket medarbeiderne. I sin forskning undersøkte han tre internasjonale outsourcing relasjoner, ABB sin overføring av IT til IBM, Rolls Royce til EDS og SAS sin overføring av IT funksjoner til CSC. Hans funn var at outsourcing utløser usikkerhet og rollestress. Disse faktorene vil ha en påvirkning på arbeidsytelsen. Videre identifiserte han to ulike dimensjoner av rollestress. Den første var rollekonflikt, her opplevde medarbeider krav og forventninger fra to hold, både fra ny og gammel arbeidsgiver. Dette ledet til en økt arbeidsytelse på kort sikt. Årsaken til dette kan være en følelse av lojalitet og forpliktelse overfor gammel og ny arbeidsgiver. Den neste var Rolletvetydighet denne omhandler uklarhet i den nye rollen til medarbeideren, ved forekomst av rolletvetydighet vil dette medføre en reduksjon i arbeidsytelsen.

Som det fremkommer av Kaufmann et al. (2015, 299- 309) er det en klar sammenheng mellom arbeidsmiljø og trivsel. Arbeidsmiljøet kan deles inn i to ulike perspektiver: berikelsesperspektivet og belastning perspektivet. Belastning perspektivet omhandler de negative og nedbrytende faktorene på jobben, mens berikelsesperspektivet omhandler de positive og oppbyggende faktorene. Arbeidsmiljøet omfatter alt fra de fysiske, sosiale og

Kandidatnr: 503, 504.

psykologiske faktorene på arbeidet. Kaufmann et al. (2015, 299- 309) Belastning perspektivet kan medføre stress.

Innenfor dette perspektivet ser man på psykologisk stress som et fenomen på arbeidsarenaen.

I følge forskning har det vært vanlig å se på stress som ytre påvirkninger, mens mange forskere har ment at det er mer omfattende og årsaker, og at det kan være små og store dagligdagse problemer som bygger seg opp. Definisjonen på psykologisk stress er “manglende overensstemmelse mellom individets mestringsevne og de utfordringene individet står overfor” (Kaufmann et al. 2015, 300). Kort sagt er det en ytre eller indre stimuli som ikke samsvarer med den menneskelige organismen.

Faktorer som er nært linket til stress er: jobbkrav, rollekrav, sosiale relasjoner, karriereutvikling og organisasjonsstruktur og organisasjonsklima. (Kaufmann et al. 2015, 304-306).

3. Metode

I dette kapitlet skal vi presentere valgte metode, Valgt metode skal brukes som et verktøy for å finne svarene vi ønsker å undersøke. Vi kommer til å redegjøre for vårt metodevalg, og peke på styrker og svakheter ved valgte metode. Gjennom våre intervjuer fant vi flere interessante funn. Da vi dessverre ikke kan gå i dybden på samtlige funn, har vi valgt å presentere noen av disse i slutten av resultatkapitlet. Dette fordi vi mener disse temaene kan være aktuelle å undersøke i videre forskning.

3.1 Forskningsdesign

Vi har gjennomført en empirisk forskning i form av litteraturstudie samt kvalitativ intervju.

3.2 Litteraturstudie

Vi startet med å søke litteratur rundt vårt tema for å innhente tidligere forskning og få mer informasjon rundt temaet. Dette gjennom å studere pensumlitteratur og søke på høyskolen sin database. Vi søkte på fagfelleverderte kilder og forskning. Vi prøvde hovedsakelig at bruke forskning som ikke var eldre enn 10 år, da vi har lært at nyeste forskning er mest relevant og bransjen har vært i stor utvikling de siste årene, med dette i betraktning valgte vi likevel å bruke en forskningsartikkel fra FAFO fra 2005 samt en artikkel om jobbtilfredshet fra 1972. Dette grunnet den lave mengden av forskning som har vært gjennomført rettet mot de på operativt nivå. Vi ble tipset om FAFO stiftelsen, som er en av Norges største samfunnsvitenskapelige forskningsmiljø, fra både lærere og informanter. Mye av den valgte litteraturen i teori kapitlet omhandler ikke renhold, men disse artikler er allikevel relevante for vår oppgave.

3.3 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode brukes til å fange opp meninger og opplevelser rundt et fenomen “myke data”. Kjennetegnene ved kvalitativ metode er at det går i dybden og gir en helhetlig forståelse rundt et fenomen. (Dalland 2007, 85)

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 99- 100) er det problemstillingen som

Kandidatnr: 503, 504.

skal bestemme valget av metode, og ønsker vi en bredere forståelse rundt et fenomen vil kvalitativ metode være en god tilnærming. Skillet her er også om man ønsker data i form av tall (kvantitativ metode) eller kvalitativ metode som er data i form av tekst. Innenfor kvalitativ metode kan man velge å samle inn data enten ved observasjon eller intervju. Derfor valgte vi kvalitativ metode for å besvare valgt problemstilling.

Fordeler knyttet til kvalitative undersøkelser er i følge Jacobsen 2015, 129-132 at det gir stor grad av nærhet, og skaper høy relevans, da man ofte snakker med eksperter på sitt område og får direkte svar på det man under over. En annen fordel er at den gir stor nyanse da informanten gir sin individuelle forståelse rundt et fenomen, det gir en fleksibel tilnærming hvor man kan endre problemstillingen underveis ut ifra hvilken data man samler inn. Vi startet med å ha to lange intervjuer. En ekspert på ledelsesnivå og en med fagforbundet LO. Gjennom disse intervjuene fremkom vår problemstilling. Samt videre utarbeidelse av vår intervjuguide som ble brukt i våre fortsatte intervjuer. Vi valgte kvalitativ metode med hensikt å tolka og forstå hvordan medarbeiderne arbeidssituasjon er. Vi er bevisst på at vi påvirkes av våre tidligere kunnskaper, erfaringer vårt ståsted samt drivkrefter. Dette kan gjøre at våre tolkninger er subjektive.

3.4 Forskningsetikk

Vi fikk godkjenning til vår undersøkelse fra Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Dette er et krav fordi vi brukte båndopptaker til våre intervjuer, da kvalitativ intervju er svært tidkrevende og den mengden data vil være vanskelig å gjengi korrekt gjennom kun å skrive notat. Dessuten ønsket vi å henvise til at det var NHO service og fagforbundet LO som var to av våre informanter. For øvrig har vi anonymisert alle informantene, dette var noe vi informerte om på forhånd. (Johannessen et al. 2010, 96-97)

Under alle våre intervjuer startet vi med å få muntlig samtykke til å få bruke båndopptaker , ved et tilfelle ønsket ikke informanten dette, ved dette tilfellet tok vi notat fra intervjuet.(Johannessen et al. 2010, 96-97)

3.5 Utvalget

Johannessen et al. (2010, 241-244) mener at for å få en metning rundt et tema er det viktig å

Kandidatnr: 503, 504.

ha nok informanter, så hva er egentlig nok informanter? Og hvem skal man snakke med? Hvilke gir et representativt utvalg? Hvor mange er et representativt utvalg?

Kjennetegnet rundt kvalitativ data er mye informasjon rundt få mennesker, men ulempen ved denne metoden er at den er tidkrevende. Svaret på hvor stort utvalget burde være vil i følge Johannessen et al. (2010, 241-244) variere utfra problemstillingen. I følge teorien skal man intervju helt til man når et metningspunkt, hvor hensikten med flere intervjuer ikke vil medføre til noen ny informasjon.

I praksis menes det at man i mindre prosjekter burde ha et utvalg på 10-15 stk. Men ved mangelfull tid til rådighet vil det ansees som ok med en begrensning på færre enn 10.

Det er viktig at informantene som man ønsker å intervju besitter den kunnskap man ønsker. Valg av informanter innenfor kvalitativ forskning ansees å ha et klart mål.

I denne oppgaven har vi valgt å bruke en strategisk utvalgsmetode dette grunnet vår valgte problemstilling, og utfra denne valgt å intervju en leder fra fagforbundet LO/ arbeidsmandsforbundet, leder fra Norsk Handels Organisasjon (NHO), en tillitsvalgt i FM bedrift, fire ledere innenfor FM og seks renholdere.

Vår tanke fra begynnelsen var kun intervju renholder som hadde vært med om en outsourcing prosess. Det viste seg at ofte var dette en prosess som allerede hadde skjedd for lenge siden. Dette medførte utfordringer i forhold til å få tak i informanter som hadde vært med på denne prosessen. Våre informanter hadde alle ulik bakgrunn i FM-bransjen. Noen hadde vært med om denne prosess andre ikke. Den nåværende utfordrende endringsprosessen bestod i at renholder enten ble flyttet rundt når kontrakten opphørte eller at de var igjen på samme arbeidssted, da med ny arbeidsgiver(tilhørte da annen FM-bedrift). Disse prosesser byr på samme type utfordringer som ved outsourcing i form av f.eks. omstrukturering. Derfor mener vi at våre informanters informasjon er relevante i forhold til outsourcing i begreps definisjon.

3.6 Intervjuundersøkelse

Videre valgte vi å bruke innsamlingsmetode gjennom direkte intervju, i form av semi strukturert intervju. Her brukte vi en forhåndsbestemt intervju og lot i tillegg informantene prate fritt, i følge Jacobsen (2015, 129), vil kvalitativ metode gi en egen nærhet til objektet,

Kandidatnr: 503, 504.

og er ofte passende når forsker ikke helt vet hva som venter.

Intervjuene er gjennomført på kontorene eller arbeidsplassene til informantene, dette kan bidra til at informanten opplever det som trygt og naturlig.

I følge Kvale og Brinkmann. (2015, 137) har en intervjuundersøkelse syv stadier, disse er tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Disse syv stegene har vi fulgt.

Intervjuformen skal i følge Kvale et al. (2015, 160-162) begynne med en briefing. Dette gjennom å definere oppgaven og formålet med undersøkelsen til informanten. Samt informere om bruk av lydopptak, og høre om det er noen spørsmål før gjennomføringen. Så videre fortsette med innledende spørsmål om informantens bakgrunn, yrkeserfaring og utdanning. Etter man er ferdig skal man avslutte med en debriefing dette gjennom å avslutte med å spørre om informanten har noe mer å tilføre, og deres opplevelse av gjennomføringen. Det kan være lurt å ta en pause etter hvert intervju dette for å tenke gjennom å registrere umiddelbare inntrykk etc. Vi prøvde å implementere disse rådene fra Kvale når vi gjennomførte våre intervjuer. Videre valgte vi å delte opp våre intervjuer på ulike dager, varigheten på intervjuene var alt fra tyve minutter til to og en halv time da vi i et tilfelle gjennomførte gruppeintervju. Vi ønsket direkte intervju i form av en til en intervju, men dette lot seg dessverre ikke gjøre ved en av intervjuene på grunn av tidsperspektivet var så presset hos denne bedrift. Dette intervjuet ble gjennomført ved først en felles briefing og introduksjon, så sammen med tre renholdere, og avslutningsvis sammen med kun tillitsvalgt og leder av FM. De resterende tre intervjuene av renholder foregikk på deres arbeidsplass.

