

Dag Olberg

# FLEKSIBILITET OG FAGORGANISERING

FAFO



# **Fleksibilitet og fagorganisering**

Dag Olberg

---

FAFO-rapport nr. 097

© Fagbevegelsens senter for forskning,  
utredning og dokumentasjon 1990

ISBN 82-7422-037-4

Omslag og trykk: Otto Falch A/S

# Innhold

Forord 5

Del I Tunge trender? 9

**Kapittel 1** Fleksibilisering - hva er det? 11

- 1.1 Innledning 11
- 1.2 Hva er fleksibilisering? 14

**Kapittel 2** Fleksibilitetens dimensjoner 22

- 2.1 Innledning 22
- 2.2 Fleksibel arbeidstid 23
- 2.3 Fleksible tilknytnings- og ansettelsesformer 29
- 2.4 Fleksibilitetens geografiske dimensjon:  
Nye treffpunkter og grensesnitt 30
- 2.5 Fleksible produksjonsmåter: Fleksibel spesialisering  
som alternativ til masseproduksjon? 32
- 2.6 Regulering. Arbeidsrettslige og sosialrettslige  
problemstillinger 36

Del II Fleksibilitet innen tjenesteyting 41

**Kapittel 3** Fleksibilitet i praksis? 43

- 3.1 Innledning 43
- 3.2 Arbeidskraft og arbeidskontrakter 47
- 3.3 Heltidsansatte, deltidsansatte og ekstrahjelper 47
- 3.4 Arbeidskontraktene innhold 54
- 3.5 Lønnsforhold, overtidsbetaling og sykepenger 56

**Kapittel 4** Drivkrefter 60

- 4.1 Endringer i personalsammensetning 60
- 4.2 Åpningstider og varierende personalbehov 61
- 4.3 Tilpasningsformer - heltid, deltid, ekstrahjelp 64
- 4.4 Organisering av arbeidstid - ansattes holdninger 68
- 4.5 Rekruttering 70
- 4.6 Personaldisponering og turnusordninger 72

## **Kapittel 5 Fagorganisering 75**

- 5.1 Forholdet mellom forskjellige arbeidstakergrupper 75
- 5.2 Arbeidsorganisering - funksjonell fleksibilitet? 76
- 5.3 Arbeidsmiljø og personalgjennomtrekk 80
- 5.4 Fagorganisering 81
- 5.5 Tidsorganisering og fagorganisering 84
- 5.6 "Fleksibelt" ansatte: mer om tillitsvalgtes vurderinger 86
- 5.7 Sammenfatning 89

## **Del III Fleksibilisering - utfordring og dilemma? 93**

### **Kapittel 6 Nye arbeidstidsordninger - kollektiv og individuell tilpasning 95**

- 6.1 Innledning 95
- 6.2 Fleksibel arbeidstid - kollektiv og individuell tilpasning 95
- 6.3 Kollektive rammer for individuell fleksibilitet? 98
- 6.4 Fra innholdsregulering til prosedyreregulering? 100
- 6.5 Forbundenes rolle 102

### **Kapittel 7 Standardisering og differensiering 105**

- 7.1 Nye skillelinjer mellom arbeidstakerne? 105
- 7.2 Fleksibilitetens "dobbelt-binding" 107
- 7.3 Differensiering og kollektive ordninger 108
- 7.4 Medlemsgrupper og medlemstilbud 110

## **Referanser og kilder 117**

# Forord

Denne rapporten er sluttrapport fra et FAFO-prosjekt om fleksibilitet i arbeidslivets organisering. Utgangspunktet var det store innslaget av fleksible arbeidstidsordninger og fremveksten av løse tilknytningsformer til arbeidslivet som har preget enkelte tjenesteytende næringer. Den sentrale problemstillingen var å analysere hva slags dilemmaer og utfordringer denne "fleksibiliseringen" av arbeidsforholdene innebærer i forhold til fagorganisering og faglig virksomhet. Prosjektet er utført på oppdrag fra Handel og Kontor og Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet.

Prosjektet fokuserte på utviklingen innen varehandelen og hotell- og restaurantbransjen. Denne sluttrapporten tar også for seg fleksibilisering mer alment. Dette gjenspeiler hovedkonklusjonene fra prosjektet: Flexibilisering dreier seg om flere typer press henimot forskjellige former fleksibilitet. "Fleksibilitet" har flere dimensjoner og refererer til endringer innen forskjellige områder. Den største utfordringen for fagbevegelsen ligger nettopp i å håndtere disse koplingene. Dette innebærer at oppgaven er omfattende. Problemstillingene som reises angår ikke bare de enkelte forbund, de må også møtes på sammenslutningsnivå.

Utgangspunktet for prosjektet var utfordringer for fagbevegelsen. Sluttrapporten er vinklet i forhold til dette.<sup>1</sup> Den inneholder en sammenfattende diskusjon om fleksibilitetens former og en analyse av utfordringer i forhold til faglig organisering og fagbevegelsens rammebetingelser. Hovedvekten er lagt på å analysere hvordan moderne, fleksible arbeidsformer virker, ikke på statistisk kartlegging av omfang. Spørsmålene som stilles er for det første:

---

<sup>1</sup> Prosjektet bygde på forskjellige kilder og tilnæringsmåter. Dette var dels foreliggende litteratur og dokumentasjon (nyere bidrag finnes særlig innen vest-tysk samfunnsforskning), bedriftsundersøkelser (informantintervjuer), surveymateriale og offentlig statistikk, samt diskusjoner og gruppearbeid i fagbevegelsen ("søkekonferanser"). Sluttrapporten sammenfatter materiale fra deler av prosjektet.

"hva er dette?", for det andre: "hvordan virker det?", for det tredje: "hva betyr det?". Dette er bakgrunnen for disponeringen av rapporten i tre deler.

Del I inneholder en generell analyse av forskjellige former for endring i arbeidslivets organisering. Den nye modellen av "den fleksible bedrift" står sentralt her. Med utgangspunkt i en gjennomgang av kjennetegn ved nyere strategier for bedrifts- og personalorganisering (kapittel 1), argumenteres det for at selv om nye personalstrategier er viktige, favner presset henimot større fleksibilitet langt videre. Dette er tema for kapittel 2, som tar opp fleksibilitetens forskjellige "dimensjoner". Her behandles endringer når det gjelder arbeidstid, ansettelsesformer, lokalisering, produksjonsmåter og reguleringsformer. Det er presset for forskjellige former for fleksibilitet langs ulike dimensjoner som gjør at vi kan snakke om "tunge trender". Hensikten er først og fremst å skissere noen grunntrekk ved nye former for bedriftsorganisering, dernest å peke på at fleksibilitet også omfatter viktige endringer på andre felter.

I Del II er problemstillingene mer avgrensede og konkrete. Hovedvekten legges på to former for fleksibilitet: arbeidstidsordninger og ansettelsesformer. Kapittel 3, 4 og 5 sammenfatter noen av resultatene fra en undersøkelse i et utvalg bedrifter innen varehandelen og hotell- og restaurantbransjen.<sup>2</sup> Blant spørsmålene vi ønsket å få svar på var hvorvidt modellen av "den fleksible bedrift" var realisert i praksis i disse bedriftene. Ut fra nye strategier for bedriftsorganisering og personalpolitikk, skulle vi forvente å finne fleksibilitet i hovedsak på arbeidsgivernes premisser. I praksis viste bildet seg å være langt mer komplisert. Kapitlene i del II tar opp endringer i arbeidsstokkens sammensetning sett i forhold til både arbeidsgiverstrategier og ulike former for tilpasning blant forskjellige grupper arbeidstakere. Forholdet mellom heltidsansatte, deltidsansatte og ekstrahjelper står her sentralt.

---

<sup>2</sup> Informantintervjuene ble foretatt i en periode med både et relativt stramt arbeidsmarked og stramme tidsbudsjetter. Dette preget også rammebetingelsene for faglig organisering. Materialet som presenteres i del II er i hovedsak hentet fra Moland/Olberg: "Man må jo prøve å være litt elastisk - Informantintervjuer om fleksible arbeidsformer, organisering og arbeidstid innen varehandelen og hotell- og restaurantområdet", arbeidsnotat, FAFO 1989.



Avslutningsvis diskuteres de problemene fleksible arbeidstidsordninger og ansettelsesformer fører til når det gjelder fagorganisering. Bedriftene hadde stort innslag av fleksible ansettelses- og arbeidstidsordninger. Men disse var ikke bare et resultat av strategiske avveininger fra arbeidstakersiden. Like viktig var forskjellige former for tilpasning til arbeidslivet blant ulike grupper arbeidstakere.

I Del III utvides perspektivet igjen ved at flere av temaene fra del I trekkes inn. Kapittel 6 og 7 inneholder en almen diskusjon av organisasjonsmessige utfordringer og dilemmaer for fagbevegelsen. Overgripende tema er forholdet mellom likhet (standardisering) og mangfold (differensiering) mht arbeidsforhold på den ene siden, og forholdet mellom individuelle og kollektive ordninger på den andre. I koplingene mellom dem lokaliseres utfordringene for fagbevegelsen. I kapittel 6 diskuteres arbeidstidsordninger i lys av individuelle og kollektive strategier. Dessuten tar vi opp igjen diskusjonen om normalarbeidsdagen og spørsmål om endringer i reguleringsformer. I kapittel 7 diskuteres organisasjonsmessige dilemmaer i forbindelse med nye skillelinjer og oppsplitting av arbeidsstokken (bedriftsintern segmentering). Kapitlet behandler blant annet hva slags type konfliktsituasjoner som kan oppstå, og peker på hvordan tvetydige bindinger kan skape problemer på lokalt nivå, på forbundsnivå og på sammenslutningsnivå. Problemstillingene oppsummeres i en diskusjon om standardisering og differensiering, både når det gjelder fagbevegelsens medlemsgrupper og medlemstilbud.

Det kan være en fordel å *begynne* lesingen med del II (kapittel 3, 4 og 5), som tar opp resultatene fra intervjuundersøkelsen. Denne delen er den mest konkrete og kan leses uavhengig av de andre delene.

Jeg vil gjerne takke Sidsel Bauck, Svein Fjæstad, Gunborg Hage og andre tillitsvalgte lokalt og sentralt i HK og HRAF for nyttig informasjon og interessante diskusjoner. En takk også til bedriftene og de ansatte som stilte opp i intervjuundersøkelsen.

Leif Moland er medforfatter i del II og han har lagt ned mye arbeid i forbindelse med gjennomføring og bearbeiding av informantintervjuene. Jon Erik Dølvik har kommet med nyttig kritikk og kommentarer underveis. Bente Bakken har ferdigstilt rapporten.

Dag Olberg

Oslo, desember 1989

**Del I**

**Tunge trender?**



# Kapittel 1   **Fleksibilisering - hva er det?**

## **1.1 Innledning**

Fleksibilitet og fleksibilisering har vært blant de nye og sentrale stikkordene i diskusjoner om endringer i arbeidslivets organisering. Samtidig er det ofte uklart hva som menes med disse begrepene. I en utredning fra Den Europeiske Fagforeningsinternasjonale omtales fleksibilisering som "et usedvanlig åleglatt begrep" (DEFI 1985). Det er ikke bare problematisk å definere; ulike aktører har forskjellige interesser knyttet til fleksibilitet i arbeidslivet. Arbeidsgiversiden har økonomiske interesser av større variasjon når det gjelder arbeidstidsordninger, arbeidsorganisering og lønns-systemer. Arbeidstakerne har på sin side behov for å finne frem til fleksible koplinger mellom arbeidsliv, familieliv og fritid.

Fleksibilitet er blitt tillagt ulik vekt i forskjellige historiske faser. Wiesenthal (1985) beskriver det slik: ved overgangen til industriell produksjon var det opprinnelig produksjonsgevinster å hente ved at alle arbeidstakere ble underordnet *en* industriell tidsordning med standardiserte tariff-festede grenser. Nå søker man i flere av de store internasjonale industriforetakene på sett og vis å finne veien "tilbake" til mer varierte ordninger. I omstillingsprosessene får arbeidstiden og arbeidstidens plassering fornyet interesse. Slik er på en måte sirkelen sluttet: fra opprinnelig varierte produksjonsformer og arbeidstidsordninger - via en fase med sterk standardisering - til fornyet interesse for differensierte løsninger.

Fleksibilitet er blitt oppfattet som et honnørord i diskusjoner om omstilling av amerikansk og vesteuropeisk arbeidsliv i en periode med store strukturproblemer, økt konkurranse og lav økonomisk vekst. Samtidig er en del av kravene om økt fleksibilitet i arbeidslivet mottatt med skepsis fra fagbevegelsens side. Det er innvendt at fleksibilitet på arbeidsgiversidens

premisser ville kunne undergrave lov- og tariff-festede rettigheter og svekke fagbevegelsens rolle som kollektiv aktør.

Arbeidstakernes interesser når det gjelder variasjon i arbeidstider har blant annet vært knyttet til motstand mot skiftarbeid og kamp mot nattarbeid. Sentrale forhandlingstema har vært arbeidstidsreduksjon og kompensasjon for ubekvemme arbeidstider. Dette har gått sammen med en generell oppfatning av at arbeidstakerne skulle ha størst mulig råderett over sin egen tid. Ideene om "tids-suverenitet" har fått fornyet aktualitet i forbindelse med varierte arbeidstidsordninger. Wiesenthal (1985) peker på at arbeiderbevegelsens politikk for større råderett over egen tid ("tids-suverenitet") inneholdt håpet om at det høyt utviklede og teknisk fleksible moderne produksjonsapparat bedre kunne tilpasses arbeidskraftens behov når det gjelder tidsorganisering. Seifert (1985) legger vekt på at fleksible arbeidstidsordninger kan medføre at arbeidstakerne får større råderett over egen tid, men dette er på ingen måte gitt: slike ordninger kan også innskrenke disposisjonsretten over egen tid om det er arbeidsgiversiden som styrer takten i variasjonene.

Arbeidstid som avviker fra normalarbeidsdagen fører ikke automatisk til forbedring for arbeidstakerne. De nye ideene om fleksibilisering kan representere en ny type inngripen i den private tidssfære. Kritikerne av moderne arbeidstidsfleksibilisering legger vekt på at arbeidstakerne har fått etablert denne private tidssfære utenfor arbeidslivet nettopp gjennom arbeidstidsforkortelser og gjennom standardiserte, faste arbeidstidsordninger.

I fagbevegelsen har spørsmål om reduksjon av arbeidstiden vært knyttet til standardisert nedkorting av normalarbeidsdagen gjennom politisk og avtalefestet regulering. I enkelte bransjer har vi samtidig fått en mer fleksibel reduksjon og omfordeling av arbeidstiden som har vært unndratt politisk og avtalemessig styring. I deler av arbeidslivet er normalarbeidsdagen i ferd med å oppløses.

Nye strategier for bedrifts- og arbeidsorganisering legger sterkere vekt på å økonomisere med bruken av arbeidskraft. Tettere tilpasning av arbeidsinnsatsen til svingninger i kundeatferd og etterspørsel er her sentrale stikkord. Dette er koplet til utvidelse av bedriftenes driftstid og åpningstid. Disse prosessene kan anta forskjellige former. Eksempler er økt bruk av deltid, ekstrahjelp-ordninger og forskjellige former for korttidsarbeid. Andre stikkord er omlegging av tidligere standardiserte arbeidstidsordninger og beskjæring av den faste kjernearbeidsstokken i bedriften. Dette kan forsterke utviklingen i retning av "A-, B-, og C-lag" i arbeidslivet.

Denne utviklingen reiser en rekke viktige spørsmål. Det dreier seg ikke bare om endringer i arbeidstid, men også om personalpolitikk og arbeidsorganisering. Presset henimot økt fleksibilitet i arbeidslivet har flere årsaker, blant annet raskere skiftninger i etterspørsel, sterkere konkurranse og nye muligheter for rasjonalisering ved bruk av ny teknologi. Slike forhold blir gjerne trukket frem når fleksibilisering analyseres som strategi fra arbeidsgiversiden. Det er imidlertid for enkelt å betrakte utviklingen mot mer fleksibilitet som ensidig drevet frem av arbeidsgiverne. Også fra hold innen arbeiderbevegelsen er det den senere tiden fremmet synspunkter om at økt fleksibilitet kan være ønskelig.

Fleksibilisering er i Norge stort sett blitt knyttet til fremveksten av mer varierte arbeidstidsordninger. Fleksibilisering omfatter imidlertid langt flere problemstillinger og refererer til flere områder, blant annet nye måter å organisere produksjonen på og nye former for regulering av arbeidslivet. Det er dette som gjør at vi i denne rapporten omtaler fleksibilisering som en "tung trend" når det gjelder endringer i arbeidslivets organisering. Likevel dreier det seg ikke om noen enhetlig trend.

Dette har betydning for de utfordringer og dilemmaer fleksibilisering kan medføre i forhold til fagbevegelsens rammebetingelser og virkemåte. På den ene siden dreier dette seg om utfordringer knyttet til de enkelte formene for fleksibilitet. På den andre siden dreier det seg om samspillet mellom flere former for fleksibilitet. I den foreliggende rapporten

argumenteres det for at det ikke er enkeltstående "dilemmaer", men de samlede virkninger av samspillet mellom forskjellige former for fleksibilitet som utgjør hovedutfordringen for fagbevegelsen. Dette slår ulikt ut innen de enkelte fagforbund, mellom forbundene og på sammenslutningsnivå.

## 1.2 Hva er fleksibilisering?

En første måte å avgrense fleksibilisering på, kan være å se på hva det står i motsetning til. Innledningsvis skal vi gjøre dette ved stikkordsmessig å karakterisere grunnleggende endringer i arbeidsorganisering ved begrepene standardisering og differensiering. Industrialismens frembrudd medførte på den ene siden en *konsentrasjon* av produksjonen i tid og rom, på den andre siden *standardisering* av arbeidsformer og arbeidsvilkår: arbeiderne ble underlagt den samme tid, arbeidet ble underlagt den samme logikk (Wiesenthal, 1985:14).

Dette er selvfølgelig en skjematisk form for historieskriving, men fortolkningen fanger opp noen vesentlige kjennetegn ved måten arbeidet ble organisert på ved overgangen fra feudal håndverksproduksjon til kapitalistisk industriproduksjon. En tilsvarende konsentrert fortolkning av moderne fleksibilisering vil fremheve tendensene til større grad av variasjon og mangfold som økt *differensiering*. Dette gjelder både arbeidstilknytning, arbeidstid og arbeidsformer.

Fleksibilisering brukes i denne rapporten som et samlebegrep som refererer til endringer langs flere dimensjoner (kap. 2). Mest sentralt er likevel endringer i foretakenes bruk av arbeidskraft. Det dreier seg om å *tilpasse innsatsen av arbeidskraft tettere til svingninger i foretakenes etterspørsel*, og om å utvide bedriftenes driftstid gjennom *nye former for koplinger mellom driftstid og arbeidstid*. Dette kan slå ulikt ut i forskjellige bransjer, og bakgrunnen for endringer i forholdet driftstid/arbeidstid kan være forskjellig.



Koplinger mellom to former for fleksibilitet kan illustreres med arbeidstid og tilknytningsform som eksempler:

Figur 1.1 *Fleksibilisering: Arbeidstid og tilknytningsform*

		Arbeidstid	
		Fast	Fleksibel
Tilknytningsform	Fast	2	3
	Fleksibel	1	4

Figur 1.1 over sier i seg selv ikke noe om hvordan arbeidsmarkedet faktisk er eller har vært. Likevel kan forskyvninger i tyngdepunkt mellom utfallsrommene være illustrerende på flere måter. For det første kan man i et historisk perspektiv fortolke fremveksten av vestlig industriproduksjon i lys av ulike tilknytnings- og arbeidstidsordninger. Overgangen fra felt 1 til felt 2 i figuren kan her illustrere overgangen fra tidlig manufakturproduksjon til industrikapitalisme.

Fra posisjonen i felt 2 - dvs "normalarbeidsdagen" med fast arbeidstid og faste tilknytningsforhold - finner vi i dag ulike typer press i retning av både felt 3 og 4. Store grupper arbeidstakere får ikke - eller ønsker ikke/kan ikke ha - tradisjonelt standardiserte arbeidstidsordninger og tilknytningsforhold.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Typologien i figuren dekker her over stor variasjon, jf. bl.a. at nye høystatusyrker som f.eks. visse konsulentyrker, også kan plasseres nederst til høyre. Dette kan være helt andre former for tilpasning til arbeidsmarkedet, bl.a. mht valgfrihet. Likevel representerer både den kvinnelige ekstrahjelpen og den mannlige konsulenten noe "nytt" i forhold til tradisjonell tilknytning til arbeidslivet. Selv om de er ulike, dreier det seg i begge tilfelle om fleksible tilpasninger.

For det andre kan figuren illustrere spenninger og ulikheter i den generelle oppdelingen (segmenteringen) på arbeidsmarkedet. Utfallsrommet øverst til venstre og nederst til høyre skisserer to forskjellige tilpasninger til arbeidslivet. Den første kan vi idealtypisk illustrere med mannlige industriarbeidere med faste arbeidstider og faste ansettelser. Den andre kan på samme måte illustreres med kvinnelige ekstrahjelpere i tjenesteytende næringer som varehandel eller hotell- og restaurantvirksomhet. Her finner vi relativt stort innslag av ansatte med både fleksibel arbeidstid og løsere tilknytning til arbeidslivet.

