

# Fleksibilitet eller stabilitet?

## *Butikklederens vurderinger av deltid i varehandel*

Åsa Paaske Gulbrandsen



Masteroppgave ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.

Samfunnsvitenskapelig fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Dato 18.05.2016



# Fleksibilitet eller stabilitet?

*Butikklederes vurderinger av deltidsansettelser i varehandel.*

© Åsa Paaske Gulbrandsen

2016

Fleksibilitet eller stabilitet? Butikklederes vurderinger av deltid i varehandel.

Åsa Paaske Gulbrandsen

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Activ print og kopi



# Sammendrag

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i temaet deltidsansettelser i varehandelen. Det norske arbeidslivet kan sies å være tuftet på permanente former for arbeidstilknytning, og med normalarbeidsdagen som ideal. Sysselsettingen er høy, men vi har likevel en høy andel deltidsansettelser. Varehandel er den private næringen med størst bruk av deltidsansettelser. Hvorfor er det slik? For å forstå prosessene bak varehandelens bruk av deltid, tar denne avhandlingen utgangspunkt i butikklederens vurderinger av deltidsarbeidskraft som innsatsfaktor. Temaene som drøftes i analysen er:

- Hvilke organisatoriske trekk ved butikken spiller inn på bruk av deltidsansettelser?
- Hvordan spiller aktuelt lov- og avtaleverk inn?
- Hva kjennetegner deltidsarbeidskraften?
- Hvilke utfordringer møter lederne ved bruk av deltidsansettelser?

Dette er en kvalitativ studie av deltid. Datamaterialet er dybdeintervjuer med syv butikkledere fra et kjøpesenter i Oslo, og to nøkkelinformanter som representerer partene i arbeidslivet. I tillegg utgjør et stort litteraturtilfang om deltid en betydelig del av datamaterialet. Analysen kan sies å være empiritung. Hensikten har vært å undersøke hvilken rolle deltidsansettelser spiller i varehandelen, og hvilke prosesser og vurderinger som ligger til grunn for dette.

Funnene sees i lys av arbeidsmarkedsteorier om fleksible bedrifter i et nytt arbeidsliv (Atkinson 1984) og deler av sosiologen Karl Marx' teori om en industriell reservearmé (1867 (1995)). I tillegg ser jeg funnene i lys av perspektiver på personalledelse i varehandel.

Studien har ett hovedfunn. Butikklederne vurderer behovet for fleksibel arbeidskraft å være så grunnleggende, at dagens drift ville være umulig å gjennomføre uten deltidsansettelser. Deltid forstås å være en mer fleksibel arbeidskraft enn fulltid. Butikkledernes behov for å være fleksible sees i lys av at varehandelen opererer i et omskiftelig landskap. Deltidsansettelser virker å konstituere både fleksibilitet og stabilitet i disse organisasjonene, som må tilpasse seg og samtidig stå imot ytre påvirkning.



# Forord

Denne masteroppgaven er produktet av en intens prosess som har vært både utfordrende og lærerik. Det er mange som fortjener en stor takk for at det har vært mulig å gjennomføre prosjektet på den korte tilmålte tiden.

Først vil jeg takke min trygge veileder Lise Kjølørød. Hun har hjulpet meg med å se muligheter når jeg har støtt på hindringer. Hun har gitt meg en faglig selvtillit, og inspirert meg til å se bredt på fenomenet deltid.

Jeg har vært helt prisgitt informantene som har brukt av sin arbeidstid til å stille opp på intervju, og som har svart på mine e-poster i etterkant av intervjuene. Det er jeg svært takknemlig for. Takk også til organisasjonene Handel og Kontor og Virke, som begge har vist stor interesse for denne masteroppgaven, og som har bidratt med materiale og stilt opp på intervju.

Mine kjære venner, romkamerater og familie har vist støtte, forståelse og tålmodighet gjennom prosessen. Særlig takk til faren min, som har hjulpet meg med korrekturlesing. Videre har jeg satt stor pris på gode og inspirerende samtaler med Kristina og Anette, som har satt meg på sporet av spennende perspektiver ved det å være deltidsansatt.

Godt humør, hyggelig miljø og smarte medstudenter på masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid har gjort denne prosessen veldig givende.

Oslo, mai 2016

Åsa





# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	<b>Problemstilling og framgangsmåte</b> .....	<b>1</b>
1.1.1	Det norske arbeidsmarkedet .....	2
1.1.2	Hva er deltid? .....	3
1.1.3	Deltid i varehandel .....	4
1.2	<b>Hvorfor deltid?</b> .....	<b>5</b>
1.2.1	Tre perspektiver på deltid .....	5
1.3	<b>Oppgavens kapitler og oppbygging</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Bakgrunn for feltet</b> .....	<b>9</b>
2.1	<b>Varehandel</b> .....	<b>9</b>
2.1.1	Utviklingstrekk i varehandelen .....	10
2.1.2	Personalet i varehandelen .....	10
2.2	<b>Litteratur om deltid</b> .....	<b>12</b>
2.2.1	Arbeidslivets regler om deltid: lov- og avtaleverket .....	13
<b>3</b>	<b>Teoretiske perspektiver</b> .....	<b>16</b>
3.1	<b>Medarbeiderens kompetanse og motivasjon i varehandel</b> .....	<b>16</b>
3.1.1	Kompetanse og motivasjon som suksessfaktor .....	16
3.2	<b>Teorier og perspektiver på et fleksibelt arbeidsliv</b> .....	<b>17</b>
3.2.1	Hva er nytt? .....	18
3.2.2	Fleksibilitet i servicenæringen .....	19
3.3	<b>Fleksible virksomheter</b> .....	<b>20</b>
3.4	<b>En fleksibel reservearmé</b> .....	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>Metode</b> .....	<b>26</b>
4.1	<b>Kilder til informasjon og analyse</b> .....	<b>26</b>
4.1.1	Utvalget .....	27
4.2	<b>Intervju som metode</b> .....	<b>28</b>
4.2.1	Intervjusituasjonen .....	29
4.2.2	Validitet og reliabilitet .....	30
4.3	<b>Tolkning og analyse av materialet</b> .....	<b>31</b>
4.3.1	Koder og matriser .....	32
<b>5</b>	<b>Hvorfor deltid?</b> .....	<b>34</b>
5.1	<b>Beskrivelse av utvalget</b> .....	<b>34</b>
5.1.1	Bransje, varer og åpningstider .....	34
5.1.2	Kjedetilknytning .....	35
5.1.3	Ansatte og stillingsprosent .....	35
5.2	<b>Hvorfor deltid?</b> .....	<b>37</b>
5.2.1	Retningslinjer og praksis .....	38
5.2.2	Vaktplan – turnus .....	39
5.2.3	Hvem jobber når? .....	39
5.2.4	Variierende aktivitet -- varierende bemanningsbehov .....	40
5.2.5	Arbeidsoppgaver og opplæring .....	41
5.3	<b>Oppsummerende</b> .....	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Trekk ved arbeidskraften</b> .....	<b>43</b>
6.1	<b>Hvem er deltidsansatt?</b> .....	<b>43</b>

6.1.1	Kort deltid – overvekt av studenter .....	43
6.1.2	Lang deltid.....	45
6.1.3	Organisasjonsgrad .....	45
6.1.4	Ekstravakter og merarbeid .....	46
6.1.5	Rett til større stilling?.....	47
<b>6.2</b>	<b>Frivillig eller ufrivillig deltid? .....</b>	<b>48</b>
6.2.1	Hva med de andre? .....	48
6.2.2	Kanaler for å melde inn ønsker .....	49
<b>6.3</b>	<b>Kompetanse og kontinuitet.....</b>	<b>50</b>
6.3.1	Studenters kompetanse.....	51
6.3.2	Tilknytning og lojalitet.....	51
6.3.3	Fast og ekstra .....	52
<b>6.4</b>	<b>Oppsummerende om fordeler og ulemper ved bruk av deltidsansettelser .....</b>	<b>53</b>
6.4.1	Disinsentiver .....	53
<b>6.5</b>	<b>Studenter som deltidsarbeidskraft. ....</b>	<b>54</b>
6.5.1	Fordeler .....	54
6.5.2	Ulemper.....	55
<b>6.6</b>	<b>Konkluderende.....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Deltid som kilde til fleksibilitet .....</b>	<b>58</b>
<b>7.1</b>	<b>Fleksibilitet.....</b>	<b>58</b>
7.1.1	Numerisk fleksibilitet.....	58
7.1.2	Funksjonell fleksibilitet.....	60
7.1.3	Finansiell fleksibilitet .....	62
7.1.4	Finansiell og numerisk.....	63
7.1.5	Mellom butikker i kjeden: organisatorisk fleksibilitet? .....	63
<b>7.2</b>	<b>Fleksibilitet eller stabilitet? .....</b>	<b>65</b>
<b>7.3</b>	<b>Kompetanse og motivasjon .....</b>	<b>66</b>
7.3.1	Varekunnskap og kompetanse .....	67
7.3.2	Lagånd og lojalitet.....	67
<b>7.4</b>	<b>Fleksibel reservearmé? .....</b>	<b>68</b>
7.4.1	Intern reservearmé .....	69
<b>7.5</b>	<b>Avsluttende betraktninger .....</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b>Deltid: Stabil fleksibilitet? .....</b>	<b>72</b>
<b>8.1</b>	<b>Begrunnelse for bruk av deltid .....</b>	<b>72</b>
8.1.1	Trekk ved butikken og omgivelsene .....	72
8.1.2	Hvem er deltidsansatt?.....	73
8.1.3	Innvirkning fra lov- og avtaleverket .....	74
8.1.4	Ulemper ved bruk av deltidsansettelser .....	75
<b>8.2</b>	<b>Deltid som fleksibilitet .....</b>	<b>76</b>
8.2.1	Numerisk .....	76
8.2.2	Funksjonell.....	76
8.2.3	Finansiell.....	76
8.2.4	En kombinasjon .....	77
<b>8.3</b>	<b>Deltidsansatte: en fleksibel reservearmé? .....</b>	<b>77</b>
<b>8.4</b>	<b>Oppsummerende og avsluttende refleksjoner .....</b>	<b>77</b>
8.4.1	Forslag til videre forskning.....	78
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>81</b>
	<b>Vedlegg 1: Intervjuguide lederinformanter .....</b>	<b>89</b>
	<b>Vedlegg 2: Intervjuguide organisasjon .....</b>	<b>92</b>
	<b>Vedlegg 3: Samtykkeerklæring.....</b>	<b>94</b>

<b>Figur 1. Den fleksible bedrift (Atkinson 1984:8).....</b>	<b>21</b>
<b>Figur 2: Butikktabell.....</b>	<b>36</b>
<b>Figur 3: Stillingsfordeling.....</b>	<b>37</b>
<b>Figur 4: Faktorer som spiller inn på bruken av deltid.....</b>	<b>57</b>
<b>Figur 5: Butikkene som fleksible bedrifter .....</b>	<b>65</b>

# 1 Innledning

Det norske arbeidslivet er tuftet på høy sysselsetting, permanente former for arbeidstilknytning og har normalarbeidsdagen som ideal. Arbeidsmiljølovens hovedregel er at arbeidstaker skal ansettes fast (Arbeidsmiljøloven [AML] §14-9 (1): 2005). Deltid og andre atypiske tilknytningsformer får stor plass i den norske debatten om arbeidstid, i lys av påstander om et nytt og fleksibelt arbeidsliv som truer den permanente arbeidskontrakten (Nicolaisen 2012:8-10). Varehandelen er blant Norges største sysselsettere, og er samtidig en næring som i utstrakt grad benytter seg av deltidsansettelser. Arbeidsstyrken er relativt ung, og en tredel av yrkesaktive studenter er sysselsatt her (Jordfald og Mühlbradt 2015:19-20). Hvilke trekk ved denne næringen gjør deltidsansettelser så sentralt? Denne avhandlingen tar for seg arbeidsorganisering med omfattende bruk av deltidsansettelser, og bruker varehandel som eksempel.

## 1.1 Problemstilling og framgangsmåte

Det finnes rikelig med kvantitative data om sysselsetting og deltid i Norge. Gjennom Arbeidskraftundersøkelsen [AKU] har Statistisk sentralbyrå [SSB] et stort register med statistikk om sysselsetting- og arbeidsmarkedsutvikling. I en ny og relativt kort studie om deltid, vil det derfor være mer interessant å søke dyptgående forklaringer på hvorfor deltidsandelen er så høy. Derfor har jeg lagt opp til et kvalitativt forskningsdesign. Hovedparten av de kvalitative studiene som er gjort med mål om å få en dypere forståelse for hvilke vurderinger og valg som ligger bak deltidskulturen i Norge, er gjort i helse- og omsorgssektoren (Moland 2013). Ettersom varehandelen er den sektoren ved siden av helse- og omsorgssektoren med høyest deltidsandel, er det interessant å søke butikkledernes vurderinger og forklaringer på hvorfor de benytter deltidsansettelser i så stort omfang. Gjennom lovverk og stortingsmeldinger er det en uttalt politisk målsetting om å redusere omfanget av ufrivillige deltidsstillinger (Arbeids- og sosialdepartementet: 2005). Det er imidlertid arbeidslivets ledere og arbeidsgivere som endrer prosessene. Derfor vil det være fruktbart å forstå deres tankegang og vurderinger. Denne masteroppgaven er i så måte et bidrag til deltidsdebatten i Norge.

## **Problemstilling**

Arbeidskraft som innsatsfaktor i varehandelen: Hva ligger til grunn for butikklederes vurderinger av deltid?

Oppgaven avgrenses til å behandle betraktninger om arbeidskraft som innsatsfaktor, sett fra et lederperspektiv. Søkelystet rettes mot deltidsarbeidskraften. Jeg konsentrerer meg om et utvalg butikker innen detaljhandel. Hovedvekten ligger på ledernes vurderinger av deltidsansettelser i egen butikk. Analysen konsentrerer seg rundt fire tema som har vist seg interessante i materialet:

- Hvilke organisatoriske trekk ved butikken spiller inn på bruk av deltidsansettelser?
- Hvordan spiller aktuelt lov- og avtaleverk inn?
- Hva kjennetegner deltidsarbeidskraften?
- Hvilke utfordringer møter lederne ved bruk av deltidsansettelser?

Studien har ikke som mål å være overførbar i statistisk forstand, men tar sikte på å gi en dypere forståelse av prosessene som ligger bak deltidsansettelser i varehandel.

### **1.1.1 Det norske arbeidsmarkedet**

Arbeidslivet i Norge kan sies å være strukturert etter en trepartsmodell der staten, arbeidstakernes organisasjoner og arbeidsgiversidens foreninger står i forhold til hverandre. Modellen kan beskrives som et solidarisk spleiselag bestående av en sammenpresset lønnsstruktur og høyt skattenivå. Det sikrer omfattende velferd med omsorg, helse og utdanning til alle. Modellen forutsetter at en svært høy andel av befolkningen er i arbeid (Nergaard 2014).

Norge har høy sysselsetting og tradisjonelt sett også høy organisasjonsgrad. I 2011 var sysselsettingen i Norge og Sverige mer enn 10 % høyere enn gjennomsnittet i EU (Nergaard 2014). Vi har en velferdsstat som tilrettelegger for høy grad av sysselsetting for begge kjønn, med helse- og omsorgsordninger som bidrar til en tilgjengelighet hos arbeidskraften som andre land ikke har. Arbeidsmiljøloven verner om lønsmottakere, og tar utgangspunkt i

alminnelig arbeidstid som standard arbeidstilknytning. Alminnelig arbeidstid er forstått som arbeidstid på dagtid i ukedagene, også omtalt som normalarbeidsdagen (Nicolaisen 2012:16). Norge er likevel samtidig blant landene i Europa med størst deltidsandel. Omtrent en firedel av alle sysselsatte i Norge jobber deltid, hvorav hoveddelen er kvinner (NOU 2016: 1:91). Moland (2013:23) skriver at Norges velferdsstat med et regulert og organisert arbeidsliv som streber etter likestilling og sysselsetting for alle, gjør det store omfanget av små stillinger til et paradoks.

### **1.1.2 Hva er deltid?**

SSBs definisjon av deltidsarbeid er: Når avtalt arbeidstid er under 32 timer i uka, eller når avtalt arbeidstid er mellom 32 og 37 timer og personen svarer at dette er deltidsarbeid (Næsheim og Villund 2013:26). Deltidsansettelser finnes i hovedsak på arbeidsplasser der produksjonstiden avviker fra normalarbeidsdagen og på arbeidsplasser dominert av kvinner. Butikker, sykehjem, restauranter og overnattingssteder er typiske eksempler (Moland 2013).

Bruk av deltid forklares ofte med virksomheters behov for fleksibel arbeidskraft (NOU 2004:29:35-40). Deltidsarbeid anses i utgangspunktet som atypisk arbeid, på lik linje med midlertidig arbeid. I norsk sammenheng kan det imidlertid argumenteres for at deltidsarbeid er normalisert (Nergaard 2004). Arbeidsgivers adgang til deltid er lite regulert. Deltid var betraktet som kvinnes vei ut i arbeidslivet på 1970-tallet. Retten til redusert arbeidstid (AML §10-2(4): 2005) åpnet opp for at arbeidstakere som i full stilling ikke ville kunne ta del i arbeidslivet, fikk tilgang (NOU 2016: 1:91-93 og 41-44).

#### **Ulike typer deltid**

For mange arbeidstakere kan deltid være en strategi for å kunne variere egen arbeidsinnsats. Samtidig er det en betydelig del deltidsansatte som ønsker større stilling. Dette omtales som ufrivillig deltid. Definisjonene av ufrivillig deltid legger til grunn at den avtalte arbeidstiden er kortere enn det den enkelte deltidsarbeidende ønsker seg (Nergaard 2010:30-35 og Svalund 2011). I tillegg til å skille mellom ufrivillig og frivillig deltid, kan vi også skille mellom kort og lang deltid. Kort deltid refererer til stillingsprosent til og med 50% av full stilling, og omvendt er lang deltid definert som stillingsprosent over 50%, men under 100% (Næsheim og Villund 2013:26).

En stor andel frivillig deltidsansatte kan i seg selv bidra til ufrivillig deltid for andre, ettersom ubesatte stillinger ofte vil være deltidsstillinger (NOU 2004:29). Når mange jobber deltid i en virksomhet, preges hele arbeidsorganiseringen av det. Ledige stillinger lyses da ofte ut som deltidsstillinger. Store innslag av deltid kan også ha konsekvenser for psykososialt arbeidsmiljø, ettersom kolleger ikke møtes like jevnlig som de ville gjort dersom de var ansatt med større stilling og mer arbeidstid (Nicolaisen og Bråthen 2012:17).

I tillegg til tradisjonell deltidsansettelser er tilkallingsvikarer eller ekstrahjelper en mye brukt ansettelsesform. Dette er ansettelsesformer hvor arbeidstaker ikke har et fastsatt månedlig timeantall. De tilhører en gråsoner og kan dels ha form av midlertidig ansettelse, og dels ha form av faste ansettelsesavtaler (Evju 2005:2). Noen ekstrahjelper har altså avtale om fast ansettelse, mens andre avtaler tilsier at arbeidstakeren skal være tilgjengelig for tilkalling, men at hver tilkalling er et midlertidig ansettelsesforhold. En tredje variant er avtaler hvor arbeidstakeren er tilsatt i en fast deltidsprosent, men arbeidstakeren kan tilkalles utover dette (Nergaard, Alsos, Bråthen og Jensen 2015:9-10). I denne oppgaven definerer jeg ekstrahjelp som en form for kort deltidsansettelse.

### **1.1.3 Deltid i varehandel**

Varehandelen er en stor næringssektor som inkluderer mange ledd i handelssektoren. Detaljhandel konsentrerer seg rundt driver salg av varer direkte til forbruker fra butikk. Jeg ser på ulike butikker innen detaljhandel og bransjeforretninger, som selger varer innen et bransjebestemt utvalg (Kaurel, "Bransjeforretning":2009).

Varehandelen er preget av lange åpningstider og varierende aktivitet. Behovet for bemanning vil derfor kunne variere med kundetilstrømming, tidspunkt på dagen og mellom hverdager og lørdager (Nergaard 2012). Deltid kan være en strategi for å dekke et varierende bemanningsbehov. Kort deltid er den vanligste arbeidstidsordningen innen detaljhandelen. Mange av de som jobber kort deltid har annen hovedaktivitet enn arbeidet i butikken, skriver Alsos og Olberg (2012:25).

Deltidsansatte arbeider utenom ordinær dagtid i større grad enn heltidsansatte. En undersøkelse gjort av Fafo (Nergaard 2012) viser at butikkledere og tillitsvalgte i varehandel

mener kveldsskift og lørdagsvakter er vanskelige vakter å dekke. Deltid brukes derfor ofte for å bemanne kvelds- og helgevaktene.

## 1.2 Hvorfor deltid?

Deltidsarbeid kan være knyttet til både private forhold og valg, så vel som mer strukturelle forhold (Nicolaisen og Bråthen 2012:11). Rubery, Smith, Fagan og Grimshaw (1997:72) skriver at arbeidstidspraksiser formes av et samspill mellom flere faktorer. Arbeidspraksiser er å anse som nasjonale fenomen. De formes av et sett frivillige, lovmessige og vanemessige reguleringer som er unike for det enkelte land. Abrahamsen (2009) argumenterer for at valg av deltid ikke bare kan forstås som samspill mellom individuelle preferanser og nasjonale arbeidstidsnormer, men at normer i yrket også er svært viktig. Tilpasninger mellom enkeltmenneskers ønsker og yrkesbestemte arbeidstidsnormer vil trolig være viktige når det gjelder frivillig deltid (Nicolaisen og Bråthen 2012:15). Også i den norske debatten er det pekt på at arbeidsgiveres holdninger og ansettelsespraksis bidrar til mye deltid (Kjeldstad og Nymo 2012:92 og Nicolaisen og Bråthen 2012:16). Det kan se ut til at arbeidsgivere bevisst eller ubevisst bidrar til å forme yrkesbestemte deltidskulturer. Ellingsæter (2009) hevder at deltidskulturer kan føre til lav anseelse for yrkesgrupper som er preget av mye deltid.

### 1.2.1 Tre perspektiver på deltid

Atypiske former for arbeidstilknytning har fått stor plass i samfunnsdebatten om arbeidsliv og arbeidsmarked. I en kunnskapsstatus om deltid viser Moland (2013) tre perspektiver i deltidsdebatten: fra arbeidstakers, arbeidsgivers og kundens ståsted.

#### **Arbeidstaker**

Som vi har sett, er arbeidstakernes begrunnelser for å jobbe deltid sammensatte. Noen ville neppe vært yrkesaktive om de ikke hadde fått anledning til å jobbe deltid. Små stillinger er først og fremst gunstige for studenter og andre som søker begrenset jobb ved siden av andre aktiviteter. Dette kan arbeidstakere med forsørgeransvar, eldre og andre personer med behov for, og anledning til mye fritid (Moland 2013:29). I tillegg kan et argument for å ikke arbeide fulltid, være påkjenning og slitasje ved arbeidets karakter. Eksempelvis kan turnus og skiftarbeid være påkjenning som gjør at ansatte ikke makter å jobbe fulltid (Moland



2013:32). For andre representerer deltid en utestenging fra et fullverdig arbeidsforhold. Dette har også alvorlige implikasjoner for arbeidstakers mulighet til økonomisk selvstendighet.

Rent økonomisk har deltidsarbeid noen opplagte negative konsekvenser for den enkelte. Deltidsansatte har gjennomsnittlig dårligere timelønn enn fulltidsansatte. De er også ofte unnlatt ordninger som gir lønnstillegg, overtidsbetaling og pensjonssparing. Det er ofte fastsatt et minimumsantall timer den ansatte må jobbe i uka, før slike ordninger skal gjelde (Bollé 1997:564). Erfarings- eller aldersbasert ansiennitet vil ofte være lavere for deltidsansatte. Dette er ofte en ung arbeidskraft, og deltidsstillinger tilkjennes ikke like lang arbeidserfaring per år som heltidsstillinger. I tillegg vil langvarig deltid også bety lavere utbetalinger om man senere kommer i en situasjon hvor man har krav på ytelser som dagpenger, arbeidsledighets- eller uføretrygd. Det vil også bety noe lavere alderspensjon om man har mange år med deltid (Næsheim og Villund 2013).

Arbeidstakere kan ikke uten videre regne med å få akkurat den arbeidstiden de selv ønsker (Næsheim og Villund 2013). Arbeidstakere er avhengig av hvilke jobber arbeidsgiverne søker arbeidskraft til. Konjunkturer og etterspørsel etter arbeidskraft er likevel ikke de eneste faktorene som påvirker arbeidstid. Deltid kan også knyttes til rent organisatoriske trekk ved arbeidet (Svalund 2011).

### **Arbeidsgiver**

Deltidsarbeid kan likevel ha like mye sammenheng med arbeidsgiverens behov for fleksibel arbeidskraft, som arbeidstakerens behov for redusert arbeidstid (NOU 2004: 29:50-51).

Deltid forstås som en løsning for å bemanne virksomheter hvor driften har lengre varighet enn normalarbeidsdagen. Varehandel er et eksempel på det. I flere sektorer er deltid brukt som argument for å få bemanningskabalene til å gå opp, særlig der ansatte jobber i turnus som inkluderer helgearbeid (Nicolasién og Bråthen 2012). I varehandel skal ikke fulltidsansatte jobbe oftere enn annenhver helg (Landsoverenskomsten HK/Virke 2012-2016:23).

Ved å ha lav grunnbemanning i hele stillinger, kombinert med deltidsansatte og et stort korps med ekstravakter, har arbeidsgiver en fleksibel arbeidsstokk som tilpasser seg variasjoner i aktivitet. Denne formen for fleksibilitet, der arbeidsgiver kan øse av en reservearbeidskraft, kan redusere arbeidsgivers risiko for unødige lønnsutgifter (Moland 1994:91 og Moland 2013:35-36). Vanskelige planleggingsforhold som følge av et varierende bemanningsbehov

og problemer med å få turnusen til å gå opp i helger, er også argumenter for denne type arbeidstidsplanlegging. I tillegg kan det tenkes at bruk av deltid til en viss grad er påvirket av tidligere praksis, og at det har utviklet seg normer og kulturer som innebærer høy andel deltidsansatte i enkelte næringer (NOU 2004: 29).

Stort deltidsomfang kan skape problemer med å beholde kvalifisert arbeidskraft. Høy gjennomtrekk kan føre til både økte opplæringskostnader og redusert produktivitet. Samtidig kan arbeidsgiver ønske å ha høy gjennomtrekk av en type arbeidskraft, for å øke muligheten til å møte variasjoner i etterspørsel (Schørne 2000:16-17).

Arbeidsplasser som ikke kan tilby hele stillinger, svekker bransjens omdømme blant framtidige utdannings og arbeidssøkere, skriver Moland (2013:37). Ellingsæter (2009) hevder også at deltidskulturer kan føre til lav anseelse for yrkesgrupper som er preget av mye deltid. Små stillinger stjeler også mye ressurser fra ledere og kolleger, som kunne vært brukt mer effektivt (Moland 2013:37). I tillegg vil utstrakt bruk av deltidsstillinger kunne være en ekstra kostnad, ettersom det må gis opplæring til flere ansatte per årsverk.

### **Kundeperspektiv**

I den senere tid har også deltidsdebatten handlet om kvalitetsperspektiver.

Små stillinger sies å bidra til en fragmentert drift og virker direkte negativt inn på tjenestekvaliteten når omfanget er stort (Moland 2013:39). Virksomheter med stort deltidsomfang vil mangle den kontinuiteten og kunnskapen den enkelte ansatte opparbeider i kraft av arbeidserfaring i virksomheten. En virksomhet som satser på heltidsstillinger, har lettere for å trekke til seg kompetent arbeidskraft og holde på den. Den vil ha større muligheter for å utvikle gode fagmiljøer og for å sikre en tjeneste med bruker i sentrum (Moland 2013:40).