Tre av fire intervjuer med leder på taktisk nivå foregikk ansikt til ansikt på respektive arbeidsplass. En av de fire intervjuene foregikk over telefon.

Intervju spørsmålene (Kvale et al. 2015, 162-165) kan vurderes ut fra to ulike dimensjoner tematisk eller dynamisk, for å produsere et godt intervju burde den belyse begge aspektene. Tematisk omhandler produksjon av kunnskap mens dynamisk omhandler interaksjonen mellom intervjuer og objektet. Spørsmålene bør være enkle og korte, og tilrettelegges ut fra kompetansen, ordforråd og oppfatningsevne. Dette har vi gjort gjennom å stille enklere spørsmålsform til renholderne, fordi alle hadde annet morsmål. Samt tilrettelagt ut fra deres kompetanse. (Kvale et al. 2015, 165-166) videre har vi brukt aktiv lytting og fulgt opp samtalen med oppfølgende spørsmål. (Kvale et al. 2015, 170) .

3.7 Styrker og svakheter ved valgt metode

Ulemper ved kvalitativ er at det er ressurskrevende og tidkrevende, generaliseringsproblemer det vil være et problem med den eksterne gyldigheten da antallet i undersøkelsen er for få, data er ofte kompleks kan skape problemer med hva forskeren skal trekke ut av informasjonen. Man kan bli blindet av subjektive meninger og at informasjon som kommer frem av studien er for kompleks. og intervjuet kan være styrt av den naturlige samtalen, og dagsformen til informantene og eller toneleie og kroppsspråket vårt kan påvirke svarene i intervjuet.

Her skal vi se på styrker og svakheter ved valgt metode. Herunder hvordan empirisk informasjon er innhentet, f.eks. gjennom intervjuer, gjennomgang av dokumenter og hvor mange som var intervjuet.

Fordi vi har valgt intervju som metode og brukt semistrukturert intervju (myke data) og dette er tidkrevende, så har dette resultere i at vi har et for lite utvalg som ikke er representativt nok og ikke kan generaliseres. Dette kan påvirke validiteten i undersøkelsen. Vi opplevde det som en utfordring å få tak i informanter som hadde tid/interesse å besvare våre spørsmål, det ble mange mail og telefonsamtaler.

Nå i ettertid har vi reflektert over om vi skulle ha ventet med å lage intervju spørsmålene til senere. Men vår forståelse rundt forskjellen på mange av begrepene som outsourcing, utsetting av støttetjenester, tjenester lagt ut på anbud og virksomhetsoverdragelse var ikke god nok etter å ha studert litteraturen. Vi valgte derfor å bruke god tid i de to første intervjuene for å få hjelp til å få en dypere forståelse rundt dette. Deretter utarbeidet vi den avsluttende intervjuguide som ble brukt på de resterende intervjuene. Veien gikk derfor til underveis. Vi opplevde store språkutfordringer ved vår intervju av flere renholdere. Dette fordi mange av var utenlandske med dårlig norsk forståelse, det var vanskelig for mange å forstå spørsmålene, noen viste uvilje å besvare noen spørsmål. Språk utfordringene ser vi i etterkant kunne minimeres hvis vi hadde hatt hjelp av en tolk. Som vi nevnte tidligere var det en informant som ikke gav godkjenning til båndopptak av intervjuet, vi valgte da at gjøre notat på papir. Dette mener vi ikke gir et like pålitelig resultat når vi transkriberer intervjuene som ved båndopptak. Dette kan ha påvirket reliabiliteten av vår undersøkelse. Ved vår gruppe intervju med renholdere ved en FM-bedrift hørte vi at lederen ved gitte bedrift stod utenfor

Kandidatnr: 503, 504.

døren mens vi foretok videre intervjuet med renholderne. Dette kan ha ledet til at renholderne ikke turte å svare ærlig på våre spørsmål.

En av intervjuene med en kontraktsleder var over telefon, vi mener at det optimale hadde vært ansikt til ansikt intervju med alle av våre informanter.

3.8 Reliabilitet

Johannessen et al. (2010, 229-230) mener at innenfor kvalitativ forskningsmetode, er reliabilitet ofte et vanskelig begrep å bruke. Da reliabiliteten er nært knyttet til undersøkelsens data, og kan testes ved bruk av re test og Inter reliabilitet. Innenfor kvalitativ metode kan dette oppleves som lite hensiktsmessig, da datainnsamlingen som vi har brukt er intervju. Vi har funnet forskning som forsterker våre funn. En annen faktor innenfor kvalitativ forskning er at man bruker seg selv som instrument, og dette kan påvirke tolkingen av funnene. Det vi har gjort å for å forsterke vår reliabilitet, er at vi har en inngående, åpen og detaljert beskrivelse av vår studie.

Det som styrker vår reliabilitet er at funnene våre samsvarer med tidligere forskning.

Johannessen et al. (2010, 229-232) beskriver at innenfor kvalitative undersøkelser brukes reliabilitet og ulike former for validitetsformer som bekreftelse på hvor god undersøkelsen var. Pålitelighet, eller reliabilitet er knyttet til datainnsamlingen som er brukt, hvilken data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Det er klare måter å klargjøre reliabiliteten innenfor kvantitative studier, men vanskeligere innenfor kvalitative metode.

Dette grunnet det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker, intervjuet er ofte styrt av den naturlige samtalen. Og man bruker seg selv som forskningsinstrument, og tolker dataene ut fra egen mening. Det som kan styrke oppgavens pålitelighet, er å klargjøre framgangsmåten til prosessen.

3.9 Validitet

I følge Johannesen et al. (2010, 229-231) er validiteten målt ved at forskningsprosessen og funnene reflekterer målet med studien og virkeligheten, med andre ord er forsknings fremgangen velegnet til å undersøke og svare på gitte problemstilling.

Det er to måter å måle dette på. Den ene er at man må tenke på troverdigheten til studien (intern validitet) dette begrepet omhandler sammenhengen mellom dataene som samles inn og

Kandidatnr: 503, 504.

fenomenet som skal studeres. Ut fra denne definisjonen vil ikke kvalitative data være valide, da de ikke kan måles.

Men sett fra en annen måte kan validiteten styrkes ved at forskerens fremgangsmåte og funn i undersøkelsen, er riktige reflektert i henhold til formålet til studien. Den andre måten er at man kan se på overførbarhet (ekstern validitet), dette sier noe om undersøkelser kan overføres til liknende fenomener.

Siste er bekreft barhet (objektivitet) dette er om svaret på undersøkelsen er besvart av forskerens subjektive meninger eller et resultater fra studien.

4. Resultat

Vi vil nå presentasjon de ulike organisasjonene vi har valgt å intervjuer.

Til vår studie har vi intervjuet Næringslivet Hoved Organisasjon (NHO). Denne organisasjonen representerer arbeidsgiverne, og er den nest største landsforeningen for bedrifter i Norge. NHO har 15 regionforeninger, og 17 landsforeninger som ivaretar medlemmenes interesser. (NHO 2016) Til vår oppgave har vi intervjuet NHO Service, de bedriftene?

Den andre var Fagforbundet, Landsorganisasjonen (LO), fagforbundet. Dette er den største lønnskasserorganisasjon i Norge. (LO 2015)

De organiserer arbeidstakere både i privat og offentlig sektor. Det største området som de organiserer er renholds bransjen, men også driftsteknikere og resepsjonstjenester. Til vår oppgaven intervjuet vi Norsk Arbeidsmandsforbund (NAF), forbundet organiserer ansatte i renholds bransjen.

Informanten fortalte at de har cirka 700 medlemmer fra renhold, og alle de medlemmene er anbudsutsatt. LO har tariffavtale med FM-bedrifter, det er disse tariffavtalene de forholder seg til.

Fire ledende FM-bedrifter

Disse fire bedriftene er alle store og velkjente Facility Management bedrifter, som tilbyr et stort spekter av tjenester innen service, blant annet renhold.

En av de fire bedriftene vi intervjuet var privateid og tre var internasjonale konsern/aksjeselskap.

Det var fra disse bedriftene vi intervjuet våre renholdere.

4.1 Utvalg fra vår intervju med NHO service

Hva og hvorfor outsource?

4.1.1 Begreper og definisjoner

NHO mente at i de aller fleste tilfeller fører konkurranseutsetting til at det blir en virksomhetsoverdragelse. Virksomhetsoverdragelse er lovregulert, men de ansatte kan velge hvis de vil bli med over til ny bedrift, eller om de vil være igjen i den gamle bedriften. Eksempel på en slik virksomhetsoverdragelse kan være hvis ISS utfører støttetjenestene og Coor tar over. Dette blir da en anbudsprosess mellom FM-bedriftene som ikke har noe med kunden å gjøre.

Outsourcing blir det hvis f.eks. NRK beslutter å legge ut støttetjenestene til ISS.

Utfordringen ved anbudsprosessene består hovedsakelig i at kontraktene er for korte. De er ofte på 3 år. De kunne heller vært på 10 år, med mulighet til å avslutte tidligere, hvis det er behov for det. Dette er noe NHO som bransje jobber mye med. Både ansatte, arbeidsgivere og kunden vil ha fordeler ved forlengelse av kontraktene, dette fordi kostnadene vil gå ned. Og fordi man utvikler mennesker, lærer å kjenne kunden, gjennom avskrivninger på utstyr/maskiner. Arbeidsprosessene vil bli mer effektive jo lengre man er på et sted og fordi tilbud medbringer ekstra kostnader hver gang.

4.1.2 Drivkreftene bak outsourcing av renholdstjenester?

Informanten fortalte at driverne bak outsourcing er komplekse. Kostnadsreduksjon er viktig, men det trenger ikke å bety at man skal bruke mindre penger på renhold.

Denne kostnadsreduksjonen kan komme fra et helt annet sted. Andre drivere som kan være minst like viktig er f.eks. økt kvalitet, som betyr at tjenesten som kjøpes kan gi bedre kvalitet. Dette kan være like stor driver som pris.

“F.eks. på et sykehus utgjør det vi kaller kjernevirksomhet cirka 90% av sykehusbudsjettet. Støttefunksjonene som er det vi kaller FDV tjenestene som er renhold, portør, matomsorg mm, disse utgjør ca. 10% av budsjettet. Vi tror helt sikkert at de 10% har stor effekt på produktivitet og kostnad på de 90%. Det kan godt hende at det lønner seg å bruke noe mer ressurser på de 10%, for å få produsert mer til de 90%. Driverne handler mer om å få levert tjenester som har bedre kvalitet og som er mer kostnadseffektive” (NHO).