For det tredje kan forskjeller i arbeidstidsordninger og tilknytningsformer illustrere bedriftsinterne skiller mellom arbeidstakerne. Noen grupper ansatte har standardiserte faste ordninger, mens andre må bære byrdene - eller nyter godene - ved mer fleksible arbeidsforhold.

Det finnes forskjellige årsaker til presset for mer varierte arbeidsforhold og arbeidstidsordninger.<sup>2</sup> En rekke av dem er knyttet til forlengelse av bedriftenes driftstid, eksempelvis høye kapitalkostnader (vareproduksjon) og endringer i åpningstid (tjenesteyting). Tettere tilpasning til svingninger i etterspørsel fordrer større evne til omstilling og mindre produksjon for lager ("just-in-time-delivery"). Veksten i andelen tjenesteytende arbeid har økt også innen vareproduksjon, og dette er arbeid som ikke kan produseres som "lagervare" (Wiesenthal 1985).

Atkinson (1985) peker på at bedriftenes nye konkurransesituasjon gjør at de søker større variasjon både når det gjelder antall ansatte og arbeidsoppgavene de ansatte utfører. Bedriftenes konkurransesituasjon fører også til

---

<sup>2</sup> Argumentasjonen i de klassiske teoriene om fleksibilisering (Piore/Sabel, 1984; Atkinson, 1984) er kort gjengitt slik: konkurransesituasjonen fører til at bedriftene søker flere typer fleksibilitet. Resultatet er tendensielt den bedriftsstrukturen som skisseres i Atkinsons modell av "den fleksible bedrift". Men prognosene er likevel ulike. Mens Piore/Sabel understreker mulighetene for økt kvalifisering og oppgavemessig fleksibilitet, fokuserer Atkinson sterkere på tendensene til økte skillelinjer og degradering av kvalifikasjonskrav blant grupper av arbeidstakere. Slike problemstillinger kan også knyttes til endringer i arbeidsorganisering innen ulike bransjer. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 3.

større behov for økonomisk handlefrihet. Dette er blitt beskrevet som henholdsvis "numerisk", "funksjonell", og finansiell fleksibilitet:

### Numerisk fleksibilitet

I noen bedrifter medfører fleksibilisering økt bruk av deltid og forskjellige former for korttidsansettelser og leilighetsarbeid. Dette er eksempler på ekstern eller *numerisk* fleksibilitet: antallet ansatte søkes til enhver tid tilpasset svingningene i etterspørsel og kundeatferd. Koplingen mellom bedriften og den ansatte blir løsere.

Denne typen ekstern fleksibilitet kan søkes oppnådd gjennom nyansettelser og oppsigelser, ved løsere ansettelses- og tilknytningsforhold mellom bedrift og ansatte, gjennom forskjellige arbeidstidsordninger, osv. De grupper dette gjelder er gjerne mer *perifere* arbeidstakergrupper. De utgjør bedriftens *sekundære* arbeidsmarked. I Atkinsons oppstilling skilles det mellom to perifere grupper arbeidstakere. Den første består av ansatte på heltid, men med mindre grad av jobbsikkerhet og færre karrieremuligheter enn kjernearbeidsstokken. Arbeidet krever få bedriftsspesifikke kvalifikasjoner og dermed mindre grad av bedriftsintern opplæring og oppgavemessig (funksjonell) fleksibilitet.

Den andre perifere gruppen kjennetegnes mer av en blanding av funksjonell og numerisk fleksibilitet. Deltidsarbeid nevnes her som et typisk eksempel. Varierende rekruttering av eksterne arbeidstakergrupper kan ha samme virkninger. Oppsummert: numerisk fleksibilitet er kjennetegnet ved hyppig utskifting av arbeidsstokken, kortsiktige og mer usikre tilknytningsforhold til bedriftene, samt av nedbygging av - eller omgåelse av kostnadene ved - institusjonelle sikkerhetsordninger og sosiale ordninger. Denne type arbeidsforhold har spesialisering, arbeidsdeling og utskifting i arbeidsstokken som kjennetegn.

## **Funksjonell fleksibilitet**

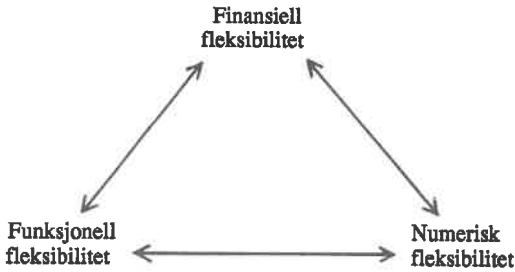
For noen grupper arbeidstakere kan økt tilpasning til svingninger i etterspørsel innebære at koplingen mellom bedriften og den ansatte blir tettere. En smidigere tilpasning av produksjonen til endringer i etterspørsel gjør at bedriftene blir avhengige av kvalifiserte medarbeidere med stor evne til omstilling. Dette dreier seg om interne omstillinger og kan beskrives som oppgavemessig eller *funksjonell* fleksibilitet. Stikkord her er stadig oppgradering av kvalifikasjoner, varierte arbeidsoppgaver, jobbrotasjon og mer langsiktig satsing på de ansatte fra bedriftens side.

Funksjonell fleksibilitet refererer til de ansattes arbeidsoppgaver og kvalifikasjoner. Sentralt står mulighetene til å lære et bredere spekter av oppgaver. Funksjonell fleksibilitet er først og fremst knyttet til "*kjernen*" i arbeidsstokken. Dette er gjerne ansatte på heltid med et fast ansettelsesforhold og en relativt langsiktig tilknytning til bedriften. De har spesiell bedriftsintern kompetanse og ikke bare generelle kvalifikasjoner. I tråd med dette har de også ofte en statusbasert - eller "medlemskapsbasert" - tilknytning til bedriften. De har egne karriereveier og utgjør den sentrale arbeidstakergruppen i bedriftens *interne arbeidsmarked*.

## **Finansiell fleksibilitet**

Finansiell fleksibilitet består for det første i å tilpasse arbeidslønningene til tilbuds- og etterspørselsstrukturen i det eksterne arbeidsmarkedet. For det andre kan lønnsfleksibilitet medføre nye lønnsystemer - f.eks. større innslag av personlig avlønning - som igjen kan medvirke til større innslag av funksjonell eller numerisk fleksibilitet.

*Figur 1.2* *Fleksibiliseringsformer*



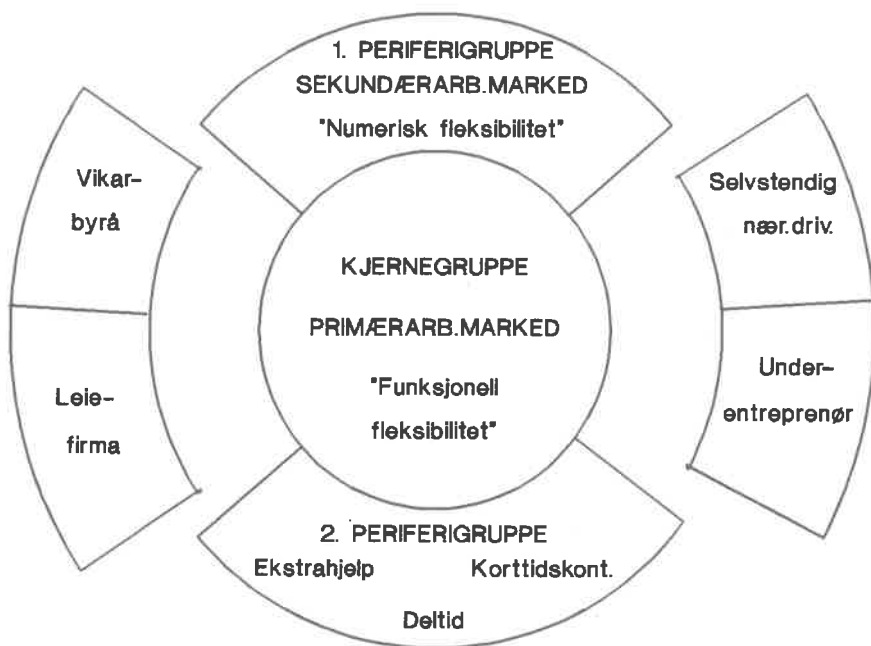
(Kilde: Atkinson 1984)

Den nye bedriftsstrukturen som enkelte hevder er i ferd med å utvikle seg som en følge av fleksibiliseringsstrategiene, kan beskrives og illustreres slik (Atkinson, 1984:7 f.):

"Den nye strukturen medfører at arbeidskraften brytes opp i et stigende antall perifere, og derfor numerisk fleksible grupper arbeidstakere, som grupperes rundt en numerisk stabil kjerne som utfører bedriftens spesielle nøkkelaktiviteter. I kjernen legges vekten på funksjonell fleksibilitet; mens numerisk fleksibilitet blir viktigere ut mot periferien. Etterhvert som markedet vokser, utvides periferien for å fange opp økningen, når markedet trekker seg sammen så gjør periferien det samme. I kjernen er det bare arbeidsoppgavene og ansvaret som endrer seg; arbeidstakerne her er isolert mot markedssvingninger som bare varer forholdsvis kort tid, mens de som er i periferien er mer utsatt."

Den europeiske fagbevegelsen har ofte stilt seg avvisende til arbeidsgiversidens fleksibiliseringsstrategier og tolket dem som fremstøt for privatisering og deregulering. Nye variasjoner i arbeidstidsordninger og ansettelsesforhold er blitt sett som den direkte motsatsen til solidariske kollektive ordninger i arbeidslivet.

Figur 1.3 Illustrasjon: Den fleksible bedrift



(Atkinson 1985)

Mens funksjonell fleksibilitet gjennomgående er tillagt positiv verdi fordi den bygger på økt kompetanse og varierte arbeidsoppgaver (eksempel: moderne arbeidsorganisering i svensk bilproduksjon), er den numeriske formen for fleksibilitet ofte blitt vurdert negativt (eksempel: manglende rettigheter for arbeidstakere i amerikansk arbeidsliv). Slike vurderinger er etterhvert også blitt vanlige innen fagbevegelsen og sosialdemokratiske partier.

Men det er ikke uten videre slik at man kan "velge bort" uønskede sider ved økt fleksibilitet i arbeidsmarkedet. Press mot økt fleksibilitet kan også innebære ordninger som øker *både* den numeriske og funksjonelle fleksi-

biliteten.<sup>3</sup> Dette ble beskrevet som prototypen på "den fleksible bedrift". Et sentralt stikkord her var bedriftsinterne skillelinjer eller *segmentering*: mens noen grupper blant de ansatte har langsiktige ansettelsesforhold og statusbasert tilknytning til bedriften, er andre grupper mer utbyttbare og har langt mer usikre og kortsiktige ansettelses- og arbeidsforhold. Dette skillet mellom "*kjernearbeidskraft*" og randsoner med forskjellige typer "*perifert*" tilknyttet personale kan stikkordsmessig tilordnes skillet mellom funksjonell og numerisk fleksibilitet.<sup>4</sup>

Moderne fleksibilisering er oftest blitt fortolket som uttrykk for nye strategier fra arbeidsgiversiden når det gjelder anvendelse av arbeidskraft. Strategiperspektivet er sentralt, men for snevert: presset henimot større fleksibilitet i arbeidslivets organisering favner videre. Det dreier seg også om mer fleksible produksjonsformer og om mer fleksible reguleringsmåter, dvs endringer i lov- og avtaleverk og politisk styring. Her er det også nødvendig med andre typer forklaringer. Også mulige utfordringer i forhold til fagbevegelsen nødvendiggjør en mer omfattende forståelse av "fleksibilitetens dimensjoner". Dette er tema for neste kapittel.

---

<sup>3</sup> Forholdet mellom fleksibilisering og segmentering er sentralt i organisasjonsmessig sammenheng. De ulike formene for fleksibilitet finnes ikke bare som forskjellige sideordnede fenomener innen samme bedrift. De kan også være koplet til hverandre som gjensidig avhengige. Dette gjør det nødvendig å også se forskjellige former for fleksibilitet som gjensidig konstituerende. Dette perspektivet forfølges både i del II (Fleksibilitet i praksis) og i del III (Utfordringer for fagbevegelsen).

<sup>4</sup> Dette kapitlet har behandlet forskjellige former for fleksibilitet. I del II kommer vi nærmere inn på hva slags type fleksibilitet vi fant i et utvalg norske bedrifter innen varehandelen og hotell- og restaurantnæringen.

# Kapittel 2 Flexibilitetens dimensjoner

## 2.1 Innledning

Det er et av utgangspunktene i denne rapporten - og et av resultatene fra prosjektet - at fleksibiliseringsprosesser dreier seg om langt mer enn nye arbeidstidsordninger. Det er sammenhengene mellom de forskjellige formene for fleksibilitet som gjør at tendensene til økt fleksibilisering i arbeidslivet kan beskrives som "tunge" trender. Den nye debatten om fleksibilitet griper direkte inn i forestillingene om hva arbeid egentlig "er" og hvordan arbeidslivet organiseres.

Flexibilitet refererer til grunnleggende dimensjoner som *tid, rom, tilknytningsform*, innholdsmessig *aktivitet* og styrings- og *reguleringform*. Vi må skille mellom - og se sammenhengene mellom - fleksibel arbeidstid, fleksible ansettelsesformer, fleksible produksjonsformer og fleksible reguleringsmåter, osv. Samtidig dreier debatten om fleksibilitet i arbeidslivets organisering seg om nye og skiftende relasjoner mellom arbeid, fritid og familieliv over livsløpet.

Flexibilisering er verken et entydig begrep eller en entydig trend. Dette kapitlet behandler flere grunnleggende trekk som kan kjennetegne nye former for fleksibilitet og fremveksten av et mer flytende og fleksibelt arbeidsliv. Kapitlet inneholder noen empiriske oversikter og illustrasjoner, men det ville falle utenfor rammene her å gi en fullstendig kartlegging av f.eks. nye arbeidstidsordninger. Formålet er heller å gi en innholdsmessig beskrivelse av disse trendene. Figur 2.1 gir en oversikt over fleksibilitetens dimensjoner.



## *Figur 2.1* *Fleksibilitetens dimensjoner*

---

### **\* Tid**

Aktuelle problemstillinger her dreier seg blant annet om arbeidstidens lengde og plassering.

### **\* Form for tilknytning**

Spørsmål om ansettelsesformer, tilknytning til arbeidslivet.

### **\* 'Rom', geografisk dimensjon**

Endringer i lokalisering.

### **\* Virksomhet og aktivitet**

Endringer i produkter, produksjonsformer, arbeidsorganisering og arbeidsinnhold.

### **\* Regulering**

Endringer i samfunnsmessig styring koplet til endringer i arbeidslivets reguleringsformer og organisering. Dette dreier seg blant annet om former for offentlig lovgivning og forvaltning, arbeidsrett, avtaleforhold osv.

---

Fleksibilitet i arbeidslivet refererer til alle disse områdene. Samtidig er det tette koplinger mellom dem. I det følgende knyttes noen korte kommentarer til hvert av feltene.

## **2.2** **Fleksibel arbeidstid**

Endringer i arbeidstid står sentralt når det gjelder press for større fleksibilitet i arbeidslivet. Arbeidstidsutvalgets undersøkelse (NOU 1987:9b) viste at bare noe over en tredjedel av arbeidstakerne var tilfreds med nåværende arbeidstid.<sup>1</sup> De alternative endringsønskene ble klassifisert slik (s. 93):

---

<sup>1</sup> I vår sammenheng er det interessant at mens om lag to av tre arbeidstakere i utvalget var mer eller mindre misfornøyde med arbeidstidsordningene, skiller serviceyrkene seg her ut som unntak med uventet høy grad av tilfredshet (41% var tilfreds). I del II peker vi på noen mekanismer som kan forklare slike funn når det gjelder varehandel og hotell- og restaurantvirksomhet.

- \* Mer fleksibilitet som gir den enkelte arbeidstaker større innflytelse på fordelingen mellom arbeidstid og fritid ("tidssuverenitet").
- \* Mer standardiserte ordninger ("normaliseringstendens").
- \* Ønsker om forsterket konsentrasjon av arbeidstid og friperioder ("blokk-fritid").

Differensierte ønsker om endringer i arbeidstid var blant de mest påfallende resultater i Arbeidstidsutvalgets utredning når det gjaldt arbeidstidsordninger: ingen av ønskene om endrede arbeidstidsordninger hadde noen klar majoritet bak seg. Likevel var ønskene om større fleksibilitet mest dominerende. Disse resultatene samsvarer også med en lang rekke tilsvarende undersøkelser i andre europeiske land.

Det er vanlig å omtale fleksible arbeidstidsordninger som forskjellige former for redusert eller forskjøvet arbeidstid (men overtidsarbeid er samtidig en av de vanligste formene for arbeidstidsfleksibilisering). Figur 2.2 på neste side gir en oversikt over de viktigste variasjonene.

Materiale om faktisk arbeidstid, tilknytningsformer og ønsker om arbeidstid finnes i arbeidstidsundersøkelsen som ble gjennomført fra 1985 (NOU 1987:9A, 9B). Denne undersøkelsen påviste som nevnt differensierte ønsker om arbeidstid blant de lønnstakerne som ønsket endringer. En nyere kartlegging finnes i Levekårsundersøkelsen 1987.

Yrkesdeltakelsen i Norge er høy sammenliknet med andre land. 69% av befolkningen i alderen 16-79 år var sysselsatt på intervjudtidspunktet da Levekårsundersøkelsen 1987 ble foretatt (85% var ansatte arbeidstakere). Dette er om lag 2,2 millioner personer. Enda flere hadde i løpet av året vært yrkesaktive (2,3 millioner, dvs om lag 75% av befolkningen i den aktuelle aldersgruppen). I perioden 1980 til 1987 økte sysselsettingen blant kvinner fra 54% til 63%, mens det ikke var noen økning i menns sysselsetting.

*Figur 2.2 De viktigste former for fleksibel arbeidstid*

Modell	Stikkord	Kommentar
Deltidsarbeid Turnus- ordninger	Mindre enn vanlig tariff- festet arbeidstid, en rekke forskjellige varianter mht. varighet og plassering.	Pga. mange var- ianter realiser- bar i en rekke ulike foretak.
Overtid	Mer enn vanlig tariff- festet arbeidstid, en rekke forskjellige varianter mht. varighet og plassering.	Overtid utgjør fleksibel og vanlig til- pasningsform.
Skiftarbeid	Forskjøvet arbeidstid for å kunne forlenge bedriftens driftstid ut over normal- arbeidsdagen, flere former.	Praktiseres av tekniske og øk. årsaker, + omsorgsarb.
Glidende arbeidstid	Fritt valg mht. den daglige arbeidstids begynnelse/slutt innen bestemte rammer (f.eks. beg. 7-9, slutt 15.30-18.30), jfr. ellers "fleksitid".	Utbredt innen offentlig for- valtning, ikke så vanlig innen produksjon.
Arbeidstid a la carte	Fordeling av den daglige arbeidstid som avviker fra normalarbeidsdagen; f.eks. 4x10 timer pr. uke eller 4x9 timer + 1x4 timer.	Mest egnet for arbeidsplasser som ikke alltid må besettes i vanlig arb.tid.
Jobb-deling	To eller flere arbeids- takere deler en gitt total- arbeidstid mellom seg.	Ikke egnet alle steder, sam- arbeid og bered- skap nødvendig.
Kapasitets- orientert variabel arbeidstid	Månedlig arbeidstid er variabel ut fra bedriftens arbeidsmengde. Arbeids- kraftbehovet angis av be- driften på kort sikt/varsel.	Omstridt, arbeidsinnsats ikke fastlagt eksakt på forhånd.
Sesong- arbeid	Den årlige arbeidstid legges til bestemte måneder eller årstider.	I hovedsak for arbeidstakere uten fast be- skjeftigelse.
Sabbats- perioder	Permisjoner av forskjellig slag, f.eks. pga. utdanning	Lengre fravær problematisk, erstatning må skaffes.
Glidende nedtrapping	Kortere arbeidstid for eldre arbeidere.	

(Kilde: Langkau-Hermann/Scholten 1986)

*Tabell 2.1 Sysselsetting. Personer 16-79 år, Menn, 1980 og 1987. Prosent*

	Alle		16-24 år		25-44 år		45-66 år		67-79 år	
	1980	1987	1980	1987	1980	1987	1980	1987	1980	1987
Andelen sysselsatte	79	76	69	64	96	96	86	81	17	16
Andelen sysselsatte med:										
- deltid	9	9	14	24	5	3	7	6	57	58
- lang ukentlig arbeidstid	28	32	17	14	32	38	29	33	23	15
N sysselsatte	1481	1472	220	252	684	726	542	445	35	36

*Tabell 2.2 Sysselsetting. Personer 16-79 år, Kvinner, 1980 og 1987. Prosent*

	Alle		16-24 år		25-44 år		45-66 år		67-79 år	
	1980	1987	1980	1987	1980	1987	1980	1987	1980	1987
Andelen sysselsatte	54	63	48	64	68	83	60	64	8	4
Andelen sysselsatte med:										
- deltid	55	50	37	42	57	47	60	60	:	:
- lang ukentlig arbeidstid	4	6	2	5	4	7	5	4	:	:
N sysselsatte	1090	1267	174	242	491	647	404	365	21	13

(Kilde: SSB, Levekårsundersøkelsen 1987:36)

To almene trekk ved det høye sysselsettingsnivået i Norge kan fremheves som mer enn trivialiteter i vår sammenheng: For det første impliserer den høye sysselsettingen at problemer knyttet til arbeidslivets organisering *berører* en stor andel av befolkningen direkte. For det andre er det grunn til å regne med at dette sysselsettingsnivået i seg selv *fører til* behov for varierte ordninger. Dette gjelder ikke minst fordi folk lever i hushold og sjelden som isolerte enkeltindivider. "Kluss i vekslinga" mellom arbeidsliv

og hverdagsliv, endrede innkjøpsmønstre og press mot åpningstidene er her bare noen av eksemplene.