## **1.3 Oppgavens kapitler og oppbygging**

I dette innledende kapitlet har jeg presentert og aktualisert tema, redegjort for problemstilling og avgrensninger, samt forklart framgangsmåte. I tillegg har jeg sett tematikken fra tre ulike perspektiver. Kapittel nummer to er viet relativt stor plass. Kapitlet redegjør for bakgrunnen for feltet, med vekt på deltidsdebatten og på utviklingen i varehandel. Jeg gir også en

gjennomgang av den aktuelle deltidslitteraturen, samt de deler av aktuelt lov- og avtaleverk. Avhandlingens tredje kapittel legger fram teoretiske perspektiver. Det er henholdsvis perspektiver om personalledelse i varehandel og to arbeidsmarkedsteorier som er sentrale for analysen. Disse er Atkinsons teori om fleksible bedrifter (1984) og et utdrag av Karl Marx' teori om den industrielle reservearmé av arbeidere (1995)(1867). Kapittel fire gjennomgår metodologi og framgangsmåten for datainnsamling og tolkning av datamaterialet som analysen bygger på. De to neste kapitlene er analysekapitler som belyser problemstillingens delspørsmål. Kapittel fem tar for seg en beskrivelse av butikkene og organisatoriske trekk ved disse. Kapittel seks beskriver kvaliteter og trekk ved deltids-arbeidskraften butikkene benytter seg av. Analysen kan sies å være empiritung. Hensikten har vært å undersøke hvilken rolle deltidsansettelser spiller i varehandelen, og hvilke mekanismer som ligger til grunn for dette. I kapittel syv ser jeg funnene i lys av aktuelle arbeidsmarkedsteorier, med hovedvekt på Atkinsons teori om fleksible bedrifter (1984). Kapittel syv er avhandlingens siste kapittel. Her gir jeg en sammenfatning av temaet jeg har behandlet, og funnene jeg har kommet fram til. Jeg besvarer problemstillingen og peker på interessante nye perspektiver, problemstillinger og mulige tiltak.

## 2 Bakgrunn for feltet

Dette kapitlet ser på varehandelen som næring og sysselsetter, og gir en gjennomgang av relevant litteratur om deltidsdebatten i Norge. Kapitlet viser også bestemmelser i lov- og avtaleverket som har betydning for deltidsarbeid og arbeidstidsorganisering i varehandel.

### 2.1 Varehandel

Varehandelens funksjon er å flytte varene fra produsent til den som skal bruke dem. Dette innebærer også lagerhold, informasjon og markedsføring, eksponering av varer i butikk, kundebetjening og service i butikk (Fredriksen 2010:38).

Viktige trekk i varehandel er lange åpningstider, varierende trafikk, sterk vektlegging av kundetilfredshet som resultatmål og sterkt fokus på kostnadskontroll (Fredriksen:141). Næringen er i konstant bevegelse. Bedrifter kjøpes og selges, etableres, legges ned og skifter sortiment. For at en butikk skal kunne overleve, må den følge kundene og deres preferanser, både når det gjelder lokalisering, sortiment og åpningstider (Munthe, ”Handel”:2009).

For detaljhandelen dreier det seg om å være til stede der sluttbruker er, når de ønsker det (Jordfald og Mühlbradt 2015). Detaljhandelen er derfor en svært tilpasningsdyktig bransje (Fredriksen 2010:38). Næringen er personalintensiv. Møtet med kundene setter sitt preg på det daglige livet. Butikken, med kunder, medarbeidere, varer og utstyr må fungere i et effektivt samspill (Fredriksen 2010:22-23).

Varehandelen er den næringen som sysselsetter flest mennesker innenfor privat sektor. (Jordfald og Mühlbradt 2015:17). Næringen sysselsetter et bredt spekter av befolkningen i ulike deler av bransjen. Her er arbeidstakere fra mange kategorier representert; unge, eldre, brukere av arbeidsmarkedstiltak, folk med høy, lav eller ingen utdanning, og studenter under utdanning (Virke 2013:6-8).

### **2.1.1 Utviklingstrekk i varehandelen**

Utviklingen i varehandelens organisasjonsformer har beveget seg fra å være små frittstående kjøpmenn, til store kjedesystemer. Her finnes både filial, frivillig kjede og franchise som drifts- og samarbeidsformer. Fellesnevneren i utviklingstrekene er lengre åpningstider og mål om stordriftsfordeler (Fredriksen 2010:138).

Økende yrkesdeltaking blant kvinner, og endringer i åpningstider på 1980-tallet forandret mye i varehandelen. På 1990-tallet skjedde større strukturendringer, der bransjer gled over i hverandre, og økte stordriftsfordeler og kjededannelser sto sentralt (Jordfald og Mühlbradt 2015). Varehandelen gjennomgikk en kraftig restrukturering på 1990-tallet. Hardere konkurranse, kjededannelse, økt bruk av IKT og store kjøpesentre bidro til sterk produktivitetsvekt (NOU 2015: 1:9). Varehandel er også en næring der personalbesparende løsninger som netthandel, automatisering og selvbetjening spiller en stadig større rolle (Virke 2013).

En økt vektning av forbrukerperspektivet i diskusjoner om butikkenes åpningstider førte til at begrensninger på åpningstider ble fjernet i 2003.<sup>1</sup> Samtidig har kundenes handletidspunkter forskjøvet seg til senere på dagen, både på hverdager og på lørdager. Utvidede åpningstider og endringer i kundenes handlemønstre betyr også at behovet for arbeidskraft på ulike tidspunkt har endret seg (Alsos og Olberg 2012:6). Det illustrerer overgangen fra arbeidstid til åpningstid. Tradisjonelt var butikkenes åpningstid sammenfallende med kjøpmannens arbeidstid, mens dagens tilnærminger baserer seg på når kunden ønsker å handle. Lange åpningstider medfører ubekvem arbeidstid for mange av handelens medarbeidere. Utviklingen innen åpningstider setter klare krav til bemanningsplanlegging med systematiske skiftordninger, der den ubekvemme arbeidstiden fordeles på ledere og medarbeidere etter ønsket mønster, skriver Fredriksen (2010:134).

### **2.1.2 Personalet i varehandelen**

Personalet regnes som en viktig ressurs, men samtidig er bemanning en betydelig kostnad i varehandelen. Sterkt fokus på kostnadskontroll som følge av små marginer medfører strenge

---

<sup>1</sup> Begrensninger for åpningstid på søn- og helligdager gjelder fortsatt.

krav til kvalitet og effektivitet hos medarbeiderne. Kundetilfredshet er en dominerende målsetting, og forstås avgjørende med tanke på konkurransekraft (Fredriksen 2010:133-135).

Servicemedarbeideren utgjør ofte hovedkontakten mellom kunden og virksomheten. Medarbeiderens adferd og evne til gjennomføring, kan forstås som en suksessfaktor for en servicetilbyder (Fredriksen 2010:149). Butikkselgerne har en enestående mulighet som kommunikasjonskanal for skreddersydd informasjon til den enkelte kunde. Medarbeideren er butikkens mest effektive kommunikasjonskanal – og den dyreste (Fredriksen 2010:181-82). Deltidsansatte skal oppfylle samme krav i kundebehandlingen som de ansatte på fulltid. Dette er krevende og forutsetter at arbeidsgiveren legger betydelige ressurser i utvikling og opplæring av deltidsmedarbeidere (Fredriksen 2010:134).

### **Ansatte i varehandel**

I 1970 var omlag 250 000 personer sysselsatt i næringen (Jordfald og Mühlbradt 2015:14-15). I 2016 var tallet 361 000 personer (Statistisk sentralbyrå, Arbeidskraftundersøkelsen 2016). Veksten i antall personer sysselsatt i næringen, har vært langt større enn veksten i antall årsverk, det er snarere en utvikling til reduserte antall årsverk i forhold til antall sysselsatte. Flere personer deler på årsverkene enn før. Fra 219 000 i 1970 til 297 i 2013 (Nasjonalregnskapet SSB referert i Jordfald og Mühlbradt 2015:14-15).

Detaljhandelen er kvinnedominert med et høyt innslag av deltidsarbeid og mange studenter. Arbeidsmarkedet i varehandelen kan sies å være ungt. Av sysselsatte unge med annen hovedaktivitet enn lønnsarbeid, er en tredel, omtrent 55 000 personer, sysselsatt i varehandel (Jordfald og Mühlbradt 2015:19-20). Dette er i hovedsak studenter med deltidsjobb. Varehandel er den største arbeidsgiveren for denne typen arbeidskraft. Blant arbeidstakerne i varehandel utgjør studenter og skoleelever nesten en firedel, og kvinner er i overvekt. Ansattes avtale om arbeidstid varierer etter tilknytning. Deltidsansattes studenter har høyest andel varierende timeantall fra uke til uke. Andelen deltidsansettelser varierer mellom de ulike bransjesegmentene (Jordfald og Mühlbradt 2015:18-20).

Varehandelen er blant de næringene som på arbeidstakersiden har lavest organisasjonsgrad. Bare 22-23 % av de ansatte er organisert (Nergaard 2014). Arbeidsgiversidens dekningsgrad er derimot langt høyere.

## 2.2 Litteratur om deltid

Det er skrevet mye om deltidsarbeid ettersom dette er et mye diskutert tema i norsk arbeidspolitikk. Sosiologitradisjonen i Norge kan i stor grad sies å bygge på arbeidslivsforskning, og har derfor et stort tilfang av denne type forskning. Vi har forskningsinstitusjoner som AFI og Fafo, som har gjennomført og utgitt flere forskningsrapporter om deltid. Særlig har Fafo de seinere årene utgitt flere rapporter som omhandler deltidsproblematikken generelt og i varehandel-sektoren spesielt.

Eksempelvis diskuterer Svalund (2011) ufrivillig deltid spesielt, og finner at kvinner i større grad enn menn ser ut til å være i en fastlåst situasjon. Kjeldstad og Nymoen (2004) ser nærmere på årsaker til deltid, både selvvalgt og ufrivillig. Deres konklusjon er at årsakene til deltid er mer sammensatt for kvinner enn for menn. I en artikkel fra 2012 tar de for seg to ulike forklaringer for deltid. Fra jobbens side, og fra den sysselsattes side (Kjeldstad og Nymoen 2012). De finner størst forskjell mellom menn og kvinner i frivillig lang deltid. Kort frivillig deltid synes å være mer preget av behovet for fleksibel arbeidskraft med lavere kompetansenivå. Deres analyse peker på at ufrivillig deltid er mer utbredt blant kvinner. Næsheim og Lohne (2003) viser ulike grunner til at arbeidsgivere etterspør folk til deltidsjobber. I noen virksomheter tilsier åpningstider at ikke alle ansatte kan jobbe heltid.

Anne Lise Ellingsæters bok *Vår tids moderne tider* fra 2009, forsøker å utvide vår teoretiske forståelse av fenomenet arbeidstid. Hun drøfter utviklingen av det norske arbeidstidsregimet, og hvilke konsekvenser det har for folks hverdag. Hun vier stor plass til deltidsarbeid og diskuterer hvorvidt det kan forstås som en normalisert del av det nye arbeidslivet i Norge. Ett av hennes poenger handler om at arbeidstid skaper forskjeller som i stor grad kan sies å følge klassiske ulikhetsdimensjoner som kjønn, klasse og etnisitet (2009:165). Ellingsæter skriver at det nye arbeidslivsproletariatet er de lavt utdannede, vanligvis kvinner som går på jobb utenfor normalarbeidsdagens rammer. Det er liten offentlig interesse for de store gruppene med lavstatusjobber. Med det sikter hun til de grupper som er underlagt en tidskontroll og har arbeidstidsordninger som gir fritid med en angivelig mindre verdi enn andres, fordi de er i utakt med kollektive tidsrytmer (2009:191-192).

NOU (2004: 29) *Kan flere jobbe mer? - deltid og undersysselsetting i norsk arbeidsliv*, ser på omfang og begrunnelser for bruk av deltidsstillinger. Den trekker fram utbredt bruk av

merarbeid blant deltidsansatte. Utredningen viser til et arbeid av Euwals og Hogerbrugge (2004), som argumenterer for at det kan virke lønnsomt for virksomheter med deltidsstillinger for å dekke bemanningsbehovet i pressperioder, og som et ledd i turnuskabaler som innebærer helge- og kveldsarbeid. Mange virksomheter i service-segmentet står overfor systematisk variasjon i etterspørselen, og har dermed et behov for å variere arbeidsstokken over døgnet, uken eller året. Selv om det er faste kostnader forbundet med hver ansatt, er det dyrt for virksomheten å ha personer i arbeid når behovet er lite (NOU 2004: 29:36-37). En annen årsak til at virksomheten bruker deltidsansettelser kan ifølge Euwals og Hogerbrugge (2004:6), være at deltidsansettelse gir større fleksibilitet. Deltidsansattes arbeidstid kan varieres over konjunktursyklusen. En slik justering vil være mer lønnsom for virksomheten enn å variere antall heltidsansatte eller bruke overtid. Med en stor andel deltidsansatte vil det være lettere å dekke behovet for ekstraarbeid. Samtidig unngår virksomheten å måtte betale ansatte for lediggang når arbeidskraftsbehovet er lite. Deltidsansatte, og spesielt ufrivillig deltidsansatte, er trolig mer villig til å ta ekstraarbeid enn heltidsansatte. Det gir større fleksibilitet sett fra arbeidsgivers side. En høy andel deltidsansatte kan også bidra til å spre risiko knyttet til sykefravær og permisjoner (NOU 2004: 29:36).

### **2.2.1 Arbeidslivets regler om deltid: lov- og avtaleverket**

Arbeidslivet i Norge er regulert gjennom Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven [AML] 2005) og gjeldende tariffavtaler. Arbeidsmiljøloven legger til grunn at det foreligger et asymmetrisk bytteforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, der arbeidstaker er den svakere part. Arbeidsmiljølovens formål er således å bøte på den asymmetriske relasjonen ved å gi vern til arbeidstakeren (Skjønberg og Hognestad 2014:19-22). Tre bestemmelser verner særlig om deltidsansatte. Disse er deltidsansattes fortrinnsrett (AML: §14-3 2005 ) og deltidsansattes rett til stilling tilsvarende faktisk arbeidstid (AML:§ 14-4a 2015), og drøftelsesplikten (AML: § 14-1a 2005). De er uttrykk for et uttalt ønske om å redusere andelen ufrivillig deltid på arbeidsmarkedet. Disse paragrafene har som hensikt å hindre diskriminering av deltidsansatte (Arbeids- og sosialdepartementet 2005:224 og Arbeidsdepartementet 2013:65-66)



### **Fortrinnsrett og drøftelsesplikt**

Fortrinnsrett (AML §14-3: 2005) viser til at deltidsansatte har fortrinnsrett til utvidet stilling, framfor at arbeidsgiver foretar ny ansettelse i virksomheten. Deltidsansattes fortrinnsrett betinger blant annet at arbeidstaker er kvalifisert, og at utøvelse av fortrinnsretten ikke er til vesentlig ulempe for virksomheten. Fortrinnsrett blir ansett som et viktig virkemiddel for å fremme likestilling i arbeidsmarkedet, og for å bidra positivt til likestilling av kvinner og menn i et økonomisk og sosialt perspektiv (Arbeidsdepartementet 2005:224-228).

Varehandelen er en av sektorene hvor bestemmelsen er minst kjent og lite brukt (Moland 2013:45-50).

I sin landsoverenskomst for varehandel har Virke og HK formuleringer om deltidsansattes fortrinnsrett, som går utover lovens bestemmelser. I overenskomstens § 15.2 fastslås at deltidsansatte som er beskjeftiget fast i minst ½ år sammenhengende, gis fortrinnsrett til å utvide sin arbeidstid når bedriften har behov for mer arbeidskraft eller når timer blir ledige. Det kan være ved eksempelvis oppsigelser (Landsoverenskomsten Virke/HK 2014-2016:23).

I tillegg gjelder Arbeidsmiljølovens bestemmelse om drøfting av deltidsstillinger.

Arbeidsgiver skal minst én gang per år drøfte bruken av deltidsstillinger med de tillitsvalgte (AML §14-1a: 2005). På den måten har arbeidstakere, gjennom sine representanter, mulighet til innflytelse på virksomheten. Dette regnes som en del av samarbeidsinstituttet som er etablert i arbeidslivet (Skjønberg og Hognestad 2014:233).

### **Faktisk arbeidstid**

Ansatte skal ha skriftlige arbeidsavtaler, og arbeidstid og stillingsstørrelse skal være fastsatt. Det er med andre ord klare krav til at arbeidstiden skal være forutsigbar. Arbeid utover avtalt arbeidstid skal ikke gjennomføres uten at det foreligger ”et særlig og tidsavgrenset behov for det” (AML §: 10.6-1 2005). Likevel arbeider mange deltidsansatte regelmessig mer enn den avtalte arbeidstiden (Moland 2013:51). NOU 2004:29 viser at de som har uønsket deltidsstilling jobber like mye som de som har ønsket deltidsstilling. De som jobber ekstra er oftest unge og ansatt i de minste stillingene (NOU 24: 29:29-50).

Bestemmelsen om rett til stilling tilsvarende faktisk arbeidstid fastslår at arbeidstakere som er ansatt i en deltidsstilling, og som over en periode på 12 måneder har jobbet mer enn stillingsprosenten tilsier, har rett til stillingsprosent tilsvarende gjennomsnittlig timeantall de

siste 12 måneder (AML: § 14-4a 2015).<sup>2</sup> Bestemmelsen har til formål å redusere det ufrivillige deltidsomfanget (Moland 2013:51-52).

### **UB-tillegg**

I tillegg til å være regulert av lover er mange ansettelsesforhold regulert av overenskomster og tariffavtaler mellom partene i arbeidslivet. Overenskomsten som omfatter flest i varehandel, er avtalen mellom fagforeningen Handel og Kontor [HK] på arbeidstakernes side, og Virke på arbeidsgiversiden. Blant bestemmelsene i overenskomsten er bestemmelsene om kompensasjon i form av tillegg for ubekvem arbeidstid (UB-tillegg), ettersom lange åpningstider i varehandel fører til mye arbeid på kveldstid og i helg. Disse tilleggene følger et sett satser for arbeidstid på ettermiddag, kveld og lørdag (Landsoverenskomsten Virke/HK 2012-2016:9). Tilleggene gis imidlertid ikke deltidsansatte som arbeider under 12 timer per uke. Overenskomsten gir også rett til arbeidsfri annenhver lørdag (Landsoverenskomsten Virke/HK 2014-16:5).

I neste kapittel skal vi se på et sett teoretiske perspektiver. Gjennom disse perspektivene kan vi forsøke å forstå butikklederens bruk av deltidsarbeidskraft i varehandel.

---

<sup>2</sup> Ordlyden i bestemmelsen AML § 14-4a (1) er følgende: Deltidsansatte som de siste 12 måneder jevnlig har arbeidet utover avtalt arbeidstid, har rett til stilling tilsvarende faktisk arbeidstid i denne perioden, med mindre arbeidsgiver kan dokumentere at behovet for merarbeidet ikke lenger foreligger. Tolv månedersperioden skal beregnes med utgangspunkt i det tidspunkt arbeidstaker fremmet sitt krav.

## 3 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet presenterer jeg teorier som kan bidra til å belyse butikkledernes bruk av deltidsansettelser. Først tar jeg utgangspunkt i varehandelledelse og perspektiver på medarbeideren som varehandelens viktigste ressurs. Videre legger jeg fram en overordnet teori om en generell utvikling til et fleksibelt arbeidsmarked, og mer spesielt om bedrifter mulighet for å være fleksible. Dette vil kunne belyse organisatoriske strategier og motiver for bruk av deltid. Til sist legger jeg fram elementer av sosiologien Karls Marx' arbeidsmarkedsteori om den industrielle reservearméen, for å se varehandelens deltidsbruk i lys av denne.

### 3.1 Medarbeiderens kompetanse og motivasjon i varehandel

Vi har sett at personalkostnaden er betydelig i varehandelen. Ledelse i varehandel faller ofte innenfor HRM (human resource management), hvor grunnidéen er at medarbeiderne er en kritisk ressurs som skal engasjeres og motiveres for å oppnå mest effektivitet for virksomheten (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Wold 2014:296 og Fredriksen 2010:133). Detaljhandel består i overveiende grad i personlig service, ettersom medarbeideren er kommunikasjonskanalen inn mot kunden. Serviceledelse som personalledelse har derfor sterkt søkelys på medarbeidernes rolle, produktivitet og motivasjon (Fredriksen 2010:148). Fredriksen skriver at personalledelse i varehandelen faller innenfor kategorien serviceledelse.

#### 3.1.1 Kompetanse og motivasjon som suksessfaktor

Serviceorientering hos medarbeideren innenfor varehandel omfatter et bredt spekter av ulike typer kompetanse og motivasjon (Hennig-Thurau 2004 og Fredriksen 2010:151). Det forutsettes både teknisk kompetanse i form av varekunnskap, samtidig som medarbeideren må ha en sosial kompetanse for å kunne imøtekomme kunden på en hensiktsmessig måte (Fredriksen 2010:154).

Den ansattes grunnleggende kunnskaper om vare, behov og anvendelse er en forutsetning for å kunne tilby god service til kunden. Varekunnskap forstås som en av veiene fram til motiverte og trygge medarbeidere. En medarbeider som på lengre sikt skal gjøre en god jobb og trives, bør derfor ha en overveiende positiv interesse for de varene hun selger. Gode medarbeider- kunderelasjoner fordrer gode medarbeiderrelasjoner. Den enkelte medarbeider har muligheter til å utvikle både sin tekniske kompetanse i form av vare- og bransjekunnskap, og sine sosiale ferdigheter i et riktig samspill med arbeidsgiveren. Dette skjer gjennom daglig læring i form av samtaler og erfaringsutveksling med overordnede og kollegaer. Arbeidsgiver har mye å hente på å bidra til utvikling av medarbeiderens kompetanse og motivasjonsprofil (Fredriksen 2010:179). Miljøet på arbeidsplassen må også være godt, for å sikre trygge og dedikerte medarbeidere. Dette innebærer blant annet lojalitet overfor butikk og arbeidsgiver, god salgånd og god lagånd, skriver Fredriksen (2010:192-3)

## **3.2 Teorier og perspektiver på et fleksibelt arbeidsliv**

Siden 1970-tallet har vi sett en utvikling i retning av økonomisk og sosial globalisering, der strømmer av penger og informasjon krysser landegrenser i et raskt tempo. Det er i økende grad en liberal markedslogikk som dominerer. Dette åpner for uregulert handel på tvers av nasjonale og regionale grenser (Scherer og Palazzo 2011). Globaliseringsmekanismene åpner også for at nasjonale bedrifter konkurrerer globalt. Det medfører økt konkurranse for den enkelte bedrift, og dermed har det meldt seg et behov for rask og fleksibel omstillingsevne i næringslivet (Scherer og Palazzo 2011:903). Dette får betydning også for arbeidsgivere og arbeidstakere i det norske arbeidslivet. Allvin (,Aronsen, Hagström, Johansson og Lundberg (2011:27-29) argumenterer for at vi er vitne til et skifte fra et tradisjonelt arbeidsliv med faste oppgaver og industriell produksjon, og over til et nytt og fleksibelt arbeidsliv basert på kunnskaps- og serviceøkonomi.

Utgangspunktet for faglitteraturen er at det siden 1970-tallet hevdes å foregå en reorganisering av arbeidsprosessen, hvor økende fleksibilitet i produksjonsmetoder står sentralt (Sennett 2001). Fleksibilisering kan forstås som en endring som innebærer at arbeidsorganiseringen blir mindre standardisert og mer differensiert (Ellingsæter 1995:154-156). Eksempelvis ser vi en dreining vekk fra normalarbeidsdagen, med fast

arbeidstilknytning til bedriften, mot en retning av mindre standardiserte arbeidstidsordninger og arbeidskontrakter. Fleksibiliseringen hevdes å resultere i nye former for ansettelsesforhold. Disse betegnes ofte som atypisk arbeid. Atypisk, ved at de avviker fra den permanente heltidskontrakten (Ellingsæter 1995:154-155). Cappelli (1999:17-23) problematiserer denne utviklingen, og spør seg hvordan virksomhetsledere kan sikre ansattes følelse av dedikasjon og forpliktelse til arbeidet, når arbeidsgiver ikke kan sikre et stabilt ansettelsesforhold.

Allvin et al. (2011) har gjort en studie av det han kaller *det nye arbeidslivet* i Sverige. Studien undersøker teser om fleksibilitet, individualisering og heterogenisering av arbeidslivet. Han peker på en utviklingen fra et industrielt arbeid med standardiserte og oppdelte arbeidsoppgaver til et postindustrielt arbeidsliv som er mål- og oppgaveorientert, som og krever stor grad av fleksibilitet både av bedrift og av arbeider. Dette kommer i kjølvannet av en økt betydning av markedets rolle (Allvin et al. 2011:29).

### **3.2.1 Hva er nytt?**

Fleksibilitet er et begrep med positive assosiasjoner i det offentlige ordskiftet. Det blir brukt til å beskrive en rekke forskjellige endringsprosesser (Jonsson 2007:30-31). Fleksibilitet og fleksibilisering er upresise begreper som likevel er hyppig brukt i arbeidslivsforskning (Olberg 1995). Det fleksible arbeidslivet antas å være en motsats til til byråkratisk, ensrettet rigiditet (Sennett 2001).

Det er likevel viktig å peke på at begreper om et nytt og fleksibelt arbeidsliv, kan innebære antakelser om grunnleggende endringer i arbeidslivet. Alt er ikke nytt, og det nye arbeidslivet refererer til det gamle (Ellingsæter 2009). Fleksibilitetsteoriene er mye kritisert. Hyman (1988) skriver at arbeidsmarkedsfleksibilitet har blitt et slags dogme (Ellingsæter 1995:155). Flere argumenterer for at endringene i arbeidsmarkedet slett ikke er betydelige.

Leifulsrud og Frisvold (2004:168) peker på at det norske arbeidsmarkedet ikke passer inn i den internasjonale fleksibiliseringsdebatten, som tar utgangspunkt i et avregulert marked der arbeidskraften må tilpasse seg kapitalens behov. De peker på et sprik mellom fleksibiliseringsdebatten og forholdene i Norge, som er preget av et stabilt og strengt regulert

arbeidsmarked (Leifulsrud og Frisvold (2004). Samtidig er dette et arbeidsmarked med høy andel deltidsansettelser. Nergaard peker også på en utvikling til lavere organisasjonsgrad, løsere tilknytning i arbeidsforholdet og mer individualiserte forhandlinger i det norske arbeidslivet (2014).

### **3.2.2 Flexibilitet i servicenæringen**

Allvin et al. (2011:66) legger fram empirisk bevis på at så mye som 47 % av jobbene på det svenske arbeidsmarkedet innebærer elementer av fleksibilitet. Derfor gir det likevel mening å bruke begreper om et nytt arbeidsliv. Store deler av arbeidslivet i vår del av verden er knyttet til servicenæringen. Produksjon av tjenester skiller seg fra tradisjonell industriproduksjon på mange punkter. Service kan ikke lagres i dårlige tider og distribueres i gode tider, men produseres og konsumeres samtidig (Allvin et al. 2011:32). Et annet viktig trekk ved servicenæringen er at tjenestene i stor grad blir styrt av kundene. Det er kundene som velger leverandør av tjeneste, vurderer kvalitet og evaluerer service. Dette er med på å bygge opp under kravet om fleksibilitet og omstillingsevne i organisasjonene (Allvin et al 2011:83). Bedriftens behov for å være fleksibel og konkurransedyktig kommer i kjølvannet av et stadig hardere globalt marked. Nergaard (2005:189) skriver at arbeidsgivers behov for fleksibilitet er et element som bidrar til å forklare høy andel atypiske ansettelsesformer i privat tjenesteyting.

