

Nedbemanning og sykefravær i petroleumsindustrien: Hva skjer med de som blir igjen?

Kunnskap, erfaringer og forslag til tiltak

Kjersti Melberg, Kari Anne Holte og Kari Einarsen

Formålet med rapporten



- Formidle erfaringene fra nedbemanningsprosesser i en rekke bedrifter i oljenæringen
- Læring fra erfaringene kan på sikt bidra til å
 - Redusere stress og belastning
 - Forebygge økt sykefravær forbundet med nedbemanningsprosesser

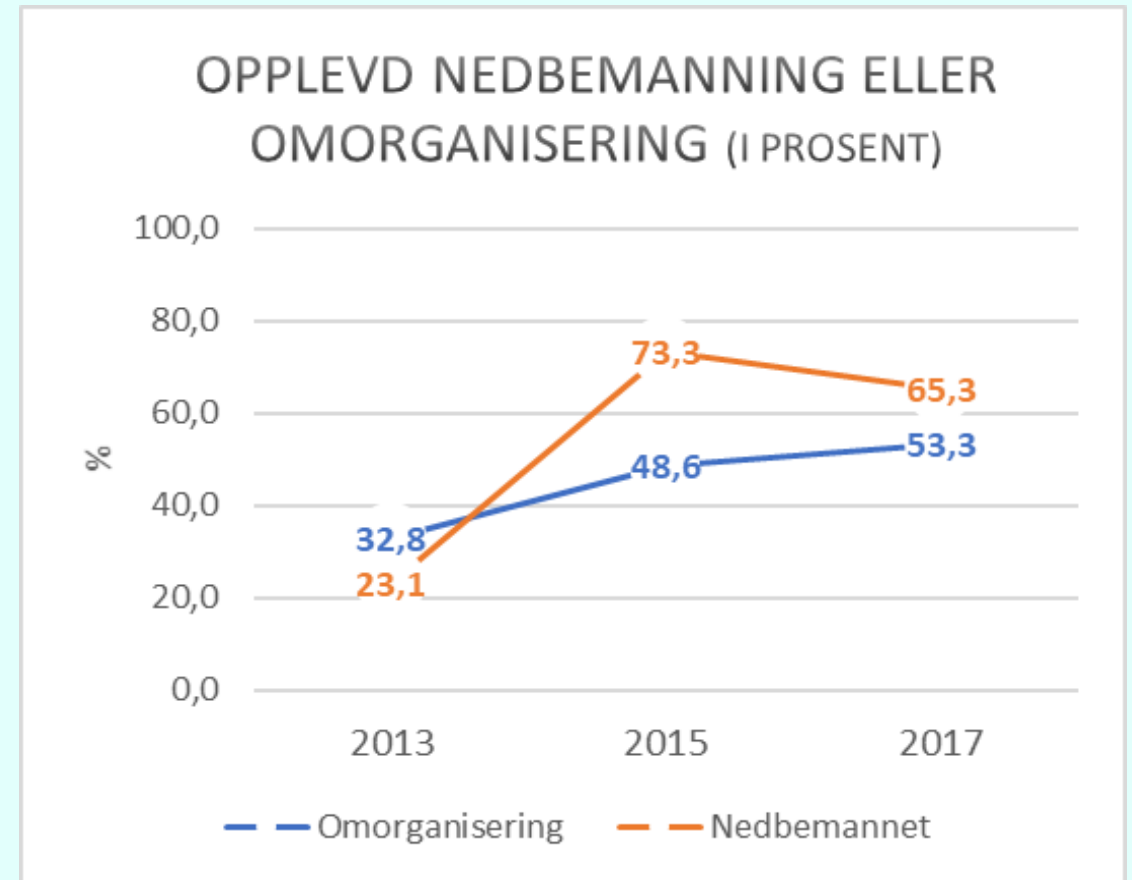
Innsamling av data til rapporten



- Kvalitative undersøkelser
 - 30 informanter
 - 15 intervjuer
 - 3 bedrifter
- Kvantitativ undersøkelse
 - RNNP - Risikonivå Norsk Petroleumsvirksomhet (2013, 2015 og 2017)