Levekårsundersøkelsen viser at selv om den tidligere sterke økningen i deltidarbeid har flatet ut og gått noe ned, arbeider om lag halvparten av alle sysselsatte kvinner deltid. Noen grupper har styrket tilknytningen til arbeidslivet. De største endringene finner vi blant kvinner i aldersgruppen 25-44 år. Det er særlig denne gruppen som har fått sterkere tilknytning til arbeidslivet. Her har andelen sysselsatte økt fra 63% til 83% i perioden fra 1980 til 1987, og andelen med deltidarbeid har gått ned fra 57% til 47%. Sysselsettingen blant yngre kvinner har økt om lag like mye (fra 48% til 64%), men andelen som har fått fastere tilknytning til arbeidslivet har ikke økt - i den betydning at andelen som arbeidet deltid er om lag den samme (37% i 1980, 42% i 1987).

En annen av Levekårsundersøkelsens konklusjoner berører vårt tema mer direkte: *om lag halvparten av de sysselsatte hadde en ukentlig arbeidstid som avvek fra normalarbeidstiden.* Undersøkelsen viste at 14% av de sysselsatte arbeidet kort deltid (samlet vanlig arbeidstid i hoved- og biyrke på under 20 timer i uken). 15% arbeidet lang deltid (samlet vanlig arbeidstid i hoved- og biyrke på 20-34 timer i uken), mens om lag 20% hadde lang ukentlig arbeidstid (dvs samlet vanlig arbeidstid på 45 timer pr. uke eller mer).

**Tabell 2.3 Sysselsetting. Personer 16-79 år, Menn og kvinner. Prosent**

	Alle		16-24 år		25-44 år		45-66 år		67-79 år	
	M	KV	M	KV	M	KV	M	KV	M	KV
Andel sysselsatte med:										
kort deltid	5	23	19	32	1	20	2	23	30	:
lang deltid	4	27	5	10	2	28	4	37	27	:
N sysselsatte	1462	1267	252	242	729	647	445	365	36	13

(Kilde: SSB, Levekårsundersøkelsen 1987:66)

Levekårsundersøkelsen 1987 viste videre at 14% av de sysselsatte hadde biyrke i tillegg til hovedyrket. Dagarbeid var den vanligste arbeidstidsordningen (71%), mens 11% av de sysselsatte hadde skift- eller turnusarbeid. Om lag 45% av de sysselsatte oppga at de arbeidet minst en lørdag eller søndag i løpet av en 4-ukersperiode, og 75% opplyste at de kunne ta ut fridager utenom lovfestede feriedager.

### Avtale om arbeidstid

I tillegg til at det finnes en rekke varianter mht arbeidstidens plassering og lengde, finnes det store forskjeller mht hvorvidt ansatte har fast avtale om arbeidstid eller ikke. Arbeidstidsutvalgets undersøkelse fra 1985 viser at ansatte uten avtale om arbeidstid utgjorde 10% av alle ansatte arbeidstakere i Norge. Andelen ansatte uten avtale om arbeidstid er enda større i bransjer som varehandel og hotell- og restaurantvirksomhet med 18%, og størst innen handelsvirksomhet med 20% - en av fem ansatte er her uten fast avtale om arbeidstid (Ellingsæther, 1987:65f).

*Tabell 2.4 Ansatte uten avtalt arbeidstid i grupper for kjønn etter sektor, næring og yrke. 1000 og prosent*

	I alt		Menn		Kvinner	
	1000	Andel av alle ansatte	1000	Andel av alle ansatte	1000	Andel av alle ansatte
I alt	169	10	118	13	51	7
Sektor						
Privat ansatte	141	14	106	16	35	10
Offentlig ansatte	28	4	:	(4)	16	4
Næring, herav:						
- Bygg- og anlegg	18	17	17	17	:	:
- Varehandel, hotell- og restaurant	48	18	35	26	14	11
Yrke, herav:						
- Administrasjon, forvaltingsarbeid, bedrifts- og org.ledelse	25	21	23	25	:	:
- Handelsarbeid	30	20	22	27	:	:

(Kilde: NOU 1987:9b, s. 66)

Undersøkelsen viser store forskjeller mellom kvinner og menn. Mens kvinner uten arbeidstidsavtale stort sett arbeider deltid, arbeider menn i tilsvarende situasjon oftest mer enn normal arbeidstid.

Det pekes også på at manglende arbeidstidsavtale kan medføre frihet og fleksibilitet, såvel som avhengighet og usikkerhet:

"Deltidsarbeid har ifølge tidligere undersøkelser ofte mindre grad av ansettelsestrygghet enn heltidsarbeid. Dette ser ut til å ha endret seg (-), men uansett omfang er det ikke rimelig å betrakte alle deltidsarbeidere uten avtalt arbeidstid som ufrivillig reservearbeidskraft. Fravær av avtale kan også bety arbeidsinnsats etter arbeidstakerens behov. Det er en kjennsgjerning at enkelte ønsker en slik tilknytning til arbeidsmarkedet" (s. 66)

### **2.3 Fleksible tilknytnings- og ansettelsesformer**

Arbeidstidsutvalget presenterte flere analyser om kvinners deltidsarbeid og tilknytning til arbeidsmarkedet. Konkusjonene er også interessante i vår sammenheng (Ellingsæther, 1987:61):

\* Deltid for gifte kvinner har ikke representert en marginal arbeidsmarkeds-tilknytning, men har ofte vært av varig karakter. Deltidsarbeidet er blitt institusjonalisert i form av permanente deltidsjobber, og deltidsjobber som retter seg mot mer temporær arbeidskraft har fått mindre betydning.

\* Fra 1978 til 1985 har andelen fast ansatte blant kvinner i heltidsarbeid holdt seg konstant, mens andelen fast ansatte blant kvinner på deltid har økt sterkt fra 69 til 86 prosent. I 1985 var det derfor ingen forskjell mellom kvinner på deltid og heltid i dette henseende. Løs tilknytning til arbeidsmarkedet i form av usikre ansettelsesbetingelser har tidligere vært en hovedinnvending mot deltidsarbeid som arbeidsmarkedstilpasning.

*Tabell 2.5 Kvinnelige heltids- og deltidsansatte etter ansettelsesform. 1978 og 1985. Prosent*

	I alt	Fast ansatt	Midlertidig/ tidsbegrenset ansatt	Vikar/ ekstra-hjelp	Annet
1978					
I alt	100	79	5	11	5
Heltid	100	88	5	5	2
Deltid	100	69	6	16	8
1985					
I alt	100	87	7	5	2
Heltid	100	87	7	3	2
Deltid	100	86	6	6	(2)

Kilde: Deltidsundersøkelsen 1978 og Arbeidstidsundersøkelsen 1985

I forbindelse med diskusjonen av resultatene fra informantintervjuene i del II kommer vi nærmere inn på avtaleforhold og tilknytningsformer innen varehandelen og hotell- og restaurantområdet.

## **2.4 Fleksibilitetens geografiske dimensjon: Nye treffpunkter og grensesnitt**

Dette er fleksibiliseringens "romlige" dimensjon. Endringer her har en rekke årsaker. Flere av dem kan knyttes til ny teknologi. Ved anvendelse av informasjons- og kommunikasjonsteknologi er det allerede skjedd store endringer i lokalisering av produksjon og tjenesteyting. Selv om en rekke former for elektronisk tjenesteyting bygger på svært kompliserte systemer, kan de på ett nivå beskrives som svært enkle: de bygger i en eller annen form på kommunikasjon med en database. Denne kommunikasjonen kan organiseres på en rekke måter, avhengig av tilgangsmåter og brukergrupper. Figur 2.3 angir noen hovedkombinasjoner. Forskyvningen mellom utfallsrommene kan også angi et historisk riss av utviklingen når det gjelder anvendelse av informasjonsteknologi.



Figur 2.3 Brukergrupper og tilgang til databaser

		Brukergrupper	
		Interne	Eksterne
Tilgangs- måter	Indirekte	1	3
	Direkte	2	4

Figur 2.3 kan brukes til å karakterisere ulike måter informasjonsteknologi brukes på. Samtidig kan den illustrere utviklingen historisk - f.eks. innen banksektoren. Her var den første fasen i teknologiinnføringen kjennetegnet ved store sentraliserte dataanlegg. Bankansattes kommunikasjon med databasen var indirekte (bl.a. post og telefon). Den neste fasen var kjennetegnet ved intern desentralisering. Ansatte på filialnivå fikk tilgang på direkte kommunikasjon og det ble bygget opp lokal datakraft. Eksterne brukergrupper - kundene - måtte imidlertid forholde seg til banken og de ansatte på om lag samme måte som før.

Dette bildet endres når eksterne brukergrupper får direkte tilgang til databasene. Det dreier seg ikke bare om at "service" blir "self-service" - med omstilling og nye roller for ansatte innen tjenesteyting som følge. Det handler også om helt nye muligheter for *lokalisering* av tjenesteytingen: dette kan være private hjem, butikker, bensinstasjoner, banker, biblioteker, offentlige plasser, osv. Selv om mye tyder på at det er svært langt igjen til hjemmebasert elektronisk tjenesteyting får særlig betydning, skjer det desto større endringer innen og mellom forskjellige typer filialnett. Ett eksempel: bensinstasjonene selger fortsatt bensin, men har ellers gjennomgått store endringer de siste 20 årene. Bruk av informasjonsteknologi muliggjør ikke bare en rekke nye tjenester. Informasjonsteknologien muliggjør også en fleksibilisering av "møtestedene" ("snittpunktene") mellom produsent/leverandør og kunde/klient.

I tilknytning til vareproduksjon har informasjonsteknologien også betydning for lokalisering og organisering av produksjonen. Informasjonsteknologi muliggjør mer fleksible produksjonsformer enn tidligere former for teknologi gjorde. Mens konsentrasjon og sentralisering rundt store dominerende kjernebedrifter er blitt sett i sammenheng med tradisjonell teknologi, ser mange for seg mulighetene for at informasjonsteknologien kan snu denne trenden. Her legger man vekt på fremveksten av nye regionale nettverk av desentraliserte, fleksible, og mer jevnbyrdige bedrifter.

Blant eksemplene på slike nye regionale nettverk, er nordlige deler av Italia - også kalt "det tredje Italia" (jf. Cappecci, 1989; Wood, 1989). Denne regionen var i 1970- og 80-årene preget av sterk økonomisk vekst. Bedriftene var gjennomgående små eller mellomstore. De benyttet moderne informasjonsteknologi og utgjorde en desentralisert lokal økonomi i motsetning til sentralisert masseproduksjon. Antakelsene om at nye regionale økonomiske nettverk vokser frem, er nært knyttet til forestillingene om "*fleksibel spesialisering*" som en ny trend i produksjonsorganiseringen. Dette knytter an til neste dimensjon.

## **2.5 Fleksible produksjonsmåter: Fleksibel spesialisering som alternativ til masseproduksjon?**

De langsiktige endringer som finner sted i vestlige industriland fortolkes ofte ut fra strukturelle krisetendenser i tidligere mønstre for organisering av produksjon og konsum. Selv om det er relativt stor enighet mht krisesyntomene i de vestlige økonomier - lav vekst og høy arbeidsløshet - er det ingen generell enighet om hvilke veier som fører ut av krisen. Mange tilbakefører årsakene til rigiditeter knyttet til masseproduksjon ("fordisme") og scientific management ("taylorisme"). Men det er ikke noen almen enighet om hvilke faktorer som frembringer den strukturelle krisen eller hvilke virkemidler som skal til for å bringe oss ut av den. I løpet av 1980-årene har mange trukket frem fleksibel spesialisering som et alternativ til tradisjonell masseproduksjon (jf. bl.a. Piore/Sabel, 1984).

Tankegangen bygger på at "fordisme" og "taylorisme" ikke lenger fungerer som effektive mønstre for produksjonsorganisering eller bedriftsledelse. Samtidig pekes det på endringer på etterspørselsiden: kundene og konsumentene krever mer differensierte produkter, og etterspørselen endrer seg mye raskere enn tidligere. Vi får etterhvert større innslag av nisje-produksjon, mer oppdelte markeder og mer "skreddersydde" produkter. Argumentet er også koplet til teknologi. Moderne informasjonsteknologis fleksibilitet muliggjør denne tette tilpasning til differensiert etterspørsel, men ikke innenfor rammene av tradisjonell produksjonsorganisering og arbeidsledelse.

Fleksibel spesialisering som nytt mønster for ny arbeidsorganisering er ofte koplet til japanske ledelseideologier (blant annet "kvalitetssirkler"), nye former for økonomisk fleksibilitet (blant annet når det gjelder lønssystemer og kapitalrasjonalisering) og nye systemer for materialflyt (for eksempel "just-in-time-systemer").

Vi går ikke nærmere inn på diskusjonen om fleksibel spesialisering her. Figur 2.4 oppsummerer kort noen av hovedtrekkene når det gjelder fleksibel spesialisering som alternativ til tradisjonell masseproduksjon.

Omstilling fra de opprinnelige håndverksfagenes små og differensierte serier - via industriell masseproduksjon og standardisering - til en fornyet vekt på mindre serier, og mer varierte og spesialiserte produkter: slik sluttet sirkelen når hovedtrekk ved endringer i industriproduksjonen de siste hundreårene frem til i dag fortolkes med fleksibel spesialisering som teoretisk ramme.<sup>2</sup> Det finnes samtidig flere motforestillinger til at fleksibel

---

<sup>2</sup> Her kan vi kort illustrere den nye interessen for skreddersydde løsninger (et slagord innen teorien om fleksibel spesialisering) mer konkret. Og hva er vel mer naturlig enn å bruke skredderyrket som eksempel: Innehaveren av en eksklusiv herreekviperingsforretning i Oslo blir intervjuet i forbindelse med at en av de tradisjonsrike forretningene må stenge. Utenfor haster folk forbi ("Olabukser nesten på hvert annet mannebein"). Han får spørsmål om om "dressen er på vei ut?" og svarer: "Neida! Det er den slett ikke. Jeg har selv nettopp startet opp med målsøm av dress via data. Målene tikker inn hos produsenten i Strasbourg, og resultatet blir meget bra. Fra kr. 4000 for førsteklasses vare" (Aftenposten 10/10 1988).

spesialisering uten videre skulle representere det nye hovedmønsteret for produksjon og konsum (jf. bl.a. Boyer, 1988; Pollert, 1988; Wood, 1989).

*Figur 2.4 Kjennetegn ved forskjellige former for produksjonsorganisering*

	"Fordisme"/ masseproduksjon	Fleksibel spesialisering
Produktkjennetegn	Standardiserte produkter, store serier, lang omløpstad	Differensierte produkter, små serier, kort omløpstad
Produksjonsmidler	"Tungindustri", mekanisering, samlebånd	"Informasjons- teknologi
Arbeidsdeling	Høy	Lav
Kvalifikasjonskrav	Gjennomgående lave, standardiserte	Gjennomgående høye, differensierte
Omstillingsevne	Liten fleksibilitet	Stor fleksibilitet
Foretaksstørrelse	Store enheter	Små og mellom- store enheter
Lokalisering	Sentralisering	Regionale nettverk

I denne omgang er imidlertid formålet å karakterisere posisjonen innholdsmessig. I vår sammenheng er det i alle fall viktig at de forskjellige mønstre for produksjonsorganisering er koplet til både forskjellige typer arbeidsgiverstrategier og forskjellige former for faglig politikk.

Tradisjonell ledelsesteori har lagt stor vekt på kontrollperspektivet, ofte koplet til en mer eller mindre eksplisitt "dekvalifisering" av arbeidskraften gjennom forskjellige former for rasjonalisering. Ledelsestrategier av denne type har bygget på og fremmet byråkratisk regulering og standardisering av arbeidsforholdene.

Fleksibel spesialisering som mønster for industriell organisering innebærer i teorien et brudd med slike styrings- og kontrollformer. Stikkordet her er differensiering: der det tidligere ble lagt vekt på kontroll, blir det nå fokusert mer på deltakelse. Mens det tidligere var snakk om spesialisering og dequalifisering av arbeidskraften, blant annet gjennom å bygge fagarbeidernes ferdigheter og kunnskaper inn i maskinene og å organisere arbeiderne rundt samlebandet, er det nå mer aktuelt å sette økte kvalifikasjoner, allsidighet og økt evne til rask omstilling i sentrum<sup>3</sup>. Mens det tidligere ble lagt vekt på å rasjonalisere bort arbeidstakerne, blir det innenfor teoriene om fleksibel spesialisering lagt større vekt på omstilling og kvalifisering. Stikkord her er viderutdanning, jobbrotasjon, gruppearbeid og kvalitetssirkler etter både svensk og japansk mønster (jf. også omtalen av oppgavemessig eller "funksjonell" fleksibilitet i kap. 1).

Fagbevegelsen har i disse nye teoriene om produksjonsorganisering på sin side funnet gehør for flere av sine tradisjonelle krav. Samtidig som fagbevegelsen ofte oppfattes som "gammeldags" og "tradisjonell" i sin vekt på standardisering, kommer denne nye satsingen på arbeidskraften fagbevegelsen i møte på flere felter. Dette gjelder blant annet krav om kvalifisering, innflytelse og medbestemmelse. Teoriene om fleksibel spesialisering finner også gjenklang i "nye krav" fra fagbevegelsens side om deltakelse, jobbrotasjon og delegering av ansvar. Samlet pekes det på et nytt grunnlag for felles interesser og samarbeid mellom eiere, bedriftsledelse og fagbevegelse.

For å kunne overleve i denne nye konkurransen kreves mer fleksibel organisering av produksjonen, mindre produktserier og kortere omløpstid for produktene. Dette krever ikke bare mer fleksibelt produksjonsutstyr og nye former for arbeidsorganisering, men også mer fleksible arbeidstakere som kan delta aktivt i fornyelse og videreutvikling av produksjonen.

---

<sup>3</sup> Jf. likevel at det i denne sammenheng er snakk om forskjellige former for fleksibilitet. Mens funksjonell fleksibilitet nettopp impliserer statusbasert tilknytning til bedriften, kan numerisk markedsbasert fleksibilitet like gjerne medføre manglende satsing på oppgradering av arbeidskraftens kvalifikasjoner.

## 2.6 Regulering. Arbeidsrettslige og sosialrettslige problemstillinger

Også måten arbeidslivet reguleres på gjennom lovgivning og avtaleverk gjennomgår endringer. Arbeidsrettslig regulering har vært nært knyttet til normalarbeidsdagen og normalarbeidsforholdet (dvs. tariff-festede og lovmessig regulerte ansettelsesforhold). Også kompensatorisk sosialrettslig regulering er knyttet til normalarbeidsdagen som målestokk. Eksempler er velferdsgoder som trygdeordninger og pensjoner.

Fleksibilisering i arbeidslivet innebærer press henimot mer fleksibel regulering. Nedenfor skisseres det to innfallsvinkler til diskusjonen om fleksibilitet og regulering: For det første dreier det seg om reguleringsendringer for å fremme større grad av fleksibilitet. Dette skjer dels gjennom tradisjonelle former for regulering. For det andre dreier det seg om tendenser til at selve reguleringsformene blir mer fleksible. Reguleringen går ikke bare i nye retninger, den antar også nye former.

I diskusjoner om regulering er også deregulering og privatisering fra flere hold blitt fremhevet som mer fleksible og effektive løsninger enn tradisjonelle og sentraliserte offentlige løsninger. Fra arbeidsgiversiden er det blitt fremmet ønsker om større fleksibilitet i mulighetene til å disponere arbeidskraften. Eksempler er blant annet debatt om arbeidsmiljølovens bestemmelser om arbeidstid og oppsigelsesvern, og diskusjon om mer fleksible lønssystemer, f.eks. oppheving av minstelønnsordninger. Hittil har denne diskusjonen i Norge ikke vært ført med særlig styrke, og argumentene har i liten grad vært "nye", dvs eksplisitt knyttet til moderne fleksibiliseringsstrategier.

I de aller fleste av landene i Vest-Europa har diskusjonene om endringer i arbeidslivets organisering funnet sted mot en bakgrunn med høy og langvarig arbeidsledighet. Disse diskusjonene har hatt to generelle siktemål. Man har ønsket reguleringsformer som både kunne bidra til omstillingspro-

sesser og til økt sysselsetting.<sup>4</sup> Fra arbeidsgiverhold er det uttrykt ønske om både mer fleksible ansettelsesforhold og mer fleksibel anvendelse av arbeidskraften. Ett av argumentene har vært at om det ble lettere å si opp arbeiderne, ville det også bli lettere å ansette dem.