#### **Avklaringer**

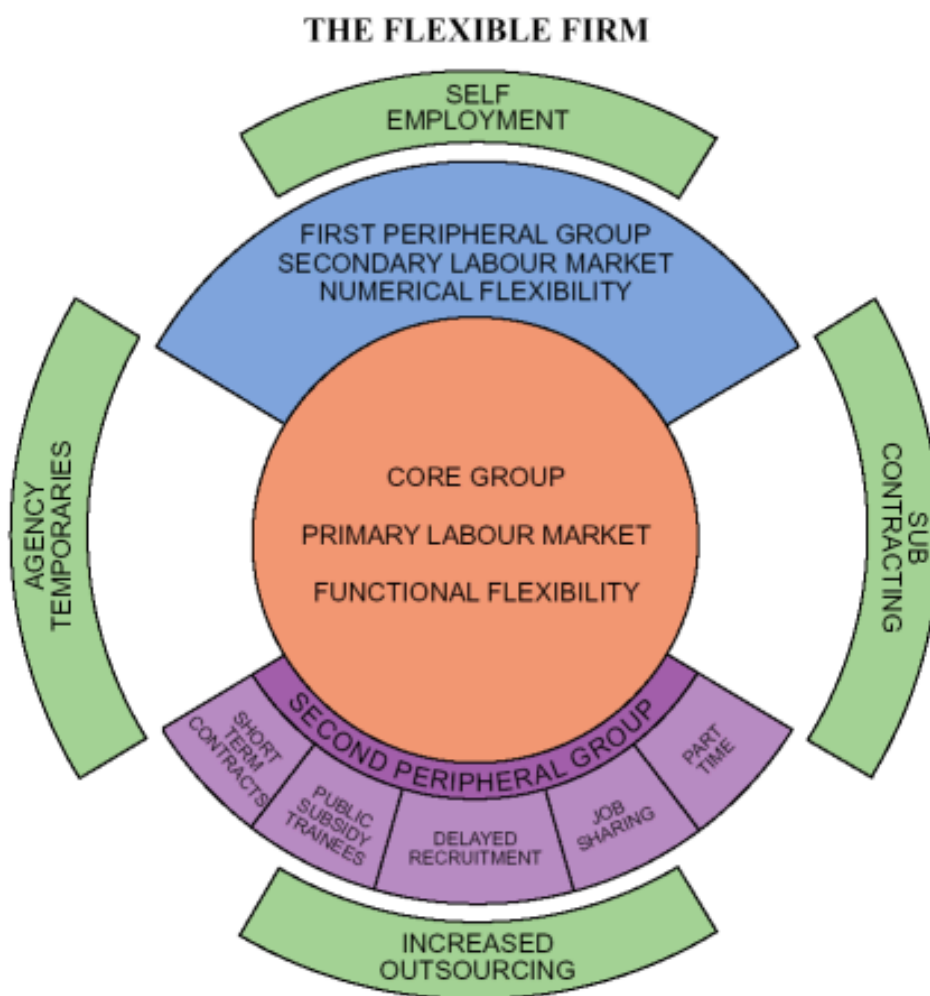
Når jeg i det videre ser på teorier om deltid som middel for fleksibilitet, mener jeg ikke fleksibilitet i forstand av arbeidstakere som er villige og i stand til å arbeide selvstendig, og å påta seg et bredt spekter av arbeidsoppgaver (Sennett 2001). Høy deltidsbruk reduserer mulighetene til å utvikle en bredt og fleksibelt anvendbar arbeidsstyrke, men evner å tilpasse bedriftens aktivitetsnivå (Moland og Gautun 2002). Jeg legger til grunn en relasjonell forståelse av begrepet fleksibilitet (Karlsson 2006). Flexibilitet for én part, krever ofte at en annen være *fleksibel* (Jonsson 2007:30-32).

I neste del av dette kapitlet presenterer jeg en mye brukt og mye kritisert modell om fleksible bedrifter. Sett i lys av varehandelens behov for å være tilpasset endringer i markedet, og samtidig tilpasse seg kundenes preferanser, er det interessant å se på ulike strategier og former for fleksible virksomheter.

### 3.3 Fleksible virksomheter

Litteraturen om fleksibel arbeidsorganisering er preget av mange, ulike og ofte upresise definisjoner av hva som er en fleksibel virksomhet. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i Atkinsons teori om fleksibilitet. John Atkinson har hatt stor innflytelse innen arbeidslivsforskningen med sin sentrum-periferi-modell for fleksible bedrifter, som han utga i en artikkel i 1984. Dette er en teori som bygger på et empirisk grunnlag av et utvalg britiske bedrifter. Atkinson tok utgangspunkt i arbeidsgivere på det britiske markedet på 1980-tallet, og pekte på en tendens til å søke høy grad av fleksibilitet i den enkelte bedrift. Atkinson (1984:4) fant tre strategier for å møte kravet om fleksibilitet. Han beskriver disse i sin modell av fleksible bedrifter. Disse tre er funksjonell, numerisk og finansiell fleksibilitet. Jeg vil legge størst vekt på numerisk fleksibilitet. Likevel er det også viktig å beskrive de to andre formene for fleksibilitet, ettersom de tre formene kan virke i samspill med hverandre. Utgangspunktet for modellen er at den skiller mellom en kjerne, en første periferi og en andre periferi i organiseringen av bedriftens ansatte. Når jeg bruker modellen i denne studien, behandler jeg de to periferiene som en samlet periferi.

Bedriftens kjerne er en fleksibel arbeidskraft i form av at de har et bredt kompetansespekter, og raskt kan endre arbeidsoppgaver der det er behov. Arbeidstakerne i periferien er fleksible, i kraft av å være utskiftbare. Det er også begrenset mobilitet fra periferi til kjerne. Det er en kontrast mellom "kjernen" som konstitueres av den faste arbeidsstokken og de "perifere" delene av arbeidsstokken, med en ikke-permanent tilknytning til bedriften. Den overordnede idéen er at et økende blanding av atypiske tilknytningsformer mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er billigere og mer effektiv bruk av arbeidskraft enn mer permanente former for tilknytning (Moland 2013).



Figur 1. Den fleksible bedrift (Atkinson 1984:8).

### **Funksjonell fleksibilitet**

*Funksjonell fleksibilitet* oppnås ved at bedriftens kjernegruppe raskt og enkelt kan bevege seg mellom ulike aktiviteter og oppgaver. De har et bredt kompetansespekter som gjør at de kan dekke flere oppgaver. Det er som regel en kjernegruppe med faste ansatte og bedriftsspesifikke funksjoner og kompetanse, som står for den funksjonelle fleksibiliteten i virksomheten (Atkinson 1984:4). Arbeidstakernes evne til å skifte mellom ulike arbeidsoppgaver og virksomhetens evne til å skifte mellom ulike måter å utføre arbeidsoppgavene på, er avgjørende faktorer for tilpasning til ny teknologi og konkurransemessige betingelser, og for kostnadseffektiv bruk av arbeidskraften. Den



funksjonelle fleksibiliteten forstås som virksomhetenes mulighet for å variere aktiviteter innenfor egne juridiske og administrative grenser (NOU 2004: 29:36).

### **Numerisk fleksibilitet**

De mer generelle støttefunksjonene er knyttet til bedriftens første eller andre periferigruppe, og danner grunnlag for numerisk fleksibilitet. Periferiene vil være preget av utskiftbare ansettelsesforhold og midlertidige ansettelse. Antall ansatte i periferiene vil kunne endre seg i takt med svingninger på markedet (Atkinson 1984:7-10 og Allvin et al. 2011:29- 35). De to periferiene sørger for numerisk og til en viss grad finansiell fleksibilitet i virksomheten.

*Numerisk fleksibilitet* eksisterer når antall ansatte raskt og enkelt kan økes eller reduseres i takt med kortsiktige endringer i etterspørsel etter arbeidskraft. Det kritiske er bedriftens evne til å justere nivået på arbeidsinnsats for å møte svingninger i virksomhetens aktivitetsnivå. Bruk av deltidsansettelser, overtid- og merarbeid, midlertidige ansettelse, permitteringer, bruk av vikar- og bemanningsbyråer og underleverandører kan være eksempler på numerisk fleksibel bruk av personalressursene (Atkinson 1984:4-6). Arbeidskraften tilpasser seg variasjoner i arbeidsbehovet og varierer arbeidstidmengde deretter. Denne formen for fleksibilitet framkommer ofte når arbeidskraftbehovet ikke er identisk med normalarbeidsdagen (Moland 2013:36).

De fleste virksomheter opplever variasjoner i aktivitet og bemanningsbehov. Variasjonene i behovet for arbeidskraft kan være *systematiske* eller *tilfeldige*. Systematiske variasjoner viser til eksempelvis sesong- eller periodemessige endringer som er forutsigbare. Tilfeldige variasjoner viser til sykdomsfravær eller permisjoner, og andre uforutsette endringer. Sett fra virksomhetenes side kan numerisk fleksibilitet være et middel for å tilpasse aktiviteten til både forutsette og uforutsette endringer over tid. For arbeidstakerne kan numerisk fleksibilitet handle om å kunne tilpasse egen arbeidsmengde og -tid til egen livssituasjon og livsfase (NOU 2004: 29:37).

Deltid er én del av numerisk fleksibilitet, både sett fra virksomhetenes og arbeidstakernes side. Denne typen fleksibilitet reguleres normalt både ved tariffavtaler og lovgivning. I Norge er regelverket for både overtid og deltid relativt liberalt med få begrensninger, i følge NOU 2004:29 (36-7).

## **Finansiell fleksibilitet**

*Finansiell fleksibilitet* er attraktivt for bedriftene av to grunner. For det første vil lønn og andre kostnader speile tilbudet av arbeidskraft på arbeidsmarkedet. Samtidig innebærer finansiell fleksibilitet et skifte til et nytt lønns- og godtgjørelsessystem som fremmer enten funksjonell eller numerisk fleksibilitet (Atkinson 1984:4).

Behovet for tilpasning av arbeidsinnsats til produksjonsmønster over døgn eller uke, kan løses både ved en kombinasjon av heltids- og deltidsansatte eller turnusordninger.

Lønnsdifferensiering mellom fulltidsansatte og ansatte med andre kontrakter, kan være et eksempel på finansiell fleksibilitet. Kostnadsforhold kan være avgjørende for virksomhetenes valg (NOU 2004: 29:37).

## **Ulike kombinasjoner**

Sett fra virksomhetenes side kan deltidsarbeid være en viktig kilde til fleksibilitet. Deltid er likevel ikke det eneste virkemiddelet virksomhetene kan benytte. Viktigheten av deltid for virksomhetens fleksibilitet avhenger av hvilke andre muligheter virksomhetene har til å håndtere varierende behov for arbeidskraft (NOU 2004:37).

Hvor stor vekt som tillegges de ulike formene for fleksibilitet, vil variere fra bedrift til bedrift og fra bransje til bransje. Der virksomhetene streber etter å oppnå større funksjonell og numerisk fleksibilitet, er resultatet ofte bruk av atypiske former for arbeidstilknytning. Der finansiell og funksjonell fleksibilitet etterstrebes, kan resultatet være introduksjon av nye lønnsystemer og nye rutiner for opplæring og kursing i bedriften. I bedrifter der det er numerisk og finansiell fleksibilitet som etterstrebes, kan resultatet være nye kombinasjoner og ordninger for arbeidstid og godtgjørelsessystemer. Et eksempel kan være årlige timeskontrakter (Atkinson 1984:5). Ikke alle virksomheter søker å implementere denne modellen i sin organisasjonsstruktur. I stedet for en bevisst og systematisk utvikling i retning av fleksible bedrifter, hevdet Atkinson at bedriftene han tok utgangspunkt i, dro nytte av et presset arbeidsmarked. Gitt et presset arbeidsmarked kunne bedriftene implementere noen av aspektene ved fleksibilitetsmodellen, uten at dette noen eksplisitt og langsiktig strategi i organisasjonen (Atkinson 1984:10).

Flere forskere i norsk sammenheng har latt seg inspirere av Atkinsons artikkel. Det har blitt lagt stor vekt på å studere omfang og karakter av atypiske tilknytningsformer

mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (se for eksempel Olberg (red). 1995, Nergaard 2004, Nesheim 2004 og Kjeldstad 2006). Virksomheters motiver for å benytte slike tilknytningsformer har stått sentralt.

Modellen har likevel vært gjenstand for mye kritikk. Den sikrer ikke en bredere forståelse av de ytre institusjonelle, sosiale og samfunnsmessige forholdene som påvirker bedriftenes tilpasninger (Nergaard 2005: 188-189). Nesheim (2004:3-6) beskriver en neglisjering av lovgivning, normer og praksis for bruken av ulike typer arbeidstilknytning når temaet behandles i norsk sammenheng. Flexibilitetslitteraturens sterke fokusering på motiver for å ta i bruk atypiske tilknytningsformer, har også medført mindre oppmerksomhet rettet mot de underliggende forholdene som skaper svingninger og behov for fleksibilitet. Svingninger i virksomhetens aktivitetsnivå kan forårsakes av mange forhold. Svingningenes karakter kan også variere, det være seg svingninger i løpet av en dag, uke eller innenfor års-sykluser. Virksomheters håndtering av behovet for fleksibilitet bør derfor sees i sammenheng med svingningenes karakter (Nesheim 2004).

### **3.4 En fleksibel reservearmé**

I sitt klassiske verk kapitalen, hevder Marx (1867 (1995)) at kapitalismen har behov for å disponere det som kalles *den industrielle reservearmé*. Bevegelsesfrihet er nødvendig, slik at kapital til ethvert tidspunkt kan settes inn der hvor øyeblikket krever det. Derfor må det hele tiden være tilgjengelig arbeidskraft som kan mobiliseres på kort varsel. Dette oppnås gjennom den del av proletariatet som mer eller mindre hele tiden er uten arbeid. Marx forstår reservearméen som en forutsetning for kapitalistisk produksjonsmetode (Lyche 1932:15-16). Ved økonomisk vekst vil reservearmeen bli trukket inn i arbeidslivet, mens de vil bli støttet ut igjen når etterspørselen etter varer og arbeidskraft synker igjen (Stjernø 1985).

Marx beskriver et styrkeforhold mellom kapital og arbeid. På den ene side bestemmes dette styrkeforholdet av størrelsen på arbeidsledigheten, eller størrelsen på den industrielle reservearmé, og dermed også av konkurransen om arbeidsplassene mellom arbeiderne. Jo høyere andelen arbeidsløse er, desto større er tilbudet av arbeidskraft. Når mange arbeidere konkurrerer om få arbeidsplasser, gis arbeidskjøperne mulighet til å presse lønnen ned. I

omvendt tilfelle, altså økt etterspørsel etter arbeidskraft, må arbeidskjøperne tilby høyere lønninger (Lorenz 1977:184).

Flere har argumentert for at atypiske arbeidsforhold, og særlig ufrivillig deltid kan forstås som en form for reservearmé-problematikk (Se for eksempel Amble 2008 og Kjeldstad 2009). Eksempelvis skriver Moland (2013:36) at en arbeidsgiverpolitikk med stort omfang av små deltidsstillinger, og aktivt bruk av ekstraarbeid forutsetter at det er en stor og kompetent reservearbeidskraft å ta av. Fra 1970-tallet har det vært en stor økning av studenter med lang studietid og behov for deltidsarbeid ved siden av studiene. Dette har bidratt til å øke tilgjengeligheten av reservearbeidskraft, og å muliggjøre en deltidspolitikk fra arbeidsgivers side (Moland 2013).

## 4 Metode

Hovedmålet i denne oppgaven er å forstå prosessene bak den høye deltidsandelen i varehandel. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstillingen. Kvalitative metoder kjennetegnes av at et relativt lite antall enheter undersøkes, for å skaffe mest mulig oversikt på et felt eller tema (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010:99-100). Kvalitativ metode egner seg til å få en dypere forståelse av hva som ligger bak tendensene og fenomenene, enn hva som er mulig innenfor rammene av spørreskjema. Denne type metoder forutsetter imidlertid alltid et element av spontanitet og tilpasning til situasjonen. I dette ligger selve det kvalitative (Wideberg 2010). Denne egenskapen ved kvalitativ metodologi har vært en viktig side ved arbeidet med oppgaven.

### 4.1 Kilder til informasjon og analyse

Valg av metode må stå i stil til problemstilling og hovedformål med studien.

Forskningsdesignet skal sikre at materialet som samles inn egner seg til å besvare forskningsspørsmålene, og samtidig være et instrument for å takle prosjektets tidsmessige og økonomiske begrensninger (Kjølørød 2010:273). Datagrunnlaget i denne masteroppgaven er eksisterende forskning og litteratur på feltet, sammen med kvalitative data som jeg har hentet inn i løpet av prosjektperioden. Jeg har tatt utgangspunkt i et kjøpesenter i Oslo, og intervjuet til sammen sju butikksjefer eller butikkleidere med personalansvar. Intervjuene hadde varighet på mellom 30 minutter og én time. I tillegg har jeg intervjuet to nøkkelinformanter som i kraft av sin erfaring og stilling i henholdsvis arbeidstakerorganisasjonen Handel og Kontor og arbeidsgiverorganisasjonen Virke, har inngående kjennskap til deltidsproblematikken i varehandel-sektoren. Disse to kategoriene av informanter kan deles inn i lederinformanter og nøkkelinformanter. Svar fra informantene har satt meg på sporet av nye tema og perspektiver, som jeg har hentet mer informasjon om fra litteratur og teori. Jeg har beveget meg mellom empiri og eksisterende litteratur gjennom hele prosessen. Dermed inneholder datainnsamlingen- og analysen elementer av grounded theory (Creswell 2007:62-63 og Corbin og Strauss 1990:1-12). Sammen med relevant teori og litteratur, gir de ni intervjuene med lederinformanter og nøkkelinformanter meg nok informasjon om deltid i varehandel til å besvare problemstillingen om hvilke faktorer som ligger til grunn for butikklederes vurderinger av deltidbruk.

### **4.1.1 Utvalget**

Valg av kjøpesenter gjorde jeg tidlig i arbeidet med masteroppgaven. På det tidspunktet så vinkling og forskningsdesign nokså annerledes ut enn hva resultatet har blitt. Valg av kjøpesenter er derfor gjort på grunnlag av en del andre hensyn. Selve kjøpesenteret kan dermed sies å være tilfeldig valgt for denne studien. Likevel har valget vist seg fordelaktig for datainnsamlingen og forskningsopplegget. Ved å velge ut et bestemt kjøpesenter kunne jeg kontrollere for en del variabler i de butikkene jeg rekrutterte informanter fra. Både geografi og åpningstider er identisk for de sju butikkene jeg har besøkt. I tillegg gjør den felles sentertilhørigheten at variasjon i besøkstall og kundetilstrømning kan sies å være relativ lik for butikkene. Samtidig har det vært fordelaktig for meg å ha valgt ut ett kjøpesenter i Oslo. På den måten var det praktisk, tidsbesparende og enkelt å finne fram til de butikkene jeg skulle besøke.

### **Valg av butikker**

I begynnelsen av prosjektet tilstrebet jeg å ta utgangspunkt i butikker som var så like som mulig i forhold som størrelse, omsetning, og antall ansatte. Forskningsdesignet jeg la opp til, var en komparativ case-studie. Jeg ønsket å se komparativt på hvordan bruk av deltid så ut på tvers av bransje og kjønn, og var derfor opptatt av egenskaper som bransjetilhørighet og sammensetning av ansatte. Det viste seg imidlertid vanskelig å finne tilstrekkelig informasjon om butikkene til å vite om de kunne være sammenlignbare. I de tilfellene det var mulig å få tak i tilstrekkelig informasjon før utvelgelse, støtte jeg på problemer med å få rekruttert butikklederne til å delta i prosjektet. Derfor valgte jeg å legge om forskningsdesign og innfallsvinkel. Utvelgelse av lederinformanter er basert på et lite sett med kriterier. De måtte alle ligge i det samme kjøpesenteret, ha en tilknytning til en større kjede, og ikke minst ha kapasitet og tid til å delta i studien.

Jeg har vært i kontakt med 17 butikkledere. Syv av disse deltok i studien. Av de ti som ikke deltok, oppga to at de ikke hadde tillatelse fra kjeden butikken eies av, og sju butikksjefer oppga at de i den aktuelle perioden ikke hadde nok kapasitet og bemanning til å delta. Kapasitet har vist seg å være den største hindringen. Det er heller ikke uventet, med tanke på at varehandel er en bransje med salgssesonger og svært varierende kundetilstrømning. At januarsalg, morsdag og ikke minst valentinsdag skulle ha så stor betydning for rekruttering av informanter og datagrunnlag for denne studien, var en interessant overraskelse.

## 4.2 Intervju som metode

Intervjuene med butikksjefene var alle utført som semistrukturerte intervjuer. Jeg hadde på forhånd utarbeidet en intervjuguide som var strukturert etter temaer jeg har funnet interessante gjennom den litteraturen og forskningen som allerede finnes på deltidsproblematikken generelt, og varehandel spesielt (se vedlegg 1 og 2). Noen teoretiske antakelser er også tatt med i intervjuguiden, og blitt formulert som spørsmål og tema. En av fordelene med å bruke intervju som metode for informasjonsinnhenting, er muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og at samtalen kan dreies inn på tema forskeren ikke på forhånd visste er aktuelle for problemstillingen (Tjora 2012:118). Det har vært en stor styrke i dette prosjektet.

Selve informasjonsinnhentingsfasen varte i en periode over fem uker. Prosjektet endret seg mye i løpet av disse sju ukene. Derfor så jeg det nødvendig å endre intervjuguiden i løpet av prosessen. Jeg har gått bredt ut med åpne intervjuguider som jeg stadig har revidert og formet etter de temaene som har dukket opp under intervjuene. Temaer som dukket opp i intervjuene som jeg ikke hadde forutsett på forhånd, ble etter hvert inkludert i intervjuguidene til senere intervjuer. Noen tema og spørsmål som var utarbeidet på grunnlag av mine antakelser, ble fort avkreftet, og ble derfor fjernet fra intervjuguiden etter hvert som jeg forsto mer av hva studien dreide seg om.

Eksempelvis var jeg tidlig i datainnsamlingsfasen interessert i å se deltid i varehandel i et likestillingsperspektiv. Derfor var jeg opptatt av kjønn, alder og livssituasjon hos deltidsansatte i butikkene. Disse temaene fikk derfor stor plass i de første intervjuene. I løpet av de første intervjuene oppdaget jeg imidlertid at svarene jeg fikk på disse spørsmålene ikke var i samsvar med det jeg hadde lest og dermed også antok. I stedet dukket studenter, turnover, sosial status og arbeidsmiljø opp som interessante tema i løpet av intervjuene. Jeg valgte å følge disse sporene videre, og inkluderte temaene i intervjuguiden. Jeg bevegde meg stadig fra intervjuene til litteratur og tilbake til informasjonsinnhenting. Et godt dybdeintervju krever både en nøye planlagt intervjuguide og en spontan og våken intervjuer som kan forlate intervjuguiden og forfølge interessante resonnementer eller sidespor hos respondentene (Wideberg 2010). Jeg har hatt et sett med grunnleggende bakgrunns-spørsmål som er stilt i alle intervjuene. Men ettersom butikkene jeg har intervjuet har ulike

sammensetninger av ansatte, opererer i ulike bransjer og størrelsen på butikkene varierer, har tema i intervjuene variert etter hva som har vært relevant for den aktuelle butikksjefen.

### **Etikk og personvern**

Prosjektet er meldt til, og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Alle informantene fikk tilsendt en samtykkeerklæring og formelt skriv om studien i forkant av intervjuet (se vedlegg 3). I dette skrivet informerte jeg om studiens formål, forskningsopplegget, opplyste om mitt ønske om å bruke diktafon og fortalte om hvordan jeg kom til å behandle opplysningene fra intervjuet. Alle informantene er anonymisert i denne oppgaven. For lederinformantenes del er både informantens navn, butikk og kjøpesenter anonymisert. Kjøpesenteret og hver av butikkene har fått fiktive navn. Dette er gjort av personvern hensyn, og for at informantene under intervjuet ikke skulle behøve å være redde for at informasjon om drift og ansatte kan gjenkjennes av andre, og dermed være med reservert i intervjusituasjonen.

#### **4.2.1 Intervjusituasjonen**

Intervjuene i dette forskningsopplegget er en relasjon mellom meg som intervjuer, og informanten. Den informasjonen som kommer ut av intervjuet, er avhengig av denne relasjonen. I en slik situasjon, må man imidlertid være bevisst muligheten for en eventuell intervju effekt. Med intervjuereffekt menes at informanter forsøker å male et mer positivt bilde enn virkeligheten tilsier, fordi de ikke ønsker å komme dårlig ut i undersøkelsen, eller i situasjonen overfor intervjuer (Tjora 2012:118). Jeg har ikke oppfattet det som et problem i denne studien ettersom det som blir behandlet er lite sensitivt, og informantene er intervjuet i kraft av sin stilling i bedriften.

Rammen rundt intervjuet kan ha betydning for hvor trygg informanten føler seg. Dette kan også påvirke utfallet av intervjuet (Johannessen et al. 2010: 137-138). Derfor har jeg i de fleste intervjuene latt informanten foreslå sted for intervjusituasjonen. De fleste lederintervjuene er gjort på personalrommet eller kontoret tilhørende butikken. Husleia er i midlertid dyr på kjøpesentre. Derfor har ikke alle butikkene personalrom de kan stille til disposisjon. To av intervjuene er derfor gjort på en kafé på det aktuelle senteret. Informantene har blitt informert om at datamaterialet behandles konfidensielt, og at all identifiserende informasjon er anonymisert i selve oppgaven. På den måten har jeg forsøkt å



sikre at informantene skal føle seg trygge på situasjonen, og at informasjon ikke blir misbrukt.

### **Mulige feilkilder**

I en kvalitativ studie kan det finnes flere feilkilder (Johannessen et al. 2010). Klarer jeg å måle det jeg sier jeg skal måle? Påvirker jeg informantene til å svare det de tror jeg vil høre? Og hvordan kan jeg vite at informantene jeg har rekruttert ikke er ekstraordinære tilfeller?

Jeg kontaktet langt flere potensielle lederinformanter enn de som takket ja til å delta i studien. En fare ved slik oppsøkende rekruttering til en studie, kan være at de som deltar i studien har interesse av å vise seg selv eller kjeden de representerer på en fordelaktig måte. Heller enn et ønske om å vise fram butikken på en fordelaktig måte, har jeg oppfattet at deltakelse i studien bunnet i en bevissthet og interesse for deltidstematikken.

### **4.2.2 Validitet og reliabilitet**

Begrepene validitet og reliabilitet kan brukes til å vurdere kvalitet på forskning.

Validitet handler om hvorvidt spørsmålene faktisk evner å måle de fenomenene forskeren forsøker å undersøke. Belyser svarene det jeg er ute etter å undersøke? (Tjora 2012:118). Sentrale spørsmål er om informantene har forstått spørsmålene, og hvordan kan de vite at jeg tolker deres utsagn på samme måte som de er ment. I intervjusituasjonene har jeg hatt mulighet til å nyansere og tydeliggjøre spørsmål som har vært uklare for informanten. Det har også oppstått situasjoner hvor jeg har vært usikker på om jeg har forstått svarene deres riktig. Da har jeg hatt mulighet til å få klarhet i det med én gang. I etterkant av intervjuet har jeg hatt kommunikasjon med flere av informantene over mail, for å få klarhet i utsagn og sitater jeg har vært usikker på hvordan jeg skal forstå. En av informantene har også bedt om sitatsjekk, og har fått og godkjent dette. At jeg raskt har fått nøstet opp i uklarheter, gjør at jeg har sikret validiteten i materialet mitt. Et annet validitetsproblem ved kvalitative intervjuer kan imidlertid være at informantene ikke har særlig formening om temaet og dermed vilkårlig trekker svar opp av hatten, eller svarer det hun tror intervjueren ønsker å høre (Grømno 2004:221). Som presisert ovenfor, virker ikke en slik intervju effekt å ha hatt stor innvirkning på mine informanter.

Dette er en studie av hvordan deltid ser ut i varehandel, operasjonalisert i et sett med butikker i ett bestemt kjøpesenter. Funnene har ikke som mål å være eksternt generaliserbare. Ekstern

validitet er dermed ikke et aktuelt tema for denne oppgaven. Målet er heller å gi en dypere forståelse av mekanismene i bruk av deltid, med søkelys på butikker i varehandelen.