Resultater fra spørreundersøkelsen RNNP

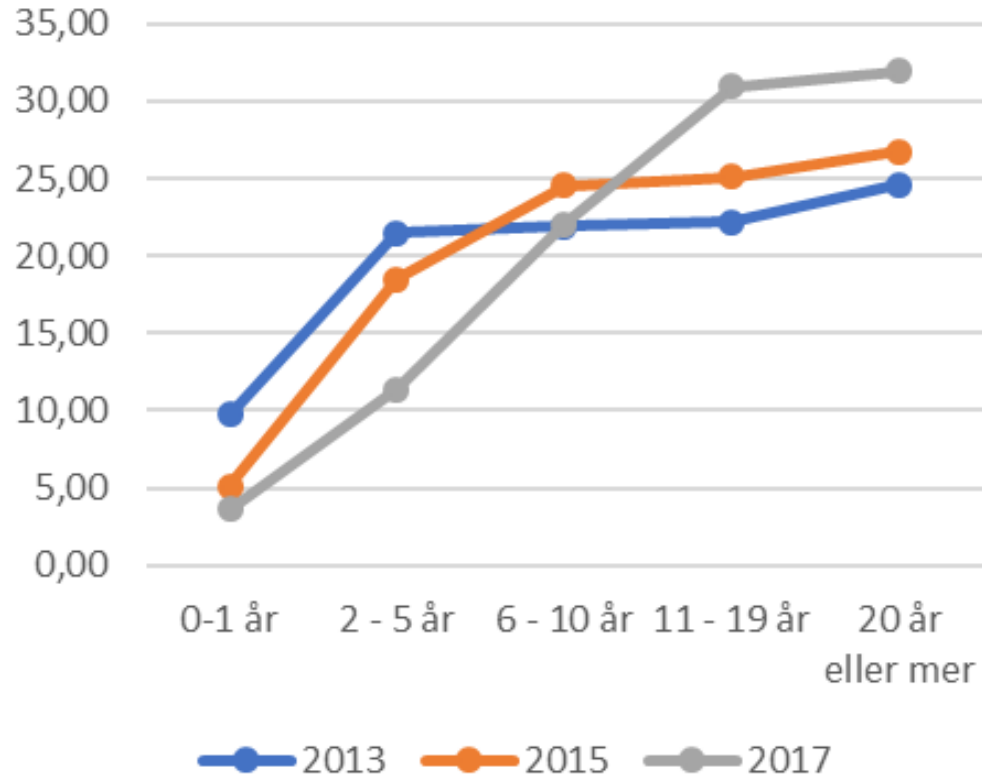
- Andel som har opplevd nedbemanning eller omorganisering
respondentsammensetningen for de tre undersøkelsesåren 2013, 2015 og 2017