NHO hevder at det har fremkommet at der de har satt ut tjenesten renhold er kostnadene for

Kandidatnr: 503, 504.

dette 28% lavere. Av de 28% kommer halvparten av dette fra økt produktivitet, så kommer 25% av lavere sykefravær, 25% fra bedre innkjøp av varer og tjenester. De har videre sett nærmere på hvorfor det er sånn. Det har vist seg at dette kommer av at FM-bedrifter har dette som kjernevirksomhet, dette innebærer ofte smartere organisering og bedre utstyr. Hvis tjenesten er in-house blir støttetjenestene ikke fokusert og prioritert på samme måte som f.eks. i form av innkjøp av nytt utstyr. Outsourcing handler om å finne hvem som kan gjøre tjenesten mest mulig effektiv sånn at vi får mest mulig igjen for de samme pengene.

På et sykehus er det viktig at de får konsentrert seg om sin kjernevirksomhet.

På spørsmål om det politiske skifte har medført endringer når det kommer til konkurranseutsetting.

Svarte informanten at: ”Nei. Det har vi ikke sett, men vi tror at helt uavhengig av regjering så kommer konkurranseutsetting kommer til å øke fremover, dette fordi man kan ikke holde på en tjeneste som koster mer å gjøre selv. Utnytte ressursene bedre. Velferden kommer å koste mer fremover fordi antall eldre kommer å øke”.

På spørsmålet om konkurranseutsetting fører til svekking av fagforbund. Svarte

Informanten: “ De som jobber i private bedrifter med f.eks. renhold er organisert i et fagforbund som heter Norsk Arbeidsmandsforbund, de som jobber med de samme arbeidsoppgavene i det offentlige er organisert i fagforbundet. Disse to fagforbundene som begge tilhører LO er ikke helt venner. Fagforbundet kan føle at det svekker deres makt på eks sykehuset. Norsk Arbeidsmandsforbund kan føle at deres makt øker. Så det svekker kanskje den enkelte fagforbund men ikke fagbevegelsen” (NHO).

I våre spørsmål som omhandlet etikk og samfunnsansvar vektla informanten at man skal velge en seriøs leverandør, det er etikk og moral. Endringsprosessen bør også gjøres på en etisk og moralsk ordentlig riktig måte.

Her fremkom det at FM bedriftene ofte er opptatt av at det gjøres på riktig måte når de skal ta imot de ansatte. Ansvarer ligger ofte hos kunden som skal outsource tjenesten. De må legge til rette og passe på at dette gjøres på en etisk og moralsk riktig måte. FM bedriftene gjør det kunden vil. Kontraktsleder hos de som skal outsource (kunden) er ikke alltid like flinke å velge riktig bedrift. De ansatte har tariff lønn som er den samme hos de ulike FM-bedriftene, hvis noen tilbyr lavere pris så betyr det at de drar ned på tidsforbruk. Dette kan bety at det kreves mer effektivitet av de ansatte, og at de ikke rengjør like ofte og eller at noen har bedre maskiner til å utføre renholdet. Ofte er det mangelfull kunnskap hos kunden som ønsker

Kandidatnr: 503, 504.

å kjøpe renhold. Mer fokus på at kunden går gjennom “navigasjonshjulet” ikke hos FM bedriftene problemet ligger.

4.1.3 Hvordan påvirker outsourcing medarbeiderne?

NHO mente at konkurranseutsetting ikke trenger å lede til dårligere arbeidsvilkår for de på operativt nivå, tvert imot. Det er ikke slik at konkurranseutsetting fører til at de på operativt nivå får økt arbeidsbelastning i form av at de må jobbe hardere og får dårligere vilkår. De som arbeider på operativ nivå på f.eks. et sykehus kan få det mye bedre av å bli outsourcet til en av NHOs medlemsbedrifter. De blir da mer sett enn tidligere. Dette fordi de blir da ansatt på en bedrift som har deres arbeid som kjernekompetanse. Dette leder til at de jobber smartere gir bedre kvalitet på tjenesten. FM-bedriftene har ofte bedre utstyr samt bedre organisering. Det som er etisk og moralsk riktig er at outsourcing gjøres på best mulig måte. For å få til dette bør man ha møte med tillitsvalgt og informasjonsmøte med renholdere.

Sykefraværet i våre bedrifter er ofte halvparten av hva de er i offentlig sektor.

Videre fortalte informanten at pensjonsordningene er bedre i privat sektor enn i offentlig sektor. NHO fortalte at outsourcing medfører en del utfordringer. Det er en utfordringen når man overtar ansatte som har en annen kultur, utstyr og opplæring enn din bedrift har.

Rutineendring oppleves forstyrrende. Eksempel på utfordringer kan oppstå når det skjer rutineendringer som påvirker kunden, dette kan være hvis kunden er vant med renhold på mandag og renhold blir utført på tirsdag istedenfor. Dette kan oppleve som en forverring av kvaliteten. Det oppstår også utfordringer angående rutineendring for renholderne. Eksempel på dette er når renholder vet at en av kundens ansatte vil at renholderen sorterer papir på skrivebordet, og ny arbeidsgiver forteller at dette er ikke lengre lov. Kundens ansatte har ofte høyere forventninger på renholderen hvis tjenesten er kjøpt eksternt. Informanten mente at dette handler om psykologi. Psykologi er en viktig del av renhold.

4.2 Utvalg fra vår Intervju med Fagforbundet LO / Norsk Arbeidsmandsforbund (NAF)

4.2.1 Begreper og definisjoner

I arbeidsmiljøloven finner man et eget kapittel som omhandler virksomhetsoverdragelse. Det beste er at man blir enig om at det skal være en virksomhetsoverdragelse, men det er jo ikke alltid det blir det.

“Per dags dato pågår en rettssak i Oslo tingrett som omhandler virksomhetsoverdragelse, forsvarsbygg satte ut renholdstjenestene til ISS. Dette er en spesiell rettssak fordi det har vært mange saker. Men denne type rettssak har aldri vært kjørt i Norge og ikke så mange andre steder heller. Det dette handler om er hvilke rettigheter får du med deg fra staten til ISS. Her er det forskjellige regler, det er forskjellige pensjonsordninger og det er forskjellige tariffavtaler blant annet. Vi er part i den saken vi som er Arbeidsmandsforbund, de er overført fra norsk tjenestemannslag (NTL) som organiseres av staten til oss fordi nå er de i en privat bedrift. Vi er sammen med NTL i den saken og det er vi som kjører denne saken.

På andre siden er det formelt NHO service som er motparten, de representerer ISS. Denne saken omhandler hvilke rettigheter som man har rett til å få overført.

Den store forskjellen er pensjon, da denne er mye dårligere i privat enn i offentlige sektor, mens lønnen kan være høyere i privat. Denne rettssaken berører mange”.

Informanten fortalte at outsourcing fra offentlig til privat er oftest politisk bestemt.

Det er som oftest en grei prosess, men problemer kan oppstå når kontrakten går ut. Tjenesten legges da ut på anbud og kontrakten går da over til en annen privat bedrift. Mange ganger er dette vanskeligere, fordi dette er kontrakter som går over korte periode. Ved virksomhetsoverdragelse, ja da blir du med videre, men hvis det ikke er bestemt så er det ikke noen garanti for at du blir med.

4.2.2 Drivkreftene bak outsourcing av renholdstjenester?

Anbudsrundene presser prisene ned og det er oftest de som tilbyr best pris som vinner kontrakten.

Når det kommer til renhold er mesteparten av kostnadene lønn (ca. 80%) derfor vil man presse ned dette. Dette legger press på ytelsen, som ofte leder til at renholder må rengjøre mer kvadratmeter på samme tid.

Informanten hevdet at NHO er flinke å fremheve at de private gjør det bedre. Ikke noen grunn til at private skal kunne gjøre jobben billigere enn det offentlige.

Kandidatnr: 503, 504.

Hvis de offentlige får mulighet så klarer de å levere like bra. Alt handler om å tjene penger. Spesielt aksjeselskap. Som er laget for å tjene penger, man gjør enkelt fortalt det som skal til for å tjene penger.

LO har opplevd mere saker med sittende regjering enn før. Dette fordi det har blitt økt privatisering og flere midlertidig stillinger enn før. LO nevner videre at de mener at sittende regjeringen lytter mer på NHO enn det som de opplevde med tidligere regjering.

4.2.3 Hvordan påvirker outsourcing medarbeiderne?

LO informanten fortalte at hvis renholder ikke blir ferdig på den tiden som er satt, så gjør mange rent etter arbeidsdagen er over. Dette leder til at mange opplever konstant stress. De har fått mange henvendelser fra renholder som føler at de må fortsetter å jobbe etter at arbeidsdagen er over, dette fordi de er redde for å miste jobben. Informanten fortalte videre om en av de store FM-bedriftene ISS.

“ISS får mye dårlig omtale i media. ISS er så store, de har cirka 60% av markedet så møter du på ISS så treffer du alltid noen. Men de er ikke verre enn noe annet sted”.

LO mente at innvandring og sysselsetting er et relevant tema som bør belyses. Mesteparten av de som jobber innen renhold er ikke etnisk norske. Og mange av de utenlandske renholderne har lang utdanning i hjemlandet og har jobbet i høye stillinger, disse menneskenes ressurser blir ikke utnyttet.

Vi validerer ikke den kompetansen de sitter på. Mange har ikke andre alternativer enn å akseptere forholdene som eksisterer i renholds bransjen. Dårlige språkkunnskaper og mangelfull kunnskap om lover og regler kan lede til at arbeidstaker lettere blir utnyttet.

Renholds bransjen er en multikulturell bransje, både på operativ og taktisk nivå.

” En leder fra f.eks. Marokko har med seg en helt annen lederkultur enn det vi har i Norge for å si det sånn”.

Informanten gir eksempler på situasjoner der leder har truet renholdere at hvis de ikke gjør som leder sier så skal leder se til at renholderen får avslag på oppholdstillatelsen sin.

For å få arbeidstillatelse så må du ha jobb, så det er en vanskelig situasjon. Det kan også oppstå utfordringer hvis det oppstår subkulturer som snakker et annet språk som leder ikke

forstår.

Informanten påpeker at det finns gode ledere men alt for ofte finnes det dårlige ledere som ikke er til stede og ikke bryr seg om enkeltindividet.