Reliabilitet handler om å ha pålitelige data som ikke avhenger av person eller situasjon. Dette kan være en større utfordring enn validitet i kvalitative undersøkelser (Grønmo 2004:221). Lederinformantene har jeg intervjuet i kraft av deres stilling som butikksjef med personalansvar. Svarene jeg har fått er avhengige av den kunnskapen og erfaringen den enkelte butikksjefen har om deltidsbruk i deres butikk og i bransjen generelt, og de perspektivene vedkommende har på deltidsarbeid. Undersøkelsen er etterprøvable i den forstand at informantene trolig ville svart det samme igjen på omtrent samme tidspunkt. Men butikkjedens policy på deltidsbruk, og butikksjefenes erfaring og holdning kan endres over tid.

### **4.3 Tolkning og analyse av materialet**

Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må fortolkes (Johannessen et al. 2010:163). Videre må de analyseres for å kunne si noe om problemstillingen forskeren opererer med. Å fortolke dataene vil i denne sammenhengen bety å sette dem inn i en større sammenheng, eller å få tak i en mening som ikke ligger i dagen. Å analysere er å bryte materialet opp i bestanddeler, med mål om å avdekke et mønster i datamaterialet. (Johannessen et al. 2010:163-165). Det er vanlig å ta utgangspunkt i teori og se funnene i lys av dette, når datamaterialet skal analyseres. Formålet med dette er å forstå og forklare funnene.

Etter samtykke fra informantene, ble intervjuene tatt opp på diktafon. Jeg har gjort detaljerte transkripsjoner av intervjuene i sin helhet. Disse danner grunnlaget for analysen.

Analysearbeidet jeg har gjort har to hensikter. Det ene er å organisere data etter tema og kategorier. Den andre hensikten har vært å tolke materialet. Et mål har vært å utvikle fortolkninger av, og perspektiver på, informasjonen i datamaterialet. Jeg har vært på utkikk etter mønstre og avvik i materialet for å kunne analysere og drøfte mot aktuell teori, og å trekke slutninger fra det.

Arbeidet er gjort med både induktiv og deduktiv tilnærming (Moses og Knudsen 2010:22). Induktivt, fordi jeg har latt tema og kategorier komme fram av datamaterialet, uten å være på jakt etter forhåndsbestemte kategorier. Likevel har arbeidet i prosessen grenset mot å også

være deduktivt, ettersom jeg gjennom hele prosessen har gått til litteratur og teori for å hente mer informasjon om kategoriene og temaene som har vist seg aktuelle i intervjuene.

Intervjuguidene er likeså inspirert av eksisterende litteratur og antakelser. Den induktive tilnærmingen legger et godt grunnlag for å ikke gå glipp av verdifull informasjon som ligger i datamaterialet, men som jeg ikke i utgangspunktet har sett som viktig.

### **4.3.1 Koder og matriser**

Koding er en mye brukt metode hvor forskeren kan organisere materialet, og identifisere tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om de hovedtemaene forskeren har festet seg ved (Johannessen 2010:174). Jeg leste gjennom hver av intervju-transkripsjonene flere ganger. Etter andre gjennomlesning begynte jeg å markere stikkord i margene som rent deskriptivt indikerte hva de ulike sitatene og sekvensene handlet om. Dette gjorde jeg i flere omganger. Disse stikkordene omtaler jeg i det videre som koder. Jeg kodet alt materialet, ikke bare signifikante sekvenser. Dermed kan det sies at jeg benyttet åpen deskriptiv koding. Dette var en nyttig prosess som gjorde at jeg ble godt kjent med materialet, og gjorde det mer oversiktlig og håndgripelig. Det har vært et nyttig verktøy for å oppdage og organisere meningsbærende informasjon i materialet, som kunne være relevant for problemstillingen. I tillegg fikk jeg mulighet til å se mønstre i butikksjefenes ordbruk og kategorisering om ansatte som har vist seg interessant.

Koding er et ledd i fortolkningsprosessen (Johannessen et al. 2010:175-176). Selv om jeg tidvis kunne oppleve arbeidet med koding som monotont og nærmest mekanisk, ser jeg i ettertid at kodingsprosessen ikke kan skilles fra fortolkningsprosessen. De kodene jeg har brukt, og kategoriene jeg har kommet fram til, er farget av den forståelsen av materialet jeg har utviklet underveis. I løpet av prosessen gikk kodene fra å være beskrivende, til mer tolkende eller teoretiske (Johannessen et al. 2010:176). Mine teoretiske antakelser og faglige interesser vil også være med på å farge hvordan jeg fortolker materialet.

#### **Kategorier og tema**

Etter at alt materialet var kodet, kunne jeg lage matriser for å få en grafisk oversikt over særlig de syv lederinformantenes svar. Jeg lagde en matrise med spørsmål fra intervjuguiden i første kolonne, og de syv lederintervjuenes svar som koder i radene nedover. På den måten lagde jeg et slags sammendrag av alt datamaterialet i én matrise, som riktignok ble ganske

lang og omfattende. Blant kodene som dukket opp i gjennomgangen av transkripsjonene, og mønstrene disse dannet i sammendrags-matrisen, kunne jeg etter hvert skille ut et sett med tema eller kategorier som disse kodene samlet seg rundt. Noen av kodene som dukket opp i flere av intervjuene, grupperte seg rundt temaer og kategorier jeg ikke i utgangspunktet visste ville være relevante. Kategoriene jeg endte opp med kan sies å være resultater av at tilnærmingen min har vært både induktiv og deduktiv. De fire kategoriene svarene har gruppert seg rundt, er:

- Organisatoriske trekk ved butikken og dens omgivelser
- Aktuelt lov- og avtaleverk
- Kjennetegn ved deltidsarbeidskraften
- Utfordringer møter lederne ved bruk av deltidsansettelser

Analysen er derfor også strukturert etter disse. Lederne trekker fram disse fire elementene som sentrale for deres vurderinger av deltidsansettelser som arbeidskraft. I oppgavens tre neste kapitler går jeg nøye inn på disse temaene, og gir beskrivelser av informantenes betraktninger av dem. Lederinformantene nummereres med tall fra 1-7. Informantene fra organisasjonene i arbeidslivet har fått navnene HK og Virke.

# 5 Hvorfor deltid?

Dette første analysekapitlet gir en beskrivelse av de syv butikkene jeg har tatt utgangspunkt i. Det vil gi leseren et bilde av hvilke kontekster butikkene opererer i, og hvordan lederne organiserer arbeidskraften. Figur 2 gir en framstilling av egenskaper ved hver av butikkene. Egenskapene tabellen viser er butikkens bransjetilhørighet, kjedetilknytning, og hvordan stillingsstørrelsene er fordelt. Figur 3 viser hvordan de ulike stillingskategoriene er fordelt på personalet i butikkene. Andre del av kapitlet belyser butikkledernes arbeidstidsorganisering, og hvilke vurderinger som ligger til grunn for dette.

## 5.1 Beskrivelse av utvalget

I løpet av intervjuene har jeg forsøkt å sette søkelys på hvorfor og hvordan butikkene bruker deltidsstillinger, for å forstå prosessene bak deltidsarbeid i varehandel. Alle lederinformantene har lang erfaring fra varehandelen. Noen har jobbet lenge i samme kjede, og andre har hatt ulike stillinger innenfor ulike segmenter av varehandelen. De snakker både på grunnlag av praksis i butikken de leder, og på bakgrunn av erfaringer fra varehandelen generelt. Dette analysekapitlet er strukturert etter de tema som har vist seg interessante gjennom intervjuene.

### 5.1.1 Bransje, varer og åpningstider

De syv butikkene tilhører ulike bransjer og har ulike profiler, men felles er at de alle selger artikler knyttet hjem og fritid. Alle butikkene har et stort sortiment, og vareutvalget fornyes stadig. Dette er mer aktuelt for noen enn andre. Lederinformantene fra butikk nr. 3 og 6 nevner at de har hyppig utskiftning av varer. Butikk 5, 6 og 7 har ulike bransjedelte avdelinger innad i butikken. Butikk nr. 1, 2, 3 og 4 er noe mindre i størrelse og antall ansatte enn de øvrige butikkene. Butikkene i utvalget har alle samme åpningstid. De har åpent i elleve timer på hverdager og ni timer på lørdager. I julesesongen er åpningstidene utvidet. Det er kjøpesenteret som bestemmer åpningstidene. Kjøpesenteret er et stort og mye besøkt kjøpesenter i norsk sammenheng. Flere av lederinformantene forteller at deres butikk er blant de større butikkene i kjeden.

### **5.1.2 Kjeditilknytning**

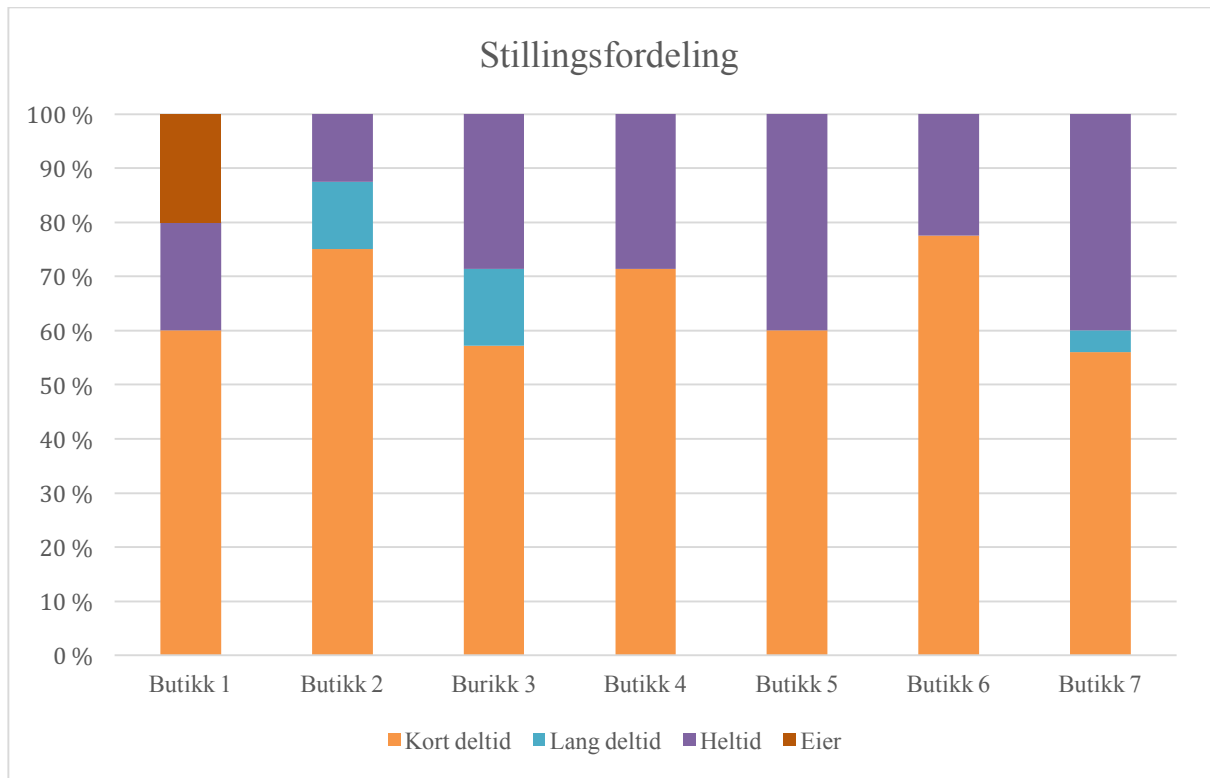
Alle kjedene har historie som går 30 år tilbake eller lenger, og alle er norske eller skandinaviske. De har alle flere butikker i Oslo og omegn. Flere av butikkjedene har både butikkenheter som eies av kjeden, og egneide franchisebaserte enheter som eies av franchisetakere. Lederinformanter fra butikk nr. 1 er den eneste i utvalget som er franchisetaker. Denne butikken er et eget aksjeselskap, og står ikke i noe avhengighetsforhold til kjeden, annet enn felles profil og sortiment. De seks resterende butikkene eies av kjeden de tilhører. Å være butikkleder innebærer ansvar for daglig drift av butikken, blant annet ved å styre bemanning, budsjett og å ha personalansvar. Samtidig har butikklederne et noe begrenset handlingsrom, ettersom de må følge retningslinjer og krav fra sine ledere i butikkjeden. Flere av butikklederne nevner at de kan låne ut ansatte til andre butikker i kjeden, og tilvarende låne inn ansatte når de har behov for det.

### **5.1.3 Ansatte og stillingsprosent**

Som det framgår av tabellen, har alle butikkene i utvalget utstrakt bruk av deltidsansatte. De har i gjennomsnitt godt over 50% av staben ansatt på deltidskontrakter. Fire av de syv butikkene har ansatte i lang deltid. Hovedparten av utvalgets deltidsansatte er ansatt på kort deltid. Disse små stillingsbrøkene i utvalget varierer fra 8%-50% av full stilling. Fire av butikkene har også ekstravakter eller ringevikarer ansatt. De er regnet som deltidsansatte med 0 % stilling. Forholdet mellom antall ansatte og antall årsverk i butikkene, gjenspeiler at mange er ansatt på små stillinger. Butikkene opererer gjennomsnittlig med mellom 2-3 ansatte per årsverk.

Figur 2: Butikktabell

	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6	Nr. 7
<b>Bransje og varetvalg</b>	Kjøkken og interiør-artikler	Kjøkkenartikler	Gave- og interiørartikler	Musikk-, film- og spillartikler	Jernvare- og hjemartikler	Sports- og fritidsartikler	Hjem-, kontor- og fritidsartikler
<b>Eieform</b>	Franchisetaker	Eies av kjeden	Eies av kjeden	Eies av kjeden	Eies av kjeden	Eies av kjeden	Eies av kjeden
<b>Antall ansatte</b>	4 + eier	8	7	7	10	40	25
<b>Antall årsverk</b>	1,5 + ekstrahjelp og eier	2,4 + ekstrahjelp	3,4	2,8 + ekstrahjelp	5,2	18,9 + ekstrahjelp	13,9 + ekstrahjelp
<b>Antall fulltidsansatt</b>	1	1	2	2	4	9	10
<b>Antall deltidsansatt</b>	1	5	5	3	6	23	14
<b>Hvorav ekstrahjelper</b>	2	2	0	2	0	8	1
<b>Fordeling stillingsbrøk</b>	1 x 100% 1 x 50% 2 x 0%	1 x 100% 1 x 80% 1 x 27% 2 x 13% 1 x 8% 2 x 0%	2 x 100% 1 x 70% 4 x 17%	2 x 100% 3 x 27% 2 x 0%	4 x 100% 6 x 20%	9 x 100% 23 x 30% 8 x 0%	10 x 100% 1 x 70% 3 x 40% 10 x 20% 1 x 0%



Figur 3: Stillingsfordeling

I den neste delen av kapitlet skal vi se på hvordan den organisatoriske konteksten spiller inn på organisering og vurdering av arbeidstid.

## 5.2 Hvorfor deltid?

I løpet av intervjuene har alle informantene fortalt hva de mener er grunnen til at deltidsstillinger er så utbredt varehandel generelt, og i sin butikk spesielt. Det er som regel sammenfallende forklaringer. Begrunnelsene som blir gitt er at varehandelen har lange åpningstider og at deltid brukes som et verktøy for å få bemanningskabalene til å gå opp. Flere nevner også et behov for en fleksibel bemanningsstruktur som gir mulighet til å treffe behovet ved omsetningstopper, uten å ha for mange på jobb i roligere perioder.

Nøkkelinformanten fra HK mener de trange økonomiske marginene butikkledere i varehandel er pålagt, bidrar til økt bruk av deltid. Lederinformant fra butikk nr. 1 og 5 mener også det. Å ha flere ansatte å spille på når det er sykdom i staben, er også et argument hovedparten av lederinformantene framsetter. Andre forteller at det er vanskelig å få fulltidsansatte med barnefamilier til å jobbe kvelds- og helgevakter. Lederinformantene fra



butikk nr. 1, 2 og 3 forteller at turnus-arbeid i varehandelen er slitsomt og har for lav status blant voksne folk. Derfor må de ha flere deltidsansatte til å ta unna de slitsomme vaktene. Flere av informantene sier også at stor tilgang til studenter som ønsker kort deltid er en vesentlig faktor.

*(...) Her som det er så lange åpningstider, er du nødt til å ha mange å spille på. Og da er du nødt til å dele det opp. Jeg kunne ha samla opp og hatt tre hundreprosjenter og én lørdagshjelp. Men hvis én blir syk da, så er det ingen å ringe til. Da har jeg ingen å spørre. (Nr. 2).*

I det videre undersøker jeg disse argumentene nærmere.

### **5.2.1 Retningslinjer og praksis**

Butikkene som er eid av kjeden, må forholde seg til kjedens retningslinjer for personalpolitikk. Lederinformant nr. 6 sier at de har klare regler om at det skal skrives kontrakter med et fast antall timer på deltidsansettelser. Informant nr. 5 forteller at de har en totalramme med et budsjett, som de fordeler på de ansatte. Det ser ut til å være vanlig praksis. Personalet er delt inn i én liten gruppe med ansatte i store stillingsbrøker, og én større gruppe ansatt på kort deltid<sup>3</sup>. Lederinformantene fra butikk nr. 2 og 3 forteller om hvordan personalets stillingsprosjenter i de fleste butikkene i deres kjeder ser ut:

*De vil at butikksjefene skal gå i 100%. Det som er igjen deler man opp, sånn at man har litt å spille på i forhold til ferier og sykdom. (Nr. 2).*

*De fleste butikkene i kjeden er bygd opp sånn at man har en butikkleder og en deltidsansatt [på lang deltid]. Og så fyller man på. Men det er forskjellig fra butikk til butikk. I en liten butikk må man dele opp mer, sånn at man har flere å spille på. (Nr. 3).*

Å fylle på med mange små stillinger er vanlig praksis. I likhet med lederinformantene i butikk nr. 2 og 3, forteller resten av lederinformantene at grunnen til at de har stor andel ansatt på kort deltid, er at de må ha mange å spille på. Informantene hevder et behov for å ha mange ansatte, slik at de kan dekke bemanningsbehov ved sykdom, men også for å dekke opp i ferier, kvelder, helger og ved omsetningstopper.

---

<sup>3</sup> Her er Butikk nr. 1 et unntak. Som franchisetaker har hun en mer flytende bemanningsstruktur.

## 5.2.2 Vaktplan – turnus

Alle lederinformantene forteller at de legger vaktplan som turnus med to eller tre skift. Turnusene går over fire uker, og er som regel like hver måned. Flere av lederinformantene forteller at de har lik bemanningsstruktur gjennom året. Dette gir forutsigbarhet og mulighet til å planlegge godt.

*Det er jo veldig få overraskelser i løpet av et år i en butikk. Man ser på fjoråret, og så budsjetterer man seg litt opp eller så holder man seg der. Så man kan jo alltid se hvor mange timer man hadde (Nr. 3).*

*Jeg har en fast mal som jeg tar utgangspunkt i. [Det er] bare "copy-paste" egentlig. Og så gjør jeg endringer etter ønsker og behov (Nr. 4).*

Lederinformantene forteller at dette gjør arbeidstiden forutsigbar for både butikken og de ansatte.

## 5.2.3 Hvem jobber når?

Lederinformant 5 beskriver hvilken fordeling av heltidsansatte og deltidsansatte som er vanlig i løpet av en dag:

*Jeg tror det er mest vanlig at man har en fordeling på rundt 50-50%. Man har en fastsatt stab og så har man litt flytende resten av dagen (Nr. 5).*

Butikklederne fra både butikk nr. 1, 2, 3 og 7 forteller at det er vanskelig å få fulltidsansatte til å jobbe på kveldstid og i helg.

*Jeg tror åpningstider har mye å si. Voksne mennesker som har familie, er ikke interessert i å stå her til klokka ni om kvelden (Nr. 2).*

Lederinformantene forteller at de legger opp vaktplan som gjør at ansatte på lang deltid og heltid jobber på dagtid, og så lite som mulig på kveldstid og i helger. Ansatte på kort deltid jobber i hovedsak kveld og helg.

*Deltidene kommer dårligst ut [av turnus-ordningen]. De jobber bare kvelder og lørdager. De jobber ubekvemme tider, sånn at de som er fast ansatt skal ha mer behagelig arbeidstid (Nr. 7).*

Flere av butikkene i utvalget må betale tillegg for ubekvem arbeidstid<sup>4</sup> til ansatte som jobber over 48 timer i måneden. Fulltidsansatte og ansatte på lang deltid skal dermed få ekstra betalt for arbeidstimer på kveld og i helg. Derfor kan vi tenke oss at det er kostnadsbesparende for

---

<sup>4</sup> Butikker som følger tariffavtale har et sett med satser for ekstrakostnader for ubekvem arbeidstid. Arbeid på sein ettermiddag, kveld og i helg regnes som ubekvem arbeidstid. Ansatte som jobber mer enn 12 timer ukentlig, har krav på UB-tillegg (Landsoverenskomsten HK-Virke 2014-16).

butikken å i minst mulig grad bemanne disse vaktene med fulltidsansatte. De setter heller opp deltidsansatte som jobber så få timer i måneden at de kommer under UB-grensa.

*Deltidene skal jobbe under 48 timer på en turnus.(...) Det er når man overskrider det antallet at man må betale tillegg for ubekvem arbeidstid (Nr. 4).*

#### **5.2.4 Varierende aktivitet -- varierende bemanningsbehov**

Felles for alle butikkene i utvalget er at de har varierende besøk i løpet av en dag, en uke og i løpet av en års-syklus. Bemanningsbehovet varierer tilsvarende systematisk.

*Du har jo flere topper i løpet av en dag. I 17-18-tiden kan det være en topp sånn omsetningsmessig. Da må man fylle på litt (Nr. 5).*

For butikkene er det viktig å treffe disse toppene med riktig bemanning, uten å ha for mange på jobb i periodene på dagen hvor det er lite kunder. Der butikken er eid av kjeden, må butikklederne forholde seg til timebudsjetter de har fått fra økonomiavdelingen på regionsnivå. Flere nevner at det er små marginer og at de må svare til rammer og krav fra sine ledere i kjeden.

*Ting er behovsstyrt. Det er fryktelig dyrt å ha for mange folk på jobb. Det er en hårfin balanse med små marginer (Nr. 5).*

Alle butikklederne forteller at desember er en hektisk måned med stor kundetilstrømning. For flere av butikkene utgjør juleperioden en vesentlig del av omsetningen. Lederinformant 4 forteller at i desember måned har butikken tre måneders omsetning på tre uker. En slik topp i omsetning gir et hopp i bemanningsbehovet, mens det kan være ganske stille resten av året. Flere av lederinformantene forteller om utfordringer ved å møte et bemanningsbehov som er så varierende.

*Størsteparten av omsetningen er i julesesongen. Da har jeg behov for 10 personer 10. desember, og ingen 2. januar (Nr. 1).*

Bruk av deltidsansettelser, midlertidige ansettelser, ekstrahjelper og merarbeid hos deltidsansatte er strategier informantene nevner for å dekke opp i slike perioder.<sup>5</sup> Også i løpet av uken kan bemanningsbehovet variere kraftig. For lederinformanten fra butikk nr. 3, er det viktig å kunne sende hjem ansatte, dersom hun har for mange på jobb.

---

<sup>5</sup> Butikk nr. 3 og 5 har ikke ekstrahjelper. Ikke alle butikkene ansetter midlertidig i julesesongen.

*Det går jo veldig opp og ned. Man er på en måte avhengig av å ha noen som ikke har den faste lønna. Plutselig har jeg satt opp fire stykker på en lørdag, og så kom det ikke noen [kunder] i butikken. Å ha fleksibiliteten til å kunne sende noen hjem, for eksempel, og å si at "du får igjen de timene en annen dag", er viktig (Nr. 3).*

Alle lederinformantene presiserer et sterkt behov for å kunne tilpasse bemanningen til varierende kundetilstrømning og omsetningstopper. Deltidsansettelser er en nærliggende løsning. Selv om lederinformantene har sett tendenser til når omsetningstoppene er, og bemanner utfra dette, kan aktivitetsvariasjonene også være uforutsigbare. Da vurderer lederne det som viktig å kunne tilkalle bemanning på kort varsel.

### **5.2.5 Arbeidsoppgaver og opplæring**

Medarbeidernes arbeidsoppgaver er som regel å stå i kasse, fylle på varer og å veilede kunder. I tillegg gjelder åpnings- og stengingsrutiner, herunder telling av kasse og oppgjør. Alle lederinformantene forteller at de ønsker å ha så lik kompetanse som mulig blant de ansatte.

*Vi har en rullering slik at alle er innom alt. (Nr. 7).*

*Alle skal ha en grunnkunnskap om alt. Det er én butikk. Det er ikke flere småbutikker i butikken. (Nr. 5).*

På den måten kan både heltidsansatte og deltidsansatte brukes på alle type vakter. Lederen trenger ikke ta hensyn til kompetanse når hun setter opp vaktplanen. På den måten ser de også mindre sårbare for frafall. Likevel er det slik at noen har mer erfaring eller ansvar enn andre.

*Vi har noen spesialiserte oppgaver, som teamledere og skiftledere. Men vi har aldri noe som bare én bestemt person kan gjøre. Det ville jo vært ekstremt sårbart. (...) (Nr. 7).*

De to største butikkene i utvalget oppgir at de har noen spesialiserte oppgaver i butikken. De har egne avdelingsledere og skiftledere. Det er typisk ansatte på full stilling eller lang deltid som har denne typen ansvarsoppgaver. På den måten er arbeidsoppgavene mellom ansatte på fulltid og lang deltid differensiert fra arbeidsoppgavene til ansatt med kort deltid. Likevel, som informantene i sitatet ovenfor påpeker, forsøker de å sikre en viss spredning av denne kompetansen – og dermed også spredning av risiko ved bortfall.

## 5.3 Oppsummerende

Dette kapitlet har vist at det er flere organisatoriske forhold ved både butikkene, kjedene, kjøpesenteret og bransjen i sin helhet, som har betydning for bruken av deltid. Lederne må ta hensyn til krav og retningslinjer fra kjeden, kjøpesenterets åpningstider og kundenes forbruksmønstre. Når normalarbeidsdagen er etablert som et ideal i det norske arbeidslivet, er det tydelig at butikker med lange åpningstider får utfordringer. Lederne etterstreber at ansatte på med store stillingsprosent i stor grad jobber på ordinær dagtid, og at deltidsansatte med små stillinger jobber vaktene med ubekvem arbeidstid. Kundenes behov for kompetent hjelp er likevel ikke noe mindre i tidsrommet utenfor normalarbeidsdagen. Det er som regel i tidsrommet utenom normalarbeidsdagen, at kundene har mulighet til å handle i butikkene. Ettersom store deler av åpningstidene faller utenfor normalarbeidsdagen, har butikklederne en stor base av deltidsansatte som jobber på kveldstid og på lørdager. I det neste kapitlet skal vi se på hvem de ansatte er, og hvilke trekk som kjennetegner deltidsarbeidskraften i butikkene.

## 6 Trekk ved arbeidskraften

I dette kapitlet viser jeg hvem deltidsarbeidsstyrken i utvalget er. Jeg vil også se på trekk og kvaliteter ved arbeidsstyrken som har betydning for arbeidsgivers bruk av deltid. I tillegg ser jeg virksomhetenes deltidsbruk i lys av noen av bestemmelsene i Arbeidsmiljøloven som omfatter deltidsansettelser.

### 6.1 Hvem er deltidsansatt?

Som vi så i forrige kapittel, er butikkene i utvalget dominert av deltidsstillinger blant de ansatte. Kjønnbalansen er relativt jevn, men det er overvekt av kvinner blant deltidsansatte. Hovedparten av deltidsstillingene er små stillingsbrøker. I alle butikkene er ansatte på kort deltid i hovedsak studenter. Idealtypisk<sup>6</sup> kan vi dermed si at en ansatt i utvalget er en kvinnelig student med kort deltidsstilling.