Den europeiske fagbevegelsen har på sin side både ønsket å få ned den høye arbeidsledigheten og å forsvare kollektive rettigheter for sine medlemmer. Dette er på den ene siden blitt knyttet til forsvar av normalarbeidsdagen og standardiserte, kollektivt forhandlede rettigheter. På den andre siden har forskjellige forbund og lokale foreninger gått inn på fleksible ordninger som i større eller mindre grad bryter med tidligere posisjoner. En rekke av disse nye ordningene medfører en forskyvning i tyngdepunkt ifht normalarbeidsdagen. Slike ordninger er dels forhandlet frem sentralt, men i mange tilfeller dreier det seg om lokalt avtalte ordninger. Ofte koples konsesjoner om mer fleksibel arbeidstid til krav om kortere arbeidstid og sysselsettingsgarantier - både ifht de ansatte og ifht de arbeidsledige.<sup>5</sup> Dette er eksempler på endringer i regulering som kan føre til større variasjon i lokale ordninger.

Det er allerede utviklet flere nye reguleringsprinsipper som skiller seg fra tradisjonell rettslig regulering. Eksempler her er "refleksiv rett" og prinsipper om internkontroll. Vi skal kort knytte noen kommentarer til disse. "Refleksiv rett" er blitt brukt som betegnelse på en ny type rettslig regulering (Teubner, 1988). Siktemålet innen denne reguleringsmåten er ikke først og fremst å angi regler eller spesifiserte mål, men heller å sikte mot etablering av *prosedyrer* for selvregulering og konfliktløsning mellom

---

<sup>4</sup> I en rekke land har dette gitt seg utslag i nye lovreguleringer og nye offentlige tiltak. Eksempler her er muligheter til å inngå mer fleksible ansettelsesforhold, nye bestemmelser som liberaliserer kortvarige og midlertidige ansettelser, opplegg for førtidspensjonering, nye regler for skiftarbeid, deltidarbeid og sesongarbeid, osv. Fra offentlig side er det satt i gang en lang rekke forskjellige arbeidsmarkedstiltak, det er innført lettelse i beskatningen av bedriftene ved nyansettelser, ved opplæring og omskolering og ved nyetablering.

<sup>5</sup> Oversikter over endringer i arbeidstidsordninger og arbeidsorganisering finnes bl.a. i ILO-publikasjonen "Social and Labour Bulletin". En sammenfattende oversikt over fleksibiliseringstendenser finnes i Safrati/Cobrin: "Labour Market Flexibility - A Comparative Anthology", ILO 1988.

partene i arbeidslivet. Viktige elementer i denne tenkemåten er ikke først og fremst liberalistisk deregulering eller desentralisering, men en ny form for "selvregulering" og integrering av de sosiale delsystemene. Talsmenn for denne reguleringstenkningen har sett "refleksiv" regulering som en mulighet til å møte konservativ kritikk av velferdsstatens "overregulering". Fremveksten av nye reguleringstyper kan slik sett forstås som svar på styringsproblemer og systemtvang, og ikke bare som resultat av strategier fra arbeidsgiversiden.

Hans Petter Graver har pekt på at i løpet av det siste tiåret har arbeidsrettslige reformer i hovedsak vært rettet inn mot de enkelte bedrifter. Dette gjelder blant annet de skandinaviske landenes arbeidsmiljølover fra 1970-årene: "Samlet representerer slike endringer et skifte i fokus i den arbeidsrettslige regulering. På arbeiderversiden ser man et skifte vekk fra offentlig styring til mer vekt på egenaktiviteten i virksomhetene. På den kollektive arbeidsrettens område ser man et skifte fra en kamporientert modell med vekt på forhandlinger og strid sentralt mellom arbeidslivets organisasjoner til en mer management-orientert modell med vekt på samvirke mellom ledelse og ansatte på den enkelte virksomhet" (Graver, 1988:3).

Viktige elementer i denne utviklingen er begrensninger i offentlige myndigheters styringsrett, større muligheter til at tidligere ufravikelige regler endres gjennom avtale mellom organisasjonene og innskrenkninger i detaljstyringen på arbeidsmiljøområdet.

Graver diskuterer prinsippene om internkontroll som uttrykk for "refleksiv" styring og eksempel på fleksibilitet som reguleringsteknikk: "Fleksibilitet som reguleringsteknikk er et alternativ (til tradisjonell) regulering ved at innholdet i reguleringene ikke er gitt på forhånd og ved at den innholdsmessige delen ikke fremmes ved sanksjoner, men ved koordineringen av den egeninteresse som den kontrollerte har i å arbeide mot det som også er offentlige målsettinger" (Graver, 1986:67). I Norge har prinsipper om



internkontroll blitt utredet blant annet i sammenheng med regulering av oljevirksomhet og i forbindelse med brann- og eksplosjonssikring.

Denne diskusjonen om fleksibel regulering og organisering gjelder ikke bare privat næringsliv. I løpet av de siste par årene har vi også fått diskusjoner om behovet for større fleksibilitet i styringen av offentlig virksomhet. Stikkord her er ikke bare privatisering, men også målstyring og desentralisering.

Figur 2.5 sammenstiller noen sentrale trekk ved arbeidsrettslig utvikling. Det er mulig å beskrive utviklingen innen arbeidsrettslig regulering som en viss forskyvning av tyngdepunkt fra en "styringsmodell" til en "virksomhetsmodell". Det er likevel ikke snakk om klare skiller. Dagens arbeidsrettslige regulering bygger derfor på alle de tre modellene som er angitt i figur 2.5.

*Figur 2.5 Arbeidsrettslig regulering - historisk utvikling*

	Styringsmodellen	Konfliktmodellen	Virksomhetsmodellen
<b>Stikkord</b>	Sikkerhet og helse, "styring"	Kollektiv arbeidsrett, "konflikt"	Demokrati og medbestemmelse "konsensus"
<b>Hovedtema</b>	Liv og helse, arbeidervern	Lønns- og arbeidsvilkår	Produktivitet, lønnsomhet, sikre arbeidsplasser
<b>Eksempler</b>	"Fabrikktilsynslov", Lover mot barnearbeid, lover om arbeidstid	Avtaler om organisasjonsrett, arbeidstvistlover, hovedavtaler	Samarbeidsavtaler, tilleggsavtaler om bedriftsutvalg, lover om medbestemmelse, intern kontroll
<b>Etableringsfase</b>	Siste del av forrige århundre -	Fra århundreskiftet -	Fra etterkrigs-tiden, 1970-årene
<b>Reguleringsprinsipper</b>	Statlig intervensjon, substansiell regulering	Selvregulering, mellom partene, prosedyre-regulering	Selvregulering, medbestemmelse, intern kontroll deregulering

Kilde: etter Graver, 1988)

Problemstillinger knyttet til forholdet mellom rettslige og tariffmessige reguleringer med "normalarbeidsdagen" som målestokk på den ene siden, og fremveksten av mer fleksible former for arbeidsorganisering på den andre siden, er for lite belyst. Er arbeidslivets reguleringer i hovedsak tilpasset en situasjon som stadig færre lønnstakere kan ha eller ønsker å ha? For hvilke grupper lønnstakere er slike problemstillinger eventuelt aktuelle? Hvilke følger har nye reguleringsformer ifht faglig organisering og rekruttering?

Muckenberger (1986) har analysert sammenhengen mellom fleksibel regulering og deregulering i Vest-Tyskland. Han peker på at beskjedne inngrep i sosialrettslige rettigheter begynte i midten av 1970-årene. Dereguleringstendensen vender seg i første rekke mot innholdsmessig (substansiell) regulering, med nedbygging av tidligere faste standarder som mål. Dette har har slått sterkest ut i forbindelse med individuell arbeidsrett, kollektiv arbeidsrett er mer prosedyreorientert. Denne dereguleringen gjelder bl.a. bestemmelser om ansettelsesformer og større muligheter for tettere koplinger mellom driftstid og arbeidstid.

De reguleringsendringer som Muckenberger beskriver har ikke lenger normalarbeidsforholdet som forbilde. Selv om det ikke er snakk om å "avskaffe" normalarbeidsforholdet, er det tendensen til å flytte en del typer arbeidsforhold ut av gyldighetsområdet for normalarbeidsdagens bestemmelser. Eksempler er blant annet lovmessig "stimulering" av deltidsarbeid og kortsiktig arbeid. Resultatet kan bli at bestemte grupper arbeidstakere blir henvist til kortvarige og usikre jobber.

**Del II**

**Fleksibilitet innen  
tjenesteyting**



# Kapittel 3    **Fleksibilitet i praksis?**

## **3.1 Innledning**

Som en del av grunnlagsmaterialet i prosjektet inngikk bedriftsundersøkelser med hovedvekt på informantintervjuer. Her presenteres noen av hovedresultatene fra disse intervjuene (Moland/Olberg, 1989). I prosjektnotatet som lå til grunn for undersøkelsen ble det pekt på at selv om foreliggende arbeidsmarkedsstatistikk og generelle surveyanalyser kunne inngå som en del av kartleggingen av fleksibilisering, har også denne type analyse svakheter: de fanger bare i begrenset grad opp hvordan endringer i arbeidstidsordninger finner sted, hvilke årsaker som ligger bak, og hvilke kvalitative virkninger dette har. Ved å ta utgangspunkt i bedrifter og ikke et løsrevet utvalg arbeidstakere, ønsket vi å fange opp konkrete endringer i arbeidsorganisering, personalpolitikk, forholdet til lov- og avtaleverk, samt få mer interne vurderinger om fleksibiliseringens årsaker og virkninger.<sup>1</sup>

I kapittel 1 ble modellen av den moderne "fleksible bedrift" beskrevet. Bedriftsledelsens ønske om å knytte bruken av arbeidskraft tettere til svingninger i etterspørsel sto her sentralt. Dette resulterte - ifølge teorien - i nye ledelsesstrategier for å oppnå større oppgavemessig ("funksjonell") og antallsmessig ("numerisk") fleksibilitet. Mens en del av arbeidskraften hadde et stabilt og statusbasert forhold til bedriften, ble andre grupper henvist til kortsiktige og usikre arbeidsforhold. Dette førte til nye skillelinjer mellom arbeidstakerne og problemer i forhold til fagorganisering. Intervjuundersøkelsen ga mulighet til belyse slike generelle prob-

---

<sup>1</sup> Utvalget besto av 17 bedrifter i Oslo/Østlandsområdet og i Trondheim. Innenfor varehandelen konsentrerte vi oss om dagligvarehandelen. Forretningene hadde om lag 30 ansatte eller mer. De fleste inngikk i et større konsern eller en kjede. To bensinstasjoner var også med. Innenfor hotell- og restaurantområdet intervjuet vi i et storhotell, noen mellomstore hoteller og restauranter, samt i en veikro med overnattingstilbud. Intervjumaterialet består av om lag 70 intervjuer blant ledere, tillitsvalgte, heltidsansatte, deltidsansatte og ekstrahjelpere.

lemstillinger for et begrenset utvalg norske bedrifter.<sup>2</sup> Forrige kapittel behandlet en rekke former for fleksibilitet, i dette kapitlet er tilnærmingen mer begrenset. Vi tar utgangspunkt i to typer endringer - ansettelsesformer og arbeidstid. Blant spørsmålene var:

\* Hva slags ordninger fantes? I hvilken grad var bedriftene organisert etter mønster av "den fleksible bedrift"? Satset bedriftene på en begrenset, men stabil kjernearbeidsstokk, samtidig som randgrupper blant arbeidstakerne ble trukket inn og ut av produksjonen etter behov? Og gjenspeilet dette i så fall ledelsens strategiske overveininger eller lå andre forhold og drivkrefter til grunn?

\* Hva slags personalsammensetning fantes i bedriftene? Hvordan var forholdet mellom ulike grupper arbeidstakere? Intervjuene tok utgangspunkt i informantenes vurdering av fleksibilitet når det gjaldt arbeidstidsordninger og ansettelsesformer.

\* Hva slags følger hadde bedriftsorganisering og personalsammensetning for fagorganisering? Vi var interessert i erfaringer, virkninger og vurderinger i forhold til de lokale klubbenes rammebetingelser og virkemåte.

Informantintervjuene ble foretatt i en periode der arbeidsmarkedet var relativt stramt. Dette gjaldt både generelt i arbeidslivet og spesielt innen tjenesteytende næringer som handel og hotell- og restaurantvirksomhet. Overretableringen i disse bransjene preget også sysselsettingssituasjonen. Intervjuene ble foretatt før den store bølgen av konkurser, blant annet innen varehandelen. Virkningene av økonomiske innstramminger hadde begynt å gjøre seg gjeldende, men det er grunn til å merke seg at bedriftsbesøkene ble foretatt i en annen økonomisk situasjon - og med en annen arbeidsløshet - enn tilfellet er høsten 1989. (Noen av informantene refererte imidlertid til innstramminger i privatøkonomien som bakgrunn for egen arbeidssituasjon. Dette gjaldt i hovedsak ansatte som hadde to jobber.)

---

<sup>2</sup> En begrenset intervju-undersøkelse kunne ikke belyse alle temaene som ble behandlet i forrige kapittel. En del av disse diskuteres derfor mer alment i oppsummeringen i del III.

Det foreligger ingen dekkende kartlegging av omfanget av fleksible ansettelsesformer.<sup>3</sup> Dette ligger forsåvidt i kortene: Denne type fleksibel organisering av arbeidslivet representerer flytende og løse tendenser som ikke så lett lar seg registrere. Våre bedriftsundersøkelser var heller ikke noe forsøk på å foreta en representativ kartlegging. I intervjuene kom det imidlertid frem at bedriftenes praksis i rapporteringen til Statistisk sentralbyrå var noe ulik når det gjaldt registrering av ansatte med et mer løst forhold til bedriften.

I vår tilnæringsmåte var vi mer interessert i mekanismer enn i å angi eksakt utbredelse utover de aktuelle bedrifter.<sup>4</sup>

Hva som er fleksibel arbeidskraft - eller "løst tilknyttede ansatte" - er et definisjonsspørsmål. Anvendt på vårt utvalg blant de ansatte i informantundersøkelsen vil tariff-festede definisjoner av fast ansatte gi over 90% "faste", og bare en liten andel ekstrahjelper. Vi har i tillegg valgt å klassifisere på bakgrunn av en inndeling som skiller deltidsansatte fra ekstrahjelper ut fra hvorvidt de svarer ja eller nei på spørsmål om de har fast lønn. Det går an å ha ordnet arbeidstid, gjerne med skriftlig kontrakt, uten å få fast (månedsl)ønn.

En slik inndeling gir som resultat at om lag en tredjedel av de ansatte i utvalget på heltid, en tredjedel på deltid og en tredjedel "ekstrahjelper". Uavhengig av hvordan man definerer ansatte med "løs" tilknytning, kan vi trekke to hovedkonklusjoner ut fra vårt materiale: Det er et fellestrekk

---

<sup>3</sup> Lønnsstatistikken som utarbeides av SSB omfatter for Handel- og Kontors område kun ansatte som er fast knyttet til bedriften og får utbetalt fast månedslønn. Her utelates alle ekstrahjelper, både de som går i fast turnus og som kun jobber mer sporadisk. For Hotell- og Restaurants område er ansatte som er "fast ansatt timelønt" kommet med. (Disse utgjør ifølge vårt materiale en stor gruppe innen varehandelen.) "Uke-, daglønte og tilfeldig timelønt hjelp" er utelatt i lønnsstatistikken over hotell- og restaurantområdet. Samlet tilsier dette at en stor andel av de ansatte innen varehandel og hotell og restaurant ikke omfattes av lønnsstatistikken. Dette fremgår også av forskjellene mellom fordelingene i Lønnsstatistikken og Arbeidskraftundersøkelsene (AKU).

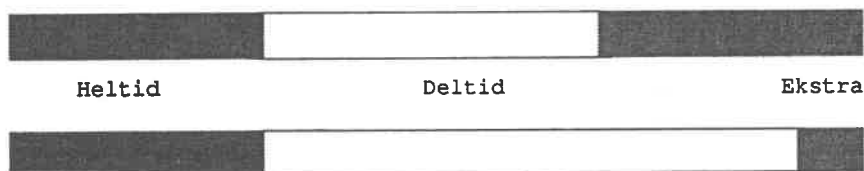
<sup>4</sup> Med med en analogi fra biologien: Vi var mer ute etter å finne ut hvordan dette "dyret" så ut og fungerte, enn å forsøke å telle hvor mange det var av dem.

at andelen heltidsansatte var relativt lavt i begge bransjer. Videre var det blant våre bedrifter stor variasjon i bruken av deltidarbeid og ekstrahjelpordninger.

Forskjellige definisjoner gir ulike utslag når det gjelder å kartlegge omfanget av fleksible ansettelsesformer. Andel heltid blir lik, mens fordelingen av deltid - ekstrahjelp blir forskjellig. Anvendt på vårt materiale gir definisjonene i overenskomstene en fordeling med om lag 95% "faste", mens bare de med aller løsest tilknytning registreres som ekstrahjelp. Dette er illustrert i figur 3.1.

*Figur 3.1 Klassifisering. Heltid, deltid, "ekstrahjelp". Informantene i utvalget (unntatt ledelsen).*

Fordeling av informantene ut fra inndelingen i undersøkelsen.



Fordeling av informantene ut fra forbundenes definisjoner.

Arbeidskontraktene er ofte åpne og sier lite om faktisk arbeidstid eller tilknytningsgrad. Selv om det finnes relativt klare og avgrensede definisjoner mht heltidsansatte, deltidansatte og ekstrahjelper, tyder vårt materiale på at særlig skillet mellom deltidansatte og ekstrahjelper i praksis er uklart. Der informantene selv var usikre på om de var deltidansatte eller ekstrahjelper, helte de ofte i retning av å oppfatte seg selv som ekstrahjelper.



### **3.2 Arbeidskraft og arbeidskontrakter**

Arbeidsmarkedet er et marked med særegne kjennetegn og arbeidskraft er ingen vare i tradisjonell forstand. Dette virker inn på den generelle utformingen av arbeidskontraktene, som igjen har konkret betydning for reguleringsformer (små muligheter for detaljregulering) og fleksibilisering (store muligheter for variasjon).

Arbeidskraft atskiller seg på flere måter fra andre varer som selges og kjøpes på et marked. Arbeidsgiver kjøper arbeidskraft, ikke personer. Samtidig er arbeidskraften uløselig knyttet til personer. Arbeidsgiveren kjøper retten til bruk av arbeidskraften. Kontraktene regulerer selgerens plikt til tilstedeværelse og medvirkning (Vobruba, 1985:25). Her ligger bakgrunnen for arbeidskontraktens ubestemthet og åpenhet. Den typiske arbeidskontrakt regulerer nettopp plikt til tilstedeværelse og medvirkning. Bare sjelden inneholder arbeidskontrakten en detaljert beskrivelse av ytelsene som skal utføres. Arbeidskontraktens ubestemthet kan bli utvidet ved økt arbeidstidsfleksibilisering.

Spørsmålet om hvorvidt fleksible arbeidstidsordninger er ønskelige eller ikke, kan ikke stilles alment. En mer relevant problemstilling er hvorvidt arbeidstakerinteresser kan nedfelles i slike ordninger. Dette har igjen sammenheng med hvilke kategorier arbeidstakere det finnes i bedriftene, måten ansettelsesforholdene er regulert på, hva slags interesser og tilpasninger bedriftene og arbeidstakerne legger til grunn, og hvordan arbeidstakerne er organisert. Informantintervjuene belyste slike spørsmål for et utvalg bedrifter.

### **3.3 Heltidsansatte, deltidansatte og ekstrahjelpere**

I intervjuene brukte vi i hovedsak to variable som kjennetegn på fleksible ansettelsesforhold: arbeidstid og tilknytning til bedriften. Med dette som utgangspunkt kan lønntakerne innen varehandelen og hotell- og rest-

aurantområdet inndeles i tre hovedgrupper. Disse er heltidsansatte, deltidsansatte og ekstrahjelper.

Heltid og deltid er faste ansettelsesforhold. Ansatte som arbeider heltid har fast månedslønn, forutsigbar arbeidstid, samt de rettigheter og plikter norske arbeidstakere har i henhold til lovverk og eventuelle tariffoverenskomster. Ekstrahjelpene står med få unntak utenfor dette sikkerhetssystemet. Ekstrahjelpene har mer tilfeldig arbeidstid. Lønnen beregnes vanligvis ved å telle antall timeverk og multiplisere med en muntlig avtalt timelønnsatts. Fast ansatte på heltid og løst tilknyttede ekstrahjelper danner ytterpunktene i dette arbeidsmarkedet. Ansatte med deltidsjobb utgjør et mer uklart mellomstykke. I servicebransjer som varehandel og hotell og restaurant representerer de en gruppe som har vært sterkt voksende.

I bedriftsundersøkelsene la vi opprinnelig hovedvekten på forskjellige former for tilknytning til arbeidsplassen. Dette gjenspeiles i kontrakts- og ansettelsesforhold. Ut fra en antakelse om at stort innslag av ulike former for tilknytning har betydning for arbeidsorganisering, arbeidsmiljø, opplæring, fagorganisering, osv, var vi ikke bare opptatt av den formelle regulering av arbeidstilknytningen. Vi var også opptatt av hva slags praksis som var vanlig.<sup>5</sup> Det viste seg ofte at praksis avvek fra hva som var regulert gjennom de formelle ansettelsesvilkårene. I vår sammenheng var det også viktig å undersøke hvordan de ansatte selv definerte arbeidsforholdet. I mange tilfeller tror vi vår begrepsbruk er mer i overensstemmelse med informantenes selvforståelse.