LO opplever at mange renholdere har mangelfull kunnskap når det kommer til sine rettigheter som arbeidstaker. Det forekommer også ofte frykt for ledelsen hos den enkelte medarbeider som kan medføre redsel for fravær fra jobben, ved f.eks. sykdom.

Informanten fortalte at endringer er et stressmoment hos de fleste. Kontraktene som renholderne blir tilbudt er ofte tidsbegrensede, dette gjør det vanskelig for renholdere når de f.eks. skal søke om lån i banken.

“Hva gjør det med deg når du vet at du bare er sikret jobb noen få år. Forskning på dette er viktig. Hva gjør det med deg og helse. Hva gir det for utslag samfunnsøkonomisk. Offentlig jobb er ikke så trygt for arbeidstaker (sikret jobb til pensjonsalder) som det tidligere var, dette på grunn av outsourcing. Det som har skjedd med renholds bransjen kommer nok skje i alle bransjer”.

Avslutningsvis i intervjuet sa informanten

“Når dere skal intervju bedrifter, kan det fort bli gitt et glansbilde. Bedriftene vil gjerne vise frem de beste sidene”.

4.3 Utvalg fra vår intervju med hovedtillitsvalgt.

Mye av det som fremkom i denne intervjuet samsvarte med uttalelsene og svarene som fremkom i vår intervju med LO.

Høy konkurranse i markedet gjør det vanskelig for FM-bedriftene å tilby 100% fast stilling til de på operativ nivå. Informanten gav uttrykk for at man som tillitsvalgt har en viss beskyttelse, dette medfører ofte at man kan velge hvis man vil bli igjen eller bli med bedriften videre når kontrakten går ut.

Mange av renholderne har årskontrakter, dette kan gjøre det vanskelig for dem å planlegge å få barn eller få lån i banken.

På vårt spørsmål som omhandlet hvorvidt det oppstår etiske utfordringer rundt temaet outsourcing, svarte informanten:

Kandidatnr: 503, 504.

“Ethiske utfordringer kan være når menneskene noen ganger blir sett på som en vare og en arbeidskraft istedenfor at de blir sett på som mennesker, dette leder til at mange ikke føler lojalitet til bedriften”.

Videre spurte vi hva som skjer med renholderen hvis bedriften taper anbudsrunderen.

Informanten svarte at det da blir tillitsvalgtes oppgave å prøve å få til en virksomhetsoverdragelse. Noen ganger går kunden inn og legger dette som et krav, men det er ikke så vanlig. Videre hadde tillitsvalgt erfart at mange renholdere er redde for å snakke om sitt arbeid med utenforstående eller autoriteter, dette fordi de er redde å miste jobben

4.4 Utdrag fra vårt intervju med ledere på taktisk nivå.

4.4.1 Litt om deres bakgrunn?

Våre informanter jobbet alle i ulike Facility Management bedrifter, en hadde mastergrad, to hadde bachelorgrad og en hadde fagbrev som kokk. Tre av disse informanter hadde mange år i bransjen. Mens en var nyutdannet innen Husøkonom og Serviceledelse.

Kun en av informantene hadde tidligere jobbet som renholder.

Vi intervjuet tre store FM bedrifter og en mindre.

4.4.2 Drivkreftene bak outsourcing av renholdstjenester

Alle informantene er enige i at drivkreftene bak outsourcing er kostnadsreduksjon, økt ekspertise og konsentrasjon om kjernevirksomheten. I tillegg nevnte to av informantene at det også er ansvarsfraskrivelse og fleksibilitet som ligger bak. En annen mente at drivkreftene bak også er at man slipper å rekruttere renholder og man får tilgang til bedre teknologi og utstyr.

4.4.3 Hvordan påvirker outsourcing medarbeiderne?

Her mener alle at økt krav på ytelse for renholderen ledet til at de måtte jobbe smartere og raskere. En av informantene fortalte at:

”prispresset går utover renholder, og som kontrakts sjef får du beskjed av ledelsen at de har kuttet så mange stillinger og dette skal du drifte”

Kandidatnr: 503, 504.

Vedkommende trekker frem hotellbransjen som en versting, hvor de ansatte ofte må rengjøre 20-22 rom på en arbeidsdag.

Informant tre fortalte at: ”For renholder kan det være utfordrende og jobbe raskere, f.eks. en som har jobbet i 20 år sånn og skal plutselig endre seg.”

Når det kommer til å tilby faste stillinger så informanten ingen problemer vedrørende dette, her kutter man heller ned antall vikar stillinger og gir fast stilling til noen.

Videre opplevde en annen at man ble nødt til å gjøre nedskjæringer i ansatte for å kunne levere til avtalt pris. Når det kom til etiske utfordringer kunne dette være f.eks. mangel på tilhørighet til sin arbeidsplass. Også det å overta renholdere som er svært knyttet til sin gamle arbeidsplass gir en utfordring. Videre anser informanten at det er mulig å opprettholde etikken selv om dette er svært krevende og konkurransen er beintøff.

En av lederne fortalt at hvert år måtte vedkommende komme med forslag til kostnadskutt til kunden, samtidig som dette ikke skulle gå utover kvaliteten.

En av informantene opplevde at NHO ikke var interessert i å høre hvordan det føles for renholder å komme til et nytt sted. Samt at den enkelte renholder får mye ansvar. Som leder må du bare forholde deg til den tiden du har fått tildelt. Dette krever god planlegging.

Informanten mente at det var en fordel at renholderne ikke var etnisk norske, da de kunne lære seg norsk på arbeidsplassen. Videre fortalte informanten at de hadde kuttet ned på antall ansatte, fra 15 til 10 som skal levere samme kvalitet. En annen informant mente at det er viktig å tydeliggjøre hva som er kjøpt i kontrakten, og ha gode oppfølging med kunden, FM ledere og ansatte. Det er viktig å gi tilbakemeldinger og bruke gode ledelsesverktøy. Kunden må vite hva som er kjøpt og klargjør alt i kontrakten hva som skal leveres. Dette fordi det er behov for en felles forståelse for hva som er kjøpt.

Når det kommer til endringsprosesser i bedriften er det oftest mulig å kunne omplassere sine ansatte i f.eks. en annen kontrakt. Informanten mente at endringer medfører en økning i sykefraværet og turnover. Når det kommer til endringsprosesser er dette ofte krevende, da det tar noen år før man får endret faste rutiner. Ved endringsprosesser er det viktig å være synlig hos renholderne, ha et fokus på ergonomi, gi de bedre renholds utstyr, og lære bedre renhold metoder. legger vekt på synlighet og være tilstede ute hos de. Der den ene informanten jobber nå har det fokus på å kunne tilby faste kontrakter og heller kutte ned i ansatte. og de må ha en god begrunnelse på hvorfor de skal ha vikarer.

Kandidatnr: 503, 504.

Ved endringsprosesser har man prosedyrer og lover å følge. I arbeidsmiljøloven fremkommer det at arbeidsgiver er pliktig å finne ny stilling til deg, hvis det er en virksomhetsoverdragelse. Arbeidsgiver er pliktig å prøve å finne en ny jobb til arbeidstaker. Arbeidstaker kan takke ja eller nei til denne, det går på ansiennitet blant annet.

De ansatte mottar da et skriv, en reservasjonsrett til å ta imot virksomhetsoverdragelse. Hvis de har fast stilling, jobber samme sted etterpå beholder samme lønnsrettigheter, det går på ansiennitet fortsetter samme sted fast nå med "ny uniform"(ny arbeidsgiver), veldig vanlig i denne bransjen. Informanten hevdet at ved endringsprosesser vil FM-bedriftene gjerne beholde de flinke folkene og slippe de som ikke fungerer så bra. Men det går på ansiennitet, utdanning, kompetanse, sosiale forhold mm. Hvis det er nedbemanning så skal det diskuteres med tillitsvalgt.

4.5 Utdrag fra vår intervju med renholdere

Renholdere:

Det positive med å arbeide som renholder som ble nevnt var at arbeidsdagen innebar mye selvstendig jobbing. Samt at dette er et arbeid der man ser direkte resultater av den innsatsen som man gjort.

Renholder har en tung fysisk jobb. Noen fremhevet at dette er positivt hvis det utføres ergonomisk riktig (betalt trening), mens andre opplevde at det leddet til slitasjeskader.

De negative sidene som fremkom var usikkerhet angående varigheten på jobbet, de fortalte også at det var vanskelig å få fast stilling. De har observert at det har blitt mer og mer vanlig med vikariater. Dette grunnet FM-bedriften er såpass er presset på pris som igjen går utover tildelt tid for renholder.

En av informantene fortalte oss at: "Noen ganger må man slurve for å rekke å bli ferdig til avtalt tid, hvis man ikke vil jobbe gratis".

En av renholderne vi intervjuet fortalte at vedkommende hadde blitt oppsagt, fordi det stod i kontrakten at det ikke var lov å jobbe et annet sted som er konkurrent til bedriften.

Informanten ønsket å arbeide mye mer enn hva nåværende arbeidsplass har mulighet å tilby, dette begrunnet et behov for å forsørge sin familie i utlandet i tillegg til familie i Norge. Flere av renholderne fortalte at de gikk på jobb hvis de var syke fordi de var redde for å miste

Kandidatnr: 503, 504.

jobben. To av renholderne fortalte at ingen vikar kommer hvis du er syk, dette gir høyere arbeidsbelastning for de som er igjen. De samme to renholderne fortalte at leder ringte dem flere ganger per dag hvis de var hjemme pga. sykdom. Flere av informantene belyste også hvor viktig det var for den å ha en god dialog med sin leder. Den renholderen vi intervjuet som hadde lengst erfaring fra yrket og bransjen, var ansatt i fast 100% stilling. Denne informanten mente at den største utfordring oppstår hvis FM-bedriften mister anbudet, dette fordi det kan lede til at renholder må reise rundt å jobbe på mange forskjellige steder (har opplevd opp til 10 ulike steder per dag). En annen renholder fortalte at ”Hvis de ikke har jobb til oss på annet sted når kontrakten går ut så blir vi oppsagt”.

5. Diskusjon

5.1 Hva og hvorfor outsource?

Vi startet denne prosess med et ønsket om å undersøke hvordan renholderne opplevde dagens FM-bransje som er preget av mange og hyppige. Det viste seg i praksis at endringsprosessene som fremkom var mer omfattende og uklare enn vi først antok. Outsourcing er en av de viktigste verktøyene som bedrifter kan bruke for å få tilgang til ekspertise, effektivitet og kostnadsbesparelser for kunden. dette kan bidra til at kunden kan ha fokus på kjernevirksomheten (Jensen 2008, 27).