#### 6.1.1 Kort deltid – overvekt av studenter

Informanten fra butikk nr. 4 beskriver deltidsarbeid i hans butikk:

*(...)[Det] er en typisk jobb man har ved siden av studier (...). Her er rett og slett alle deltidene studenter ved siden av (Nr. 4).*

At de har en annen hovedaktivitet som hovedsakelig foregår på dagtid i ukedagene, betyr at det er på kveldstid og i helger de har tid og mulighet til å jobbe. Lederinformant Nr. 5 forteller hvor ofte, og på hvilke tidspunkter hans deltidsansatte studenter jobber. Han mener at studentenes mulighet og behov for å jobbe matcher butikkens behov for arbeidskraft.

*Her kjører de en kveld i uka, og annenhver lørdag. Jeg har inntrykk av det er passe dose for en fulltidsstudent. Jeg tror ikke de ønsker noe mer heller. Det er gjerne sånn behovet vårt er også. Det er liksom det å kunne fylle på litt på kvelden og i helger. Og ikke minst i ferier (Nr. 5).*

Også lederinformanten fra butikk nr. 6 forteller at de deltidsansatte er utelukkende studenter. Denne butikken rekrutterer bevisst fra et bestemt studieprogram på en utdanningsinstitusjon i Oslo.

*Vi vil ha folk som ønsker å knytte det de lærer på skolen til jobb. (Butikk nr. 6).*

---

<sup>6</sup> Idealtipe er et begrep fra Max Weber, som refererer til en konstruksjon der typiske egenskaper ved et sosialt fenomen trekkes fram (Weber 1949).

På den måten sikrer de seg deltidsansatte med relevant kompetanse og motivasjon. Mange av disse studentene rekrutteres også til større stillinger i kjeden etter endt utdanning. Dette er imidlertid det eneste eksempelet i utvalget med en slik tilnærming. Som vi skal se senere, virker dedikasjon og kompetanse å være en av utfordringene lederne møter i med deltidsansatte studenter.

### **Sånne som vil komme seg litt ut**

Blant de få ansatte i butikkutvalget som er ansatt på kort deltid, men som ikke er studenter, varierer det hvorvidt de har en annen hovedaktivitet enn lønnsarbeidet. Lederinformant 5 forteller om en ansatt, at hun trapper ned sin yrkesdeltakelse og skal gå av med pensjon.

*Det er kjedens gamle regionleder som jobber turnus hos oss, to ganger i uka (Butikk nr. 5).*

Blant ansatte på kort deltid i butikk 7, som ikke er studenter, er det én som har 100% jobb ved siden av, og som har deltidsjobben som en biinntekt. Videre forteller lederinformanten fra butikk 7 om deltidsansatte som tidligere har vært i språkpraksis eller arbeidspraksis gjennom NAV. Han er svært fornøyd med den ordningen. Flere av lederne mener at små deltidsstillinger i varehandel passer for folk som ikke har lønnsarbeid som hovedaktivitet, men som har lyst til å *komme seg litt ut*. Lederinformant nr. 1 sier om deltidsansatte i sin del av bransjen at

*(...) Det er enten studenter eller sånne som hun femtiprosenten jeg har hatt her i fire-fem år, nå. Hun har gått fra en heltidsstilling som hun ble oppsagt i [på grunn av nedbemanning]. Hun har grei nok økonomi, men har lyst til å komme seg litt ut.*

### **Satellitter**

Både informantene fra butikk nr. 3 og 4 opplyser at mange av deres tidligere deltidsansatte og ekstrahjelper har kommet fra kreative bransjer hvor det er vanskelig å få fast jobb eller oppdrag.

*[Det er] folk som er frilansere i kreative yrker og sånn. De jobber for eksempel med filmproduksjon og sånne type ting., og har nedeperioder hvor de trenger andre [inntekter]. Men de er jo ofte litt ustabile da, fordi plutselig har de et heltidsprosjekt gående. Da er de kanskje ute av drift [for butikken] i to måneder, så du kan ikke ha de så mye. De kommer ofte litt utenpå (Butikk 3).*

Dette er en type arbeidskraft som i perioder kan være helt borte fra arbeidet, men komme tilbake når de har anledning til det. Det samme gjelder tidligere deltidsansatte eller midlertidig ansatte, som har flyttet for å studere i andre byer eller som av andre grunner ikke er fast ansatt i butikkene. De kan komme tilbake til butikken i juletider, og utgjøre en viktig og kompetent del av arbeidskraften.

## 6.1.2 Lang deltid

Butikk 1, 2, 3 og 7 har alle én deltidsansatt på lang deltid. Dette er stillingsbrøker på mellom 70-80% av full stilling. Lederne oppgir at lønnsarbeidet i butikken er hovedinntektskilde for den ansatte på lang deltid. Informantene fra både butikk nr. 2 og 3 forteller at den ansatte de har på lang deltid *ikke gjør noe* ved siden av arbeidet i butikken.

*Hun synes det er greit å ikke gjøre noe annet (Nr. 3).*

Felles for alle de deltidsansatte i utvalget er likevel at de i løpet av en måned jobber en del flere timer enn stillingsprosenten tilsier. Det kommer jeg tilbake til senere i kapitlet.

## 6.1.3 Organisasjonsgrad

Alle lederne oppgir at det er svært få eller ingen av deres ansatte som er fagorganiserte. De fleste deltidsansatte er unge, og dette arbeidsforholdet er trolig ett av deres første. Flere av lederinformantene forteller at deltidsansatte studenter er avhengig av inntekten de har fra deltidsarbeidet, og derfor stiller få krav til arbeidsgiver.

To av lederne oppgir at de gjennom kjedetilknøyningen, er bundet av tariffavtale. Det er overenskomsten mellom Virke og HK som gjelder (Landsoverenskomsten HK/Virke 2014-2016). De resterende fem forteller at de har en egen tariffavtale eller lønnspolitikk innad i kjeden, eller at de følger tariffen mellom HK og Virke, uten å være juridisk bundet til denne.

*Mange av varehandelsbedriftene følger tariffavtale uavhengig av om man er bundet av det eller ikke. Mange opplever nok at lønns- og arbeidsvilkårene er såpass like, at man kanskje ikke ser den store nytten [i å være organisert] (Virke).*

Nøkkelinformanten fra Virke hevder at varehandelens tradisjon for å følge tariff kan være med på å forklare lav organisasjonsgrad i sektoren.

Nøkkelinformanten fra HK hevder at lav organisasjonsgrad i varehandelen delvis skyldes den høye andelen deltidsansettelser i næringen. Hun tar utgangspunkt i en dagligvarebutikk hvor deler av arbeidsstokken har fagbrev og forteller at:

*Hvis vi hadde tatt kjernestaben og målt organisasjonsgraden der, så hadde den blitt mye høyere. Men organisasjonsgraden blir målt per hode. Og når vi vet at mange ser på varehandelen som en mellomstasjon, så ser bildet litt mer stusselig ut (HK).*

Hun legger til at:



*Deltidskulturer fører til at folk føler dårligere tilknytning til virksomheten. Det står i stil med signalene fra arbeidsgiver om at "det ikke er så viktig at du er her. Virksomheten går rundt uansett".*

Høy deltidsbruk og at studenter og andre betrakter deltidsjobb i varehandel som en mellomstasjon, betraktes her som en grunn til lav organisasjonsgrad. En interessant betraktning er å snu problematikken på hodet og se om bruken av deltid hadde vært mindre dersom det var flere organiserte i varehandelen.

*Altså det er jo et partssamarbeid. Jeg tror bildet hadde sett noe annerledes ut hvis organisasjonsgraden var høyere. (...) Det er jo tariffavtalen som utløser muligheten til å forhandle og snakke sammen. Den er jo nøkkelen til hele greia her (HK).*

I følge drøftelsesplikten (AML §14-1a:2005) skal arbeidsgiver drøfte bruken av deltid med tillitsvalgt eller verneombud én gang i året. Dette er uavhengig av organisasjonsgrad. I utvalget er det bare lederinformant nr. 6 som kan fortelle at de ansatte har tillitsvalgt. De resterende lederinformantene forteller at de har verneombud i butikkjeden. Resten oppgir at deltidsbruk ikke er noe som diskuteres. Samtidig kan det tenkes at det drøftes mellom verneombud og personalavdeling på regionsnivå, og derfor ikke er et tema som drøftes lokalt i butikkene.

#### **6.1.4 Ekstravakter og merarbeid**

Både fra eksisterende forskning om arbeidstid i varehandel (Nergaard 2012 og SSB AKU), og fra intervjuene i denne undersøkelsen, kommer det tydelig fram at ekstravakter og merarbeid er utbredt i varehandel. Deltidsansatte kombinerer stillingsprosenten med merarbeid i form av ekstravakter og overtid. Alle lederinformantene forteller at deres strategi for å dekke inn behov ved sykdom, ferier og i juletiden, er å tilby deltidsansatte ekstravakter. Flere forteller at det er en forutsetning når det skal ansettes på deltid, at kandidaten kan jobbe i ferier. Alle butikklederne mener de ville være svært sårbare ved sykdom, ferier og omsetningstopper, dersom de skulle hatt få men store stillinger, framfor mange små.

*Mer fulltid betyr mer sårbarhet for sykdom og ferie (Nr. 7).*

Alle lederne mener dette er et viktig argument for å ha mange deltidsansatte. Behovet for fleksibel arbeidskraft virker å være stort, og vurderingen av deltidsansatte som fleksible gjør at lederne i tilfeller foretrekker denne arbeidskraften.

*Det handler om den fleksibiliteten og muligheten til å ha mange som kan steppe inn på kort varsel, ved sykdom. (...) Du får ikke den fleksibiliteten med tre og en halv person, liksom (Nr. 3).*

*(...). Sånn sett har deltidsene tryggere kontrakter enn heltidene, faktisk (Nr. 6).*

De fleste lederinformantene mener derfor det er uproblematisk å dekke inn behovet særlig i sommerferien, fordi deltidsansatte stort sett er studenter med studiefri i den perioden.

Informantene forteller at deres deltidsansatte på små brøker ofte i perioder jobber mer enn dobbelte av sin stillingsprosent i julesesong og i ferier.

*Det er mange studenter som jobber ganske mye mer enn vanlig i ferieperioden. I juli skal vi som er her fast, avvikle to-tre ferieuken hver. Da er jeg avhengig av å kunne fylle opp (Nr. 5).*

Deltidsansatte fungerer altså som fulltidsarbeidskraft i perioder.

### **6.1.5 Rett til større stilling?**

Ettersom det er utstrakt bruk av merarbeid og ekstravakter blant deltidsansatte i varehandel, er det grunn til å tro at arbeidsmiljølovens bestemmelse AML §14-4a (:2005 (2015)) om deltidsansattes rett til stilling tilsvarende faktisk arbeidstid tidvis kommer til anvendelse. Mange av lederne mener at flere av deres ansatte vil være berettiget til å benytte seg av bestemmelsen.

*Det vil være folk her som i teorien har rett på større stilling (Nr. 4).*

Likevel kan ingen av lederinformantene fortelle om tilfeller hvor ansatte har brukt denne regelen for å få større stilling. De fleste sier de kjenner til regelen, men tror ikke at de ansatte kjenner lovverket godt nok. Det samme gjelder kjennskapen til deltidsansattes fortrinnsrett. To av lederne forteller at de kjenner tilfeller hvor fortrinnsretten er blitt brukt av deltidsansatte i kjeden. Annet enn disse tilfellene virker denne bestemmelsen å være lite brukt og lite kjent. Flere peker på at lav organisasjonsgrad kan være en medvirkende grunn til at få deltidsansatte kjenner lovverket.

Butikkleder nr. 3 forteller at hun er svært bevisst lovbestemmelsen om faktisk arbeidstid, og reviderer derfor kontraktene hvert år. Hun beregner stillingsprosent etter ansattes faktiske arbeidstid i løpet av det foregående året. Informanten fra butikk nr. 6 mener på sin side at bestemmelsen kan gi deltidsansatte dårligere vilkår, ettersom arbeidsgiver er forsiktig med å bruke merarbeid og ekstravakter. Det gir deltidsansatte dårligere mulighet til å jobbe

arbeidstimer utover stillingsprosent. Flere av lederne gir også uttrykk for at de mener det ville være *sleipt* av en deltidsansatt å takke ja til merarbeid, og senere benytte seg av bestemmelsen i Arbeidsmiljøloven §14-4a (: 2005(2015)). Jeg får inntrykk av at lederinformantene mener de gjør deltidsansatte en tjeneste ved å gi ekstravakter.

## 6.2 Frivillig eller ufrivillig deltid?

Studentene i utvalget er i en livsfase hvor de har en annen hovedaktivitet enn lønnsarbeid. Det virker rimelig å anta at de fleste mottar økonomisk støtte fra Statens Lånekasse. Dermed har de ikke deltidsarbeidet som eneste inntektskilde. Det virker rimelig at det er lite innslag av undersysseletting blant de ansatte på kort deltid i utvalget. Flere av informantene mener deltidsdebatten om undersysseletting er en debatt som ikke er like relevant i varehandel som i andre deler av arbeidsmarkedet.

*De aller fleste som jobber deltid gjør jo det fordi at det passer til deres livssituasjon. Det er jo ikke alle som vil ha en fulltidsjobb, på grunn av andre omstendigheter i livet, liksom (Nr. 3).*

Likevel er det noen av de ansatte i utvalget på både kort og lang stilling, som ønsker større stilling.

### 6.2.1 Hva med de andre?

Det er bare butikk nr. 7 som kan fortelle om at ansatte eksplisitt har uttrykt ønsker om større stillingsprosent.

*Jeg har et par stykker som ønsker å jobbe mer. Bra for meg og bra for de, for så vidt. For de er jo veldig fleksible. Hvis vi har mye sykdom, så kan de i perioder jobbe 100% (Nr. 7).*

Her gir informanten uttrykk for at det lar seg fint gjøre å tilby flere arbeidstimer. Han presiserer for øvrig at han sørger for å skrive midlertidige vikarkontrakter i slike perioder. Flere av lederne gir uttrykk for at det er uproblematisk å gi deltidsansatte mer jobb. Samtidig er det verdt å legge merke til at de kan tilby flere timer i form av merarbeid og ekstravakter, men ingen av informantene spesifiserer hvorvidt de kan tilby større stillingsbrøker.

*De som [melder inn ønske] til meg om å jobbe mer, de får som regel mer timer også, (...) i og med at vi nesten alltid har behov for mer (Nr. 6).*

Ingen av lederinformantene i utvalget kan si med sikkerhet om deres ansatte på lang deltid ønsker seg større stillingsprosent. Noen nevner at de kan se for seg at deres deltidsansatte

med lang deltid ønsker større stilling, men ingen har mottatt direkte beskjed om det. Nøkkelinformanten fra Handel og Kontor mener at disse lange deltidsstillingene er problematiske, fordi ansatte i realiteten ikke synes å ha noe valg.

*Hvis du snakker om ufrivillig deltid så forutsetter du på en måte at det finnes frivillig deltid. Når du begynner å grave litt i disse såkalte frivillige deltidsstillingene, så koker det ned til at det er en del som ikke er klar over at de har et valg, og tar et valg uten at de egentlig har tenkt noe særlig gjennom det. Mange av de ansatte har ikke sett for seg at det er mulig å få øket stillingsbrøken sin (HK).*

Informanten ser situasjonen i lys av varehandelens begrensede kjennskap til deltidsansattes rettigheter i lov- og avtaleverket.

## 6.2.2 Kanaler for å melde inn ønsker

Det kommer fram i intervjuene at det er svært få av butikkene som har formaliserte kanaler hvor ansatte kan melde inn sine ønsker om stillingsprosent. Noen nevner personalmøter før sommersesongen som et forum hvor deltidsansatte kan melde inn hvor mye de ønsker å jobbe. Det virker å være et uformelt preg over måten ønsker og behov meldes inn.

*Altså hvis de ønsker mer, så sier de som regel ifra til meg (Nr. 3).*

Arbeidstakers mulighet til medvirkning på arbeidsplassen er sikret bestemmelsen i AML § 4-2 (:2005). Jevnlige personalmøter og årlige medarbeidersamtaler er i det norske arbeidslivet et mye brukt tiltak for å sikre arbeidstakers medvirkning. Dette er ofte nedfelt i tariffavtaler og personalhåndbøker (Kuvaas og Dysvik 2012). Bare én av lederinformantene oppgir i midlertid at de har regelmessige formaliserte medarbeidersamtaler.

*Vi skal ha personalmøte minimum to ganger i året og én medarbeidersamtale i året, så det er formalisert. (...) Men altså den daglige dialogen er god, så er det veldig mye viktigere (Nr. 2).*

Alle butikklederne jeg har snakket med, jobber selv i butikken, på lik linje med sine ansatte. Det virker å være relativt liten hierarkisk avstand mellom leder og ansatt. Flere hevder denne korte avstanden tjener samme formål som en formell medarbeidersamtale. I rolige stunder i butikken, er det naturlig at de ansatte og lederne prater med hverandre. Dette kan gjøre at formelle rutiner på medarbeidersamtaler virker overflødig og meningsløst.

*(...) Den nærheten er kanskje noe som gjør at å skulle ha et formalisert medbestemmelsessystem kan oppleves som litt mindre relevant. Man snakker sammen hele tiden hver dag, og jobber side om side (Virke).*

Kanalene ansatte har for medvirkning og mulighet for å melde inn ønske om egen arbeidstid, er altså i all hovedsak gjennom uformell dialog med sin leder i arbeidstiden.

### 6.3 Kompetanse og kontinuitet

Lederinformanten fra butikk nr. 5 har lang erfaring fra samme kjede og butikk. Han forteller at deltidsansattes funksjoner tidligere var å gjøre oppgaver som heltidsansatte ikke ellers hadde tid til. I dag er han helt avhengig av at deltidsansatte og fulltidsansatte fungerer på likt nivå. Det samme mener alle informantene i utvalget.

*I 1999 trengte vi hjelp til å få unna søpla, ta imot varer og ta unna ting som vi ikke fikk tid til i hverdagen. De har en helt annen rolle i dag. (...) Jeg er like avhengig av at dem har samme fagkunnskapen som en 100%-stilling. Og det er en utfordring. De er ikke her like mye som en fulltid er, og da bruker man jo gjerne litt lengre tid på å komme inn i ting (Nr. 5).*

Det finnes altså noen ulemper med å ha ansatte som bare jobber noen få timer i uka. Fra lederinformantenes side, later de negative virkningene av stor andel kort deltid til å være få men alvorlige. Ansatte som jobber sjelden, har ikke mulighet til å ha like god kunnskap om varer i butikken og prosesser på arbeidsplassen som de ansatte som er i butikken hyppigere.

*Deltidene har jo mindre kunnskap. I og med at de ikke jobber like mye, så vil de aldri bli like rutinert som en som jobber på fulltid, eller hver dag. Så der har du jo en liten ulempe (Nr. 7).*

Når over halve staben er ansatt på deltid, og hovedparten av de deltidsansatte har små stillingsbrøker, oppstår det en diskrepans i de ansattes kunnskap om produkter og prosesser på arbeidsplassen.

*Jeg taper jo salg på at de ikke kjenner varene, [ikke] kan ta kundebestillinger, og ikke vet hvilke leverandører de skal ringe. Det har ikke jeg mulighet til å sette dem inn i. Det er så vidt jeg har oversikt over det selv (Nr. 1).*

Stort vareutvalg, hyppig utskiftning av sortiment og mange ulike leverandører ekstra vanskelig å henge med. Dette gjelder mer for noen butikker enn andre. Deltidsansatte har de ikke like god mulighet som fulltidsansatte eller ansatte på lang deltid til å bli kjent med varene. Nøkkelinformanten fra Handel og Kontor ser problematikken i lys av kundenes perspektiv.

*Med all mulig respekt: hvis du er på jobb en gang i måneden, hvordan skal du da kunne lære deg jobben din? Det synes jeg egentlig er litt trist, for det er nok mange studenter som fra et kundeperspektiv ofte blir oppfatta som litt kunnskapsløse. Det er ikke studentene sin feil, men det er måten dette er organisert på. Hvis du ikke har ordentlige opplæringsprogrammer, så må du lære gjennom å herme.*

*Og hva skjer da? Altså det blir liksom tap-tap, både for kunden og den ansatte. (...) Du får veldig dårlige odds til å kunne bli en god medarbeider (HK).*

Lederinformant nr. 2 mener også at deltidsansattes dedikasjon og kompetanse ikke er på høyde med fulltidsansatte. Samtidig problematiserer hun saken:

*Jo større stilling, jo mer interessert er man jo i den jobben man har, og tar mer ansvar for servicenivået. Jeg tror jo det alltid vil gagne hvilken som helst forretning, å halvere antallet ansatte og bare ha fulltider. Men problemet er jo da: hvem skal jobbe når? (Nr. 7).*

Hun betrakter således deltidsansettelser som et nødvendig onde. Mangel på kontinuitet og dermed også manglende kunnskap kan altså være et problem ved mye bruk av deltidsansettelser. Samtidig hevder flere at dette ikke er et stort problem i deres butikk.

### **6.3.1 Studenters kompetanse**

Noen få av de deltidsansatte studentene i utvalget er rekruttert fra relevante studieretninger for butikk 6. Deres utdanning og kompetanse kan være verdifull for butikken. Ellers kommer de studentene fra utdanninger som sjelden er relatert til varehandel. Studentenes tekniske kompetanse er dermed lav, men den sosiale kompetansen kan likevel være god. Dette er verdifullt i møtet med kunder. I kraft av å være studenter, innehar trolig også denne personaltypen en betydelig generalistkompetanse.<sup>7</sup> Studenters hverdag går ut på å tilegne seg mye informasjon raskt, og å navigere i større systemer og institusjoner. Dette er kompetanse som er bredt overførbart til andre situasjoner og institusjoner. De kan raskt forstå hvilken kunnskap de trenger for å utføre arbeidsoppgavene i butikken, og de evner å finne denne kunnskapen.

### **6.3.2 Tilknytning og lojalitet**

I flere av intervjuene dukket ansattes manglende tilknytning og lojalitet til arbeidsplassen opp som et potensielt problem relatert til deltidsansettelser med små brøker. Butikkleder i butikk Nr. 5 forteller om sin strategi for å sikre tilknytning og lojalitet fra deltidsansatte:

---

<sup>7</sup> Generalistkompetanse kan defineres som erfaringsbaserte kunnskaper og ferdigheter som kan brukes på tvers av organisasjoner og mellom oppgaver med relativt lavt vanskelighetsnivå (Lai 2013: 58-59).

*Litt av grunnen til at jeg signerer fast ansettelse med dem, er at de skal få en fast tilknytning. De skal få et arbeidsforhold med faste rettigheter som de faste [fulltidsansatte], i håp om at det lager en lojalitet og tilknytning. (Nr. 5).*

*Så for meg er det en langsiktig greie, egentlig. Jeg prøver å få tak i en student som ikke nødvendigvis er ferdig med å studere om et år (Nr. 5).*

Lederinformant Nr. 3 peker på at dårligere tilknytning til arbeidsplassen fra deltidsansattes side kan bety høy turnover og lite forutsigbarhet for arbeidsgiver

*Når folk bare er på jobb tre timer i uka, så får du kanskje ikke tilknytningen til jobben og heller ikke den lojaliteten som man får når man jobber mye. Da er det kanskje enklere å bare "nei, det er bare en deltidsjobb, jeg slutter bare". Det blir litt mer uforutsigbart som arbeidsgiver (Nr. 3).*

Samtidig presiserer hun at dette ikke er et problem i hennes butikk.

### **6.3.3 Fast og ekstra**

I løpet av intervjuene har jeg bitt meg merke i hvordan lederne snakker om deltidsansatte og heltidsansatte som to ulike typer kategorier personalressurser. Til tross for at deltidsansatte på kort deltid som regel har et fast ansettelsesforhold som er fastsatt ved kontrakt, bruker flere av lederinformantene betegnelsen "de faste" om heltidsansatte og ansatte på lang deltid.

*Vi er fire faste og seks ekstra (Nr. 5).*

Betegnelsen "ekstra" blir gjerne brukt om deltidsansatte, selv om de ikke har ekstravaktkontrakt. En annen interessant observasjon er at betegnelsen "deltider" om deltidsansatte kun brukes om ansatte på kort deltid. Deltidsansatte på lang deltid blir omtalt som "faste" og betraktes som samme personalkategori som ansatte på 100%.

*Deltidene jobber bare kveld og lørdag [...] for at de faste skal ha mer behagelig arbeidstid (Nr. 7).*

Dette gir et inntrykk av at til tross for at over halve staben er deltidsansatt på kort deltid, er det de fulltidsansatte og deltidsansatte på lang deltid som forstås som butikkens *egentlig ansatte*. Det er rimelig å forvente at en slik språklig inndeling av de ansatte også gir uttrykk i form av en slags distanse til de ansatte. Eksempelvis omtaler flere av lederne sine ansatte etter hvilken stillingsprosent de er ansatt med. Eller rettere sagt, de betegner sine ansatte som stillingsprosent.

*Sånn som hun femtiprosenten min (...) (Nr. 1).*

## 6.4 Oppsummerende om fordeler og ulemper ved bruk av deltidsansettelser

I denne delen av kapitlet sammenfattes ledernes vurderinger og argumenter for og mot deltid. I tråd med ledernes betraktninger og språkbruk, behandler jeg i hovedsak korte deltidsansettelser når jeg i det videre bruker betegnelsen deltid. Når jeg i det videre diskuterer virksomhetenes insentiver og disinsentiver for å bruke deltidsansettelser, behandler jeg derfor i hovedsak korte deltidsansettelser.

Uttalte fordeler for å bruke deltidsansatte ser ut til å være at dette er en arbeidskraft som dekker behovet for å kunne møte virksomhetens aktivitet med presis bemanning. Det er stort tilbud av denne arbeidskraften. I utvalget er de representert ved både unge under utdanning, uten utdanning, i arbeidsmarkedstiltaks-ordninger og eldre på vei ut av arbeidslivet. Det virker også å være en arbeidskraft som setter få krav. Sett bort i fra pensjonister på vei ut av arbeidslivet, er dette dessuten er det en ung arbeidskraft som i tilfeller kan være billigere enn arbeidskraft med høyere aldersansiennitet.

Lave stillingsprosenten sparer arbeidsgiver for å måtte betale tillegg for ubekvem arbeidstid. Små stillingsbrøker gjør det også mulig å tilby merarbeid som normalt ville vært å regne som overtidsarbeid, uten at det må betales tillegg for dette. Å holde lav stillingsprosent, og heller tilby ekstravakter i travlere perioder eller ved vikarbehov, kan forstås som en måte å holde personalkostnadene nede. Dette er særlig særlig når deltidsansatte ønsker seg mer arbeidstid.

I det henseende ligger det noen økonomiske insentiver til grunn for å bruke deltidsansettelser for å få bemanningskabalen til å gå opp. Ettersom vi har sett at varehandelen er en næring preget av små økonomiske marginer, hard konkurranse og med personalkostnaden som en stor men eneste bevegelige kostnad, er det rimelig å anta at økonomiske fordeler ved bruk av deltid veier tungt.

### 6.4.1 Disinsentiver

Flere av informantene har gitt uttrykk for at deltidsstillinger i varehandel er som en mellomstasjon å regne, i høyere grad enn fulltidsansettelser eller lange deltidsstillinger. Det



betyr at det er en del gjennomtrekk av denne arbeidskraften. Kostnader forbundet med rekruttering opplæring vil være tilsvarende høye. Samtidig mener alle informantene at de har en naturlig og normal turnover i forhold til egen bransje.

Som vi har sett, har deltidsansatte sjelden like god varekunnskap som ansatte på fulltid. Enkelte informanter i utvalget mener de taper salg på at deltidsansatte jobber så sjelden at de ikke kjenner varene. Vi har også sett at deltidsansattes lojalitet og tilknytning til arbeidsplassen kan være dårligere hos en deltidsansatt enn hos en med større stilling. Dette henger også sammen med at deltidsstillingene har større gjennomtrekk.

I tillegg er fragmentering og dårlig arbeidsmiljø et moment som høy bruk av deltidsstillinger kan føre med seg. Alle lederinformantene mener selv at arbeidsmiljøet blant personalet er godt, og at det er uaffektet av høy andel deltidsansettelser. Samtidig forteller flere av informantene om tilfeller fra andre butikker der dette har betydning, og hvor det danner seg grupperinger innad i personalgruppene med stor og liten stillingsprosent. Ledernes betegnes på de ulike stillingstypene kan også forstås som et uttrykk for en viss mekanisering og fragmentering av arbeidsmiljøet.