---

<sup>5</sup> Dette er bakgrunnen for at vi som utgangspunkt for inndelingene også anvender andre kriterier enn dem som vanligvis brukes i avtaleverk og overenskomster. Dette medfører at vi i våre inndelinger kategoriserer en del arbeidstakere som ekstrahjelper ut fra en vurdering av *reell* tilknytningsgrad, mens de samme arbeidstakerne ifølge fagforbundenes definisjoner regnes som fast ansatte. Vi ønsket å vite mer om denne gruppen, og valgte en supplerende inndeling for å unngå å gi inntrykk av at andelen arbeidstakere med løs - eller fleksibel - tilknytning var mindre enn den faktisk var.

Nedenfor følger en kort illustrasjon av avtaleverkets definisjoner av heltidsarbeid, deltidsarbeid og ekstraarbeid innen varehandelen og hotell- og restaurantområdet:

## Heltid

"Den ordinære effektive arbeidstid skal ikke overstige 37,5 timer pr. uke. Den daglige effektive arbeidstid skal ikke overstige 8 timer, se dog pkt. 2.2.3." 2.2.3.: "Partene ved den enkelte bedrift kan treffe skriftlig avtale om en arbeidstidsordning over en nærmere fastsatt periode på høyst 1 år, jfr. Arbeidsmiljølovens paragraf 47 (-)." (Landsoverenskomst del II, 1988-90, HA/HK)

"Heltid er arbeidstid som over en to-ukers periode i gjennomsnitt er 37,5/35,5 timer per uke, og skal ha to ukefridager." (Narvesen-overenskomsten 1986-88, HA/HK)

Heltidsansatte jobber 37,5 timers uke. (§ 3.II åpner for 35,5 timers uke for arbeidstakere med "spesielt ubekvem" arbeidstid.) (Riksavtale og funksjonæravtale 1986-88, NHRF/HRAF)

## Deltid

"Med deltidsansatte menes arbeidstakere som på årsbasis er beskjeftiget enkelte faste dager i uken med full eller redusert arbeidstid disse dager, eller arbeidstakere som på årsbasis arbeider fast hver dag med redusert daglig arbeidstid (-)." (Landsoverenskomst del II, 1988-90, HA/HK)

"Deltidsansatte er arbeidstakere som arbeider mindre enn hel tid og etter fast oppsatt tjenesteplan." (Narvesen-overenskomsten 1986-88, HA/HK)

§ 4.VI : "Deltidsansatte er arbeidstakere som står på vaktliste, men som ikke er beskjeftiget full daglig eller ukentlig arbeidstid." (Riksavtale og funksjonæravtale 1986-88, NHRF/HRAF)

## Ekstrahjelp

"Med ekstrahjelp menes (-) arbeidstakere (-) som blir tilsagt for å dekke spesielle behov som er av kort varighet og som ikke er regelmessige. Med spesielle behov menes f.eks. sesongsalg, julehandel, kortvarig sykefravær, kortvarige vikariater, o.l. Anvendelse av ekstrahjelp begrenses mest mulig." (HA/HK)

§ 4.VI : "Ekstrahjelper er arbeidstakere som tilkalles etter behov. De har ingen fast vaktliste å gå etter og har heller ingen garanti for i hvilken utstrekning det vil være arbeid for dem. .... Ved innkalling av ekstrahjelp skal det betales for minst 3 timer." (NHRF/HRAF)

### Arbeidstid og tilknytningsgrad

Selv om det formelt finnes relativt klare og avgrensede definisjoner av de tre kategoriene blant arbeidstakerne, viste vårt materiale at særlig skillet mellom deltid og ekstrahjelpene (de "ikke-faste") er mer uklart i praksis. Den formelle tilknytningsgraden refererer til *lønnssystemet*, *turnusordningen*, og *kontraktforholdet* (skriftlig/muntlig, samt bestemmelser om oppsigelses-tid).

Mens skillet mellom heltid og deltid ut fra vår inndeling er av kvantitativ art, vil skillet mellom heltid/deltid og ekstrahjelp være av mer kvalitativ art. I tillegg er det klart at den uformelle tilknytningen gjerne blir forsterket når den ansatte arbeider ofte og mye. Den som er ofte på jobb, blir lettere integrert i miljøet på arbeidsplassen enn den som jobber mer sporadisk. Skjematisk kan de tre arbeidstakergruppene karakteriseres som i figur 3.2.

Figur 3.2 Arbeidstid og grad av tilknytning til bedriften

		Arbeidstidsmengden	
		Stor	Liten
Tilknytnings- graden	Sterk	Heltid Deltid	Deltid
	Svak	Ekstra	Ekstra

\* Skillet mellom heltid og deltid, deltid og ekstrahjelp

Forskjellen mellom heltid og deltidsarbeid gjelder mengden arbeidstid. Andre forhold er ikke bestemmende for dette skillet. Her er forskjellen altså bare av kvantitativ art. Dette er rent formelt et utvetydig skille. At andre forhold i praksis spiller inn, kommer vi tilbake til. Forskjellene mellom deltid og ekstrahjelp refererer til områder som arbeidstid, lønnsystemer, turnusordninger og kontraktforhold. Av de tre hovedfaktorene som indikerer tilknytningsgraden til bedriften, er lønnsystemet - prinsippet for utbetaling av lønn - trolig det viktigste.

For å være (deltids)ansatt, må et minimum av lønnen utbetales som månedslønn i henhold til en avtalt mengde arbeidstid. Fravær, f.eks. pga sykdom, ferie eller helligdager, skal (normalt) ikke føre til reduksjon i den avtalte grunnlønnen. Den ansatte har avtalt arbeidstid/arbeidstidsmengde per avregningsperiode. Dette forplikter den ansatte til å arbeide det avtalte minimum samtidig som det gir rettigheter til *fast månedslønn*.

Hovedskillet mellom å være fast deltidsansatt og å være ekstrahjelp dreier seg ikke om mengden arbeidstid, men om tilknytningsgraden. Vårt materiale tyder på at særlig i hotell- og restaurantbransjen finnes det mange ekstrahjelper som jobber mye. Noen arbeidet opptil både 30, 40 og 50 timer i uken. Hovedinntrykket er likevel *stor variasjon*. Vi fant også eks-

empler på bedrifter der fast ansatte bare jobber en eller to ganger i måneden.<sup>6</sup> Spørsmålet om *turnusordninger* var et annet kriterium for tilknytningsgrad til bedriften. Vi fant få ansatte med fast arbeidstid innen våre bransjer. Derimot hadde de fleste *ordnet* arbeidstid. En som er fast ansatt, det være seg på full eller redusert tid, skal inngå i en fast, forutsigbar turnusordning. Dette har også vært en uttalt linje fra fagforbundene, som definerer skillet mellom deltidsansatt og ekstrahjelp ut fra hvorvidt den ansatte er oppført på vaktlista.

I undersøkelsen valgte vi en inndeling hvor vi skjelnet mellom ekstrahjelper som har forutsigbar versus tilfeldig arbeidstid. Tilfeldig arbeidstid vil si at arbeidstakeren gjør avtale om å jobbe på kort varsel. Vedkommende står ikke oppført på turnusplanen. Hvis ekstrahjelpen står oppført på turnusplanen, er i det minste den oppførte delen arbeidstid forutsigbar. Fast ansatte har ikke tilfeldig arbeidstid. Deres arbeidstid kan leses ut av turnusplanen. Blant våre informanter tok de fast ansatte sjelden tilfeldige ekstravakter og ble sjelden pålagt overtidsarbeid. Ekstra behov for arbeidskraft ble dekket av ekstrahjelpene.

Det siste kriteriet for grad av tilknytning til bedriften refererte til spørsmålet om *skriftlig* eller *muntlig* kontrakt. Mange arbeidstakere i varehandelen og i hotell- og restaurantnæringen jobber uten skriftlig kontrakt, og vårt intervjumateriale tyder på at enda flere har kontrakter som er uten betydning for arbeidstiden.<sup>7</sup> I riksavtalen mellom NAF (NHRF)

---

<sup>6</sup> Intervjumaterialet tydet på at i mange bedrifter brukes den offisielle betegnelsen "deltid", selv om den relativt løse tilknytningen innholdsmessig like gjerne kunne tilsi betegnelsen "ekstra". I de større bedriftene ble ikke begrepet "ekstra" brukt i det hele tatt som offisiell term. Dette kan ha sammenheng med påtrykk fra fagforeningene som har krevet at alle, uansett arbeidstidsmengde, skal ha ordnet arbeidstid. "Ekstrahjelpene" får på denne måten status som deltidsansatte. Innen varehandelen var det kun to av de bedriftene vi undersøkte som benyttet seg av ekstrahjelper i stor skala. Men begge steder inngikk ekstrahjelpene i en fast turnusordning, så forskjellen mellom ekstrahjelp og deltidsansatt var ubetydelig på disse bedriftene. Disse ekstrahjelpene hadde imidlertid verken kontrakt eller fast månedslønn. Mange jobbet også mer enn vaktlista skulle tilsi.

<sup>7</sup> Arbeidstidsutredningen (NOU 1987 9 B:65, f.) viser med bakgrunn i en spørreundersøkelse fra 1985 at man finner flest ansatte uten arbeidstidsavtale innen varehandel og hotell- og restaurantvirksomhet: om lag 20 % av alle ansatte var uten arbeidstidsavtale.

og LO (HRAF), § 1.1 om ansettelsesbevis er det angitt at "ved ansettelsen av en arbeidstaker skal det utstedes ansettelsesbevis som skal undertegnes av begge parter. Ansettelsesbevis utstedes til både hel- og deltidsansatte." Landsoverenskomsten mellom DKT og Handel og Kontor påpeker at "ved ansettelse skal det avtales skriftlig hvilken fast arbeidstid og månedslønn vedkommende skal ha" (§ 12.1).

De formelle bestemmelsene i arbeidskontraktene er uten tvil av grunnleggende betydning. Det finnes samtidig begrensninger ved arbeidskontraktene som gjør at deres betydning i praksis kan bli redusert. Blant våre informanter hadde om lag 1 av 5 skriftlig kontrakt. Dette samsvarer med resultatene fra Arbeidstidsundersøkelsen (NOU 1987).

I vårt utvalg ble prinsippet om at alle arbeidstakere skulle ha ansettelseskontrakt i større grad uttrykt blant lederne i store bedrifter. Vårt materiale fra bedriftsundersøkelsene tyder ikke på at fleksible ansettelsesordninger utgjør en enerådende strategi fra ledelsens side. Det er ikke alltid bedriftsøkonomisk rasjonelt å ha flest mulig medarbeidere med løs tilknytning.

Fleksibel tilpasning av innsatsen av arbeidskraft kan virke effektiviserende og kostnadssparende, men kan også lett bli ineffektivt og tungvint å administrere. Stor grad av numerisk fleksibilitet kan føre til tungrodd administrasjon, uoversiktlige arbeidsforhold og arbeidsoppgaver, misforståelser og feil på grunn av lavt kompetansenivå. Dette utgjør også noe av bakgrunnen for at enkelte bedriftsledere i våre intervjuer uttrykte ønske om å begrense bruken av ekstrahjelp.<sup>8</sup> På det tidspunkt intervjuene ble foretatt, stengte situasjonen på arbeidsmarkedet for dette. Fleksible ordninger fremsto som tilpasning til knapphet på arbeidskraft.

---

<sup>8</sup> Ett eksempel fra bedriftsundersøkelsene: ved en av bedriftene var om lag 80% av de ansatte uten ansettelseskontrakt. De fleste inngikk likevel i en fast turnusordning. Alle var skoleungdom og studenter. Bedriftslederen understreket selv at de var ekstrahjelp, ikke deltidsansatte. Ledelsen syntes det ble mye administrasjon med så stor andel ekstrahjelp, og annonserte etter flere heltidsansatte.

### 3.4 Arbeidskontraktenes innhold

Innledningsvis ble det pekt på at arbeidskontraktene ikke nødvendigvis sier så mye, verken om fastleggelsen av arbeidstiden eller graden av tilknytning til bedriften. Som illustrasjon følger noen eksempler fra intervjumaterialet:

#### Eksempel 1:

I ansattelsesbrevet (kontrakten) som ble brukt ved et av hotellene i utvalget, sto det ikke noe om lønssystemet, eller om hvorvidt vedkommende gikk på fast lønn eller timelønn. Mengden arbeidstid var heller ikke spesifisert. Under rubrikken "arbeidstid" ble det ført opp enten "Heltid/Deltid etter vaktliste" eller "Ekstra etter avtale". Den siste kategorien refererte til "ringe-til-damene" som ble kontaktet når belegget var over det minimum som var beregnet ivaretatt av de fast ansatte. Ekstrahjelpenes ansettelsesbrev ga ingen garanti for arbeidsforholdet.

#### Eksempel 2:

I en av restaurantene i utvalget benyttet man konsernets standardkontrakt som ble fylt ut for alle. Ansettelsesbrevet hadde rubrikker for forholdsvis nøyaktige opplysninger og avtaler. Her skulle både timelønnen og utbetalingsmåten oppgis. Den ansattes arbeidstid ble offisielt ført opp som enten 15 eller 35 timer pr. uke. Lønnen ble beregnet ut fra det faktiske timetall, som ofte kunne være betydelig mindre enn 15 timer pr. uke.

#### Eksempel 3:

I et større dagligvaresenter i utvalget hadde alle ansettelseskontrakt. Selv de som arbeidet minst inngikk i en turnusordning. De hadde også fast månedslønn. Bedriften hadde med andre ord velordnede personalforhold. Den lokale distriktssekretæren i Handel og Kontor pekte imidlertid på at kontrakten ga arbeidsgiver spillerom for personalfleksibilisering fordi bedriften kunne gi de deltidsansatte en "mimumskontrakt", slik at bemanningen i utgangspunktet var noe i underkant, og deretter kreve at de ansatte tok overtid eller ekstravakter når bedriften hadde behov for det.



Materialet fra intervjuundersøkelsen tyder på at det finnes stor variasjon både når det gjelder hva slags formelle ordninger som finnes, og hvordan de ulike ordningene praktiseres. En illustrasjon: blant bedriftene i utvalget fantes også eksempler på ekstrahjelper som hadde arbeidskontrakt, og deltidsansatte som ikke hadde det. Nedenfor har vi plassert ulike grupper arbeidstakere ut fra kjennetegn ved "løs - sterk tilknytning til bedriften".

*Figur 3.3 Kriterier for grad av tilknytning<sup>9</sup>*

	Full arb.tid	Fast lønn	Ordnet arb.tid	Skriftlig kontrakt
Fast heltid	ja	ja	ja	ja
Fast deltid	nei	ja	ja	ja
Ekstra 1	nei	nei	ja	ja/(nei)
Ekstra 2	nei	nei	nei	ja
Ekstra 3	nei	nei	nei	nei

*Figur 3.4 Kjennetegn heltid, deltid, ekstrahjelp*

	Fast heltid	Fast deltid	Ekstra- hjelp
Fast arbeidstid *)	ja	ja	nei/(ja)
Arbeidsplikt	ja	ja	nei/(ja)
Full arbeidsuke	ja	nei	nei
Fast månedslønn	ja	ja	nei
Overtidsbetaling	ja	nei/ja	nei
Sykepengeordning	ja	ja	ja
Oppsigelsestid	ja	ja	nei

\*) Eventuelt fast turnusordning

<sup>9</sup> Ifølge Handel og Kontors definisjon av deltid/ekstra, faller gruppen "Ekstra 1" innunder deltidskategorien. Vi har valgt å skille deltidsansatte fra ekstrahjelper ut fra om de svarer ja eller nei på spørsmålet om fast lønn. Det går an å ha ordnet arbeidstid, gjerne med skriftlig kontrakt, uten å få fast (måneds)lønn. Det omvendte er derimot ikke mulig. Fast lønn forutsetter ordnet arbeidstid.

Vi ser at at det største skillet ikke går mellom heltid og deltid, men mellom fast deltid og ekstrahjelp. I praksis fant vi imidlertid flere avvik, f.eks. at ekstrahjelper hadde fast arbeidstid, at noen ansatte fikk overtidsbetaling, mens andre - til og med heltidsansatte - kun fikk vanlig timelønn på overtiden, eller vi møtte arbeidstakere som hadde krav på sykepenger uten å få det.

Fagforbundene ønsker å begrense bruken av ekstrahjelp mest mulig. Innen varehandelen er det f.eks. et mål å få ekstrahjelpene inn på deltidskontrakter. Dersom "Ekstra 1" i oppstillingene i figur 3.3 kategoriseres som deltid, er dette et realistisk mål. Eksempelvis har mange forretninger en så oversiktlig omsetning at de ikke har problemer med å sette alle opp på vaktliste, og en rekke bedrifter oppfyller Handel og Kontors målsetning på dette området. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved denne definisjonen. Den skiller i alle fall for vårt formål dårlig på skalaen "løs - fast" tilknytning til bedriften, og slike forhold har betydning for arbeidsmiljø, arbeidsorganisering, arbeidstidsordninger og fagorganisering.

Arbeidskontraktene formuleringer om arbeidstid er runde. Hovedinntrykket fra informantintervjuene er at de ansatte var lite orientert om kontraktens innhold. Interessen og kunnskapen blant informantene var mindre i de yngre gruppene blant de ansatte. De yngste arbeidet i all hovedsak deltid, og de hadde gjennomgående et kort perspektiv på arbeidsforholdet. De stilte også få krav, samtidig hadde de ofte små økonomiske forpliktelser. Spørsmål om trygge arbeidsplasser eller bedre arbeidsmiljø ble oftere regnet som mindre betydningsfulle blant de yngste. De var ikke i samme grad som de eldre avhengige av å jobbe, og muligheten til å få jobb andre steder var fortsatt god i den perioden informantintervjuene ble gjennomført.

### **3.5 Lønnsforhold, overtidsbetaling og sykepenger**

Tariffene i hotell- og restaurant, handel- og kontorområdet er generelt lave. For mange kan de være utilstrekkelige for en familieforsørger. Ingen av

våre informanter hadde lønn under tariffen. Om lag 1/3 ble lønnet etter minstetariffen, ca. 1/3 hadde lønn noe over (ca. 5% over), mens den siste tredjedelen ble lønnet godt over minstetariffen (5 - 30% over). Lønnsforskjellene innen bedriftene i varehandelen var gjennomgående små, mens forskjellene var større i hotell- og restaurantbedriftene. Grunnen er blant annet ulike lønssystemer og større statusforskjeller mellom yrkesgruppene. I hoteller kunne mønsteret være at husøkonomavdelingen var plassert på tariffens minstelønn, ansatte på kjøkkenet var plassert noe over (pga markedsforholdene for de aktuelle grupper), likeledes at ansatte i resepsjonen var plassert over minstetariffen. Værelsepiker og rengjøringspersonalet (ufaglært personale) fikk minstelønnsatsene.

Når har en arbeidstaker krav på tillegg i lønn pga ubekvem arbeidstid, og hvilke grupper av arbeidstakere har krav på slikt tillegg? I henhold til § 2.4 i landsoverenskomsten for 1986-88 mellom Handelens Arbeidsgiverforening og Handel og Kontor i Norge, må arbeidstaker kunne svare "ja" på følgende fire punkter for å ha krav på dette tillegget:

- Er arbeidet utført etter kl. 17.00?
- Har du jobbet mer enn 2 timer før kl. 17.00 gjeldende dag?
- Har du jobbet mer enn 2 timer etter kl. 17.00 denne uka?
- Er du fast ansatt?

Dersom arbeidstaker bare kan svare bekreftende på 3 av disse spørsmålene, faller krav om tillegg pga ubekvem arbeidstid bort. Ofte er arbeidsforholdet organisert slik at arbeidstaker må svare "nei" på ett av spørsmålene over. Praksis viste imidlertid at bedriftene vanligvis ikke utnyttet mulighetene til fleksibilisering fullt ut. Likevel kan det stilles spørsmål ved om tariffavtalene i tilstrekkelig grad regulerer ekstravaktordningene.

Materialet fra intervjuene tyder på at overtidsarbeid er relativt lite utbredt i varehandelen og hotell- og restaurantområdet. Få av våre informanter (bortsett fra ledere) oppga at de arbeidet overtid mer enn en eller to ganger i året. Men dette har også sammenheng med høy grad av numerisk

fleksibilisering: med den utstrakte bruken av deltidansatte og ekstrahjelper er det relativt enkelt å organisere arbeidet slik at en unngår å ta i bruk overtidsarbeid.

Blant våre informanter var det vanlig at de deltidansatte jobbet mer enn det som var angitt i arbeidskontraktene. Det overskytende arbeidet ble da definert som ekstrajobbing. For det første kunne bedriftene få deltidansatte til å jobbe mer enn avtalt uten å betale overtid, ved at den ansatte arbeidet på en "fridag". For det andre ved å sørge for at arbeidstidsforlengelsen ikke var større enn at arbeidsdagen forble kortere enn 8 timer. I hotell- og restaurantbransjen er grensen 7,05 timer. Vi fant også eksempler der ansatte hadde krav på overtidsbetaling uten å få det. Her ble overtidsarbeidet definert som frivillig ekstraarbeid, ikke som pålagt overtid. I vårt utvalg danner disse likevel unntakene.