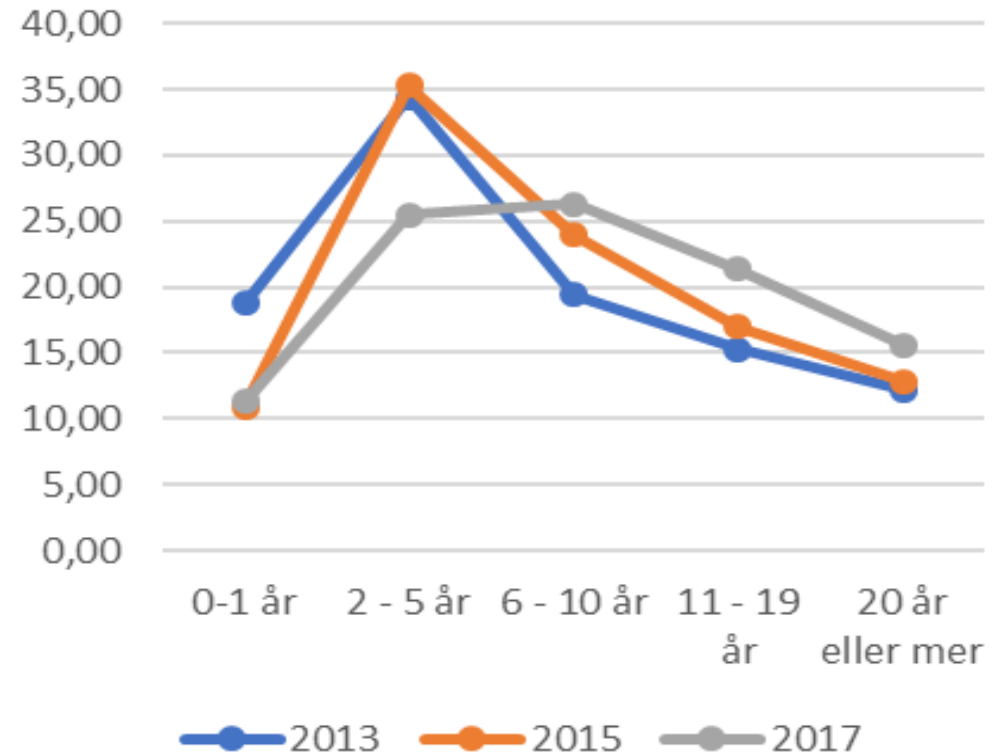
Demografiske trender



FARTSTID I OLJEBRANSJEN



TID I NÅVÆRENDE STILLING



Hovedfunn



- Nedbemanningsprosessene
 - Langvarige
 - Medført en belastende og utmattende arbeidssituasjon for gjenværende ledere, ansatte og tillitsvalgte
- Ført til belastinger relatert til
 - Arbeidet i seg selv
 - Emosjonelle reaksjoner

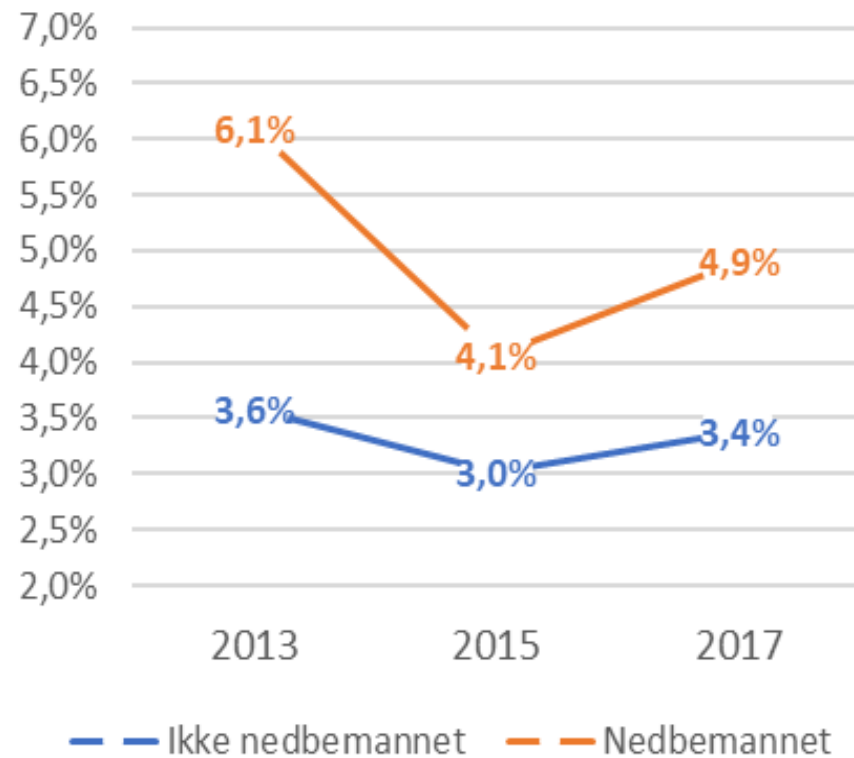
- Resultatene viser en trend ved at arbeidssituasjonene forverres i tidsperioden 2013-2017
 - Det er konsekvente forskjeller i jobbrelatert sykdom og plager blant de som har opplevd omorganisering eller nedbemanning i forhold til de som ikke har slike opplevelser
- Det er sammenheng mellom hvordan arbeidssituasjonen oppleves og jobbrelaterte plager og sykefravær
 - Disse er sterkere blant de som har opplevd nedbemanning og omorganisering enn de som ikke har opplevd det

- Bedriftene i liten grad har vært i stand til å iverksette aktiviteter som kan redusere belastningene for gjenværende og de som var ansvarlige for å gjennomføre prosessene
- Det finnes bare noen få og fragmenterte tiltak i bedriftene som kan kompensere for belastningen organisasjonsmedlemmer har blitt utsatt for