## **6.5 Studenter som deltidsarbeidskraft.**

Ettersom en betydelig del av deltidsarbeidskraften i mitt utvalg er studenter, er det interessant å se på hvilke kvaliteter ved nettopp denne arbeidskraften butikklederne opplever som fordeler og ulemper. Her gjelder i tillegg de trekkene ved deltidsarbeidskraften som er nevnt i delkapitlet ovenfor.

### **6.5.1 Fordeler**

Det finnes noen bestemte særtrekk ved nettopp denne arbeidskraften. Først av alt er tilbudet av studenters deltidsarbeidskraft stort i Oslo. Lederinformantene forteller at de drukner i søknader fra studenter i rekrutteringsprosesser. For mange studenter er deltidsjobb i varehandel ett av de første møtene med arbeidslivet. De har lite arbeidslivserfaring, stiller få krav og er svært sjelden fagorganisert.

Studenter virker å være en attraktiv arbeidskraft for arbeidsgivere, ettersom studentene stort sett er ledige for arbeid på kveld og helg og i ferier etter at eksamen er levert. Flere lederinformanter hevder også at studentene er helt avhengige av denne inntekten, og derfor er svært fleksible med tanke på merarbeid, overtid og ekstravakter. Deltidsansatte studenter utgjør en viktig del av driften i sesonger som jul og i salgsperioder. I jul- og sommersesong, kan de jobbe opptil full stilling i løpet av ferien sin, selv om de er ansatt på 20%.

Det kan sies å være lav risiko forbundet med å ansette en student på kort deltid, ettersom studentene ofte sier opp så fort studieløpet er over og de har fått utdanningsrelevant jobb. På mange måter kan studentene betraktes som turister i organisasjonene. Dersom butikklederen ansetter feil person ved deltidsansettelse, er ikke problemet like stort som det ville vært ved en fulltidsansettelse – studenten vil trolig si opp om et par år, når utdanningen er ferdig.

### **6.5.2 Ulemper**

Deltidsansatte studenter kan oppleves som ustabile. Selv om de i perioder er åpne for merarbeid, vil de i eksamensperioder ofte være for opptatte til å kunne ta ekstravakter i butikken. I tillegg er det ikke uvanlig at deltidsansatte studenter drar på utvekslingsprogrammer til andre studieinstitusjoner. På den måten forsvinner de ansatte fort fra organisasjonen i perioder. I tillegg har lederinformant 2 opplevd problemer med at studenter eller skoleelever ønsker seg ferie fra både studier og jobb i løpet av sommeren.

I kraft av å være i et tidsbegrenset utdanningsløp, vil studenter også representere en tidsbegrenset deltidsarbeidskraft. Det fører til relativt høy turnover i organisasjonene, som i sin tur kan være en betydelig personalkostnad.

*For meg er det en langsiktig greie, egentlig. Jeg prøver å få tak i en student som ikke nødvendigvis er ferdig med å studere om et år (Nr. 5).*

Mange av informantene forteller om utfordringer når de rekrutterer deltidsansatte studenter. De vil ha studenter som er interessert i det bransjesegmentet som den aktuelle butikken representerer, for å ar medarbeideren skal framstå som en god og troverdig kundeveileder. Det er imidlertid vanskelig. Mange forteller at de sitter med inntrykk av at en student ønsker jobb hvor som helst. Det kan være vanskelig å fange opp studenter som er motivert for arbeid i den aktuelle butikken, og ikke bare motivert for en hvilken som helst jobb.

Viktigst og mest alvorlig framstår likevel deltidsansattes mangel på teknisk kompetanse og dedikasjon. Spesielt for studenter er at de sjelden har teknisk kompetanse i kraft av livserfaring. God sosial kompetanse og bred generalistkompetanse er vel og bra, men vil ikke kunne veie helt opp for mangel på spesifikk varekunnskap. Spissformulert kan vi si: hvem er det som vil kjøpe dyre verktøy eller kjøkkenutstyr av en skoleelev? Eksempelvis forteller lederinformant 1 om sin butikk som selger artikler knyttet til matlaging, at hun ønsker seg:

*Trygge voksne damer som har laget mat før (nr. 1).*

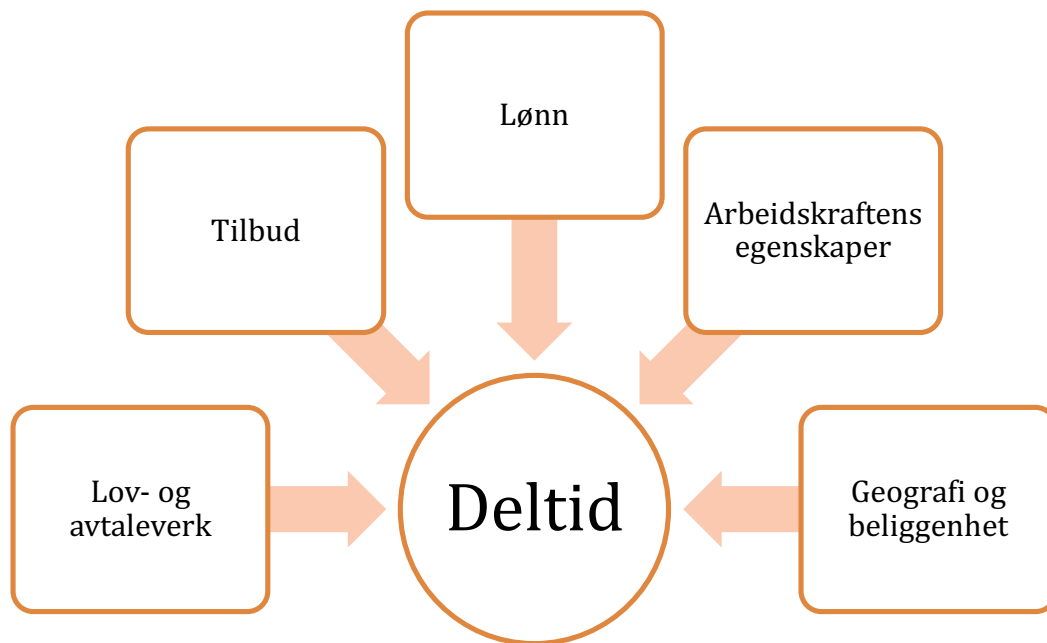
Det får hun i midlertidig ikke tak i, når hennes deltidsansatte er unge studenter.

## 6.6 Konkluderende

I dette kapitlet har vi sett på trekk og kvaliteter ved deltidsarbeidskraften i butikkene. Vi har også sett hvordan aktuelt lov- og avtaleverk spiller inn. Det danner seg et bilde av at det er flere elementer som spiller inn på ledernes deltidsbruk. I tillegg til et sett økonomiske og praktiske fordeler med deltidsansettelser, har vi sett at utstrakt deltidsbruk har en del mer mer uheldige konsekvenser for driften av butikken.

I tillegg til at bruken av deltid er forankret i en segmentert praksis og kultur i butikkjeden og i bransjen, svarer deltidsansettelsene til et uttalt behov for å *fylle på*. Det er likevel flere og mer strukturelle som spiller inn på mulighetene for å bruke deltid. Vi kan se på ledernes deltidsbruk som et fenomen som formes av et sett strukturelle og institusjonelle påvirkninger:

- Nasjonale og lokale reguleringer gjennom lov- og avtaleverk
- Tilbud og tilgang til nettopp denne arbeidskraften
- Differensiering i lønnsystem, og andre økonomiske faktorer
- Kvaliteter ved arbeidskraften, det være seg både i negativ og positiv forstand
- Geografi og beliggenhet, som faktor som påvirker åpningstider og behovet for en fleksibel arbeidsstokk.



Figur 4: Faktorer som spiller inn på bruken av deltid

# 7 Deltid som kilde til fleksibilitet

Vi har sett hvordan butikklederne strukturerer arbeidsdagen og personalets stillingsprosjenter. Gjennom sitater har jeg vist informantenes vurderinger av og argumenter for bruk av deltid. Jeg har også belyst kjennetegn ved deltidsarbeidskraften, og hvilke fordeler og ulemper som følger med å bruke deltid i butikkene.

Denne delen av oppgaven er forankret i teoretiske perspektiver, og analyserer hvordan bruken av deltid i butikkene kan ses i lys av disse. For det første ser jeg på hvordan deltid kan sies å konstituere fleksibilitet og stabilitet i virksomhetene. I tillegg vil jeg belyse hvordan utstrakt deltidsbruk svarer til generelle teorier om serviceledelse. Jeg skal også diskutere hvordan deltidsbruken kan ses i lys av teorier om en reservearmé av fleksibel arbeidskraft.

## 7.1 Fleksibilitet

Atkinson (1984:4-6) deler inn i tre fleksibilitetstyper. Numerisk, funksjonell og finansiell fleksibilitet. I denne teoretiske diskusjonen er det de to første formene for fleksibilitet jeg legger vekt på.

Atkinson hevder at behovet for fleksibilitet i virksomheter kommer som en følge av et økonomisk marked som er preget av hard konkurranse. Dette medfører behov for innsparing, effektivitet og evne til å raskt tilpasse seg trender og svingninger på markedet.

Etter at varehandelen flyttet inn i kjøpesentre fra 1980-tallet, og åpningstidene ikke lenger var identiske med kjøpmannens arbeidstid, hevdes det at bransjen har blitt mer markedsorientert og sårbar for svingninger. Salg- og servicenæringen har også vært igjennom en utvikling til større vektlegging av kundens preferanser. Derfor gir det mening å bruke begreper om fleksibilitet i en diskusjon om deltidsbruk i varehandel. I det videre skal jeg diskutere mine funn fra informantene i varehandel-butikkene opp mot Atkinsons teorier om fleksibilitet. Kan et behov for fleksibilitet i arbeidsorganiseringen bidra til å forklare høy deltidsandel?

### 7.1.1 Numerisk fleksibilitet

Numerisk fleksibilitet er ofte nødvendig i virksomheter der arbeidskraftbehovet ikke følger normalarbeidsdagen, slik som i butikker med lange åpningstider (Moland 2013:36). I følge Atkinson er bruk av deltidsansettelser, midlertidige ansettelse og andre løse

arbeidstilknyningsformer en strategi for å møte behovet for numerisk fleksibilitet. Mine data viser en utstrakt bruk av deltid i utvalget. Spesielt er kort deltid utbredt. En oppfatning om at atypiske tilknyningsformer mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er billigere og mer effektiv bruk av arbeidskraft enn mer permanente tilknyningsformer, ser ut til å være rådende.

Retningslinjer og praksis i butikkjedene er å ha få ansatte på fulltid, og å *fylle på* med flere deltidsbrøker og ekstrahjelper. Deltidsansettelser virker å gi lederne mulighet til å raskt kunne øke eller redusere bemanningen etter behov.

*Ting er behovsstyrt. Det er fryktelig dyrt å ha for mange folk på jobb. Det er en hårfin balanse med små marginer (Nr. 5).*

Som vi har sett, forteller informantene om store svingninger i aktivitet. Dette gjelder både i deres egne butikker spesielt, og i varehandelen generelt. Mange forteller at bruk av deltidsstillinger er deres strategi for å møte svingningene med riktig bemanning, uten å ha for mange på jobb i roligere perioder. Deltidsansatte forstås som en mer fleksibel arbeidskraft enn fulltidsansatte. De kan tilpasses butikkens behov uavhengig av vaktliste.

*Når jeg [vet at jeg] får syv paller med varer på mandag og det er kjempestille på lørdag, så kan jeg spørre om en [ansatt] kan gå hjem nå, og heller jobbe litt ekstra på mandag. Så de får det igjen. Men det er veldig sjelden vi kjeder oss, for å si det sånn (Nr. 3).*

Ofte har butikklederne behov for at deltidsansatte jobber utover avtalt arbeidstid.

Hovedstrategien for å dekke opp vaktene i travle perioder og ved vikarbehov, er å tilby ekstravakter til deltidsansatte og ekstrahjelper.

I perioder jobber derfor mange deltidsansatte i praksis langt over det dobbelte av sin stillingsprosent egentlige. Dette er mekanismer i organiseringen av deltidsarbeidet som vitner om at deltidsarbeidskraften brukes som en arbeidskrafttype som raskt kan tilpasses behovene. Stillingsprosentene virker å holdes på et minimum, og arbeidsgiver tilbyr heller merarbeid i form av ekstravakter når det er behov for det. I følge Atkinsons modell vil denne bruken av deltidsarbeidskraft kunne karakteriseres som en strategi for å sikre numerisk fleksibilitet i virksomheten.

### **Systematisk og tilfeldig variasjon**

Det varierende bemanningsbehovet kan være systematisk og forutsigbart, eller det kan være tilfeldig og uforutsigbart. Ekstravakter blant deltidsansatte og ringevikarer brukes for å dekke inn bemanningsbehovet ved salgstopper både i løpet av dag, uke og år, og for å dekke

vikarbehov ved ferieavvikling for kjernestaben. Dette er å forstå som et systematisk behov. I tillegg har vi sett at det mer tilfeldige og uforutsigbare behovet for bemanning virker å være stort, og veier som et tungt argument for å bruke deltidsansettelser blant lederinformantene.

*Det handler om den fleksibiliteten og muligheten til å ha mange som kan steppe inn på kort varsel, ved sykdom. (...) Du får ikke den fleksibiliteten med tre og en halv person, liksom (Nr. 3).*

Deltidsansettelser virker å dekke et uttalt behov for numerisk fleksibilitet blant lederinformantenes butikker. Deltidsansettelser bidrar til å møte dette behovet, gjennom små stillingsprosenter, korte vakter, overtid og ekstravakter.

### **7.1.2 Funksjonell fleksibilitet**

Atkinsons funksjonelle fleksibilitet handler om de ansattes evne til å raskt skifte mellom ulike arbeidsoppgaver. Atkinson (1984) hevder at det som regel er personalets kjernegruppe som utgjør denne formen for fleksibilitet.

#### **Fleksibelt og differensiert**

Lederinformantene er alle butikkleidere eller daglig ledere med personalansvar i de respektive butikkene. De står alle selv i butikken som selger og kundeveileder, i tillegg til å gjøre mer administrative oppgaver som personalansvar, å sette opp turnusliste og å bestille varer.

*Det er en sjef som gjør akkurat de samme arbeidsoppgavene som alle andre, men som bare må gjøre noen sånne sjefsoppgaver i tillegg (Virke).*

Denne egenskapen ved arbeidets organisering kan forstås som et element av funksjonell fleksibilitet. Dette fordi lederen er en del en liten kjernestab som er ansatt på fulltid, og beveger seg raskt mellom ulike oppgaver.

Vi har sett at de ansatte på store stillinger i utvalget, ofte har egne ansvarsområder, utover det å stå i butikk som selger. De ansatte gis opplæring som gjør at de fyller flere funksjoner. Det kan være funksjoner som skiftledere eller avdelingsledere. Disse ansvarsområdene og funksjonene er differensiert fra deltidsansattes oppgaver

*Vi har avdelingsledere og områdeansvarlige som har egne arbeidsoppgaver selvfølgelig, som ikke alle deltider kan gjøre. En deltid som jobber her, jobber ofte kun som selger (Nr. 6).*

At deltidsansatte kun jobber som selger understreker at utstrakt bruk av deltidsansettelser reduserer mulighetene til en bredt anvendbar arbeidsstyrke. Dette, fordi de ikke har nok arbeidstid og mulighet til å tilegne seg særlig grundig og bred kompetanse utover det strengt nødvendige.

### **Lik kompetanse likevel?**

Samtidig lederne at de etterstreber mest mulig lik kompetanse blant sine ansatte. Argumentet er at det er for sårbart med bare én person som har kunnskapen og kompetansen til en skiftleder eller områdeansvarlig. Det er behov for at også andre ansatte raskt kan steppe inn og utføre disse mer spesialiserte arbeidsoppgavene ved vikarbehov.

I butikkene med flere avdelinger forteller lederinformantene om rulleringsordninger, som gjør at de ansatte opparbeider nok erfaring og kompetanse til å kunne jobbe på alle avdelingene. I sin tur muliggjør dette at det er mer eller mindre likegyldig hvem som settes opp på vaktlista. Det gjør at det også er likegyldig om det er heltidsansatte eller deltidsansatte som jobber. Det er en kostnadsbesparende egenskap ved arbeidsorganiseringen, når det er viktig å ha få fulltidsansatte på kvelds- og helgevakter. Dette sammenfaller både med Atkinsons funksjonelle fleksibilitet, og med elementer av finansiell fleksibilitet. Jeg tolker det dit hen at denne ordningen gir virksomhetene både en funksjonell og finansiell fleksibilitet, ettersom den kombinerer rulleringsordninger som gir nok medarbeiderne bred kompetanse og samtidig muliggjør at lederen kan benytte seg av billig arbeidskraft på dyre vakter.

Det danner seg altså et skille mellom hvilke oppgaver de ulike arbeidskraftkategoriene utfører. Kjernestaben, som består av butikkleder, fulltidsansatte og ansatte med lang deltid har egne ansvarsoppgaver i tillegg til å stå i butikk. Det gir muligheter for effektiv tidsbruk. Når det er lite å gjøre i butikken, kan den aktuelle ansatte konsentrere seg om sine administrative oppgaver. Butikklederne sørger likevel også for at flere av de ansatte kan gjøre utføre disse mer spesialiserte oppgavene, slik at butikken ikke blir avhengig av én persons kompetanse og dermed er sårbar for sykdom og turnover.

Flere av informantene understreker at de er avhengige av at deltidsansatte har like god kunnskap som ansatte på full stilling. Som vi har sett, forteller lederinformant 1 om endringer i bruken av deltidsansatte og deres arbeidsoppgaver siden 1990-tallet. Han forteller at butikken er langt mer avhengig av at deltidsansatte fungerer på lik linje med fulltidsansatte.



De må ha samme fagkunnskap, kompetanse, tilganger og informasjon. På 1990-tallet var arbeidsoppgavene andre.

*I dag er jeg avhengig av at de fungerer på lik linje med de faste. De må ha samme kunnskapen, de har samme tilgang på systemer og samme informasjonsflyt. I 1999 trengte vi hjelp til å få unna søpla, ta imot varer og ta unna ting som vi ikke fikk tid til i hverdagen. Men de har en helt annen rolle i dag enn da jeg begynte (Nr. 5).*

Selv om de deltidsansatte har mindre spesialiserte oppgaver og i mindre grad representerer en funksjonell fleksibilitet enn hva ansatte på større stillinger gjør, er det altså viktig for lederne at de har en god generell kompetanse i butikken på lik linje med fulltidsansatte.

Sitatet vitner om at deltidsansatte på 1990-tallet hadde støttefunksjoner, som i Atkinsons forstand vil være å regne som arbeidsoppgaver som tilhører virksomhetens andre periferi. I dag stilles det krav om at de er mer funksjonelt fleksible, slik at de kan tjene til å både ta ut søpla og veilede kunder.

### **7.1.3 Finansiell fleksibilitet**

I følge Atkinson vil tilbudet på arbeidskraft gjenspeiles i lønn og andre kostnader. Vi har sett at tilbudet på deltidsarbeidskraften i varehandel er stort. Det vil i følge arbeidsmarkedsteoriene til Atkinson (1984) og Marx (1867 (1995)) bety at arbeidsgiver kan presse ned lønningene. Norge har imidlertid en relativt sammenpresset lønnsstruktur, delvis på grunn av høy organisasjonsgrad og tariffavtaledekning. Det er rimelig å anta at differensiering i lønnsystem derfor ikke er en like stor del av den finansielle fleksibiliteten i Norge som den kan utgjøre i andre land med større sprik mellom lønnsnivåene.

Atkinson skriver at differensiering i lønnsystem er et eksempel på finansiell fleksibilitet i bedrifter. I datainnsamlingen har jeg ikke behandlet tall på lønnsnivå blant ledernes ansatte. Likevel kan lønnsstatistikk og erfarings- eller aldersansiennitet indikere at det er rimelig å tenke seg at deltidsansattes lønn i mitt utvalg, er lavere enn lønna til de med større stillinger. Billig arbeidskraft kan fungere som et økonomisk insentiv for å bruke deltid som arbeidskraft-type. På den måten utgjør deltidsansatte en finansiell fleksibilitet i butikkene.

#### **7.1.4 Finansiell og numerisk**

Overtidsbetaling for merarbeid og lønnstillegg for ubekvem arbeidstid påløper ikke for deltidsansatte under en viss stillingsprosent. Bedriftens mulighet til å bruke denne arbeidskraften på de vaktene som ellers er kostbare å bemanne, vitner om at deltidsansettelser utgjør en verdifull finansiell fleksibilitet.

Lederinformantene forteller at de har et tak som tilsvarer omtrent en 20% stilling, før slike kostnader påløper. At deltidsansatte i hovedsak jobber kveld og helg, frigjør denne tiden for mange av de ansatte på fulltid eller lang deltid. Det betyr også at tillegg for ubekvem arbeidstid ikke er en like stor kostnad som det ville vært dersom flere var ansatt på fulltid. Som en av informantene forklarer arbeidstidsplanleggingen:

*I varehandelne handler det rett og slett om å spare penger. Den eneste store bevegelige kostnaden de kan gjøre noe med er lønnskostnader (HK).*

Deltidsansatte er i all hovedsak unge studenter i begynnelsen av 20-årene. En av butikkene oppgir at de får aldersansiennitet. Å bruke unge deltidsansatte kan dermed også gi en billigere personalkostnad per time enn med fulltidsansatte som i utvalget stort sett er noe eldre enn deltidsansatte med små brøker. Jo yngre arbeidskraften er, jo billigere er den altså for noen av butikkene. Som jeg har vist, sikrer arbeidsorganiseringen at det er likegyldig hvem som er satt opp på de dyre vaktene. Dette er muliggjort av en opplæring som sørger for funksjonell fleksibilitet blant de ansatte.

I lys av Atkinsons fleksibilitetstyper tolker jeg denne tendensen som en hybrid av numerisk og finansiell fleksibilitet. Fleksibiliteten er muliggjort av å ha mange ansatt på kort deltid, og gevinsten er innsparing i finansielle kostnader.

#### **7.1.5 Mellom butikker i kjeden: organisatorisk fleksibilitet?**

Alle butikkene har kjedetilknytning, og de respektive butikkjedene har alle flere butikker eller filialer i Oslo. Det gir mulighet til å låne arbeidskraft fra andre butikker når bemanningsbehovet ikke kan dekkes av butikkens eget personale. I tillegg gir kjedetilknytningen muligheter til å låne ut arbeidskraft til andre butikker i kjeden når de har

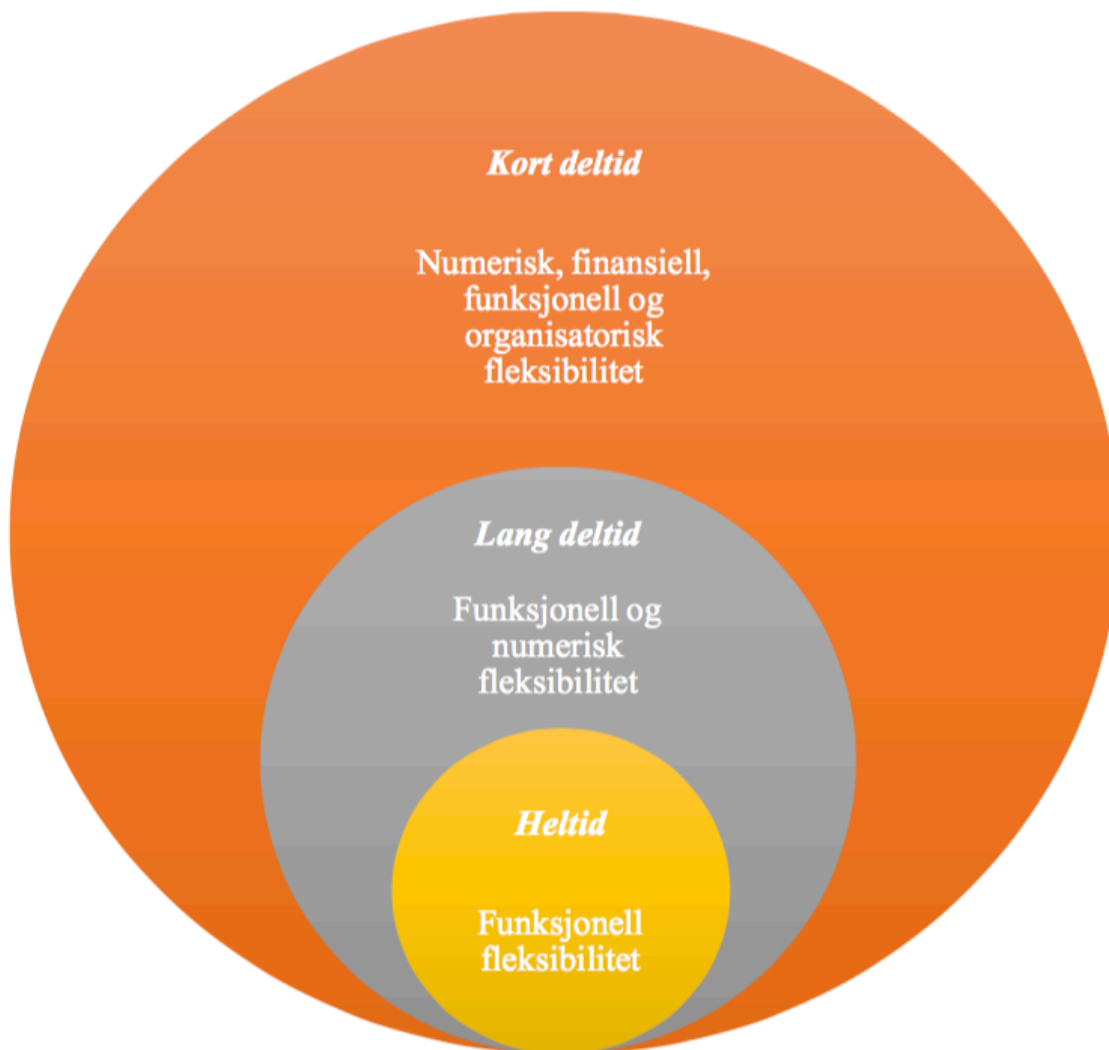
behov for det, eller når den aktuelle butikken ikke har behov for arbeidskraftstilbudet. Dersom de ikke kan tilby en deltidsansatt nok arbeidstimer til å fylle stillingsprosenten i egen butikk i løpet av en måned, kan de låne ut arbeidstakeren til andre butikker. Muligheten til å på kort varsel utvide eller redusere arbeidsstokken etter butikkens behov, kan forstås som numerisk fleksibilitet. Samtidig er denne muligheten priggitt tilknytningen til butikkjeden. Denne formen for fleksibel organisering og forflytting av arbeidskraft må foregå innenfor kjedens juridiske og finansielle rammer. Det kan derfor også forstås som en funksjonell og finansiell fleksibilitet – eller snarere en form for organisatorisk fleksibilitet.

### **Deltid som fleksibilitet**

Vi kan konkludere med at deltidsansettelser utgjør en viktig del av butikkenes fleksibilitet, når det gjelder å treffe bemanningsbehovet så presist som mulig. Dette gjelder for å følge både de systematiske og de tilfeldige variasjonene i bemanningsbehovet. Muligheten til å flytte arbeidskraft mellom butikkene i kjeden, utgjør også en viktig fleksibilitet mellom og innad i organisasjonene. I tilfellene hvor en slik utveksling av arbeidskraft skjer, er det deltidsansatte som forflyttes mellom butikkene. I tillegg utgjør deltidsansettelsene en viktig finansiell fleksibilitet, ettersom de er en billigere arbeidskraft å regne enn ansatte med større stillinger. Viktigheten av deltidsansettelser som kilde til fleksibilitet, avhenger av bedriftens mulighet til å håndtere varierende behov for arbeidskraft (NOU 2004: 29:37).