Rettigheter til sykepenger er definert gjennom Folketrygdloven av 17/6-66 (kapittel 3: § 3-6.3, avsn. 2): "Arbeidsgiveren plikter bare å betale sykepenger for dager hvor lønn skulle vært utbetalt". I avtalen av 25/10-85 mellom HRAF og NHRF heter det blant annet: (pkt. 4) "Sykepenger utbetales i henhold til oppsatt vaktliste." (pkt. 5) "For arbeidstakere som har vært ansatt i mindre enn 3 måneder, blir beregningsperioden den faktiske tiden så lenge denne overstiger ventetiden (...)."

Dette medfører flere problemer for ekstrahjelpene, især innen hotell- og restaurantbransjen. For det første har de ofte et diffust ansettelsesforhold, for det andre settes de ofte opp på vaktliste på kort varsel. Regelverket er vagt formulert, og i mange tilfeller kunne det ligge an til uoverensstemmelser mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Når dette likevel sjelden forekom blant bedriftene i vårt utvalg, kunne det skyldes at mange ikke gjorde krav på sykepenger. Ved noen av bedriftene i utvalget hadde det vært konflikter angående ekstrahjelpenes sykepenger.

For de fleste bedrifter er det likevel rimelig enkelt å beregne sykepengegrunnlaget. Alle deltidansatte går i fast turnus og får ubetalt

månedslønn. De fleste ekstrahjelpene går også i fast turnus, selv om de er timebetalt. Saker som angår slike rettighetsforhold utgjorde et av de områdene hvor fagbevegelsen hadde spilt en viktig rolle. Der hvor det ble drevet aktivt fagforeningsarbeid, var lønns- og sykepengeforhold jevnt over ryddigere enn andre steder.

Hvorvidt ordninger som gir ansatte rettigheter til sykepenger virker etter hensikten, har likevel ikke bare sammenheng med ledelsens personalpolitikk. Også de ansattes kunnskaper og interesser er viktige. Vårt materiale tyder på liten kunnskap om sykepengerettigheter blant de deltidsansatte. Dette gjelder også i bedrifter der samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte er godt. Manglende kunnskaper om rettigheter gjaldt i enda større grad blant ekstrahjelpene. Mange av dem var vant til å få større lønnsutbetalinger i perioder hvor de jobbet mye, og lavere i perioder hvor de jobber lite. De var vant med at lønnen varierte i takt med arbeidsmengden. Grunnene til at de i perioder jobbet lite, ble gjerne oppfattet som deres egen sak, ikke arbeidsgivers. Intervjuene fanget opp flere trekk ved holdninger til spørsmålet om sykepenger som kan være ganske typiske for unge arbeidstakere med løs tilknytning til arbeidsmarkedet. Blant de litt eldre arbeidstakerne var det i vårt intervjumateriale stort sett positive erfaringer med utbetaling av sykepenger.

# Kapittel 4 Drivkrefter

## 4.1 Endringer i personalsammensetning

I dette kapitlet ser vi nærmere på samspillet mellom bedriftens etter-spørrelse og tilbudet av arbeidskraft. Innenfor tjenesteytende næringer som varehandelen og hotell- og restaurantbransjen har endringer i driftstiden ført til endringer i personalsammensetningen. Bedriftenes driftstid er lenger enn et dagsverk. Dette krever flere ansatte per stillingsfunksjon. Antall ansatte øker, og behovet for deltidsarbeid blir større. Samtidig fører ulike tilpassningsformer blant arbeidstakerne til endringer i personalsammensetning.

I hotell- og restaurantnæringen kan ujevnt og vanskelig forutsigbart belegg være et hovedproblem i forhold til arbeidsorganiseringen. Varehandelen er mer kjennetegnet ved konsentrerte toppe i omsetningen. Omsetningen i løpet av dagen er ujevn, men likevel relativt forutsigbar. Felles for begge bransjer er ujevn omsetning med arbeidstopper som gjør at behovet for arbeidskraft varierer. Dette forsterker bedriftenes behov for deltidsarbeid, og medvirker igjen til at turnusoppsettet (vaktlista) blir mer komplisert. Ledelsen trenger arbeidstakere som kan tilpasse seg bedriftens varierende arbeidskraftbehov. I en rekke bedrifter vil dette innebære færrest mulig heltidsansatte innenfor det man ellers i arbeidslivet forstår som normalarbeidsdagen. På den andre siden har bedriften behov for et minimum av stabilitet blant arbeidstakerne. Dette krever gjerne en viss andel ansatte på heltid eller "lang deltid".

Den arbeidstakergruppen som lettest kan tilpasse seg denne situasjonen, består for en stor del av skoleungdom/studenter og husmødre som ikke selv har store økonomiske forpliktelser (eller ikke har slike forpliktelser alene). Når bruk av deltidsarbeidskraft inngår i et rasjonaliseringsopplegg, fører dette til økt arbeidspress på både heltids- deltids- og ekstravakter.

De to siste gruppene kan lettere møte dette økte presset fordi de gjerne har harde, men korte arbeidsøkter med relativt lang avstand mellom hver vakt. Den daglige arbeidstidsplasseringen for den enkelte endres og blir gjennomgående mer variert. Personalsammensetningen endres ved at andelen heltidsansatte går ned, mens andelen ansatte med "løsere" tilknytning øker. En av konsekvensene har vært at en stigende andel av de ansatte har arbeidet som bivirksomhet. Varehandelen har med andre ord nærmet seg situasjonen innen hotell- og restaurantområdet når det gjelder driftstider og arbeidstidsordninger.

Fleksibiliseringsstrategier som bygger på økt bruk av deltidarbeid og ordninger med ekstrahjelp, fører i begge bransjer til endringer i sammensetningen av arbeidsstokken og endringer i arbeidsinnholdet. På den ene siden kan det dreie seg om nye ledelsesstrategier med bakgrunn i utvidede driftstider og svingninger i kundeatferd og omsetning. Dette er likevel bare en del av forklaringen. På den andre siden kan det også dreie seg om strategier og tilpasninger fra grupper blant arbeidstakerne som ikke ønsker - eller ikke kan - ha heltidsarbeid. Samtidig søker ansatte som arbeider heltid eller lang deltid med mer permant tilknytning til bedriften, å tilpasse seg mellom disse strategiene.

Den økte bruken av deltidarbeid og løse ansettelsesformer innen varehandel og hotell- og restaurantvirksomhet, har altså en rekke forskjellige årsaker. Dels dreide det seg om prioriteringer blant ulike grupper arbeidstakere og forholdet mellom tilbud og etterspørsel på arbeidsmarkedet. Dels dreide det seg om bedriftsledelsens strategier og prioriteringer ut fra kostnadspress og konkurranse i bransjen.

## 4.2 Åpningstider og varierende personalbehov

Åpningstidene i varehandelen og hotell- og restaurantbransjen går langt ut over "normalarbeidsdagen". Omsetningstoppene innen varehandelen er resultat av kundenes handlemønster. Det har skjedd betydelige om-

legginger av nordmenns kjøpevaner i løpet av de siste 10-15 årene. I dag er forretningenes omsetning konsentrert om avgrensede perioder på døgnet. Det finnes en rekke lokale variasjoner, men ett hovedtrekk er omsetningstoppen i perioden like etter at andre yrkesaktive har avsluttet sin arbeidsdag, dvs fra om lag kl. 15.30 til kl. 18.30.

Økt yrkesdeltakelse blant kvinner er blant de faktorene som har ført til at "formiddagshandelen" har fått redusert betydning. Dette betyr at varehandelen får personalproblemer på grunn av den store omsetningsforskjellen mellom formiddag og ettermiddag/kveld. Behovet for arbeidskraft er stort om ettermiddagen og lite på formiddagen. Dette løser bedriftene ved å variere antallet arbeidstakere i takt med omsetningen (jf. behandlingen av numerisk fleksibilisering i kap. 1). Siden maksimumsbehovet kun går over noen timer, oppstår behovet for deltidsarbeidskraft som jobber relativt korte arbeidsøkter.

Behovet for arbeidskraft er særlig stort på kveldstid og på lørdager. Flere butikksjefer i vår undersøkelse kunne opplyse at *2/3 av omsetningen foregår etter kl. 16.00/17.00*. Dette får vidtgående konsekvenser for organiseringen av arbeidet og anvendelsen av personalet.

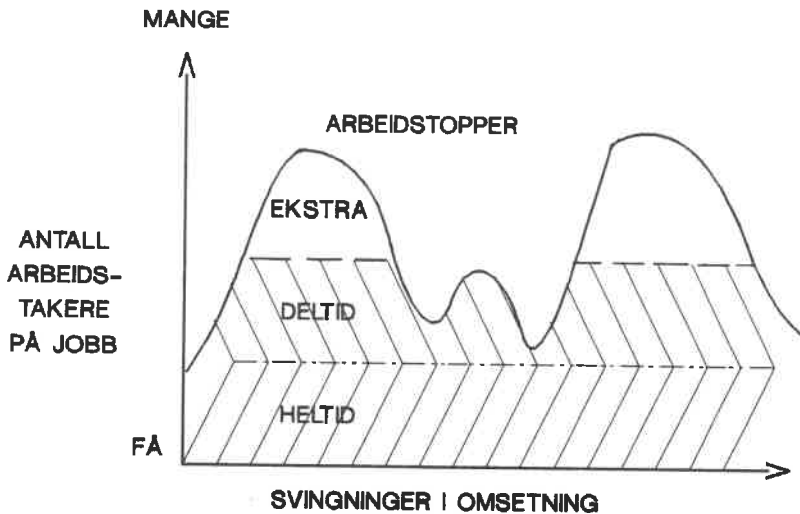
Omsetningstoppene finner vi når deltidsarbeiderne er på jobb. Bare en liten del av den heltidsansattes arbeidstid faller sammen med omsetningstoppene. Den deltidsansatte derimot, har ofte omtrent hele arbeidstiden sin når kundestrømmen er størst. Bedriften får på den ene siden mer ut av timeverkene, på den andre siden er det rimelig å anta at deltidsansatte og ekstrahjelper lettere kan takle de hardere påkjenningene fordi de har større ubetalt fravær. Vi fant i vår undersøkelse en rekke eksempler på bedrifter der mange av de heltidsansatte gikk fri periodene med sterkest stress. På den annen side var bemanningen gjerne minimal på formiddagen når de faste på heltid var på jobb, slik at arbeidet kunne være anstrengende også da.



I hotellbransjen var forholdene noe annerledes. Der ble behovet for deltidsarbeidere styrt av gjesteantallet. Her jobbet den typiske deltidsarbeideren i vårt utvalg vanligvis hele arbeidsdager. Restaurantene har også i en rekke tilfeller fått utvidede åpningstider. Dette gjelder i hovedsak kveldsarbeid, men vi finner også mer konsentrerte topper i omsetningen på andre tider på døgnet, på bestemte ukedager og i forbindelse med sesongmessige svingninger.

Vanlig praksis i bedriftene i vårt utvalg var at bedriftene forsøkte å definere sitt personalbehov som den minimumsdekning som til enhver tid var tilstrekkelig for å møte variasjonene i omsetning. Når det var mange kunder, skulle det være tilstrekkelig med arbeidskraft på plass, og når det var lavere omsetning, skulle antallet arbeidstakere være tilsvarende lavt. Figur 4.1 illustrerer skjematisk forholdet mellom topper i arbeidskraftbehovet og bruk av forskjellige kategorier arbeidstakere.

*Figur 4.1 Svingninger i omsetning og anvendelse av heltid, deltid og ekstrahjelp*



### 4.3 Tilpasningsformer - heltid, deltid, ekstrahjelp

I dette avsnittet ser vi nærmere på sammensetningen av arbeidsstyrken og forskjellige former for tilpasning til arbeidslivet.<sup>1</sup> Vi ser her på noen av kopleingene mellom hva slags sosiale situasjoner de ansatte var i ("bakgrunnsvariable") og forskjellige ansettelsesformer og arbeidsforhold.

#### \* De heltidsansatte

De heltidsansatte i våre bedrifter kan deles inn i to grupper. (Vi holder her ledere og kontorpersonale utenfor.) Den største gruppen besto av gifte/samboende kvinner, i hovedsak uten mindreårige barn. Dels var dette noe eldre kvinner som hadde selvstendige barn (fra 12 -13 år og oppover), dels var det kvinner under 25 år uten barn.

Den andre gruppen heltidsansatte var enslige kvinner under 25 år. Denne gruppen var ikke så stor i vårt materiale. Dette er kvinner som forsørget sin husholdning alene. Noen av dem hadde annen jobb ved siden av. I denne gruppen fant vi også en del yngre kvinner som bodde hjemme hos foreldrene.

Om lag 1/3 av de heltidsansatte vi intervjuet, hadde tidligere hatt redusert arbeidstid. Mange hadde begynt i full stilling etter at barna var blitt store. De øvrige hadde vært i full stilling så lenge de hadde vært knyttet til bedriften. Når heltidsstillinger ble ledige, var det vanlig at arbeidsgiver først spurte deltidsansatte om de var interessert i å utvide arbeidstiden sin. I våre bedrifter var de ansatte som oftest ikke interessert i dette. Grunnen som ble oppgitt var vanligvis at forhold utenfor arbeidslivet var

---

<sup>1</sup> Om lag 5 av 6 av våre informanter var kvinner (vi ser her bort fra ledelsen). Ca. 1/4 av disse var over 40 år, ca. 1/4 mellom 25 og 40 år og ca. 1/2 under 25 år. Ganske mange var under 20 år). Blant de få mennene vi intervjuet, var ca. 3/4 under 25 år og svært få over 30 år. De fleste var rundt 20 år og hadde annen jobb eller skole/studium ved siden av arbeidet i den aktuelle bedriften. Menn på heltid, uavhengig av alder, var oftest ledere eller faglærte.

bestemmende for hvor mye de kunne eller ville jobbe. Arbeidstiden til de heltidsansatte, var ofte mindre "skreddersydd" enn tilfellet var mht de deltidsansatte. Men også de heltidsansatte - især i varehandelen - hadde innflytelse på plasseringen av arbeidstiden. Så lenge pågangen av ekstrahjelp og deltidsansatte var så stor, var det ofte mulig å unngå å arbeide på de sene kveldsvaktene eller i helgene for dem som ellers arbeidet full uke.

Blant våre informanter representerte gifte kvinner uten små barn den mest stabile arbeidstakergruppen innenfor varehandelen. De hadde gjerne vært i bransjen i mange år, oftest i samme forretning. I vårt utvalg fant vi færre blant denne gruppen i hotell- og restaurantnæringen.

Blant de ansatte fant vi også en del enslige kvinner med flere jobber. Dette var i vårt utvalg oftest kvinner under 25 år. Flere av dem var innflyttere. En del av dem hadde begrenset utdanning og yrkeserfaring. Vi traff dem først og fremst i hotell- og restaurantbransjen, ikke i varehandelen. De hadde gjerne full stilling i en avdeling samtidig som de tok ekstravakter i andre avdelinger. Noen hadde deltidsavtaler med andre bedrifter.<sup>2</sup>

En del av de heltidsansatte enslige kvinnene var ganske unge og bodde ofte hjemme hos foreldrene. Mest vanlige var de innen varehandelen. En del av dem var "førstegangs-jobbere". De var ute på arbeidsmarkedet for første gang, og var innstilt på å bli "noen år". Noen planla å jobbe et år eller to, for senere å fortsette skolegang eller studium.

---

<sup>2</sup> Ved personalavdelingene på noen av bedriftene ble det opplyst at de merket virkningene av strammere privatøkonomi blant dem som tok kontakt for å få jobb. De fikk en rekke henvendelser fra folk som måtte ha to jobber eller trengte ekstrainntekter. Tidligere hadde ansatte med kort deltid stort sett vært skoleelever eller studenter. Nå var pågangen større blant "vanlige" arbeidstakere.

## \* De deltidansatte

I de bedriftene vi undersøkte - og i de aktuelle bransjene generelt - utgjorde de deltidansatte og ekstrahjelpene grupper med stort innslag av skoleungdom/studenter, og voksne kvinner med familieansvar.

De som jobbet heltid hadde jevnt over en mer "tradisjonell" holdning til arbeidet enn de deltidansatte og ekstrahjelpene hadde. Arbeidsforholdet hadde i større grad forrang fremfor gjøremål utenfor arbeidslivet. Deltidsarbeideren og ekstrahjelpen prioriterte ofte annerledes og tilpasningen til arbeidslivet var en annen. Som en av informantene uttrykte det: " - jeg jobber når jeg har tid".

Forpliktelser og interesser utenfor arbeidet - eksempelvis omsorgsarbeid eller skolegang - ble prioritert når arbeidstidens lengde og plassering skulle fastlegges. Lønnsarbeidet blir i mindre grad en hovedvirksomhet. Satt på spissen: deltidarbeideren og ekstrahjelpen jobber når hun har tid, og det avgjøres av forhold utenfor arbeidet. Heltidsarbeideren jobber når hun må, for så å ta seg av jobбекsterne sysler når hun eventuelt måtte få tid.

Dette får konsekvenser for de ansattes identifisering, både i forhold til bedriften og til fagorganisering. Ordninger som vurderes som ugunstige sett fra den "tradisjonelle" heltidsarbeiderens ståsted, kan fremstå som gunstige sett ut fra interessene til flere av de nye gruppene deltidarbeidere.

Blant dem som jobber redusert arbeidstid, kan vi skille mellom arbeidstakerne etter livsløpsfase. Voksne kvinner i vårt intervjumateriale var deltidansatte, ikke ekstrahjelper. Det vil konkret si at de hadde kontrakt med arbeidsgiver, at de inngikk i et fast turnusoppsett, og at de fikk utbetalt fast månedslønn. De fleste av dem hadde ektefeller som sørget for husholdningens hovedinntekt. I intervjuene oppga de at de dels jobbet for å "spe på familieinntekten", og dels for å "komme ut". Innen vare

handelen valgte mange av dem butikkyrket på grunn av den fleksible arbeidstiden som gjorde det mulig å samtidig ivareta husholdningsansvaret.<sup>3</sup>

Denne gruppen var mindre vanlig i våre bedrifter i hotell- og restaurantbransjen. En del av kvinnene i aldersgruppen 25 - 39 år oppga at de trolig ville gå over i heltidsengasjement når barna ble mer selvstendige. Det var vanlig at deltidsansatte i varehandelen oppga at de hadde stor innflytelse i detaljutformingen av arbeidstiden. Blant de hotell- og restaurantansatte vi intervjuet, ble de ansattes påvirkningsmuligheter vurdert som langt mindre.

### \* Ekstrahjelpene

Gruppen ekstrahjelper besto i vårt materiale i all hovedsak av skoleungdom og studenter. De arbeidet for å finansiere privat forbruk og studier. Hovedkriteriet for å bli klassifisert som ekstrahjelp etter den inndeling vi har lagt til grunn, er at vedkommende ikke hadde fast avtalt månedslønn. Lønnen varierte fra måned til måned i takt med et varierende antall timeverk.

I varehandelen hadde de fleste ekstrahjelpene fast/forutsigbar arbeidstid. I hotellbransjen hadde de det som regel ikke. De fleste av våre informanter oppga imidlertid at de foretrakk å ha et så løst arbeidsforhold. Slik ble deres yrkesmessige forpliktelser minimale. Ofte var interesser og forpliktelser utenfor arbeidet av en slik art at de ikke ønsket eller ikke kunne forplikte seg til faste arbeidstider.

Om lag halvparten av de butikkene vi intervjuet i, hadde som offisiell målsetting at også skoleungdom og studenter skulle ha skriftlig kontrakt

---

<sup>3</sup> Denne situasjonen gjaldt ikke alle. En del av arbeidstakerne som jobbet redusert tid på den arbeidsplassen hvor intervjuet ble foretatt, hadde i tillegg full stilling annet sted. Dette var ansatte som selv måtte sørge for husholdningens hovedinntekt, og som ofte slet med høye boutgifter.

med fast arbeidstid, og ikke minst: ha fast månedslønn. Selv om også de hadde noen ekstravakter, hadde de overveiende greid å skape ordnede forhold også for skoleungdommen og studentene. Slike ordninger var funksjonelle også for bedriftene. Den daglige avvikling av arbeidet, og bruken av korttidsarbeidskraft var stabil.

#### **4.4 Organisering av arbeidstid - ansattes holdninger**

I hotell- og restaurantbransjen har arbeidstiden bestandig gått ut over normalarbeidsdagen. De ansatte er vant med ubekvem arbeidstid. Flere av informantene trakk frem at de valgte bransjen som arbeidssted blant annet på grunn av arbeidstiden. Vi møtte i våre intervjuer innen hotell og restaurant relativt få som klaget på arbeidstidspunktet, selv om en del syntes det kunne være tungt med kvelds- og nattarbeid. I de fleste bedrifter med døgndrift, fantes også faste nattevakter. Flere av informantene pekte likevel på at det var sosialt isolerende å være på arbeid når venner og folk flest hadde fri.