Vi fant Enid Mumfords forskningsartikkel relativt sent i vårt arbeid, det var først da vi innså at mye av vår undersøkelse omhandler job satisfaction/ jobbtilfredshet. Mumford presenterte en interessant teori. Denne har vi valgt å aktivt implementere i vårt arbeid. Dette fordi vi mente at denne var lik det vi har tenkt i forhold til det å undersøke hva som er bedriftens behov/forventninger, opp mot hva den ansattes behov og forventninger er samt samhandlingen mellom disse. Disse er knyttet sammen og påvirker hverandre se figur: (Mumford 1972, 56)

5.2 Begreper og definisjoner

Vi har opplevd at det er usikkerhet og uenighet rundt definisjoner av begrepene outsourcing/ utsetting av støttetjenester/virksomhetsoverdragelse/anbudsprosesser. Dette fremkom allerede i vår litteraturstudie. Derfor brukte vi informantene fra LO og NHO for å få klarhet i dette. I våre intervjuer med LO og NHO fremkom det at ordet outsourcing menes når eksempelvis DNB setter ut sine støttetjenester på anbud, og en FM-bedrift tar over disse tjenestene. De fortalte at virksomhetsoverdragelse alltid skjer fra offentlig til privat. Når kontrakten går ut og tjenesten igjen legges ut på anbud så går det fra privat til privat. Det er da ikke så sikkert at denne prosess blir en virksomhetsoverdragelse.

I vårt intervju med LO fremkom det at outsourcing fra offentlig til privat ofte er en grei prosess som er politisk bestemt. De ser derimot at det kan oppstå problemer ved kontraktens slutt da tjenesten igjen legges ut på anbud, fra privat til privat.

NHO mente at i de fleste tilfeller fører konkurranseutsetting til at det blir en virksomhetsoverdragelse. De ansatte kan da velge hvis de vil bli med over til ny FM-bedrift eller om de vil være igjen på FM-bedriften de tilhørte. Tillitsvalgt fortalte at det beste er om man blir enig om at det skal være en virksomhetsoverdragelse ved kontraktens slutt. Men det er ikke en selvfølge at det blir så. Kunden kan gå inn å kreve at det skal være en virksomhetsoverdragelse, men dette er ikke så vanlig. Litteraturen og informantene var enige at virksomhetsoverdragelse var det beste for medarbeiderne, dette fordi renholder da beholder alle sine tidligere rettigheter, bortsett fra pensjonsordninger.

5.3 Drivkreftene bak outsourcing av renholdstjenester

Vi mente det var nødvendig å identifisere hva som var bedriftens drivkrefter bak en outsourcing beslutning. Dette for å få et dypere innblikk i hvordan renholders hverdag er. Våre funn i teorien fra forskningen til FAFO og outsourcingundersøkelsen 2007, kom det fram at drivkraften bak utsetting av støttetjenester er : Kostnadsreduksjon, større fleksibilitet, redusere risiko og ansvarsfraskrivelse, konsentrere seg om kjernevirksomheten, tilgang til ekstern kompetanse, ytre press, svekking av fagforbund og motefenomen.

Kandidatnr: 503, 504.

I forskningsartikkelen “Making the decision to outsource human resources” beskrives det at kortsiktige kostnadsbesparelser ofte er hovedfaktoren når en outsourcing beslutning skal tas.

Men i tillegg bidro driverne med på å redusere risiko, vedlikeholde kvaliteten, øke effektiviteten av HR service leveringen og flytte HR opp i verdikjeden.

Men paradoksalt nok viste det seg at beslutning om å outsource ofte manglet en utregning av kostnadsbesparelse veid opp mot hvordan dette påvirker kvalitet og ansatte. Dette synes vi var et interessant funn og dette dannet grunnlaget for at vi ønsket at utarbeide modellen: (5.9. Mål og Konsekvenser se side 51.)

I tillegg identifiserte de en ny driver, denne var ytre press fra høyere posisjoner i bedrifter samt at i de store organisasjonene var det morselskapet som var pådriverne.

I vår intervju med kontrakts ledere kom det frem at de største driverne var fokus på kjernevirksomheten. Utfra vår studie fremkom det at konkurransen har blitt så tøff at det er vesentlig å definere sin egen kjernevirksomhet og outsource alle støttetjenester da dette skaper konkurransefortrinn. NHO fremhevet at økt kvalitet på tjenesten du kjøper inn kan være like stor driver som kostnadsreduksjon.

Kontrakts lederne var uenig i at dette svekket fagforeningene. NHO mente at kanskje svekker det den enkelte fagforbund men ikke fagbevegelsen. Dette samsvarer med våre antakelser om bakgrunnen for outsourcing. Det som var et nytt fenomen for oss var svekkelse av fagforening og motefenomen. De enkelte driverne er noe vi ikke har fordypet oss videre i. Vår hensikt med å undersøke hvilke hoved driverne som var gjentakende var fordi vi mente at dette skulle være til hjelp for å belyse og få en mer dyptgående forståelse om konsekvensene dette kan medføre for renholderne.

5.4 Hvordan påvirker outsourcing medarbeideren?

Som vi ser fra våre funn rundt drivkreftene bak outsourcing er FM-bransjen en konkurranseutsatt bransje. Drivkreftene bak outsourcing er at ofte er et ønske om lavest mulig pris en hoved driver.

Våre informanter mente at dette hadde en negativ innvirkning på tildelt tid for renholderne.

Videre var det uenighet om dette var positivt eller negativt. NHO mente at

Kandidatnr: 503, 504.

konkurransetsetting fører til at de på operativ nivå jobber smartere og gir bedre kvalitet på tjenesten, ofte gjennom bedre organisering og bedre utstyr.

Dette var LO uenig i, de mente at den reduserte tiden som renholder fikk forholde seg til har en negativ effekt på renholders arbeidssituasjon. Alle vi har intervjuet mente at det var problematisk med dagens kortvarige kontrakter. LO var enig med dette, og at beste pris ofte vinner ved anbudsrunder og at dette har en direkte konsekvens i form av økt ytelse press. Arbeidstakernes rettigheter er jamført med loven, i arbeidsmiljøloven kap 4. Og ved virksomhetsoverdragelse kap 16. Her kan mangelfull språkforståelse, og kunnskap rundt norske lover spille inn som en utfordring, da det er få etnisk norsk som arbeider innen renholds bransjen.

I teorien fremkom det at ved en virksomhetsoverdragelse beholder medarbeiderne samme lønn og rettigheter. Det som derimot ikke fremkom var at pensjonsordningene kan endrer seg. Dette fremkom ved mange av våre intervjuer. Uenighet blant informantene besto av hvordan utfallet av denne endring artet seg. På bakgrunn av dette delte synet på pensjonsordninger, samt eksemplet som omhandlet ISS og forsvarsbygg så ser vi at dette ofte leder til konflikt mellom partene i en virksomhetsoverdragelse.

Det viste seg at kun en av fire lederne på taktisk nivå hadde arbeidet som renholdere. Dette mener vi kan være et minus, fordi mangelfull erfaring som renholder kan medvirke til svekket forståelse for renholders arbeid. Vi tenker her “walk a day in my shoes” vi ser at det kunne vært gunstig for å få en bedre forståelse for sine ansatte. Dette kan medvirke til økt empati og realistisk forventning. Da det fremkom fra alle våre informanter på taktisk nivå at renholderen må arbeide smartere og raskere.

5.5 Etikk og samfunnsansvar

Etisk dilemma brukes ofte for å beskrive en situasjon som er moralsk utfordrende. Vi ser fra både teori og våre intervjuer at økt ytelseskrav, korte kontraktsperioder, bruk av vikariatstillinger istedenfor fast stilling og mangel på tilhørighet til arbeidsplassen er faktorer som kan skape misnøye blant renholderne. Dette kan ses på som moralsk utfordrende.

Informanten fra NHO service var uenig i dette og mente at renholderne ofte får det bedre av å bli outsourcet å tilhøre en FM-bedrift, dette fordi de da blir ansatt på en bedrift som har

Kandidatnr: 503, 504.

støttetjenester som kjernekompetanse. Det som informanten fremhevet i forhold til etikk var viktigheten av at endringsprosessene samt valg leverandører gjøres på riktig måte. Dette ansvar ligger ofte hos kunden som skal outsource tjenesten. Vi stiller oss undrende til om samfunnet og bedriftene har et stort nok fokus på verdier og holdninger? Blir ledere trent i å tenke verdi og etikk? Vi mener at dette er noe som er viktig å bli minnet på fordi det kan gjøre det lettere å ta gode beslutninger som ikke går på bekostning av god etikk og moral. Det er også viktig fordi det lett kan bli nedprioritert i dagens samfunn der det er så mye fokus på økonomi. I forskningsartikkelen “Consideration of selflessness and self-interest in outsourcing decisions” konkluderer med at de langsiktige behovene må vurderes i større grad. Videre anser de det som nødvendig at man finner balanse mellom fortjeneste og det å oppfylle samfunnsansvar (CSR). Ved flere tilfeller har vi undret over om bedrifter har brukt CSR til å forbedre sitt image, eller om de faktisk implementerer det i sin organisasjon.

Navigasjonshjulet (Kvalnes 2012, 29) kan fungere som et hjelpemiddel når beslutninger skal tas.

Vi mener at mange strategier som vurderer outsourcing kan mangle refleksjon angående integrering av aspekter av uselviskhet. I forskningsartikkelen “Consideration of selflessness and self-interest in outsourcing decisions” konkluderte de med at bedrifter bør balansere aspekter av uselviskhet og egeninteresser for å kunne fatte balanserte beslutninger. Dette med begrunnelsen at det påvirker bedriftens image samt deres langsiktige bærekraft. Både sosialt og økonomisk kreves det en balanse mellom disse fire nivåene.

5.6 Endringsprosesser

Outsourcing er en diskontinuerlig endring som ofte krever at individet må endre på hvordan de utfører sitt arbeid på. Dette kan lede til motstand hos de ansatte samt usikkerhet og stress. Dette fremkommer i litteraturen (Karp 2014), og Bogen et al. (2005, 14-22) for FAFO rapporten og samsvarer med svarene vi fikk gjennom intervju av renholder.

Karp beskriver at endring er en naturlig del av utviklingen og at kreftene fra endring utløser stabilisering krefter fra de som vil ha det som før. Dette kan vi kjenne igjen gjennom våre intervjuer ettersom outsourcing er en diskontinuerlig endring som ofte krever at individet må endre på seg i hvordan de utfører sitt arbeid på. Eksempel på dette kan være når en renholder

går over fra ISS til Coor.