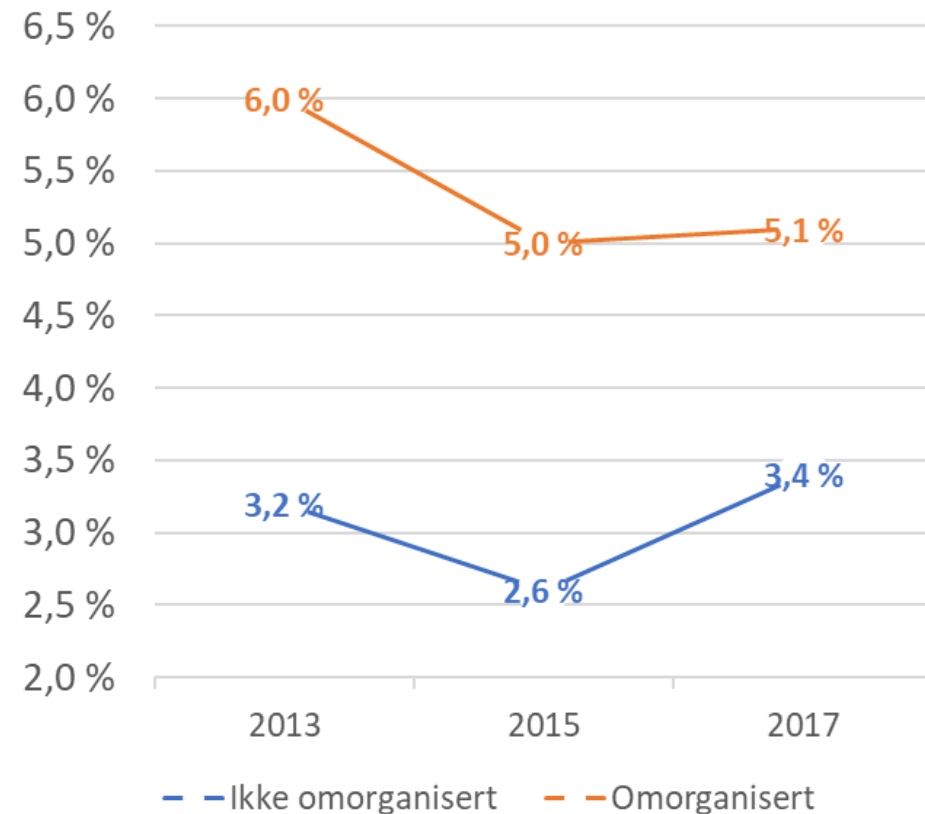
Forskjeller i korttidssykefravær



NEDBEMANNET VS IKKE NEDBEMANNET

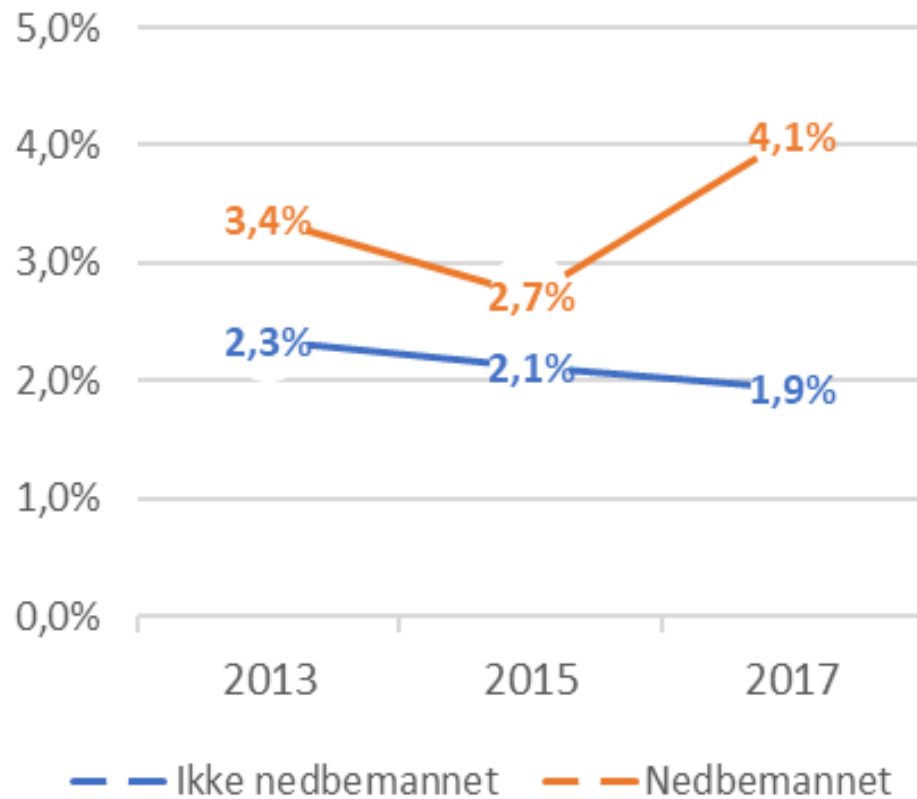


OMORGANISERT VS IKKE OMORGANISERT

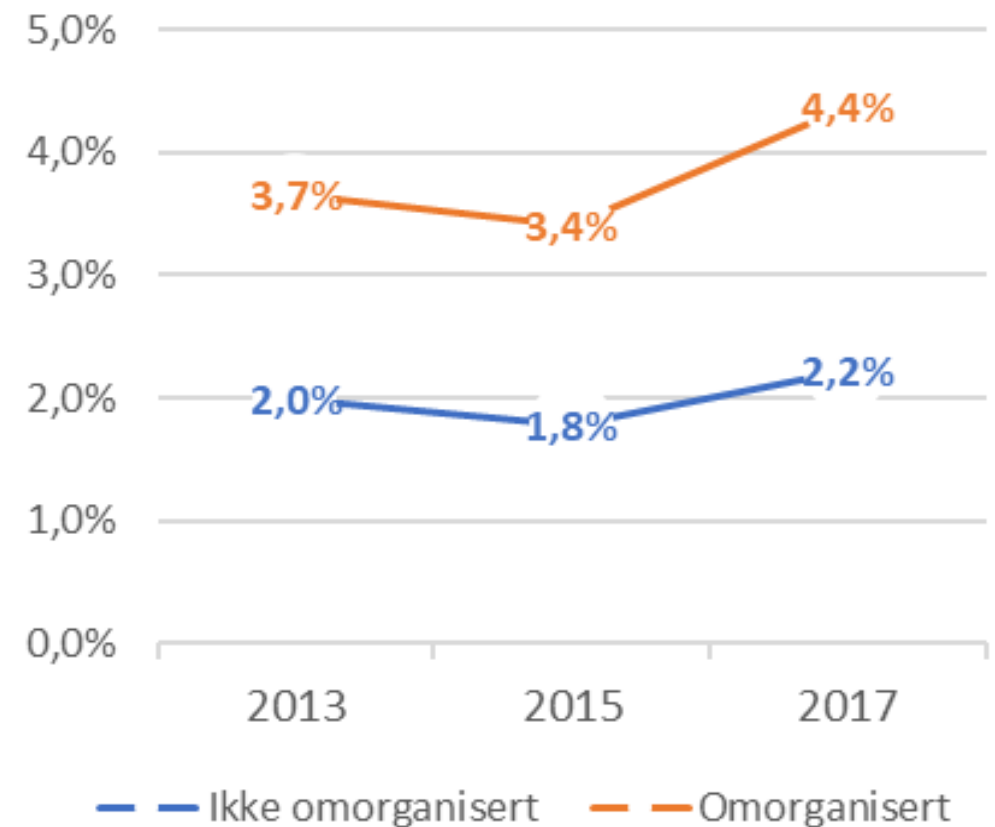


Forskjeller i langtidssykefravær

NEDBEMANNET VS IKKE NEDBEMANNET



OMORGANISERT VS IKKE OMORGANISERT



- Erfaringene informantene kom med peker på en rekke grep som bedriftene kan dra nytte av i nedbemanninger
- Dette er enten overordnede strategiske grep knyttet til å være beredt på slike situasjoner, eller forbedringer knyttet til selve prosessene

Tiltak - Politikktforming og strategi:



- Prinsippene for nedbemanning bør fremforhandles i fredstid
- I diskusjonen om prinsippene, bruk kanalene for arbeidstakermedvirkning
 - Parts-samarbeid og vernetjenesten
 - Involver tilstrekkelig og gi reell innflytelse
 - Bruk tid på å skape en åpen og ærlig prosess
- Vær samtidig obs på ikke-organiserte sine innspill og rettigheter