Lederinformantene forteller om trange marginer og strenge rammer gitt fra kjedeledelsens side, og personalkostnaden virker å være den eneste bevegelige kostnaden. I en bransje der kundenes preferanser prioriteres høyt, vurderer lederne små stillingsbrøker i form av deltidsansettelser som en uunnværlig kilde til fleksibilitet.

Gitt at ansatte med lang deltid og heltidsstillinger er forstått som butikkens kjernegruppe, og ansatte med kort deltid er periferien, kan vi se for oss en modell som ligner på Atkinsons. Ansatte med store stillingsbrøker befinner seg i bedriftens kjernegruppe, og står primært for butikkens funksjonelle fleksibilitet. Ansatte med kort deltid representerer butikkens periferi, og sørger for primært numerisk fleksibilitet. I tillegg representerer denne gruppen muligheter for finansiell og noe funksjonell fleksibilitet, så vel som organisatorisk fleksibilitet. På den måten går deltidsansettelsene i utvalget lengre enn Atkinsons modell skulle tilsi, i å konstituere en fleksibel arbeidskraft for bedriftene. Et annet punkt hvor utvalget avviker fra Atkinsons modell, er i den begrensede mobiliteten mellom kjerne og periferi. Tvert om virker deltidsansettelse i varehandel i mange tilfeller å være veien til en heltidsansettelse.



Figur 5: Butikkene som fleksible bedrifter

## 7.2 Flexibilitet eller stabilitet?

Lederne i varehandel bruker deltidsansettelser til å tilpasse bemanningen skiftende og usikre omstendigheter. På den måten er deltidsansettelser en viktig kilde til fleksibilitet. Samtidig vil jeg argumentere for at deltidsansatte også er en betydelig kilde til stabilitet<sup>8</sup> i organisasjonene. Dette, på flere ulike måter.

Det er ikke bare i perioder med høy aktivitet og ekstra stort bemanningsbehov, at deltidsansatte tilbys ekstravakter. De fyller en viktig funksjon ved både tilfeldig og

<sup>8</sup> Stabilitet forstått som varighet, og evne til å motstå ytre påvirkning over tid.

systematisk, og langsiktig og kortsiktig vikar behov. På den måten konstituerer deltidsansatte også en viktig numerisk stabilitet for butikklederne.

Videre ser vi at tilknytningen til tidligere midlertidig ansatte, ekstrahjelper og ansatte på kort deltid fungerer som en slags stabilitet for butikkene. Dette er arbeidskraft med tilstrekkelig kunnskap og erfaring fra butikken, som kan hentes inn ved behov. Dette representerer en form for stabilitet i et sett med satellitter med lang, men varierende tilknytning til arbeidsgiveren. De kan hentes inn som julehjelper når de er hjemme fra utveksling, eller er ferdig med en frilansjobb. Butikkens kjedetilknøyting gjør også at slike satellitter med et arbeidsforhold til andre butikker i samme kjede, kan hentes inn også til den aktuelle butikken.

Butikkledernes deltidsbruk har altså stor betydning for både fleksibilitet og stabilitet i virksomhetene. Deltidsansettelsene gir butikken en numerisk fleksibilitet. Samtidig gir kjedetilknøytingen og mer perifere ansettelsesforhold, mulighet til å raskt hente inn arbeidskraft med tilstrekkelig kjennskap til arbeidet. Det bidrar til å gi en stabilitet i driften. Å knytte bruken av deltid bare til butikkens behov for fleksibilitet, slik Atkinsons modell foreslår, blir derfor en lite hensiktsmessig forenkling av bildet. Likevel kan vi forstå den fleksibiliteten butikkene får av å bruke deltidsansettelser, som en kilde til stabilitet av driften – i en næring preget at skiftende og usikre omstendigheter.

### **7.3 Kompetanse og motivasjon**

I følge idéene bak rådende personalpolitikk og HRM i varehandel, er medarbeideren en viktig ressurs som må motiveres på tilstrekkelig måte til å gjøre en god jobb. Teknisk og sosial kompetanse er en forutsetning for motiverte medarbeidere, og for en god kundeservice. Et slikt perspektiv tilsier at lederne bør investere i medarbeiderens kompetanse, motivasjon og tilknytning til arbeidsplassen. Arbeidsgiver har også mye å hente på å utvikle et godt psykososiale arbeidsmiljø, der lagånd og solidaritet overfor arbeidsgiver er sentralt (Fredriksen 2010). Dette delkapitlet diskuterer hvordan disse målsettingene sammenfaller med utstrakt bruk av deltidsansettelser i butikkene.

### 7.3.1 Varekunnskap og kompetanse

Deltidsansatte ha rikke mulighet til å ha samme varekunnskap som sine kolleger. Når god varekunnskap angivelig skal være veien til motiverte arbeidere og gode medarbeider-kundeforhold (Fredriksen 2010), tolker jeg det dithen at dette er et vesentlig negativt aspekt ved det å benytte deltidsansatte i så stor grad som butikkene i utvalget gjør. Deltidsansatte er ikke på jobb like ofte som sine kolleger med større stillingsprosent, og har dermed ikke samme mulighet til å bli kjent med varene. Noen av hevder butikken derfor taper salg på å ha mange deltidsansatte.

Likevel er deltidsansettelse i varehandel arbeid som kan utføres av personer uten spesiell teknisk kompetanse. De deltidsansatte i vårt utvalg er i hovedsak studenter. Deres generalistkompetanse og sosiale kompetanse kan sies å være så god at det supplerer en heller liten teknisk kompetanse, på en måte som kan gjøre at lederne vurderer nettopp denne arbeidskraften som attraktiv.

*En deltid kan være vel så trygg og flink som en heltid (Nr. 6).*

De er raske til å tilegne seg tilstrekkelig med kunnskap og kompetanse, for å kunne utgjøre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte.

### 7.3.2 Lagånd og lojalitet

Når deltidsansatte på kort deltid jobber én til to vakter i uka, og sjelden sammen med ansatte på fulltid, er det vanskelig å få utviklet en god lagånd de ansatte imellom og lojalitet til arbeidsgiver. Hvordan utvikle en lagånd når laget sjelden møtes? En relativt høy gjennomtrekk av deltidsansatte, gjør trolig at det er vanskelig å bygge opp lojalitet til arbeidsgiver. Lederinformantene forteller om studenter som har et studieløp de følger, og så fort de er ferdige med studieløpet og har fått utdanningsrelevant jobb, forsvinner de fra butikken.

*(...) Så blir man ikke værende i en sånn varehandel-jobb når man er ferdig med å studere (Nr. 4).*

Denne forståelsen av deltidarbeid i varehandel som en mellomstasjon virker å være utbredt blant lederne. Jeg synes å oppfatte et element av kortsiktighet og utskiftbarhet i staben.

## **Distanse**

I forrige kapittel så vi at butikklederne omtaler medarbeiderne etter stillingsprosent og som kategori av ansatte. Ansatte med lang deltid eller fulltidsstillinger omtales som "faste", og resten omtales som "deltider" eller "ekstra". I tillegg er det tilfeller hvor lederne prater om de ansatte etter stillingsprosent, som "femtiprosenten", "åttiprosenten" eller "tjueprosentene". Det kan vitne om en distansering fra et personlig arbeidsforhold og til en forståelse av den ansatte som et middel for å få bemanningskabalene til å gå opp på mest mulig effektiv måte. Hos de færreste av lederinformantene virker det å være noe direkte investering i arbeidsmiljø og medarbeidernes motivasjon. Dette til tross for, eller kanskje nettopp fordi den faktiske distansen mellom ledere og medarbeidere i butikk er kort. I tillegg kan det tenkes at høy turnover i varehandel, gjør at det for lederne virker fåfengt å bruke tid og ressurser på å investere mer i ansettelsene, i form av tiltak for å fremme psykososialt arbeidsmiljø.

Særlig er inndelingen i "fast" og "ekstra" eller "deltid" interessant i lys av Atkinsons modell. Betegnelsen "de faste" sammenfaller godt med faste ansettelser i bedriftens kjerne, i Atkinsons modell. "Deltider" og "ekstra" faller inn under modellens periferi. Inndelingen virker så sementert i butikkene at den har fått betydning for hvordan lederne omtaler sine ansatte.

## **7.4 Fleksibel reservearmé?**

Fleksibilitet for noen vil kunne innebære ustabilitet for andre. Fleksibilitet er således alltid relasjonelt. Når vi behandler fleksibilitet hos organisasjoner i arbeidslivet, vil fleksibilitet for arbeidsgiver kunne bety ustabilitet for arbeidstaker (Karlsson 2006:141-44). Karlsson skiller mellom det å ha fleksibilitet og det å være fleksibel (2006). En arbeidsgiver som har fleksibilitet, må ha fleksible ansatte. Med andre ord er fleksibilitet og stabilitet alltid fleksibilitet begreper som innebærer fleksibilitet og stabilitet for noen. Det som kan være fordelaktig for den ene parten kan medføre ulemper for den andre (Karlsson, 2006, s. 144). For eksempel er det fleksibelt for arbeidsgiver å variere bemanningen etter behov, mens for arbeidstaker, som plutselig står uten jobb, innebærer det ustabilitet. Å kunne tilkalle arbeidstakere på kort varsel gir fleksibilitet for arbeidsgiver, men skaper en uforutsigbar hverdag for deltidsansatte (Øistad 2014:22). Derfor er det interessant å se i hvilken grad deltidsansatte i butikkene kan oppfattes som en fleksibel reservearmé av arbeidere, som trekkes inn og dyttes ut av arbeid – i takt med arbeidsgivers behov.

Skal vi se deltidsbruken i lys av teorier om en reservearmé av fleksibel arbeidskraft, er det naturlig å se på i hvilken grad deltidsansatte forstås som en utskiftbar arbeidskraft i ledernes perspektiv. I følge Atkinson er arbeidskraft som befinner seg i modellens periferi utskiftbare i perioder med lite aktivitet i virksomheten. Som vi har sett, utgjør deltidsansatte en viktig del av butikkenes numeriske fleksibilitet, blant annet ved at de får færre vakter i rolige perioder. I følge Atkinsons teori (1984) vil ansatte i virksomhetens periferi, med atypisk arbeidstidsknytning, være den mest aktuelle arbeidskraftgruppen å si opp ved nedbemanning. Dette fordi kjernestaben fyller flere funksjoner og har mer permanente kontrakter. Likevel forteller mange av lederinformantene at de er så avhengige av deltidsansettelsenes tidsfleksibilitet at det ikke ville la seg gjøre å bare ha faste ansatte i butikken.

*Hvis vi skulle nedbemanne deltider, så ville det blitt et stort kostnadsproblem. Det er helt klart at vi ville slite med å ha nok folk på jobb. (...) Sånn sett har nok deltidene en tryggere kontrakt enn heltidene, faktisk (Nr. 6).*

Dette forteller noe om et grunnleggende behov for lave personalkostnader, og et fleksibelt personale. På den måten kan altså ikke deltidsansettelsene sies å bli presset ut av arbeidsforholdet i dårligere tider, slik som Marx' teori om reservearméen skulle tilsi. Satt på spissen kan dette betraktes som et stabilt behov for fleksible ansatte.

#### **7.4.1 Intern reservearmé**

Likevel vil jeg argumentere for at deltid og særlig ufrivillig deltid kan forstås som en form for reservearmé innad i butikkenes arbeidstokk. De hentes inn til, og dyttes ut av arbeid etter butikkens behov. Deltidsansatte kan i perioder jobbe langt over sin stillingsprosent, og i perioder jobbe hos andre butikker i kjeden for å få fylt opp sin stillingsprosent. Deltidsansatte kan også ha uavklarte arbeidsavtaleordninger. Ekstravaktene i utvalget er eksempler på det. I perioder kan de bli tilbudt mye jobb. Dette kan være i perioder og på tidspunkter hvor kjernestaben ønsker fritid. I andre perioder kan ekstravaktene være helt uten arbeid.

Den numeriske og finansielle fleksibiliteten som deltidsansatte utgjør, er også å forstå som en form for fleksibilitet hvor butikklederne bruker av en reservearbeidskraft. Denne muligheten reduserer tilsynelatende ledernes risiko for unødige lønnsutgifter. Den typen bruk av arbeidskraft forutsetter også at arbeidsgiver har stort tilbud av arbeidskraft som kjenner



arbeidsoppgavene og virksomheten. På den måten kan ekstravakter og deltidsansatte forstås som en kompetent reservearmé som rykker ut til arbeidet når det er behov for det.

Jeg forstår butikkenes deltidsansatte studenter som ekstra relevante for reservearmé-tematikken. I kraft av å være i et studieløp, har de få strengt tidsbundne aktiviteter, og kan mobilisere på kort tid. Det er stort sett på kvelds og i helg og ferier de har tid til arbeid, og det er på disse vaktene behovet for tilkalling og forsterkning virker å være størst. Samtidig er det arbeidskraft fra denne kategorien som har de løseste tilknytningsformene til butikkene. Stillingsprosentene holdes lave eller på null, slik at butikklederne kan øse av denne arbeidskraften når det er behov. Stor tilgang på studenter med lange studieløp bidrar til å øke tilgjengeligheten av denne typen reservearbeidskraft.

## **7.5 Avsluttende betraktninger**

### **Fleksibilitet**

Dette kapitlet har vist hvordan deltidsansettelsene i varehandelen svarer til butikkenes uttalte behov for fleksibilitet. Som en tjenesteytende næring må varehandel tilby sine tjenester til kundene der de trengs, når de trengs. De har ikke mulighet til å lagre servicen til bedre tider. På den måten er butikkene omfattet av elementer av det nye arbeidslivet, sett i motsetning til et arbeidsliv dominert av forutsigbar industriell produksjon (Allvin et al. 2011). Omskiftende omstendigheter og varierende aktivitetsnivå har betydning også for arbeidstakerne. I en sammenheng der det norske arbeidslivets verdier er tuftet på stabilitet, normalarbeidsdag og permanente kontrakter, skiller varehandel seg ut med langt flere operative timer i døgnet enn andre virksomheter, og med mye bruk av atypiske tilknytningsformer. I følge Atkinsons modell kan deltid være kilde til numerisk og delvis finansiell fleksibilitet for bedrifter. Dette kapitlet har vist at de korte deltidsansettelsene i butikkene denne avhandlingen tar utgangspunkt, konstituerer en betraktelig og nærmest uvurderlig kilde til numerisk fleksibilitet for lederne. Samtidig er arbeidet organisert på en slik måte at deltidsansettelsene også er kilde til finansiell og funksjonell fleksibilitet. I kraft av sin butikkens kjedetilknytning, kan deltidsansettelsene også bidra til organisatoriske fleksibilitet, ved at de kan bevege seg mellom kjedens ulike filialer.

## **Stabilitet**

Samtidig finner jeg at fleksibiliteten deltidsansettelsene konstituerer, er et uttrykk for et behov for stabilitet i driften av butikkene. For å kunne være stabil og robust i møte med svingninger og endringer i markedet, må butikkene ha stabil tilgang fleksible ansatte, eller fleksible ansettelsesforhold. Studenter svarer god til å være en fleksibel arbeidskraft. Enkelte perifere deltidsansettelser tilbyr også en stabilitet, gjennom lang tilknytning til butikkene. Deltidsansettelsene kan således også forstås som en stabil kilde til fleksibilitet

## 8 Deltid: Stabil fleksibilitet?

Det underliggende spørsmålet i denne avhandlingen har vært: Hvorfor er varehandelen preget av deltidsansettelser? For å kunne forstå en liten flik av dette, har jeg søkt forklaringer på hvilke omstendigheter og reguleringer som spiller inn på ledernes vurderinger i bruk av deltidsansettelser som arbeidskraft og innsatsfaktor i driften av sine butikker. Behovet for fleksibilitet har blitt løftet fram av alle informantene som en viktig forklaringsfaktor. Jeg argumenterer for at denne fleksibiliteten kan forstås som et behov for å sikre stabilitet i et omskiftelig landskap.

Dette kapitlet samler trådene og oppsummerer funnene fra denne studien. Jeg besvarer problemstillingen om hva som ligger til grunn for butikklederens vurderinger av deltid. Samtidig trekker jeg funnene fra denne studien til en større debatt om utviklingen i norsk arbeidsliv. I tillegg presenterer jeg et sett nye problemstillinger som er interessante for videre forskning.

I løpet av intervjuene så jeg at ledernes fortellinger og betraktninger om deltid bruk i deres butikker, grupperte seg rundt fire kategorier. Ledernes vurderinger av deltid som arbeidskraft og innsatsfaktor virker å være influert av disse fire:

- Organisatoriske trekk ved butikken og dens omgivelser
- Kjennetegn ved deltidsarbeidskraften
- Aktuelt lov- og avtaleverk
- utfordringer lederne møter ved bruk av deltidsansettelser

Opgavens analyse har vært strukturert rundt disse kategoriene.

### 8.1 Begrunnelse for bruk av deltid

Varehandelen er preget av lange åpningstider og varierende aktivitet. I denne studien har vi sett at ledernes begrunnelse for bruk av deltid primært er at det dekker behovet for å *fylle på*, når kjernestaben ikke kan eller ønsker å være på jobb. Det finnes også økonomiske insentiver for å bruke deltidsansatte på vakter der ansatte med større stillinger ville hatt krav på tillegg for ubekvem arbeidstid, eller overtidsbetaling.

#### 8.1.1 Trekk ved butikken og omgivelsene

Begrunnelsene for bruk av deltid kan forstås som svar til organisatoriske trekk og utvikling ved bransjen. Handelens søkelys på sentralisering og stordriftsfordeler, har gjort at butikklederne må forholde seg til små økonomiske marginer, tilknytning til kjeder med standardisert vareutvalg og personalpolitikk, og åpningstider fastsatt av kjøpesenter. Dette er i tillegg til å være en bransje som er preget av variasjoner i aktivitet i løpet av år, uke og dag. Samtidig er varehandel en næring som har gjennomgått store strukturelle endringer fra 1980-tallet og til i dag. Butikkene konkurrerer på et stadig større og hardere marked, og må forholde seg til utvikling i teknologi, så vel som til kundenes handle- og forbruksmønster.

Butikklederne i utvalget må forholde seg til kjedeledelsens personalpolitikk og økonomiske rammer, i tillegg til kjøpesentrenes åpningstider og kundenes handlingsmønstre.

På mindre tettsteder, eller i butikker som ikke ligger i kjøpesentre, er åpningstidene ofte ikke så lange som i store urbane kjøpesentre. Flere av informantene mener at det er mindre behov for, og bruk av deltidsansettelser i mer avsidesliggende butikker i landet. Ettersom alle butikkene i denne studiens utvalg befinner seg i samme kjøpesenter, har ikke variasjon i beliggenhet vært et viktig tema for denne oppgaven. Likevel virker det sannsynlig at det har en innvirkning på åpningstider og dermed også bruk av deltidsansettelser.

En gjennomsnittsberegning av alle ansettelsesforholdene blant de syv butikkene viser at over halvparten av staben er ansatt på kort deltid. Dette ser ut til å være vanlig praksis i bransjen. En slik praksis kan bidra til å legitimere og normalisere bruk av deltid i bransjen, og dermed også avle mer deltid.

Noen av informantene vurderer varehandelen som en bransje med lav status i samfunnet. En slik lav status kan være avledet av en oppfatning av at det stort sett er deltidsansettelser å få i denne bransjen. For mange, spesielt studenter, representerer varehandel en mellomstasjon i livet. For andre kan deltidsarbeid i varehandel representere en karrierevei og en port inn i arbeidslivet.

### **8.1.2 Hvem er deltidsansatt?**

Hoveddelen av de deltidsansatte på kort deltid i utvalget er studenter, eller andre som ikke har lønnsarbeid som sin hovedaktivitet. Dette har trolig å gjøre med at kjøpesenteret

informantene er rekruttert fra, ligger i Oslo, som er en by med mange studenter. Tilbudet av denne arbeidskraften er stort. Noen få er ansatt på lang deltid. Disse har ikke annen hovedaktivitet enn lønnsarbeid.

### **8.1.3 Innvirkning fra lov- og avtaleverket**

Deler av avtaleverket fungerer som insentiv for å bruke deltidsansettelser til kvelds- og helgearbeid og til merarbeid. Deltidsansettelser på små stillingsbrøker betales ikke tillegg for ubekvem arbeidstid og overtidstillegg, som normalt etter landsoverenskomstens bestemmelser skal gis ansatte med større stillingsprosent. I tillegg er bestemmelsen om arbeidsfri annenhver eller tredjehver lørdag for fulltidsansatte med på å øke behovet for deltidsansatte som kan jobbe på lørdager.

Når det gjelder bestemmelsene i lovverket som kommer til anvendelse, har vi sett at AML §14-4a (:2005 (2015)) om deltidsansattes rett til stilling tilsvarende faktisk arbeidstid, er en høyst aktuell problemstilling. Dette er fordi deltidsansatte tilbys mye merarbeid, utover egentlig stillingsprosent.

#### **Ufrivillig deltid**

Denne oppgaven har hatt mest søkelys på den arbeidskraften som er best representert i utvalget. Det er en arbeidskraft med andre hovedaktiviteter enn lønnsarbeidet, og dermed ler det lite innslag av ufrivillig deltid. Likevel virker det meningsfullt å vie noe oppmerksomhet til ufrivillig deltid, ettersom det er et samfunnsfenomen politikere og arbeidslivsforskere ser svært alvorlig på. I et regulert arbeidsmarked som tar sikte på å trygge full sysselsetting, er ufrivillig deltid et interessant fenomen. I mitt utvalg er andelen ufrivillig deltid lav, men den er likefullt til stede. Disse ansatte har lønnsarbeid som sin hovedaktivitet, og har uttrykt ønske om mer arbeidstid. I de aktuelle butikkene forteller lederen at det ikke er noe problem å gi de ansatte flere timer. Her blir det tydelig at ansatte som ønsker mer arbeidstid i stor grad blir tilbudt merarbeid framfor større stillingsprosent.

Det finnes imidlertid få formelle kanaler hvor ansatte kan melde inn sine ønsker om arbeidstid. Det virker å være kort hierarkisk avstand mellom leder og medarbeider, og hverdagslige samtaler er regnet som den kanalen hvor medarbeider kan uttrykke sine ønsker om arbeidstid- og mengde. Her er det viktig å presisere at dette er betraktninger sett fra butikkledernes perspektiv. En studie av ansattes opplevelse av muligheten til å påvirke egen

arbeidstid og stillingsprosent i varehandel, vil kunne være fruktbar for å få et bedre bilde av de faktiske forholdene.

Butikkledernes ansatte virker å ha begrenset kjennskap til sine rettigheter som deltidsansatt. Dette kan henge sammen med lav organisasjonsgrad på arbeidstakersiden. De aktuelle lovbestemmelsene om deltidsansettelser er lite brukt i utvalget. Enkelte av butikklederne virker også å ha begrenset kjennskap til de aktuelle bestemmelsene og anvendelse av disse. Dersom dette er bestemmelser som er godt kjent og blir anvendt i andre næringer og deler av arbeidsmarkedet, kan det få stor betydning om varehandel blir en næring der disse bestemmelsene på et vis ikke kommer til anvendelse.

#### **8.1.4 Ulemper ved bruk av deltidsansettelser**

Deltid som atypisk tilknytningsform bærer med seg et sett med implikasjoner både for arbeidsgiver og arbeidstaker. I denne oppgaven har jeg belyst arbeidsgivers vurderinger av denne ansettelsesformen.

Medarbeideren er å forstå som varehandelens mest verdifulle ressurs. Lederne hevder å være avhengige av at deltidsansatte fungerer på lik linje med fulltidsansatte, men at dette er vanskelig å få til. Deltidsansatte med kort deltid er av åpenbare grunner ikke like ofte og mye på jobb som ansatte med større stillingsprosent. Dette gjør at de ikke har samme mulighet til å tilegne seg kunnskap og erfaring om varene, ei heller om informasjon og prosesser i selve butikken. I tillegg kan deltidsansettelser gjøre det vanskelig å sikre langvarige arbeidsforhold og ansattes tilhørighetsfølelse til miljøet på jobben.

#### **Et motsetningsfylt forhold**

Selv om deltidsansettelser er en vesentlig kilde til fleksibilitet og stabilitet i organisasjonen, tilbyr de ikke den langvarig akkumulerte tekniske kompetansen som heltidsansatte gjør. Det danner seg et spenningsfylt motsetningsforhold, hvor de lederne hevder å burde ha permanente tilknytningsformer og heltidsansettelser for å sikre god kompetanse, service og lojalitet til arbeidsgiver. Samtidig må lederne ha deltider for å kunne møte bemanningsbehovet så presist som mulig, for å holde personalkostnadene nede, og for å ved behov kunne øse av en kompetent arbeidskraft som bare er perifert tilknyttet arbeidsgiver.

## **8.2 Deltid som fleksibilitet**

Varehandel tilhører tjenesteytende næring, og det hevdes at butikkene raskt må kunne tilpasse seg endringer i markedet. Dette sammenfaller med påstandene om et nytt og fleksibelt arbeidsliv. Jeg har diskutert fleksibilitetsbegrepet i lys av Atkinsons modell for arbeidsorganisering, som gir butikkene mulighet til å være tilpasningsdyktige i en konkurranseutsatt bransje. Denne studien viser at deltidsansettelser i varehandel konstituerer en fleksibilitet ut over det Atkinsons modell skulle tilsi. De står for et bredt spekter av fleksibilitet for butikken, og lederne vurderer disse ansettelsesformene som nær sagt viktigere enn kjernestabens.

### **8.2.1 Numerisk**

Personalet i utvalget kan sies å være delt opp i to kategorier: En kjernegruppe med store stillingsbrøker, og en mer perifer gruppe med små brøker. Deltidsansatte på små brøker og som ekstrahjelper eller ringevikarer utgjør en essensiell fleksibilitet i bedriftene. Denne typen ansettelser gjør det mulig for lederne å treffe varierende bemanningsbehov så presist som mulig. Ettersom fleksibilitet for arbeidsgiver betyr at arbeidstaker må være fleksibel, innebærer ofte en slik arbeidsorganisering en viss uforutsigbarhet for arbeidstaker.

### **8.2.2 Funksjonell**

Hoveddelen av den funksjonelle fleksibiliteten virker å ligge hos kjernestaben som har store stillingsbrøker. Butikklederne kombinerer administrative oppgaver med å stå i butikk som selger, på lik linje med andre medarbeidere. De kan raskt bevege seg mellom oppgavene etter hva som er mest hensiktsmessig og hvor behovet er størst.

Samtidig ønsker lederne at alle de ansatte skal ha likest mulig kompetanse. De er avhengige av at deltidsansatte fungerer på lik linje med fulltidsansatte.

### **8.2.3 Finansiell**

Deltidsansatte og ringevikarer kan sies å utgjøre en form for finansiell fleksibilitet, gjennom at de ofte utgjør en billigere arbeidskraft enn kjernestaben. Det er fordi deltidsansatte ofte er studenter og yngre enn de som er ansatt med større stillingsprosent. Unge deltidsansatte med liten prosent vil også kunne være billigere arbeidskraft på kvelder og helger, enn hva ansatte med større prosent er.

#### **8.2.4 En kombinasjon**

Periferigruppen av ansatte virker likevel ikke å være så perifer som Atkinsons teori og modell skulle tilsi. Flere av lederne forteller at de er så avhengig av den fleksible muligheten ved deltidsansettelser, at det ikke ville være mulig å drive butikk uten dem. Noen går så langt som å hevde at en deltidsstilling er tryggere i en nedbemanningsprosess enn en fulltidsstilling. Deltid kan i så måte forstås som et organisasjonsaspekt ved butikkene vi varehandelen, som gir nødvendig fleksibilitet og dermed økonomisk robusthet.

Deltidsansettelsene konstituerer alle tre formene for fleksibilitet, i tillegg til en organisatorisk fleksibilitet hvor de ansatte kan beveges mellom butikkjedens ulike filialer etter behov.

### **8.3 Deltidsansatte: en fleksibel reservearmé?**

Deltidsansatte, ekstrahjelper og midlertidig ansatte i varehandel fungerer som en slags fleksibel reservearmé for butikkene. Det er fordi de i utgangspunktet har lite eller ingen kontraktsfestet arbeidstid, og dermed er klare for å rykke ut for merarbeid så fort butikken har behov for det.