Slik vi ser det kan endring være belastende for medarbeiderne. Men med dette sagt så ser vi også hvordan disse erfaringene kan brukes positivt for den enkelte medarbeider. Ved å arbeide på ulike kontrakter kan dette medføre økt tilpasningsdyktighet og høyere grad av fleksibilitet, som i sin tur kan brukes som en fordel i form av at vedkommende kan vise til at de er tilpasningsdyktige ved søk av senere jobb. Dessuten kan man tilegne seg ny praktisk kunnskap ved f.eks. bruk av renholdsmaskiner og teknologiske hjelpemidler på de ulike kontraktene og arbeidsplassene man arbeider på.

Våre tanker rundt dette er at endrings påvirker mennesket, dette kommer fram fra vår litterære funn. Fafo sine funn rundt outsourcing var at dette kan medføre usikkerhet, og en negativ innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Noen valgte å avslutte arbeidsforholdet. Vår informant fra LO, mente at sånn bransjen er i dag er man utsatt for et kontinuerlig press som medfører redsel for å miste jobben, og at mange ser seg nødt til å jobbe gratis for å blir ferdige med dagen arbeid. Dessuten anser vi det som en belastning å måtte bytte arbeidssted, tenk deg bare at du har arbeidet på et sted i flere år, der har du dine kollegaer og du er godt kjent med rutiner etc. så plutselig får du beskjed om at bedriften skal sette ut tjenesten eller at kontraktens tid er utgått. Videre viste våre funn fra ledere hvor viktig det var å bruke gode ledelsesverktøy samt være synlig for sine ansatte ved endringer. Men ut fra våre funn fra FAFO og intervjuene viste det seg at dette i liten grad ble tatt hensyn til. renholderne opplevde at de ikke ble hørt ved endringsprosessen. Hvordan kan ledelsen være mer synlig for sine ansatte?

5.7 Arbeidsmiljø og stress

Vi ser at renholders arbeidet innen FM-bransjen kan medføre en mangelfull dynamikk mellom trivsel og arbeidsmiljøet. Fra våre resultater fremkom det at slitasje og stress er vanlige utfordringer for renholder. Dette fordi de hele tiden har et tidspress over seg. I litteraturen ser vi at stress henger nært sammen med jobbkrav, rollekrav som var et funn fra (Solli-Sæther 2006) som gjennomførte en doktorgradsstudiet om outsourcing, hvor funnene var at outsourcing medførte stress og usikkerhet og rollestress. Dette kan ha en negativ

Kandidatnr: 503, 504.

påvirkning på ytelsen. Dette samsvarer med (Kaufmann et al. 2015, 300). Videre medfører det negativ innvirkning på sosiale relasjoner på arbeidet da du hele tiden må stress gjennom dagen. Dette fremkom også på våre intervjuer av renholderne.

5.8 Jobbforpliktelse og jobbtilfredshet

Det er viktig å vedlikeholde jobb forpliktelsen og jobbtilfredsheten. Det er dessuten ifølge vår informant (LO) slik at mesteparten av renholderne i Norge er ikke etnisk norske, mange har kanskje en helt annen bakgrunn fra hjemlandet og en. Jobb som renholder er ikke nødvendigvis førstevalget deres i yrkeslivet. Kanskje de har jobbet som ingeniør i sitt hjemland og de får ikke jobb som dette i Norge og må de nøye seg med en jobb som renholder. Dette vil hvert fall ikke øke motivasjonen og forpliktelsen du har til jobben. Renholds yrket er ansett som et lavstatus yrke og ifølge en studie av Porter (1961) viser til at lavstatus yrker stort sett kun vil få dekket sine underskudds behov (Maslow behovshierarki) våre funn fra resultatet var at flere av renholderne opplevde frykt for å miste jobben, redsel for å være borte fra jobben, noen hadde til og med opplevd å blir oppringt av sjefen ved fravær med beskjed om å komme på jobben. Våre tanker om dette er at selvbestemmelse og tilknytning til jobben skaper økt motivasjon og tilknytning til organisasjonen. Å bli sett og anerkjent er viktig. Renholdere jobber ofte alene, dette kan medføre at det gis lite tid/ kontakt med leder. Gjennom intervju fremkom det at de fleste renholderne mente at deres arbeidsoppgaver hadde høy grad av selvbestemmelse. ifølge teorien er det en klar sammenheng mellom holdninger til jobben og tilfredsheten i arbeidet, denne er nært knyttet til atferd, produktivitet, turnover, gjennomføring av arbeidet, tilstedeværelse og fravær. Det som kan styrke denne er personlig ansvar, selvbestemmelse og medvirkning i egen hverdag.

Vi vil avslutte med å knytte våre funn opp mot Mumfords 3- delte inndeling av de fem behovene som hun mener trengs for jobbtilfredshet skal bli oppfylt. Vi mener at denne modellen en grundig modell som omhandler de fleste aspektene ved jobbtilfredshet. Dette gir

Kandidatnr: 503, 504.

et godt rammeverk og en god innføring i våre videre funn og vi mener derfor at disse refleksjonene vil være et naturlig sted å avslutte vår diskusjon. Mumfords (1972, 48-57) inndeling gir et oversiktlig bilde over de ansattes behov. Videre hevder Mumford at blant annet at status, mulighet for å avansere og lære seg nye saker er viktig for de ansattes jobbtilfredshet. Derfor var det interessant å se hvordan det under våre intervjuer fremkom et større fokus på andre, mer grunnleggende behov. Dette kommer kanskje av at vi undersøkte ansatte som er outsourcet.

1. Når det kom til det Mumford (1972) beskrev som psykologiske- og kunnskapsbehov, som er behov knyttet til personlighet indikerte våre funn at dette ikke var et behov som fremkom direkte hos renholderne vi intervjuet. Det som fremkom var mer grunnleggende behov som trygghet. Dette i form av 100% fast stilling og at få lov at arbeide på ett sted. Vi fikk ikke inntrykk av at muligheten for kunne jobbe seg oppover i hierarkiet var viktig for renholderne. Fra litteraturstudien derimot ser vi hvordan den psykologiske kontrakten mellom leder og renholder fungerer, denne kontrakten mener vi blir brutt. Dette fordi det er vanlig at renholder som tilhører en FM-bedrift bytter arbeidsplass ofte. Vi mener at kunnskapen hos renholder øker når de blir flyttet rundt på ulike bedrifter og arbeidslokalisasjoner. I tillegg vil den enkeltes nettverk vokse. Med bakgrunn i dette kan det tenkes at det ville vært fordelaktig å fremheve dette for renholderne og på den måten presentere en fordel med outsourcing. På denne måten kan man kanskje bidra til å øke renholdernes ønske om å vokse i jobben og bygge seg større kompetanse og nettverk.

2. Når det gjaldt Mumfords (1972) andre behov som omhandler kompetanse, kontroll og behov av varierende arbeidsoppgaver. Her fremkom det også et ønske om å få de mer grunnleggende behovene tilfredsstilt. Noen renholder fortalte at de opplevde at de hadde en viss frihet i forhold til gjennomføringen av arbeidsoppgavene. På den andre siden opplevde de ikke frihet når det gjaldt sin egen arbeidssituasjonen i fremtiden blant annet med tanke på hva som skjer når FM-bedriftens kontrakt går ut og renholdstjenesten blir lagt ut på anbud. Problemer rundt lønn fremgikk ikke, men pensjonsordninger ble trukket frem som en kilde til konflikter. Blant annet fra LO og tillitsvalgt. Selvstendig arbeid ble som sagt trukket frem

Kandidatnr: 503, 504.

som noe positivt men renholderne oppga at de hadde for liten tid til å utføre arbeidsoppgavene på. Vi mener dette er noe både kjernevirksomheten og FM-leverandør bør merke seg. Også bruk av teknologisk verktøy bidro positivt. Det er vårt inntrykk at økt grad av kontroll og forutsigbarhet over egen arbeidssituasjon vil kunne øke renholderens jobbtilfredshet. Ved at ledelsen er tydelige overfor renholderne på hva som vil bli konsekvens når kontrakten utløper og samtidig redegjøre tydelig for hva som vil forbli det samme, samt hva som muligens vil blir endret, kan man i det minste gi en hvis grad av forutsigbarhet. Ved en outsourcing prosess mister renholder til viss grad kontroll over sin arbeidssituasjon.

3. Verdier behov kan assosieres med verdier: Ethiske behov: Vi sitter med inntrykk etter intervjuet med Lo og tillitsvalgte at de ansatte ikke får en helt rettferdig behandling. Om renholder ble inkludert i viktig informasjon fremgikk ikke, men vi ser fra våre intervjuer med renholder samt NHOs uttalelser at informasjonsformidling kan by på vanskeligheter på grunn av språkvansker. Ved flere av våre intervjuer fikk vi inntrykk av at renholderne ble flyttet rundt som brikker i et spill. Dette kan ha en negativ innvirkning på jobb forpliktelsen til arbeidsplassen. Det kan også medføre mangel på tilhørighet og lojalitet til arbeidsplassen som i sin tur kan minske motivasjon og senke ytelsen. Videre kan det lede til et mangelfullt sosial miljø på arbeidsplassen, da man ikke får grunnlag til å skape et sosialt samhold til kollegaer. Dette påvirker kulturen i bedriften på en negativ måte.

5.9 Oppsummering

Vi ønsker her å gi en overblikk over konsekvenser utsetting av støttetjenester kan ha på medarbeiderne. Vi har sett på drivkreftene bak utsetting av støttetjenester som former hvordan FM-bransjen fungerer. Deretter har vi sett på hvordan disse drivkreftene, som er en form for mål sett fra organisasjonens side, påvirker de ansatte på operativ nivå. Dette har vi gjort gjennom å implementere våre funn både fra litteraturstudiene og vår kvalitative intervjustudie i dette diskusjonskapitlet. I diskusjonskapitlet har vi diskutert disse punkten. Deretter har vi utformet en modell for å presentere disse. I denne modell står mål for de drivkreftene som ligger bak en outsourcing beslutning og konsekvenser er de resultater disse drivkrefter kan ha

Kandidatnr: 503, 504.

i sin påvirkning på de ansatte.

Denne modell er viktig fordi den belyser svaret på vår problemstilling. i dette diskusjonskapitlet har vi diskutert disse punktene mer utførlig. vår hensikt når vi utformet denne modell var at det var en praktisk måte å hjelper leseren å få overblikk av våre funn i en komprimert versjon.