Blant grupper av ansatte i varehandelen ble det uttrykt betydelig større misnøye med arbeidstidsplasseringen. Dette gjaldt først og fremst voksne kvinner som jobber ute i butikkene, og som har vært i bransjen en stund. De var vant med kortere åpningstider, men hadde de senere årene stadig fått arbeidstiden forskjøvet. Ofte var dette dobbeltarbeidende kvinner som hadde ansvar for familie og husarbeid i tillegg til lønnsarbeidet. De yngre arbeidstakerne - særlig skoleelever og studenter - oppga i langt større grad at de var fornøyd med butikkenes utvidede åpningstid. For dem representerte åpningstidene muligheten for i det hele tatt å kunne ta seg en jobb. Det var altså den stabile delen av de ansatte i varehandelen (ofte voksne kvinner i ca. 1/2 eller 2/3 stilling) som var minst fornøyd med utvidet åpningstid. Med et stramt arbeidsmarked er det ikke overraskende at bransjen fylles av yngre, korttidsengasjerte arbeidstakere på deltid. Eldre, erfarne medarbeidere vil i større grad søke andre arbeidsplasser med høyere lønn og bedre arbeidstidsordninger.

På spørsmål om arbeidstidens lengde og plassering, svarte over 90% av de deltidsansatte/ekstrahjelpene i vårt utvalg at de var fornøyd. Under 10% ønsket å jobbe mer dersom arbeidsgiver ga anledning til det. På en bedrift ble det uttrykt misnøye hos noen av de deltidsansatte fordi arbeidsøktene var for korte (ca. 3 timer).

Når det gjaldt spørsmål om hvem som fastsatte den enkeltes arbeidstid, fant vi store forskjeller mellom varehandelen og hotell- og restaurantbransjen. I utgangspunktet kan vi stille opp to ytterpunkter: Enten bestemmer arbeidstaker, eller så bestemmer arbeidsgiver. Mellom disse finnes en rekke kompromisser og tilpasningsformer. Den største gruppen i vårt intervjumateriale befant seg i en mellomposisjon. Her kunne bedriftsledelsen for eksempel ha satt en ramme ved å sette opp deltidsarbeid som et nødvendig behov, men uten å fastlegge på forhånd hvordan behovet konkret skulle dekkes. Detaljoppsettet diskuterte man seg deretter frem til. Arbeidsgiver strakk seg ofte langt for å imøtekomme behovene til den enkelte ansatte. I praksis dreide dette seg ofte om voksne kvinner som arbeidet i varehandelen. Innen restaurantområdet fant vi også eksempler på at de ansatte selv satte opp vaktlistene. Andre former for tilpasning var også kjennetegnet av diskusjon om detaljene i arbeidstidsutformingen, men med mindre variasjonsmuligheter. I vårt materiale finner vi i hovedsak arbeidstakere i hotell- og restaurantbransjen i denne kategorien. En annen vanlig tilpasningsform blant våre informanter var representert ved skoleungdom ansatt i varehandelen.

I de bedriftene vi har besøkt innen hotell- og restaurantbransjen, er innslaget av voksne kvinner på deltidskontrakt betydelig mindre enn i varehandelen. Andelen ekstrahjelper uten forutsigbar arbeidstid var derimot høyere. Arbeidsforholdet var her i større grad formulert på arbeidsgivers premisser. Individuelt tilpassede arbeidstider forekom mer sjelden enn hva tilfellet var innen varehandelen.

Bedriftene som inngikk i undersøkelsen praktiserte en rekke forskjellige arbeidstidsordninger. Mange av våre informanter blant de ansatte pekte

på ulemper ved kveldsarbeid. Samtidig oppga mange av dem at de hadde valgt arbeidstiden selv, og at de var fornøyd med egen arbeidstidsordning. Arbeidstakere med kort eller ukurant arbeidstid hadde ofte valgt dette som en tilpasning til yrkeslivet fordi det ga muligheten til å kombinere arbeid med andre hensyn. Dette gjaldt ofte gjøremål i forbindelse med omsorgsoppgaver eller skolegang/studier.

## 4.5 Rekruttering

Variasjonene i bedriftenes omsetning har betydning for personalbehov og rekrutteringspolitikk. Det lokale arbeidsmarkedet både muliggjør og legger begrensninger for gjennomføringen av rekrutteringspolitikken. Arbeidsmarkedet innen varehandelen og hotell- og restaurantnæringen var våren 1988 kjennetegnet ved at det stort sett var lett for bedriftene å få tak i folk, men enkelte arbeidsgivere oppga at det var vanskelig å få tak i "de rette" folkene.

Rekruttering foregikk både skriftlig og muntlig. Både avisannonser og plakatoppslag ble anvendt. Blant bedriftene som ble omfattet av vår undersøkelse, var den mest utbredte rekrutteringsmåten muntlig rekruttering blant de ansattes venner og familie. Dette hadde særlig vist seg godt egnet som effektiv og billig rekruttering av deltidsansatte og ekstrahjelper. Her oppnådde ledelsen dessuten den trygghet som lå i at den nyansatte var "garantert" av en som allerede var innarbeidet i bedriften. Enkelte bedrifter benyttet relativt mye avisannonsering, og ansettelser ble foretatt via konsernets sentraladministrasjon. Andre opererte med ventelister av jobbsøkere fra lokalmiljøet.

Til en del av arbeidsoppgavene søkte ledelsen ukvalifiserte voksne kvinner og ukvalifisert skoleungdom eller studenter. Til andre oppgaver ble det søkt etter kvalifiserte ledere (oftest menn) og kvalifiserte faglærte (oftest menn). Figur 4.2 angir kategoriene stikkordsmessig.



*Figur 4.2 Grupper blant de ansatte*

	Ukvalifisert		Kvalifisert	
	Voksne kvinner	Skoleungdom	Faglærte (menn)	Ledere (menn)
Heltid	X		X	X
Deltid	X	X		
Ekstra		X		

Selv om rekruttering av fleksibelt tilknyttede medarbeidere er lite ressurskrevende for bedriften, oppga flere arbeidsgivere ønske om et mer voksent personale. Selv om de eldre skulle ha høyere timebetaling, svarte dette seg ved at de var mer selvstendige og anvendelige. Vi møtte også ofte tillitsvalgte på de samme arbeidsplassene som beklaget at ledelsen ikke gjorde nok for å rekruttere et mer stabilt og voksent personale. I hotell- og restaurantnæringen var innslaget av faglærte større enn i varehandelen, og bruken av ekstrahjelp var mer omfattende. Voksne kvinner og skoleungdom på deltid utgjorde likevel store grupper i begge bransjer.

I intervjuene ble det også stilt spørsmål om hva slags sammensetning av arbeidsstyrken lederne foretrakk. Hovedforskjellen mellom bransjene mht ønsket sammensetning, besto i at det ble uttrykt større ønske om kvinnelige ekstrahjelper, samt at det ble lagt noe mindre vekt på skoleungdommen, innen hotell- og restaurantområdet enn hva tilfellet var innen varehandelen. Strømmen av skoleungdom (inkludert studenter) som ønsket deltidsarbeid var et av de typiske trekkene ved arbeidsmarkedssituasjonen innen varehandelen og delvis også innen hotell- og restaurantområdet. Nærmere halvparten av de lederne vi intervjuet mente likevel at skoleungdommen utgjorde en for stor andel av de ansatte som ikke arbeidet full tid. Samtidig ønsket flertallet blant lederne at andelen medarbeidere på heltid skulle utgjøre mellom 20 og 40% av hele arbeidsstokken. Disse ønsket med andre ord at et flertall av dem som var tilknyttet bedriften skulle arbeide deltid eller som ekstrahjelp.

Andelen heltidsansatte var jevnt over lav i bedriftene vi hadde med i utvalget. Et annet hovedtrekk var variasjon i fordelingen mellom deltidsansatte og ekstrahjelper.<sup>4</sup>

Intervjuene med lederne ga ikke inntrykk av noen "hånd-i-hanske-løsning" når det gjaldt ønsket og faktisk personalsammensetning. Selv om ledelsen i et større konsern antydte ønske om lavere andel heltidsansatte enn hva de faktisk hadde, ble det på de fleste av de øvrige bedriftene uttrykt ønske om en noe høyere andel heltidsansatte.

Bedriftenes personalbehov dreier seg ikke bare om arbeidstid og antall ansatte i forskjellige grupper, men også om de ansattes kvalifikasjoner. Ulike forretningsideer og driftskonsepter har ulike følger for personalpolitikken. I flere av bedriftene vi har intervjuet har fleksibiliseringsstrategier stått sentralt uavhengig av om dette har vært i harmoni eller konflikt med selve salgskonseptet. Eksempelvis fordrer vektlegging av service og kvalitet gjerne stabil og kvalifisert arbeidskraft, mens selvbetjening og lavprisprofil lettere kan kombineres med utstrakt bruk av ukvalifisert arbeidskraft.

## 4.6 Personaldisponering og turnusordninger

Når det gjelder personaldisponering, har ledelsen interesse av å få garantert minimumsdekning til enhver tid, og samtidig unngå overbemanning. I flere av de bedrifter vi intervjuet, var det vanlig å operere med en liten, fast arbeidsstokk som var forpliktet i henhold til en oppsatt vaktliste, og en "reservearmé" som kunne stille opp på kort varsel hvis det var behov for det.

---

<sup>4</sup> Offentlig statistikk er mangelfull mht den faktiske fordelingen av henholdsvis heltidsansatte, deltidsansatte og ekstrahjelper. Fordelingene i vårt materiale er heller ikke generaliserbare. De kan likevel illustrere noen typiske trender. En tillitsvalgt som representerte over 1000 ansatte, kunne eksempelvis fortelle at de hadde ca. 30 % fast ansatte, 60 % på deltid og såkalt "fast ekstra" (ekstrahjelper i turnus) og 10 % ekstrahjelper (de "løseste" blant dem med løs tilknytning til bedriften).

I forbindelse med personaladministrasjonen i service-bedrifter er en rekke sentrale spørsmål knyttet til turnusordningene.<sup>5</sup> Aktuelle spørsmål i vår sammenheng var blant annet: Hvem setter opp vaktlista? Hvor lang er en turnusperiode? Hvilke arbeidstakergrupper er med i det faste oppsettet? Hvordan ser vaktlista ut? Brukes lange vakter, korte vakter, sene vakter, dagvakter og nattevakter? osv. Andre problemstillinger refererer til hvor mange som er med i det faste turnusoppsettet, og hvor lang tid i forveien "utfyllingspersonalet" (den delen av arbeidsstokken som brukes til å fylle opp den fleksible delen av vaktlista) får beskjed/tilbud om at det eventuelt er eller ikke er ledig jobb?

I vår undersøkelse fant vi her stor forskjell mellom hotell- og restaurantnæringen på den ene siden og varehandelen på den andre. Andelen "utfyllingspersonale" (ekstrahjelp) var størst innen hotell- og restaurantnæringen. Selv om det finnes høy grad av numerisk fleksibilitet i varehandelen, fant vi her et forholdsvis fast mønster i variasjonene når det gjaldt behovet for arbeidskraft. Dette ga rom for større forutsigbarhet i personalplanleggingen. Situasjonen er annerledes innen hotell- og restaurantnæringen, selv om en rekke arbeidstopper kan forutsies også her. Bedriftene innen varehandelen i vårt utvalg hadde liten variasjon i antall arbeidstakere fra dag til dag. Det var flere arbeidstakere på jobb på kveldstid enn på dagtid, og antall arbeidstakere økte mot slutten av uka. Dette mønsteret gjentok seg fra uke til uke. De deltidsansatte og flertallet av ekstrahjelpene inngikk gjerne i et fast turnusoppsett. Variasjonene fra et bedriftsukeverk til et annet var små. Dersom forretningen opererte med 2-ukerturnus, var arbeidsstokken ofte tilnærmet identisk annenhver ukedag.

---

<sup>5</sup> Turnusoppsettet er en oppstilling over bedriftens arbeidskraftsbehov. Det er stillinger - f.eks. hele eller halve dagsverk på den enkelte avdeling - og ikke individer som danner utgangspunktet for oppstillingen. Oppstillingene som inngår i det faste turnusoppsettet samsvarer med det ledelsen anser som det minimum som skal til for å forestå driften ved normalt belegg eller vanlig omsetning. En turnusperiode har vanligvis en lengde på mellom 2 og 4 uker. Varehandelen opererer oftest med 2-ukersperioder, mens hotell- og restaurantnæringen ofte har lengre perioder. Virksomheter som har døgn drift har gjerne lengre turnusperioder for å spre belastningen med nattevakter.

Innen hotell- og restaurantbedriftene var ikke behovet for arbeidskraft like regelmessig. I de bedriftene vi undersøkte ble en mindre del av arbeidstakerne satt opp på det faste turnusoppsettet. Større deler av vaktlista ble fylt ut "i siste liten", ettersom behovet for arbeidskraft meldte seg. Variasjonene fra et bedriftsukeverk til at annet kunne være store og variasjonene i arbeidsstokken ble tilsvarende høy. Dette førte til at mange av dem som var løst tilknyttet bedriften i perioder hadde mye å gjøre, mens de i andre perioder ikke jobbet i det hele tatt. Når det gjaldt arbeidstidspunktet, var to varianter vanlig: enten tidligvakt/dagvakt eller seinvakt/kveldsvakt. Arbeidstidsmengden var gjerne full dag. Halv dag eller andre varianter var uvanlig i de bedriftene vi intervjuet. Innen varehandelen var både arbeidstidsmengden og arbeidstidene mer varierende.

# Kapittel 5 Fagorganisering

## 5.1 Forholdet mellom forskjellige arbeidstakergrupper

Et vanlig synspunkt fra enkelte hold innen fagbevegelsen har vært at en høy andel deltidsansatte kan undergrave de heltidsansattes stilling.<sup>1</sup> Hva kjennetegner interessene til heltidsansatte, deltidsansatte og ekstrahjelper? Intervjuene hadde også til hensikt å kartlegge forskjellige kategorier arbeidstakeres oppfatninger om sammensetningen av arbeidsstyrken. Vi intervjuet forskjellige grupper blant de ansatte med utgangspunkt i forholdet mellom fleksibilitet, arbeidsorganiseringen og bedriftsinterne skiller (segmentering). Avsnittene nedenfor oppsummerer hvordan ledelsen og arbeidstakergruppene vurderte forholdet seg imellom.

Ledelsen i bedriftene oppga jevnt over at de var fornøyd med ekstrahjelpene. De fast ansattes holdninger var mer ambivalente. Stilte vi spørsmålet på individnivå, var de fleste vi intervjuet fornøyde med ekstrahjelpene og de deltidsansatte ungdommene. Når vi spurte om ekstrahjelpene som gruppe, stilte mange (ikke ledelsen) seg mer negativt. Misnøyen dreide seg ikke først og fremst om arbeidskvaliteten, men om gruppens størrelse. På større arbeidsplasser beklaget selv ekstrahjelpene at det var for mange med løs tilknytning til bedriften.

De fleste heltidsansatte vi intervjuet oppga samtidig at de likte å ha skoleungdommen rundt seg. De bidro gjerne til å "høyne stemningen" på arbeidsplassen. Den kritikken noen kom med, var ikke sterk. Den gikk stort sett ut på at en del av de unge kan være "vimsete", og at de manglet evnen til å gjøre ting på eget initiativ. Bare i enkelte hotellavdelinger ble det uttrykt direkte misnøye. Misnøyen var dels rettet mot ekstrahjelper

---

<sup>1</sup> En nærliggende illustrasjon her kan være kampen for 6-timersdagen. Det kan være vanskelig å få arbeidsgiver til å betale full daglønn for 6 timeverk til heltidsansatte, så lenge arbeidsgiver har mulighet til å engasjere deltidsansatte.

som ikke jobbet effektivt nok, og dels mot ledelsen fordi de mente antallet fast ansatte ble holdt for lavt.

Forutsatt at ekstrahjelpene ble satt inn i arbeidet, og at de jobbet noenlunde regelmessig, oppga få av våre informanter at det løse arbeidsforholdet eller alderen hadde noen betydning for arbeidsinnsats og arbeidsevne. Ganske mange hevder at de unge ikke bare var blitt en nødvendig del av arbeidsstokken for å få turnusen til å gå opp, men at de også utgjorde et positivt supplement til de faste.

## **5.2 Arbeidsorganisering - funksjonell fleksibilitet?**

I kapittel 1 så vi at Atkinsons modell av "den fleksible bedrift" impliserte en særegen organisering av den oppgavemessige (funksjonelle) fleksibiliteten: den ble forbeholdt kjernearbeidsstokken. Nyere teorier om ledelse og bedriftsorganisering legger generelt stor vekt på kvalifisering og vekslende arbeidsoppgaver. I hvilken grad finner vi dette i norske servicebedrifter? Selv om vårt intervjumateriale var begrenset, ga det noen holdepunkter for å vurdere "kart og terreng".

Variierende arbeidsoppgaver fremheves ofte som en fordel i forhold til mer monotont arbeid. En måte å gjøre arbeidet mer variert på, er å organisere større grad av jobbrotasjon på bedriftene. I enkelte av bedriftene hadde man forsøkt å sette dette i system. Flere av informantene stilte imidlertid spørsmålsteget ved måten slik jobbrotasjon ble praktisert på. Det ble pekt på at denne type variasjon av arbeidsoppgaver ikke alltid er i de ansattes interesse. Vi fant eksempler på at ledelsen og de ansatte her hadde helt forskjellige oppfatninger. Følgende illustrasjon er hentet fra en av hotell- og restaurantbedriftene i utvalget. Ledelsen gikk inn for større grad av jobbrotasjon og hadde lagt opp til variasjon mellom forskjellige arbeidsoppgaver for å gjøre arbeidsorganiseringen mer variert. Som en av de viktigste grunnene til den manglende fleksibiliteten pekte ledelsen på motstand fra de ansatte. Dette ble forsåvidt bekreftet i intervjuer blant de ansatte på

samme bedrift, men begrunnelsen var en annen: De uttrykte at de hadde så mye å gjøre i sin "egentlige" jobb, at de verken hadde tid til, eller var interessert i, andre oppgaver. De opplevde med andre ord jobbrotasjonen som merarbeid de ikke fikk betalt for.

## **Opplæring**

Nyansatte ble vanligvis lært opp av andre arbeidstakere som hadde vært i bedriften en tid. Som regel var dette uformell opplæring i rutiner og arbeidsoppgaver. Noen av bedriftene hadde "fadderordninger" som fungerte godt, men bare de færreste hadde satt dette i system. Bare et fåtall blant informantene oppga at de var direkte misfornøyd med opplæringen.

Innen hotell- og restaurantnæringen mente de fleste av de spurte at de hadde fått tilstrekkelig opplæring underveis, selv om bare et lite fåtall hadde gått på egne kurs. Innen varehandelen var det i hovedsak arbeidstakere med lang ansettelsestid som hadde deltatt på personalkurs eller kunde/produktkurs. Slike kurs ble imidlertid avholdt sjelden.

## **Noen videre perspektiver på kvalifikasjonsutvikling**

Det finnes ulike oppfatninger om hvor langt servicearbeidet kan automatiseres og rasjonaliseres, og hva dette betyr for kravene til kvalifikasjoner blant de ansatte. Forskningsresultatene på feltet er heller ikke entydige. Som et sideblikk vil vi bare illustrere kort ved å peke på noen aktuelle problemstillinger og mulige fremtidsperspektiver.

En rekke former for tjenesteytende arbeid er imidlertid i seg selv variert og stiller krav til kreativitet og omstillingsevne. Dette skyldes ikke minst at arbeidet ofte er nært knyttet til kundekontakt.<sup>2</sup> Vareproduserende arbeid har gjennomgått en rekke former for rasjonalisering. Det har vært dis-

---

<sup>2</sup> På den andre siden kan nettopp slike kjennetegn ved tjenesteytende arbeid også føre til belastninger med stress, og gjøre det vanskelig å ta nødvendige pauser i arbeidet. Eksempelvis har personale som betjener kasser i selvbetjeningsbutikker, i henhold til Landsoverenskomsten (1986/88) mellom Handelens Arbeidsgiverforening og Handel og Kontor i Norge, (§13.1f.) krav på 10 minutters pause annenhver time. Alternativt skal de kunne veksle arbeid. Dette behovet må ofte vike "av hensyn til kundene".

kutert hvorvidt tjenesteytende arbeid følger samme utvikling, eller om dette arbeidet har spesielle kjennetegn som gjør det mer "motstandsdyktig" mot standardisering og rasjonalisering. Oppstillingen nedenfor sammenfatter noen forskjeller mellom vareproduksjon og tjenesteyting.

*Figur 5.1 Kjennetegn ved vareproduksjon og tjenesteyting*

	Vareproduksjon	Tjenesteproduksjon
Produksjonsresultater	Materielle (ting/varer)	Immaterielle (handlinger/prestasjoner)
Forholdet produsent/konsument	Person - vare	Person - person
Forholdet produksjon/forbruk	Avstand i tid og rom	Nærhet i tid og rom
Kriterer for vurdering av produksjonsresultatet	Varens kvalitet/funksjon	Personens egenskaper

(Etter NFS 1986)

Det er gjort få analyser av endringer i yrkesstruktur og kvalifikasjonsstruktur i Norge. Enkelte undersøkelser peker likevel på at blant de sysselsatte innen varehandel og hotell- og restaurantområdet, arbeider majoriteten blant de sysselsatte (om lag 85 %) i yrker med lave formelle krav til kvalifikasjoner. Innen vareproduksjon har det skjedd en viss oppgradering av kvalifikasjonsstrukturen med en omfordeling fra ufaglært til faglært og høyere kvalifisert arbeid. I tjenesteytende sektor har det også foregått en generell oppgradering av krav til kvalifikasjoner i forbindelse med økningen i sysselsetting, men denne tendensen gjelder ikke for varehandelen eller hotell- og restaurantnæringen. Her har tendensen vært motsatt. Den største tilveksten i sysselsetting har kommet i ufaglærte yrker og i yrker med lave formelle krav til utdanning (Dølvik, 1985).