Nasjonale reguleringer i Arbeidsmiljøloven og lokale reguleringer mellom partene i arbeidslivet gjør likevel at deltidsansatte ikke dyttes helt ut av arbeidsforholdet. De har en stabil og ofte langvarig, men ikke konstant tilknytning til arbeidsgiver.

### **8.4 Oppsummerende og avsluttende refleksjoner**

Vurderingene som ligger bak ledernes valg av ansettelsesformer i varehandel, er påvirket av både omkringliggende og organisatoriske trekk ved butikken, nasjonalt og lokalt lov- og avtaleverk og av de ulike trekkene ved deltidsarbeidskraften. Vi har sett at deltidsansettelser brukes som et middel for å oppnå fleksibilitet og samtidig økonomisk bærekraft i butikkene. Et viktig funn er vurderingen av deltidsansettelsenes fleksibilitet som mer verdifull enn fulltidsansettelsenes funksjonelle fleksibilitet. Lederne mener det praktisk talt er umulig å organisere driften av butikken med få heltidsansatte, i stedet for mange deltidsansatte.



Samtidig vet vi at utstrakt bruk av deltidsansettelser har en rekke følger, både for butikken og kundene, for arbeidstakerens økonomiske situasjon, for yrkets status og rykte og for arbeidsmarkedet som helhet. Utstrakt bruk av deltidsansettelser avler mer deltid. Dessuten ser det ut til å råde en kultur og en praksis der deltidsansettelser er normen for butikker i varehandel.

I et bredere arbeidsmarkedsperspektiv er deltidsarbeid en viktig arbeidsmarkedstilknytning for arbeidstakere i begynnelsen eller slutten av deres periode som arbeidsaktive. Samtidig betyr deltid en utestenging fra heltids-arbeidsmarkedet for andre. Denne studien viser at lederne i varehandel mener deltidsansettelser er essensielt for butikkens drift. At varehandel som privat sektors største sysselsetter er storforbruker av deltidsansettelser, vil derfor kunne gi større ringvirkninger for arbeidsmarkedet og det norske arbeidslivet. I den sammenheng har denne studien gitt et verdifullt innblikk i hva som ligger til grunn for butikkledernes vurderinger og valg av arbeidskraft.

#### **8.4.1 Forslag til videre forskning**

Funn fra denne studien peker i retning av et relativt stort korps av deltidsansatte med rett til større stillinger, som ikke benytter seg av sine rettigheter hjemlet i lov- og avtaleverk. Fordi dette er en studie av ledes vurderinger, er det ikke her belegg for å si noe om hvordan deltidsansatte opplever egen arbeidssituasjon og hvilken opplevelse og kjennskap de har av hvilke muligheter de har for å øke stillingsprosent. I et større arbeidsmarkedsperspektiv kan det være viktig å få kunnskap om dette. For å se videre på problematikken ville det vært interessant å gjøre en større kvalitativ studie av ansattes betraktninger om eget valg av arbeidstid og arbeidsmarkedstilknytning, innen varehandel. Ettersom vi har sett at kanalene for å melde inn ønsker om arbeidstid er høyst uformelle, ville det vært interessant å belyse arbeidstakers forståelse av mulighetene til å påvirke egen arbeidstid og -mengde. Moland (2013) og Nergaard (2012) behandler begge temaet om hvor godt aktuelt lov- og avtaleverk er kjent i varehandel. En mer inngående studie av dette vil kunne gi oss bedre svar på de prosesser, ønsker og valg som ligger bak ansattes arbeidstid.

## **Gjennomsnittsberegning**

I forbindelse med prosjekter som er gjort for å redusere deltid i varehandel, er det tatt i bruk årlige timekontrakter som tar utgangspunkt i gjennomsnittsberegning av arbeidstid.

Ordningen går ut på en gjennomsnittsberegning av ett års arbeidstid. Deltidsansatte får utbetalt en gjennomsnittslønn, selv om den ansatte vil jobbe mindre i noen perioder og mer i andre. Dette kan være et middel for at ansatte skal få mer forutsigbar lønn og arbeidstid, og muligheter til å sikre sykepengar og pensjonssparing. En slik ordning vil representere en løsning som kombinerer numerisk og finansiell fleksibilitet i Atkinsons forstand. Det kan være fruktbart å undersøke hvordan ordninger med årlige timekontrakter fungerer over tid.

## **Studenter**

Varehandel har et betydelig innslag av studenter som deltidsarbeidskraft. Deres tekniske kompetanse er lav, sett i forhold til deres fulltidsansatte kolleger. Studentenes generalistkompetanse har vist seg å kunne være svært god og anvendelig for butikklederne. I det henseende ville et dypere og bedre innblikk i viktigheten av studenter som billig, fleksibel og *tilstrekkelig kompetent* arbeidskraft i ulike næringer kunne gi verdifull kunnskap for studentorganisasjoner og fagforeninger.

## **Arbeidskraft som innsatsfaktor i framtidens varehandel**

Varehandelens utvikling har gått fra små selveide butikker til store konserner og kjeder med butikker som filialer (Fredriksen 2010). De senere tiårene har varehandel gjennomgått endringer hvor IKT har spilt en stor rolle. I dag ser vi større innslag av selvbetjening og netthandel, også i bransjeforretninger som jernvare og fargehandel. Nye teknologiske løsninger kan representere en stor kostnadsreduksjon, der deler av personalets funksjoner kan automatiseres eller erstattes av maskiner. Likevel er det ingen av mine informanter som forteller om automatisering for å innskrenke personalkostnader. Personalet virker fortsatt å være detaljistens største kostnad, men samtidig viktigste ressurs. Netthandel har gjort sitt inntog i dagligvarehandelen. Det virker rimelig å anta at netthandel med tiden også vil utgjøre en større andel av bransjeforretningene. Men medarbeiderens erfaring og kjennskap til stikksag og jerngryter ser ikke ut å kunne erstattes av et par tastetrykk med det første.



# Litteraturliste

- Abrahamsen, Bente. 2009. «Forskjeller i kvinners arbeidstid – et spørsmål om preferanser». *Sosiologisk Tidsskrift* 17, (4): 311-332.
- Allvin, Michael, Gunnar Aronsen, Tom Hagrström, Gunn Johansson, og Ulf Lundberg. 2011. *Work Without Boundaries: Psychological Perspectives on the New Working Life*. Oxford: Wiley-Backwell.
- Alsos, Kristin og Dag Olberg. 2012. *Åpningstider og arbeidstid i varehandelen*. Fafo-notat 2012:10. Oslo: Fafo.
- Amble, Nina. 2008. «Ikke fullt og helt, men stykkevis og delt - om det uønskede arbeidets vesen». *Søkelys på arbeidslivet* 25, (3): 376-380.
- Arbeidsdepartementet. «Endringer i arbeidsmiljøloven mv. (søksmålsrett for fagforeninger mv., overtredelsesgebyr og ufrivillig deltid)» Prop. 83 L (2012-2013). Oslo: Arbeidsdepartementet, 2013.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e89f0023d0a04d5faef06ec024d3ca9e/no/pdfs/prp201220130083000dddpdfs.pdf>.
- Arbeidsmiljøloven. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17. juni 2005 nr. 62. Med endringer, sist ved lover av 24. april 2015 nr. 20 og nr. 21 (i kraft 1. Juli 2015)*. Lovdata. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Arbeids- og sosialdepartementet. «Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)». Ot. Prp. Nr. 29 (2004-2005). Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet, 2005.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e7034eea68914ae88954f70c31cbfe53/no/pdfs/otp200420050049000dddpdfs.pdf>.
- Atkinson, John. 1984. «The flexible firm and the shape of jobs to come». *Labour market issues* 1984, (5): 1-19.

- Bollé, Patrick. 1997. «Part-Time Work: Solution or Trap?», *International Labour Review* 136, (4): 557-79.
- Cappelli, Peter. 1999. *The New Deal at Work: Managing the Market-driven Workforce*. Boston: Harvard Business Press.
- Corbin, Juliet og Anselm Strauss. 1990. «Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria». *Qualitative Sociology* 13 (1): 3-21. Lastet ned 04.05.2016. <http://sites.duke.edu/niou/files/2014/07/W10-Corbin-and-Strauss-grounded-theory.pdf>.
- Creswell, John. W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design. 2. utg.* Los Angeles: Sage Publications.
- Ellingsæter, Anne Lise. 1995. «Kjønn, deltidsarbeid og fleksibilitet i arbeidsmarkedet. Det norske eksemplet», i *Endringer i arbeidslivets organisering*, redigert av Dag Olberg, 164-183. Fafo-rapport 183. Oslo: Fafo.
- . 2009. *Vår tids moderne tider*. Universitetsforlaget: Oslo.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling, Alexander Styhre, og Kristin Woll. 2014. *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Euwals, Rob og Maurice Hogerbrugge. 2004. *Explaining the growth of part-time employment: Factors of supply and demand*. IZA Discussion Paper Series Nr. 1124. Lastet ned 03.05.2016. <http://ftp.iza.org/dp1124.pdf>.
- Evju, Stein. 2005. «Tilsligelsesavtaler – omgåelse av midlertidig ansettelse – Høyesteretts dom 27. juni 2005 (HR-2005-01028-A)». *Nytt i privatretten* 2005, (3): 2-4.
- Fredriksen, Jan Ivar. 2010. *Varehandelsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønmo, Sigmund. .2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Hennig-Thurau, Thorsten. 2004. «Customer Orientation of Service Employees - Its impact on customer satisfaction, commitment and retention». *International Journal of Service Industry Management* 15, (5): 460-478.
- Hyman, Richard. 1988. «Flexible Specialization: Miracle or Myth». I *New Technology and Industrial Relations*, redigert av Richard Hyman og Wolfgang Streeck, 48-60. Oxford: Blackwell.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jonsson, Dan. 2007. «Flexibility, Stability and Related Concepts», i Furåker, Bengt, Kristina Håkansson og Karlsson, J. Ch. (red.), *Flexibility and Stability in Working Life*. (30-41). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Jordfald, Bård og Magnus Mühlbradt. 2015. *Arbeidskraftbehov ved søndagsåpne butikker*. Fafo-notat 2015: 03. Oslo: Fafo.
- Karlsson, Jan Ch. 2006. ”Bra och dålig flexibilitet – en litteraturöversikt”. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 12(3), 135-146.
- Kaurel, Finn-Egil. «Bransjeforretning». I *Store norske leksikon*. Publisert 14.02 2009. <https://snl.no/bransjeforretning>.
- Kjeldstad, Randi. 2006. «Hvorfor deltid?». *Tidsskrift for samfunnsforskning* 47, (4): 513-544.
- . 2009. «En reservearme av kvinner (og menn)». *Søkelys på arbeidslivet* 29, (1): 13-28.
- Kjeldstad, Randi og Erik H. Nymo. 2004. *Kvinner og menn i deltidsarbeid*. Rapporter 2004:29. Oslo/Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå. Lastet ned 20.03.16. [https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp\\_200429/rapp\\_200429.pdf](https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_200429/rapp_200429.pdf).
- . 2012. «Part-time work and gender: Worker versus job explanations». *International*

*Labour Review* 151, (1-2): 85-107.

Kjølsrød, Lise. 2010. «Om å følge vinden dit den blåser. Et problemdrevet design tar form». I

*Metodene våre*, redigert av Dag Album, Marianne Nordli Hansen og Karin Widerberg, 271-286. Oslo: Universitetsforlaget.

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser.*

*Evidensbasert HRM*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, Linda (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Leiulfsrud, Håkon, & Frisvold, Barbra S. (2004). «Samtidsdiagnoser i sosiologien—  
forestillinger om 'det nye arbeidslivet'». *Sosiologisk tidsskrift*, 11(2), 154-179.

Lorenz, Einhart. 1977. «Marxistiske teorier om fagbevegelsen». *Tidsskrift for  
arbeiderbevegelsens historie*, 1977, (1): 181-198.

Lyche, Dr. Ralph Tambs. 1932. *Marx' økonomiske teori: en kortfattet fremstilling*. Oslo:  
Fram forlag.

Marx, Karl. (1867) 1995. *Kapitalen*. Første bok. Bind 1. Oversatt av Erling Kielland og Stein  
Rafoss. Oslo: Forlaget oktober a/s.

Moland, Leif E. 1994. *De små grå. Deltidsarbeid og ansettelsesformer i kommunene*. Fafo-  
rapport 171. Oslo: Fafo.

———. 2013. *Heltid-deltid – en kunnskapsstatus. Begrunnelser og tiltak for å redusere  
omfanget av deltid og organisere for heltidsansettelser*. Fafo-rapport 2013:27. Oslo:  
Fafo. Lastet ned 15.03.2016. [http://www.faf.no/index.php/nb/zoo-  
publikasjoner/faf-rapporter/item/heltid-deltid-en-kunnskapsstatus](http://www.faf.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/faf-rapporter/item/heltid-deltid-en-kunnskapsstatus).

Moland, Leif E. og Heidi Gautun. 2002. *Deltid: Bidrag eller hemske for fornyelse av pleie-  
og omsorgssektoren?* Fafo-rapport 395. Oslo:Fafo.

- Moses, Jonathon W. og Torbjørn L. Knudsen. 2012. *Ways of Knowing: Competing Methodologies in Social and Political Research*. 2. Utg. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Munthe, Preben. «Handel». I *Store norske leksikon*. Publisert 15.07.2014.  
<https://snl.no/handel>.
- Nergaard, Kristine. 2004. *Atypisk arbeid. Midlertidige ansettelse og deltidsarbeid i Norge*. Fafo-rapport 430. Oslo: Fafo,
- . 2005. «Kommentar: Finnes den fleksible bedrift?». I Erik Døving & Åge Johnsen (Red.), *Organisasjonsteori på norsk*. Oslo: Fagbokforlaget
- . 2010. *Avtalt arbeidstid og arbeidstidsønsker blant deltidsansatte. Arbeidskraftundersøkelsene 2008 og 2009*. Fafo-notat 2010:17. Oslo: Fafo.
- . 2012. *Ufrivillig deltid, bemanningsstrategier og deltidsstillinger i varehandel*. Fafo-rapport 2012:41. Oslo: Fafo.
- . 2014. «Social Democratic Capitalism». I *The Oxford Handbook of Employment Relations*, redigert av Adrian Wilkinson, Geoffrey Wood og Richard Deeg, 292-316. Oxford: Oxford University Press.
- Nergaard, Kristine, Kristin Alsos, Mona Bråten og Ragnhild Steen Jensen. 2015. *Tilkallingsvikarer i norsk arbeidsliv*. Fafo-rapport 2015:10. Oslo: Fafo.
- Nesheim, Torstein. 2004. «20 år med Atkinson-modellen. Åtte teser om den 'fleksible bedrift'». *Sosiologisk tidsskrift* 13: 3-24. Lastet ned 20.04.2015  
[https://www.idunn.no/file/pdf/33213108/2\\_ar\\_med\\_atkinson-modellen\\_attedeser\\_om\\_den\\_fleksible\\_bedrift\\_1.pdf](https://www.idunn.no/file/pdf/33213108/2_ar_med_atkinson-modellen_attedeser_om_den_fleksible_bedrift_1.pdf).
- Nicolaisen, Heidi. 2012. *Exit normalarbeidsdagen?* Fafo-notat 2012:08. Oslo: Fafo. Lastet ned 03.05.2016. <http://www.faf.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/faf>



notater/item/exit-normalarbeidsdagen.

Nicolaisen, Heidi og Ketil Bråthen. 2012. *Frivillig deltid – en privatsak?* Fafo-rapport 2012:49. Oslo: Fafo.

NOU 2004:29. *Kan flere jobbe mer? – deltid og undersyssetting i norsk arbeidsliv*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet. Lastet ned 25.02.16.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2004-29/id389495/>.

NOU 2015:1. *Produktivitet-grunnlag for vekst og velferd. Produktivitetskommisjonens første rapport*. Oslo: Finansdepartementet. Lastet ned 02.05.16.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/?q=&ch=2>.

NOU 2016:1. Arbeidstidsutvalget. *Regulering av arbeidstid – vern og fleksibilitet*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet. Lastet ned 20.01.16  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/32354d9ee7974df0976d76790cab566e/no/pdfs/nou201620160001000dddpdfs.pdf>

Næsheim Helge Nome og Ylva Lohne. 2003. *Kartlegging av bruken av deltid i arbeidslivet*. Rapporter 2003: 22. Oslo/Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå. Lastet ned 25.03.16.  
[https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp\\_200322/rapp\\_200322.pdf](https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_200322/rapp_200322.pdf).

Næsheim, Helge og Ole Villund. 2013. «Sysselsetting – deltid blant kvinner og menn. Deltidsarbeid – blir forskjellene utjevnet?». *Samfunnsspeilet* 2013, (2): 24-27.

Olberg, Dag. 1995. «Endringer i arbeidslivets organisering – en introduksjon», i *Endringer i arbeidslivets organisering*, redigert av Dag Olberg, 5-28. Fafo-rapport 183. Oslo: Fafo.

Rubery, Jill, Mark Smith, Colette Fagan og Damian Grimshaw. 1997. *Women and European Employment*. London: Routledge.

Scherer, Andreas Georg og Guido Palazzo. 2011. «The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for

- the Firm, Governance, and Democracy». *Journal of Management Studies* 48, (4): 899-931.
- Schørne, Pål. 2000. *Virksomhetsintern opplæring og fleksibel arbeidsorganisering: en analyse av effekter på sykefravær og gjennomtrekk*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning
- Sennett, Richard. 2001. *Det fleksible mennesket: personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Oversatt av Vidar Enebakk. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skjønberg, Alexander og Eirik Hognestad. 2014. *Individuell arbeidsrett*. Oslo: Gyldendal Juridisk.
- Statistisk sentralbyrå. 2016. «Arbeidskraftundersøkelsen, 1. kvartal 2016. Sysselsatte 15-74 år, etter næring (AKU)». Lest 13.05.16. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku/kvartal/2016-04-28?fane=tabell&sort=nummer&tabell=264134>.
- Stjernø, Steinar. 1985. *Den moderne fattigdommen. Om økonomisk knapphet og ydmykelse i 1980-åra*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Svalund, Jørgen. 2011. *Undersysselsetting og ufrivillig deltid. Varighet og veien videre*. Fafo-rapport 2011: 34. Oslo: Fafo.
- Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Virke. 2013. *Handelsrapporten 2013*. Oslo: Virke. Lastet ned 20.03.15.  
[http://www.virke.no/omvirke/konferanser/documents/handelsrapporten\\_2013.pdf](http://www.virke.no/omvirke/konferanser/documents/handelsrapporten_2013.pdf)
- Virke og HK (Hovedorganisasjonen Virke og Handel og Kontor i Norge). 2014-2016. *Landsoverenskomsten Virke/HK 2014-2016*. Oslo: Virke. Lastet ned 05.04.2016.  
<http://www.virke.no/virkehjelperdeg/tariff/Documents/Landsoverenskomsten%20Virke%20-%20HK%202014%20-%202016.pdf>

Weber, Max. 1949. *On The Methodology of the Social Sciences*. Oversatt og redigert av Edward A. Shils og Henry A. Finch. Glencoe, IL: Free Press.

Wideberg, Karin. 2010. «Med samtalen som utgangspunkt. Om veivalg og kunnskapsmuligheter ved intervjuing». I *Metodene våre*, redigert av Dag Album, Marianne Nordli Hansen og Karin Widerberg, 219-234. Oslo: Universitetsforlaget.

Øistad, Beate S. 2014. Foten innenfor. ”Midlertidige ansettelse i NRK”. Masteroppgave, Universitetet i Oslo. Lastet ned 14.05.16 fra [https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/43193/7/Oeistad\\_.pdf](https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/43193/7/Oeistad_.pdf)

Alle referanser er oppgitt.

Antall ord i oppgaven: 24683

Antall ord i sammendrag: 290

# Vedlegg 1: Intervjuguide lederinformanter

## Temasentrert intervjuguide: Deltid i varehandel Butikkleder

### Intro tema

- Har butikk-kjeden noen generell retningslinjer for bruk av deltidsarbeid?
- Passer disse retningslinjene inn i denne butikken og dette personalet?

### Sammensetningen av ansatte i din butikk

- Hvor mange ansatte?
- Hvor mange er deltidsansatt (Hvor mange kvinner/menn?)
- Hvor store stillingsprosjenter?
- Er de deltidsansatte fast ansatt?
  
- Hvordan ser aldersspredning ut blant personalet?
- Hva gjør de deltidsansatte ved siden av å jobbe her?
  - Hva gjøre de som ikke er studenter, ved siden av jobben?
- Hva hadde dere gjort om det ikke var like stor tilgang på studenter?
  
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Basert på dine erfaringer i bransjen: Hvorfor tror du varehandelen generelt er såpass preget av deltid?
- Hvem er en typisk deltidsansatt i din del av bransjen?
  
- Hva er dine personlige perspektiver på deltidsarbeid?

### Rekruttering og turnover

- Hvor stor grad av utskiftning/turnover er det i din butikk?
  - Hvorfor det ene eller det andre?
- Hvordan rekrutterer dere nye ansatte til deltidsstillinger? Hvem er målgruppa?
  - Opplever dere det som vanskelig å rekruttere nye ansatte?
  - Henvender dere til en spesiell gruppe?
  
- Hva slags opplæring gis de ansatte?
  - Kan alle ansatte gjøre de samme funksjonene, eller ansetter dere til spesifikke oppgaver?
  - Hvorfor?

### Arbeidstaker

- Hvem passer deltidsarbeid i din butikk for?

- Hva ser du for deg at den ansatte opplever som fordeler og ulemper med deltidsarbeid?
- Har du inntrykk av at de som jobber deltid hos deg selv ønsker det, eller er det innslag av ufrivillig deltid?

### **Butikken**

- Hva er grunnen til at deltid brukes i din butikk?
  - Hvilke faktorer gjør at deltidsstillinger er aktuelle for butikkens del?
- Hvilke behov er det som tas hensyn til når dere ansetter deltid?
  - Behov på butikkens side, arbeidstakers side?
- Hva er butikkens gevinster med deltidsansettelser?
- Hva er butikkens ulemper med deltidsarbeid?
- Har deltidsansettelser betydning for på arbeidsmiljø blant personalet?
  - Hvordan?
- I en nedbemanningssituasjon: Hvilken del av personalet er mest utsatt for oppsigelse?

### **Bemanning**

- Har dere mulighet til å tilby flere større stillinger?
- Hvordan legger dere opp vaktplaner?
  - Hvilke hensyn tas når vaktplanene legges?
- Hva er strategien for å dekke opp vakter i travle perioder?
  - hvordan tilpasser dere bemanningen til kundestrømmen?
- Hvilken rolle spiller deltidsansatte i bemanningen ved behov for ekstravakter og vikarer?

### **Mulighet for utvidet stilling**

- Er dere bundet av tariffavtale, og har tillitsvalgt i butikken?
  - Evt. Verneombud?
- Diskuterer dere deltid når partene møtes?
  - Hva dreier diskusjonen rundt?
- Har ansatte gitt uttrykk for ønske om større stilling?

- Hva gjorde dere da?
- Har ansatte brukt retten til faktisk stilling tilsvarende faktisk arb. tid (jf, AML §§14-4 a og b) eller fortrinnsretten (§14-2)?
  - Hva gjorde dere da?

### **Butikkens strategi og ansattes påvirkning**

- Hvilke muligheter har den ansatte til å påvirke sin stillingsprosent?
- Har butikken ambisjoner om å redusere deltid?
  - Tiltak?

# Vedlegg 2: Intervjuguide organisasjon

## Temasentrert intervjuguide: Deltid i varehandel Organisasjon

- Kan du fortelle litt om din bakgrunn fra varehandel?
- Hva er din stilling i organisasjonen?
- Hvor lenge har du jobbet her?

### Dine erfaringer

- Hvorfor tror du varehandel er såpass preget av kort deltid?
- Hva er dine erfaringer med deltid? Hvilke tanker gjør du deg om deltidsdiskusjonen i varehandelen?
- Hvordan stiller organisasjonen du representerer seg til den utstrakte bruken av små deltidsstillinger i varehandel?
- Hvordan stiller du deg til deltidsarbeid som arbeidstilknytning?

### Deltid

- Hvilken betydning tror du butikkenes tilknytning til kjede og kjøpesenter har for bemanningsstrategier?
- Hvilken rolle har du inntrykk av at lov- og avtaleverket spiller, i bruken av deltidsansettelser?
- Mange av deltidsansatte i butikkene er studenter. Ser du noen ulemper eller fordeler ved såpass utstrakt bruk av studenter i en bransje?
- Hvordan ser bemanningsstrukturen ut i områder med færre studenter?
- Hvordan ser bildet ut i mindre sentrale områder?

### Frivillig/ufrivillig

- Oppfatter dere deltidsansettelser som problematisk, uavhengig av om det er frivillig eller ufrivillig?
  - Finnes alternative måter å bemanne?
- Hvilke muligheter har deltidsansatte til å øke stillingsprosenten sin?

## **I butikken**

- Hva tenker du at en deltidsansatt opplever som fordeler og ulemper ved det å jobbe deltid?
- Hva ser du for deg butikker anser som fordeler og ulemper ved det å ha mange deltidsansatte?
- Hvilken ansattgruppe vil du si er mest utsatt for oppsigelse ved nedbemanning?
  - Hvorfor?
- Kan utstrakt bruk av kort deltid ha noe å si for arbeidsmiljø?
  - Hvordan?

## **Partene i arbeidslivet**

- Organisasjonsgraden i varehandelen er statistisk sett en del lavere enn ellers i arbeidslivet. Hva tror du er grunnen til dette?
  - Hvilken tradisjon ligger til grunn på arbeidsgiver/arbeidstaker-siden?
- Hvordan jobber din organisasjon med rekruttering fra varehandel?
- Hvilken innvirkning tenker du lav organisasjonsgrad har på bruk av deltidsansettelser i bransjen?



# Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### Bakgrunn og formål

Jeg er student på masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi, Samfunnsvitenskapelig Fakultet, Universitetet i Oslo. Denne våren gjennomfører jeg et forskningsprosjekt i forbindelse med min masteroppgave.

Masteroppgaven omhandler bemanning i varehandel, med søkelys på deltid.

Forskningsdesignet er todelt i en litteraturstudie og en empirisk casestudie. Jeg tar utgangspunkt i intervjuer med 7-9 ledere i butikker i varehandelen, hvor alle butikkene er knyttet til et bestemt kjøpesenter. Formålet med studien er å undersøke hvilke holdninger og erfaringer arbeidsgivere i varehandel har med bruk av deltidsansettelser. Jeg vil se dette i lys av relevante arbeidslivs- og organisasjonsteorier.

Utvalget av butikker er ikke ment å være representativt i statistisk forstand, men har som formål å gi en økt forståelse av prosessene i deltidarbeid i varehandel.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg ønsker å gjøre dybdeintervjuer. Intervjuene vil høyst vare i 35 minutter. Det vil bli stilt spørsmål om deltidarbeid og deltidsansettelser i din butikk. Jeg vil gjerne at samtalen tas opp med diktafon, dersom deltaker samtykker. Opptaket vil kun bli hørt av meg i arbeidet med masteroppgaven.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Navn, butikk og kjøpesenter blir anonymisert i oppgaven. Det er kun jeg som vil ha tilgang til personopplysninger og opptak. Disse vil lagres på en passord-beskyttet ekstern harddisk. Intervjuet skal kun brukes i sammenheng med masteroppgaven. Opptak og transkripsjon vil slettes så snart oppgaven er levert og godkjent. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.07.2016.

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg, vil ingen av opplysningene du har gitt bli brukt i studien. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

**Kontaktperson:** Åsa Paaske Gulbrandsen, tlf.: 48007292. [aasapaaske@gmail.com](mailto:aasapaaske@gmail.com).

**Ansvarlig UiO:** Lise Kjølørød, tlf.: 22858332. [lise.kjolsrod@sosgeo.uio.no](mailto:lise.kjolsrod@sosgeo.uio.no)

### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

-----  
(Signert student, dato)