Mål (drivkrefter)

Konsekvenser for renholdere

Kostnadsreduksjon	Økt ytelse krav. Økt stressnivå. Effektivisering av arbeidet. Stillingskutt, og ev. oppsigelse. Ev. nedbemanning. Brudd på psykologisk kontrakt.
Fleksibilitet	Flere vikar stillinger. Økt kunnskap, ulike steder oftere enn før. Mer variert arbeid. Økt tilpasningsdyktighet og fleksibilitet. Selvstendig arbeid.
Redusere risiko og ansvarsfraskrivelse	Renholder tilhører en FM-bedrift som utfører tjenester for den opprinnelige bedriften. Dårligere pensjonsordninger. Utrygge arbeidsforhold.
Fokus på kjernevirksomhet	Renholder kommer til en FM-bedrift som har støttetjenester som kjernevirksomhet. Endringsprosesser. Mangel på tilhørighet.
Tilgang til ekstern kompetanse	Kunnskapssøking. Tilgang til bedre utstyr og teknologi. Effektive arbeidsmetoder (LEAN)
Svekking av fagforbund	Mindre makt til arbeidstakerne.

Modell 5.9: Mål og Konsekvenser.

6. Konklusjon og anbefalinger

Hva er drivkreftene til at bedrifter setter ut renhold, og hvilke konsekvenser kan dette medføre på det operative nivå?

Det først vil vi starte med er å klargjøre at vi ikke er imot outsourcing. Vi ser selvfølgelig at en beslutning om å sette ut støttetjenester mange ganger er nødvendig for å overleve i dagens marked. Hovedmålet er jo at bedriften skal overleve, hvis ikke går jo arbeidsplasser tapt. Men med det sagt så er det viktig å finne balanse angående bedriftens interesse og medarbeidernes. Etersom dette påvirker samhørigheten, motivasjon jobbtilfredsheten, jobb holdning, kulturen mm.

Å arbeide som renholder er et lavstatusjobb, det i seg kan svekke arbeidstilfredsheten. Dagens høye konkurranse som presser ned prisene på tjenesten gir mange ganger ytterligere negative konsekvenser på renholders arbeidstilfredshet. Den 1 januar 2017 ble det innført nøytral mva for helseforetakene som innebærer at de får en momsrefusjon ved kjøp av tjenester fra eksterne leverandør, (Helsedirektoratet 2017) dette kan lede til ytterligere økning i outsourcing av støttetjenester. Mange av renholderne viste stor forståelse for at konkurransen er så stor og aksept for hvordan dette påvirker markedet. Men renholder fortalte også at de er under sterkt tidspress som kan lede til mangelfull gjennomføring av arbeidsoppgavene på avtalt tid. Vi mente at det var overraskende at det flere informanter fortalte at de jobbet gratis for å kunne gjennomføre avtalte arbeidsoppgaver. Dette var også et problem som LO tok opp under vår intervju.

På vår problemstilling: **Hva er drivkreftene til at bedrifter setter ut renhold, og hvilke konsekvenser kan dette medføre på det operative nivå?** Her mener vi at årsakene til outsourcing i hovedsak en ønske om kostnadsreduksjon, men vi ser også at det er andre

Kandidatnr: 503, 504.

faktorer som spiller inn. Disse er fleksibilitet, redusere risiko og ansvarsfraskrivelse, fokus på kjernevirksomhet, tilgang til ekstern kompetanse, svekking av fagforbund og et motefenomen. Ut fra vår undersøkelse fant vi konsekvenser for de operative nivået, disse var et krav om økt ytelse, dette kan føre til svært uheldige konsekvenser for den enkelte renholderne, som får et press på seg å gjøre mer for mindre. Ved en outsourcing prosess mister renholder til viss grad kontroll over sin arbeidssituasjon. Dette påvirker renholders jobbtilfredshet. Dette kan føre til svekkelse av jobbtilfredsheten. I vår undersøkelse fremkommer det at jobbtilfredsheten er et kompleks begrep. Det er vårt inntrykk at økt grad av kontroll og forutsigbarhet over egen arbeidssituasjon vil kunne øke renholderens jobbtilfredshet. Det fremkom også at pensjonsordninger ofte er et moment som skaper frustrasjon og konflikt ved en virksomhetsoverdragelse. Derfor anbefaler vi å det kanskje det hadde vært en bra ide å endre lovverket sånn at arbeidstakerne også får beholde sine pensjonsordningene ved denne prosess. Helt til slutt vil vi minne om at man ikke må glemme at det er menneskene som ofte får betale prisen. Vi mener at det trengs en etisk forståelse for å kunne ta etiske gode beslutninger som er begrunnet og som bedriften tør å vise offentlig. For å få hjelp til dette anbefaler vi Navigasjonshjulet som et verktøy for å ta riktige beslutninger. Helt til slutt vil vi komme med en anbefaling om innsettelse i norske lover og rettigheter for alle ikke etnisk norske, sånn at de er klar over sine rettigheter som arbeidstaker.

6.1 Anbefalinger til videre forskning

Gjennom vår bacheloroppgave har vi identifisert mange områder som vi mener er interessant for videre forskning.

Vi mener at det ville vært interessant å undersøke hvordan arbeidstakers helse påvirkes av å ha vikar stillinger fremfor fast stilling. Da dette er svært vanlig i renholds bransjen mener vi dette ville vært relevant. Gjennom et slikt studium kunne man blant annet undersøkt hvorvidt slike vikarstillinger påvirker ytelse og jobbtilfredshet.

Som det går frem av resultat over er det mange innvandrere som jobber som renholdere. Flere av disse har høyere utdanning fra hjemlandet. Vi mener derfor det er et behov for å undersøke hvorvidt disse menneskenes kompetanse blir realisert på best mulig måte. Dette bringer oss videre til neste tema, nemlig hvorvidt kulturforskjeller på arbeidsplassen blir håndtert på en hensiktsmessig måte.

Kandidatnr: 503, 504.

På bakgrunn av våre funn og vår diskusjon mener vi også at det ville vært interessant å undersøke hvordan bedrifter kan bli bedre til å ta etisk gjennomtenkte valg. Som det fremkommer av diskusjonen over er hoveddrivkreftene bak en outsourcing beslutning som regel motivert av økonomiske årsaker. En studie med fokus på hvordan etikk kan bli implementert i økt grad i disse beslutningsprosessene ville kunne bidra til å øke etiske hensyn. Hvordan påvirker størrelsen og strukturen på FM-organisasjonen hvordan de ansatte har det på operativ nivå? Avstanden mellom leder og operativ nivå blir jo større jo større bedriften er, påvirker dette de ansattes trivsel og tilhørighet til bedriften.

Dette bringer oss til det som vi mener er kjernen i utfordringen ved outsourcing. Nemlig om outsourcing slik det gjøres i dag i det hele tatt er samfunnsøkonomisk bærekraftig. Blir outsourcings prosessen gjennomført på en måte som er til det beste for både bedriften, renholderne og samfunnet forøvrig. Er det slik at ønske om økt ytelse og kostnadsbesparelse går på bekostning av det som er best for samfunnet og arbeidstakerne forøvrig. Slik vi ser det er outsourcing kommet for å bli. Vi mener derfor at næringslivet har et ansvar for å sørge for at denne prosessen blir gjennomført på en etisk og verdig måte overfor samfunnet i sin helhet og for de som faktisk skal gjøre jobben, renholderne.

Litteraturliste

Ambika Zutshi, Andrew Creed ,Amrik S. Sohal, Greg Wood. 2012. "Consideration of selflessness and self-interest in outsourcing decisions", European Business Review, Vol. 24 Iss 3 pp. 287-303

Hentet 21 September 2016 <http://dx.doi.org/10.1108/09555341211222521>

Bogen, Hanne og Torunn, Kvinge. 2004. Utsetting av arbeidsoppgaver - Blir arbeiderne mer utsatt? Erfaringer med outsourcing i fire virksomheter. FAFO. ISSN 0804-5135

Hentet 21 oktober 2016 http://www.fafo.no/media/com_netsukii/773.pdf

Codex Advokat. 2017. Arbeidsrettsadvokater: Virksomhetsoverdragelse.

Hentet 20 Juni.2017 <http://www.arbeidsrettsadvokater.no/virksomhetsoverdragelse/>

Dalland, Olav. 2007. Metode og oppgaveskriving for studenter. 4.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

FAMA1000: FM I: Facility Management. Hva, hvordan og hvorfor. FM Pyramiden: ISS 2008 inntatt i Boge 12.08.2014. Hentet 11 August 2017.

[https://fronter.com/hioa/links/files.phtml/838526075\\$1027551744\\$/FAMA1000/03.+Fagstoff/Vedr.+FM/FAMA1000+FM+I+Om+termer_prcnt_2C+bransjeuttrykk_prcnt_2C+oppgaver+p_prcnt_C3_prcnt_A5+ulike+ledelsesniv_prcnt_C3_prcnt_A5er+etc_061014+Ellen](https://fronter.com/hioa/links/files.phtml/838526075$1027551744$/FAMA1000/03.+Fagstoff/Vedr.+FM/FAMA1000+FM+I+Om+termer_prcnt_2C+bransjeuttrykk_prcnt_2C+oppgaver+p_prcnt_C3_prcnt_A5+ulike+ledelsesniv_prcnt_C3_prcnt_A5er+etc_061014+Ellen)

Grimsø, Rigmor. E. 2015. Personaladministrasjon teori og praksis. 5. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kandidatnr: 503, 504.

Helsedirektoratet (06.03.2017) Nøytral moms for helseforetakene. Hentet 20 Juni.2017
<https://helsedirektoratet.no/finansieringsordninger/noytral-merverdiavgift-for-helseforetak#regelverk-for-noytral-merverdiavgift-i-helseforetak>

Hendry, John. 1995. "Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing" European Management Journal Vol 13. no 2, pp 193-200. Hentet 4 august 2017 fra
http://ac.els-cdn.com/0263237395000078/1-s2.0-0263237395000078-main.pdf?_tid=ba265230-7b6f-11e7-be0a-00000aab0f6c&acdnat=1502110725_ceb8734ecb448dc3198ef08b5dec35d6

Jacobsen, Dag Ingvar. 2010. Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i metode for helse- og sosialfagene. 2.utgave. Oslo: Høyskoleforlaget.

Jean Woodall, William Scott-Jackson, Timothy Newham, Melanie Gurney. 2009. "Making the decision to outsource human resources", Personnel Review, Vol. 38 Iss 3 pp. 236 - 252
Permanent link to this document: Hentet 21 september 2016
<http://dx.doi.org/10.1108/00483480910943313>

Jeroen Delmotte, Luc Sels, "HR outsourcing: threat or opportunity?", (2008) Personnel Review, Vol. 37 Iss: 5, pp.543 - 563 Hentet 20 September 2016
<http://dx.doi.org/10.1108/00483480810891673>

Jensen, Per Anker. 2008. Facilities Management: For students and practitioners. Denmark: Centre of facilities management - realdania research.

Kandidatnr: 503, 504.

Jensen, Per Anker. 2001. Håndbog i Facilities Management. 2. Utgave. DFM-netværk.
Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2011. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.