Tiltak - Politikktforming og strategi:



- Bedriftene bør ha kontinuerlig fokus på å bygge endringskapasitet i bedriften
 - Kompetanse, verktøy og systemer for omstillinger
- Vurder risiko og sett opp scenarier for ulike strategier for nedbemanning
- Etablere rutiner for læring og erfaringsoverføring
 - Både for oppbygging og nedbemanning

Tiltak - Planlegge og trene på usikre tider:



- *Bedrifter bør være i forkant og forberede planer, strategier og taktikker for nedbemanning i gode tider på lik linje som en har kriseøvelser rundt andre tematikker*
- *Legg langsiktig plan.*
 - Forhindre tap av kritisk kompetanse
 - For å opprettholde lojalitet til organisasjonene etter en nedbemanning
 - Legg strategier både for hvordan en skal beholde de rette ansatte og for fremtidig rekruttering

Tiltak – Selve prosessen – kommunikasjon:

- Det er viktig å redusere usikkerheten blant medarbeidere og ledere, og etterstrebe forutsigbarhet
- Følgende bør være tydelig kommunisert til organisasjonen
 - Motivasjon og målet for nedbemanningen
 - Tidsperspektiv og milepæler
 - Faser skal man igjennom og når avsluttes prosessen
 - På et tidspunkt bør det uttrykkes at man er tilbake i den nye normalen
 - Gjennomfør markeringer for å snu negativiteten i organisasjonen

Tiltak – Selve prosessen – kommunikasjon:

- Lag en arena der de ansatte kan søke informasjon.
 - Lag fysiske steder eller digitale plattformer som organisasjonsmedlemmer kan innhente informasjon
- Intet nytt er også nytt
 - Hyppige møter om status (evt. status quo)
 - Sett passende tidsintervaller med formidling av overordnet informasjon
 - Informer ledere og ansatte om tidsintervallet for informasjon

Tiltak – Organisatorisk støtte til gjenværende:

- Gjenværende ansatte og ledere trenger oppfølging og hjelp til å bearbeide krevende prosesser
- Legg grunnlag for og skap arenaer for kollegastøtte blant de gjenværende arbeidstakerne
- Begrens kutt i sosiale aktiviteter

Tiltak – Leder - ansatt relasjonen:

- Viktig å etablere en arena for å systematisere og kanalisere følelsene som oppstår, og å gjøre dette jevnlig
 - Ukentlige «pitstops» for spørsmål og frustrasjon
 - Få kyndige inn for å styre disse møtene, enten eksterne eller interne
- Unngå «kos med misnøye» ved tydelig tilstedeværelse av ledelse
- Gi uttrykk for anerkjennelse av jobben de gjenværende gjør
- Legg bort kommentarer takknemlighet for at man har en jobb
 - Dette kan også bidra til fryktkultur og høyt arbeidspress blant ansatte

Tiltak – Arbeidsmiljø, organisering og kompetanse:

- Sørg for at ansattes lojalitet til bedriften gjenoprettes etter nedbemanning for å unngå tap av verdifulle medarbeidere
- Oppretthold kurs og kompetanseheving så langt det er mulig
 - Arbeidstakerne som blir igjen må dekke inn for mye kompetanse som forsvinner i nedbemanningsprosessen
 - Følg opp sikkerhetskritiske operasjoner. Det følger risiko med å sette personale med feil eller manglende kompetanse inn i sikkerhetskritiske operasjoner

Tiltak – Arbeidsmiljø, organisering og kompetanse:

- Ha bevissthet om mulige negative effekter mellom ulike tiltak i tilknytning til besparinger og effektivisering
- Bruk ansatte sine erfaringer som en ressurs.
 - Deres gode innsikt i arbeidsprosessene kan bidra med relevante innspill til forbedringer og effektive måter å jobbe på
- Oppretthold et godt forhold til de oppsagte – i neste fase kan de være aktuelle for en «retur» til bedriften
- Erfaringsoverføring mellom hav og land
 - Det er mulig for onshore-organisasjonen å lære av prosessen offshore, og omvendt

NORCE AS

Kontaktinformasjon

KJERSTI MELBERG

 kjersti.melberg@norceresearch.no

 <https://www.norceresearch.no>

 +47 51 87 53 50