Karp, Tom. 2014. Endringer i organisasjoner: Ideologi, Teori og Praksis. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. Psykologi i organisasjon og ledelse. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. Psykologi i organisasjon og ledelse. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård, og Anders. Dysvik. 2012. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
Frifagbevegelse. .Hentet 22 Juli 2017 <http://www.frifagbevegelse.no>

Kvalnes, Øyvind. 2015. Etikk og samfunnsansvar. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

LO. 19.02.2015. Landsorganisasjonen i Norge. Hentet 06 August 2017
<http://www.lo.no/Om-LO/LO-forbundene/>

Lovdata. 2005-2006. Lov av 18.12.2015 nr. 104 lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) Hentet 02 Mai 2017
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_18#KAPITTEL_18

Kandidatnr: 503, 504.

Mumford, Enid. 1972. Job satisfaction: A method of analysis. *Personnel Review*, Vol. 1 Issue: 3, pp .48-5. Hentet 05 august 2017 <https://doi.org/10.1108/eb055207>

NHO. 2016. Fakta om NHO. Hentet 08 August 2017
<https://www.nho.no/Om-NHO/Fakta-om-NHO/>

NHO Service. 2016. Statistikk og Trender 2016/2017.
Hentet 25 Juli.2017

<https://www.nhoservice.no/contentassets/5b3e28b148a344a58b73a2ce7aeb86d2/statistikk-og-trender-2016ny.pdf>

NS-EN 15221-1: 2006. Fasilitetsstyring-Del 1: Termer og definisjoner. Oslo: Norsk standard.

Olsson, Nils. 2014. Praktisk rapportskrivning. Bergen: Fagbokforlaget.

Porter, Lyman W. 1961.” A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs.”

Journal of Applied Psychology, Vol 45(1), Feb 1961, 1-10.

Hentet 30 april 2017 <http://dx.doi.org.ezproxy.hioa.no/10.1037/h0043121>

Punch, Keith F. 2014. *Social Research. Quantitative & Qualitative approaches*. 3.utgave. London: Sage.

Regjeringen. 2012-2013. Prop 48 L. Hentet 05 August 2017

https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-48-l-20122013/id709311/sec2?q=iso%2026000#match_0

Solli-Sæther, Hans. 2006. Transplants' role stress and work performance in IT outsourcing relationships. *Series of Dissertations 6/2006*. Oslo: BI Norwegian School of Management

Kandidatnr: 503, 504.

Department of Leadership and Organization Hentet 01 August 2017

[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/349b2672a809db42c1256e620044a25f/c6bb4f610102cb32c12571ee0035f8d7/\\$FILE/2006-06-solli-saether.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/349b2672a809db42c1256e620044a25f/c6bb4f610102cb32c12571ee0035f8d7/$FILE/2006-06-solli-saether.pdf)

Sverdrup, Therese. 2014. "Psykologisk kontrakt - et nytt ledelsesperspektiv." Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse - 0514.

Hentet 02 mars 2017 <https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>

Sæbøe, Ole Egil, og Finn Blakstad. 2009. Fasilitetsstyring: Facilities Management: verdiskapning - verdiøkning - verdibevaring. Trondheim: Tapir Akademiske forlag og NTNU

Tom Kosnik Diana J. Wong-Mingji Kristine Hoover. 2006. "Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models", Personal Review, Vol. 35 Iss 6pp. 671-684

Hentet 21 Oktober 2016 <http://dx.doi.org/10.1108/00483480610702728>

Intervjuguide

Intervju til NHO service

Innledende spørsmål:

- Kan du fortelle om NHO service?
- Hvem representerer dere? (både private og offentlige bedrifter)?
- Kan du fortelle om din bakgrunn?
- Har du jobbet på operativt nivå?
- Har du jobbet som renholder?

Spørsmål om outsourcing (OS) /anbudsprosessen/virksomhetsoverdragelse:

- Hva er de største driveren bak outsourcing?
 - Hvilke utfordringer ser dere at OS medfører for bransjen?
- Hvilke utfordringer ser dere at OS medfører for strategisk nivå (f.eks toppledelsen)?
- Taktisk nivå (f.eks kontraktssjef)?
- Operativt nivå (f.eks renholder)?
- Er det noen problemer som er gjentakende?
- Hvilke utfordringer bringer hyppige anbudsprosesser for bransjen?
- Hvilke utfordringer bringer hyppige anbudsprosesser for de ansatte på operativt?
 - Hva anser du som etiske utfordringer rundt dette temaet?

(Med etikk mener vi systematisk refleksjon over hva som er rett og galt i omgang mellom mennesker)

- Føler dere at det er mulig å overleve i dagens marked og samtidig holde på den etikken som er bedrift ønsker å ha?
- Har det politiske skiftet medført noen endringer i bransjen?
- Fører outsourcing til svekking av fagforbund f.eks. at virksomheter blir splittet?
 - Har du noe mer å tilføre?

Fagforbundet

Innledende spørsmål:

- Kan du fortelle om fagforbundet LO?
 - Hvem representerer dere? (både privat og offentlig ansatte)?
 - Kan du fortelle om din bakgrunn?
 - Har du jobbet på operativt nivå?
 - Har du jobbet som renholder?

 - Hvilken utfordringer ser dere at outsourcing medfører på operativt nivå?
 - Hvilke problemer er gjentakende?
 - Hva kan gjøres bedre?
 - Kan du fortelle om hvordan renholderne opplever denne prosess?
 - Har du noe tips til oss hvordan vi skal gå til veie for å undersøke dette nærmere?
 - Har det politiske skifte medført flere saker for dere?
 - Hva er forskjellen på virksomhetsoverdragelse og outsourcing i praksis?
 - Hva skjer med renholder i denne prosess?
 - Er outsourcing en motefenomen?
 - Hva anser du som etiske utfordringer rundt dette temaet?
- (Med etikk mener vi systematisk refleksjon over hva som er rett og galt i omgang mellom mennesker)
- Fører outsourcing til svekking av fagforbund, bla. Gjennom at virksomheter blir splittet?

Kontraktsleder:

Innledende spørsmål om respondentene

- Kan du fortelle om din bakgrunn i FM- bransjen?
- Hvilken utdanning har du?
- Hvilken arbeidserfaring?
- Har du arbeidet som renholder?

Kan du fortelle om din erfaring med outsourcing?

Kandidatnr: 503, 504.

Husk å følge opp med spørsmål(kan du fortelle mer om det? på hvilken måte?)

- Hva er de største driveren bak outsourcing?
- Kan OS lede til svekking av fagforeninger?
- Hva er din erfaring/mening om dette?
 - Bringer OS med seg noen problemer?
 - Isåfall hvilke?
 - Er OS et motefenomen?
 - Hvordan gjennomføre en god outsourcing prosess?
 - Har du opplevd noen etiske dilemmaer i forhold til outsourcing?(Med etikk mener vi systematisk refleksjon over hva som er rett og galt i omgang mellom mennesker)
- Føler dere at det er mulig å overleve i dagens marked og samtidig holde på den etikken som er bedrift ønsker å ha?
- Opplever du at konkurransen i en anbudsrunde blir så tøff at den går ut over realistisk ytelse?
- Opplever dere press på tjenesten renhold, i forhold til å levere urealistiske kontrakter i forhold til hva som lar seg gjøre?
- Hvordan opplever du at konkurransen er?
- Hvor lenge før en kontrakt blir lagt ut på anbud har dere på dere og gi et nytt tilbud?
- Har dere kjent på økt konkurranse av privatisering etter det politiske skiftet?
- Hva er din innstilling/synspunkt om outsourcing?

Spørsmål til kontraktsleder

om de ansatte og Outsourcing(OS)/anbudsprosess/virksomhetsoverdragelse.

- Hvilken betydelse har OS dette for de ansatte?
- Hvilke hensyn tar man til de ansatte på operativt nivå når det skjer endringsprosesser?
- Hva skjer med de renholderne når bedriften taper anbudsrunder?
- Hvordan ivaretar dere deres ansatte ved en Outsourcing prosess/virksomhetsoverdragelse?
- Hvilken type arbeidskontrakter blir de ansatte tilbudt?
- Mister de rettigheter / pensjon ved og gå over fra eks ISS til COOR?
- Hvor vanlig er det at de bytter arbeidstaker?
- Hvor mange vil få tilbud om nytt jobb ved en virksomhetsoverdragelse?

Kandidatnr: 503, 504.

-Opplever dere økt sykefravær i endringsprosessene? Og i såfall hvordan håndterer dere dette?

-Opplever du at det er en interessekonflikt mellom ledelsen og operativt nivå?

-Hvilken type personalpolitikk fører dere?

-Hvordan følger du opp de på operativt nivå i hverdagen?

-Hvordan følger du opp de på operativt nivå før en anbudsprosess?

Spørsmål til renholder

Innledende spørsmål til respondenten

Hvor lenge har du arbeidet hos gitte bedrift?

Hva er din tidligere utdanning?

Hvilken tidligere arbeidserfaring har du?

Har du arbeidet som renholder på andre bedrifter?

Hvordan er det å arbeide som renholder?

Trives du som renholder?

Trur du at de som arbeider som renholder er innsatt i hvilke rettigheter de har i sitt arbeid?

Er du med i fagforening?

Spørsmål til renholder om Outsourcing/anbudsprosess/virksomhetsoverdragelse

Har du erfaring med outsourcing/virksomhetsoverdragelse?

Hvis ja. Hvordan oppleves dette?

Opplevde du at dere fikk tilstrekkelig informasjon om dette på forhånd?

Har du opplevd at opplevd at bedriften du jobbet i har tapt en anbudsrunde (kontrakten der har gått ut og ikke blitt fornyet)?

Hvis ja, hva skjedde videre?

Hvilke utfordringer kan oppstå når man må bytte bedrift/arbeidsplass?

Hvordan håndterte leder omstillingsprosessen?

Føler du at det de siste år har vært økt arbeidsmengde?

Hvis ja, hvordan opplevdes dette?

Hvordan preger denne situasjonen deg i hverdagen?

Hvordan opplever du at ledelsen ivaretar deg i denne prosessen?

Opplever du at renholder og leder har en god dialog?

Kandidatnr: 503, 504.

Hva er ditt synspunkt om outsourcing?

Har OS medført til et dårligere arbeidsmiljø?

Det at FM kontraktene er relativt korte(kun noen år) hvordan påvirker det din hverdag?

det at FM kontraktene er relativt korte har det gitt deg økt stress, økt usikkerhet?

Har dere høyt sykefravær?

Tørr du være borte fra jobben når du er syk?

Føler du deg ivaretatt av ledelsen?

Kandidatnr: 503, 504.