Et sideblikk på undersøkelser fra andre land kan også være illustrerende. Analyser av varehandelen i USA (Bluestone/Stevenson, 1981) viser både en todeling i arbeidsmarkedet og en generell senking av kvalifikasjonskravene. Utviklingen har ført til at en liten kjerne blant de ansatte har høye kvalifikasjoner, mens lave kvalifikasjonskrav gjelder for det store flertall av ansatte. Blant de siste finnes også løse ansettelsesforhold og stor utskifting i arbeidsstokken. Forklaringen er på den ene siden at det todelte arbeidsmarkedet er en måte å løse presset mot større fleksibilitet. Løse og fleksible ansettelsesforhold kan ivareta en "støtdemperfunksjon" i forbindelse med svingninger i etterspørsel. På den andre siden innebærer utviklingen "eksternalisering" av kunnskaper: når markedsføring og salg via reklamen legges "i forkant" av selve handelen, blir kravet til varekunnskap og rådgivning mindre blant de ansatte. Ifølge Bluestone/Stevenson fører todelingen i spesialbutikker og generell varehandel til at den tradisjonelle selgeren er i ferd med å forsvinne til fordel for et nytt "tjenesteproletariat" uten varekunnskaper. Å ta i mot betaling fra selvbetjente kunder blir blant de vanligste arbeidsoppgavene. Også dette arbeidet er under omforming når ny teknologi tas i bruk i kassene.

Nye former for rasjonalisering og anvendelse av informasjonsteknologi kan i fremtiden forsterke utviklingen mot et todelt arbeidsmarked innen tjenesteyting. Organisering av hele markedsprosessen er et grunnleggende kjennetegn ved nye rasjonaliseringsformer. Dette innebærer å gjøre hele prosessen - fra produksjon og salg til forbruk - mer oversiktlig og forutsigbar. I nye strategier for fleksibel markedstilpasning inngår både tettere intergrering av delfunksjonene mellom og internt i bedriftene, nye treffpunkter mellom bedrift og kunde, og økt informasjon om kundene (Baetghe/Oberbeck, 1985; Biervert, 1987). Mer konkret kan slike tendenser illustreres med fremveksten av f.eks. nye "storkiosk"-opplegg som 7-11.

Selv om tjenesteyting har kjennetegn som kan gjøre slikt arbeid mer "motstandsdyktig" mot rasjonalisering, finner vi også motvirkende tendenser som kan bli enda mer aktuelle i årene som kommer. På den ene siden bygges stadig mer av servicearbeidets fleksibilitet inn i tjenesteytingens

"bakgrunnsstruktur" via logistikksystemer, bestillings- og regnskapssystemer osv. På den andre siden skyves en del av fleksibiliteten over på kundene via selvbetjeningssystemer.

### **5.3 Arbeidsmiljø og personalgjennomtrekk**

I bedriftene vi intervjuet i var gjennomtrekken blant personalet høy. I begge bransjer gjaldt dette særlig blant ledere og ungdommer som var deltidsansatt eller ekstrahjelper. Voksne kvinner var gjerne mer stabile. Hardt arbeidspress, lave lønninger og ubekvem arbeidstid ble oppgitt som de mest vanlige årsakene til den høye gjennomtrekken. Ledelsen i flere av bedriftene i utvalget var oppmerksomme på at ønsker om å tilpasse innsatsen av arbeidskraft mer direkte etter svingninger i etterspørsel, også kunne innebære negative konsekvenser for bedriften. Et resultat av denne typen fleksibilisering kunne bli at bedriftene fikk en relativt stor andel "lommepengejobbere", dvs skoleungdom som valgte noe annet når skolesituasjonen ble endret. Både innen varehandelen og innen hotell- og restaurantområdet ble gjennomtrekken i disse gruppene beskrevet som et problem også fra ledelsens side.

I en av bedriftene der det ble oppgitt at høy gjennomtrekk blant personalet tidligere hadde medført store problemer, ble det uttrykt som en målsetting at de ansatte helst ikke burde arbeide mindre enn 50 % ifht normalstilling. Grunnen var ikke bare at det rett og slett kunne bli praktisk vanskelig å administrere for mange ansatte på kort deltid. Det ble også lagt vekt på at kort deltid gjerne førte til at de ansatte ikke følte full tilhørighet i jobben. Ved en bedrift uttalte personalleder at de var forsiktige med å gi for mange vakter til ansatte med kort deltid om vedkommende også hadde andre jobber. Skift- og deltidsordninger sammen med stor gjennomtrekk blant personalet kunne også medføre problemer for den stabile delen av arbeidsstokken. Ett av stikkordene her var "glissent" arbeidsmiljø.

## 5.4 Fagorganisering

I dette avsnittet vil vi beskrive noen hovedtrekk ved den lokale fagforeningsvirksomheten. Videre oppsummeres noen forhold som har betydning for fagorganisering i den type bedrifter vi undersøkte.

Organiseringsgraden blant arbeidstakerne i vår undersøkelse var lav. Om lag 2/5 av de intervjuede arbeidstakerne var organisert. Dette samsvarer i all hovedsak med opplysninger om den totale fordelingen av organiserte/ikke-organiserte i de bedriftene undersøkelsen omfattet. Holder vi ekstrahjelpene utenfor, var om lag halvparten av de ansatte organisert. Dette er imidlertid langt over det som er vanlig ellers i de aktuelle bransjene. I vårt utvalg var det ikke forskjell mellom heltids- og deltidsansatte når det gjaldt fagorganisering.

Tre-fire bedrifter skilte seg ut ved å ha relativt høy grad av fagorganisering. I disse bedriftene var over halvparten av de fast ansatte organisert.<sup>3</sup> Disse bedriftene har flere kjennetegn som kan være av betydning for graden av fagorganisering.

Typiske bedrifter med høy grad av organisering var ofte veletablerte bedrifter - for eksempel "tradisjonsrike" bedrifter med utgangspunkt i tradisjonell fullsortiments butikkdrift. De hadde ofte relativt mange eldre arbeidstakere blant de ansatte, og flere av dem hadde tidligere hatt lokale konflikter som hadde ført til at de ansatte organiserte seg.

Bedriftene der det overhodet ikke var noen fagforeningsvirksomhet, hadde også en del fellestrekk. Det dreide seg ofte om nyetablerte bedrifter med unge ansatte uten bransjeerfaring. I hotell- og restaurantbransjen var dette gjerne mindre bedrifter - ofte såkalte "in-steder".

---

<sup>3</sup> I tillegg til disse bedriftene kommer NKL-bedriftene hvor det er organiseringsplikt.

## \* Det typiske fagforeningsmedlem

Et påfallende resultat fra intervjuene var at det store antall ansatte - særlig innen varehandelen - forholdt seg helt likegyldig til spørsmål om fagorganisering.

Ekstrahjelpene var svært sjelden organisert. Blant våre informanter var tendensen at sannsynligheten for fagforeningsmedlemskap øker med alderen. Ansatte under 25 år organiserte seg mer sjelden, mens de som var over 40 oftere var organisert. Blant våre informanter i varehandelen var den typiske fagorganiserte en kvinne. Hun var gjerne over 40 år, og hadde vært i bransjen lenge. Hun hadde ofte hovedansvaret for en familie og var lønnsarbeider på deltid.

I hotell- og restaurantnæringen fant vi trekk som avvek fra dette. Vi traff blant annet langt færre arbeidstakere over 40 år. Innslaget av ufaglærte over 40 år er svært lavt i vårt utvalg. Med unntak av kvinnelig serveringspersonale på kaféer som bare hadde formiddagsåpent, var de resterende over 40 år enten ledere eller faglærte, oftest kelner/bartendere o.l. Ved bedrifter med relativt stor andel fagorganiserte, var tendensen til at unge arbeidstakere lot være å organisere seg likevel mindre enn i varehandelen.

Det er tidligere pekt på at spørsmålet om skriftlig kontrakt eller ikke, i seg selv var en utilstrekkelig indikator på hvor fast arbeidsforholdet var (jf. kap. 3). Kontraktene var ofte formulert så rundt at de skapte liten klarhet og forutsigbarhet i arbeidsforholdet når det gjaldt arbeidstidens plassering og lengde. Det var eksempelvis ikke uvanlig at arbeidstakere med skriftlig kontrakt i noen henseende kunne ha løsere arbeidsforhold enn arbeidstakere med muntlig avtale, selv om de formelt sto langt sterkere mht rettigheter.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Dette gjelder antakelig generelt i oppgangstider med et stramt arbeidsmarked, og var kanskje spesielt aktuelt for varehandelen i den perioden intervjuene ble foretatt.

Tilsvarende er medlemskap i fagforening i seg selv en mangelfull indikator på tilknytning til, eller engasjement på, arbeidsplassen. Flertallet av de organiserte blant informantene var passive medlemmer. Saker som vedrører arbeidsmiljø og arbeidsforholdet ble oftest behandlet i fora der medlemskap var irrelevant. De to viktigste fora av denne type var individuelle samtaler med ledelsen og personalmøter. Ett inntrykk fra bedriftsbesøkene var at de lokale klubbene jevnt over var mer aktive innen hotell- og restaurantområdet, enn hva tilfellet var i varehandelen. Tillitsmannsapparatet var virksomt, og fungerte flere steder som et "tredje forum" i hotell- og restaurantbransjen.

#### \* "Fleksibelt" ansatte og klubbarbeid

Intervjumaterialet tyder på at spørsmål om fagorganisering har sammenheng med graden av tilknytning arbeidstakerne har til bedriften. En stor andel av de ansatte innen varehandelen og hotell- og restaurantnæringen arbeider redusert tid eller forskjøvet tid, og for mange av dem finnes deres hovedtilknytning ofte utenfor jobben (f.eks. familieansvar eller skolegang). Dette hemmer ikke bare rekruttering av medlemmer til de lokale fagforeningene, det er ofte også vanskelig å få folk til å ta på seg oppgaver som tillitsvalgte.

Tillitsvalgte vi intervjuet trakk også frem problemet med "gratispassasjerer": så lenge det var ordnede forhold ved bedriften, hadde ansatte med løs tilknytning til arbeidsstedet få eller ingen grunner til å melde seg inn. Også den store gjennomtrekken blant grupper av ansatte medførte praktiske vansker i rekrutteringsarbeidet.

I utvalget fantes likevel også eksempler på bedrifter der en relativt stor andel av de ansatte var organisert (om lag 60 % av alle ansatte totalt og "nesten alle på gulvet"), selv om fordelingen på heltid, deltid og ekstrahjelp var omtrent som ellers i bransjen. Bortsett fra at dette dreide seg om en eldre tradisjonsrik bedrift, var det et annet kjennetegn som også kan ha betydning for fagorganisering: vaktlistene ble satt opp slik at byrdene med

utvidete åpningstider ble fordelt relativt likt på det samlede personalet. Dette eksemplet står i kontrast til hva som var vanlige ordninger i fordelingen av arbeidstid blant de faste og de mer løst tilknyttede i bedriftene i vårt utvalg.<sup>5</sup> I del III kommer vi tilbake til betydningen av slike bedriftsinterne skiller.

Motstand mot fagorganisering fra ansatte med løsere tilknytning til bedriften var likevel ikke den eneste årsaken til at svært få i denne gruppen var organisert. Ett av inntrykkene fra intervjuene med tillitsvalgte, var at de har avfunnet seg med situasjonen og regnet med at den fleksible arbeidskraften ikke var interessert i å bli med i klubben. Derfor ble de heller ikke forsøkt rekruttert.

## 5.5 Tidsorganisering og fagorganisering

Tidsorganiseringen utgjør en hindring for lokalt fagforeningsarbeid. Intervjumaterialet illustrerer samlet at det lokale fagforeningsarbeidet i mange bedrifter går tungt.<sup>6</sup> Selv om det finnes delte meninger om hvor "feilen" ligger, er det ett forhold som gjennomgående ble trukket frem: *knappheten på tid*. Arbeidstakerne hadde så mye å gjøre at de verken hadde tid eller overskudd til å drive klubbarbeid. Tidsknappheten gjaldt flere forhold. For det første var det vanlig at de ansatte var på jobb til forskjellige tider. For det andre hadde de så mye å gjøre når de var på jobb at de ikke fikk tid til å arrangere eller gå på møter. For det tredje hadde de så mye å gjøre utenfor jobbsammenheng at de heller ikke hadde tid til å gå på møter som ble arrangert etter arbeidstid.

Utvidet åpningstid i varehandelen og ukurante/utvidete åpningstider innen hotell og restaurantområdet, samt stor grad av gjennomtrekk, førte rett

---

<sup>5</sup> Situasjonen som illustreres i dette sitatet fra intervjumaterialet er trolig mer typisk: "Overenskomsten ga de faste fri hver annen lørdag. De fastes fridagsordning førte til en eksplosjon i kort deltid, med ansettelse av "billige" ungdommer." (Tillitsvalgt, varehandelen.)

<sup>6</sup> Dette gjenspeiles i samtaler med sentrale fagforeningsledere, ansatte ved forbundskontorene sentralt og i distriktene, med lokale tillitsvalgte og med vanlige medlemmer.

og slett til at det var vanskelig å samle folk i forbindelse med fagforeningsarbeid. Når en relativt stor andel av de ansatte arbeidet skift med kort deltid (eller i hovedsak arbeidet i helgene samt tok enkelte ettermiddagsvakter), og bedriftene hadde utvidet åpningstid, var det også vanskelig å ha medlemsmøter etter stengetid. Dette må tillegges vekt når forholdet mellom sentral, mellomliggende og lokal fagforeningsvirksomhet skal avklares i forbundene. Både arbeidstakersammensetningen og tidsorganiseringen skaper problemer for den faglige virksomheten.

I perioder med stramt arbeidsmarked og stramme tidsbudsjetter (som preget bransjene da vi foretok våre intervjuer), kan utgangspunktet for fagorganisering være dårlig. Undersøkelsen ble gjennomført i en periode da det fortsatt var relativt lett å få jobb, og arbeidsforholdet i stor grad - især for en del grupper innen varehandelen - ble utformet i henhold til de ansattes ønsker. Når de ansatte ikke sluttet opp om forbundene i "gode" tider, viser dette behovet for også å utforme en "medgangspolitik" dersom en ønsker å beholde og aktivisere vanlige medlemmer. Senere har det skjedd store innskrenkninger med en rekke konkurser innen hotell- og restaurantnæringen og i varehandelen. I takt med økte problemer på arbeidsmarkedet har også interessen for medlemskap i forbundene økt.

Ett av inntrykkene fra intervjuene var at mange ansatte først og fremst oppfattet forbundenes virksomhet viktig som et "sikkerhetsnett" eller forsikring i forbindelse med konkrete lokale konflikter, i forbindelse med å hevde rettigheter i spesielle situasjoner, f.eks. ved oppsigelser, o.l. Fagforeningenes bidrag ble mer sjelden sett i sammenheng med den ordinære virksomheten på bedriftene.

#### **\* Ledelsen**

De fleste ledere i vårt intervjumateriale oppga at de enten var likegyldige til spørsmål om fagorganisering (hvilket ofte indikerte at klubbene ikke gjorde seg særlig gjeldende) eller de var positivt innstilt. Flere av dem hadde selv vært aktive i fagforeningsarbeid før de ble ledere. En

del ledere ga også uttrykk for at de syntes klubben var for passiv. Det ble også trukket frem at for ledelsen kunne det være en fordel at de ansatte var organisert. Ledelsen hadde da *en* part å forholde seg til. Flere av de tillitsvalgte oppga imidlertid også at det kunne være tungt å drive klubben på grunn av en lite samarbeidsvillig ledelse. I slike tilfeller hadde det vært en god støtte å få hjelp fra forbundet sentralt.

På noen felter la ledelsen rammer for den kollektive aktiviteten ved å imøtekomme en del av de individuelle behovene til den enkelte ansatte. Dette kunne for noen rett og slett dreie seg om behov for kort eller fleksibel arbeidstid. Disse behovene var imidlertid relativt enkle å etterkomme fordi de også var predefinert via rekrutteringsprosessen.

## 5.6 "Fleksibelt" ansatte: mer om tillitsvalgtes vurderinger

Som en del av grunnlagsmaterialet i prosjektet ble det innhentet synspunkter fra tillitsvalgte på forskjellig nivå i forbundene. Nedenfor følger en oppsummering fra to konferanser der fleksible ansettelsesformer ble diskutert.<sup>7</sup> Utgangspunkt for diskusjonene var "mulige fordeler og ulemper ved bruk av fleksible ansettelsesformer".<sup>8</sup>

De tillitsvalgte pekte på at bruk av fleksible ansettelsesformer innebar økonomiske fordeler for bedriftsledelsen. Lønnsutgiftene ble lavere og bedriftene kunne i stor grad unngå å betale overtid. Ledelsen kunne lettere tilpasse arbeidsstokken etter behov og sesong, og bedriftene kunne lettere drive med minimumsbemanning. Det ble også fremhevet at indivi-

---

<sup>7</sup> Opplegget ble gjennomført på en avdelingslederkonferanse i HRAF og en konferanse for seksjonsrådet i varehandel i HK. De synspunktene som kom frem var gjennomgående ganske like i begge forbundene. De presenteres derfor samlet.

<sup>8</sup> Som eksempler på "fleksibel arbeidskraft" ble nevnt bruk av deltid, korttidsarbeid og ordninger med ekstrahjelp. Mulige fordeler og ulemper skulle diskuteres i forhold til arbeidsgiver/ledelse, de fast ansatte, de "fleksibelt ansatte", og i forhold til gjestene kundene. "Fleksibelt ansatte" ble i denne sammenheng ikke definert etter ordlyden i overenskomstene, men som ansatte med relativt løs tilknytning til bedriften, enten i form av kort og fleksibel arbeidstid eller i form av løst ansettelsesforhold.



duelle avtaler gjorde det lettere å gå utenom lov- og avtaleverket, f.eks. mht utbetaling av sykepenger. Generelt pekte de tillitsvalgte på at fleksible ansettelsesformer ga bedriftsledelsen flere styrings- og kontrollmuligheter.

De tillitsvalgte fant færre ulemper for arbeidsgiverne. Blant forhold som ble trukket fram var opplæringskostnader og ulemper knyttet til ustabil arbeidskraft.

Fleksible ansettelsesformer kunne også innebære fordeler for den mer faste delen av arbeidsstokken. Innslag av fleksibel arbeidskraft kunne forenkle ferieavviklingen og gjøre det lettere å ta fri ved sykdom. De tillitsvalgte vurderte det også som en fordel at fleksibel arbeidskraft kunne avhjelpe arbeidstopper og medføre mindre arbeidspress. Et annet forhold som ble vurdert positivt var muligheten til lettere å slippe "vanskelig arbeidstid".

Men i hovedsak trakk de tillitsvalgte frem negative følger av fleksibel arbeidskraft. Det ble pekt på at slike ordninger undergravde opparbeidede rettigheter og svekket fagstatus. Den ekstra opplæringen førte til større arbeidspress og meransvar som det ikke ble lagt til rette for eller kompensert for. At stor gjennomtrekk blant personalet påvirket arbeidsmiljøet, ble også trukket frem som negativt. De tillitsvalgte pekte på at fagorganiseringsarbeidet ble vanskeliggjort, og at de lokale klubbene ble mindre stabile. De "fleksibelt" ansatte ordnet ofte sitt arbeidsforhold direkte med ledelsen og gikk utenom kollektive avtaler. Et annet forhold som ble trukket frem var at utviklingen kunne føre til færre faste arbeidsplasser for heltidsansatte.

I diskusjonene kom de tillitsvalgte også inn på hvordan fleksible ansettelsesformer slo ut ifht de "fleksibelt" ansatte selv. Fordelene ved i større grad selv å kunne bestemme arbeidstid ble trukket frem, samt mulighetene for ekstraintekter og sosialt samvær gjennom en viss deltakelse i arbeidslivet.

Men ulempene knyttet til den usikre arbeidssituasjonen ble vurdert som større. Det ble pekt på at den fleksible arbeidskraften hadde færre rettigheter og falt utenfor regelverket. De fikk ikke betalt for bevegelige helligdager, fikk ikke sluttvederlag og opparbeidet ikke tilstrekkelig pensjonspoeng. Samtidig hadde de lavere lønn og usikker inntekt.

Når det gjaldt forholdet til kundene/gjestene, pekte de tillitsvalgte på at ordninger med mer fleksibelt ansatte kunne øke tjenestenes tilgjengelighet og medføre raskere ekspedering. Men på den andre siden ble det lagt stor vekt på at kundene fikk dårligere service og møtte urutinert/ufaglært personale. Manglende fag- og varekunnskap medførte svak faglig standard. Det var almen enighet blant de tillitsvalgte innen begge forbundsområder at økt bruk av "fleksibel" arbeidskraft resulterte i dårligere service. Dette ble fremholdt som et tankekor, i og med at bedriftene det gjaldt, nettopp var servicebedrifter. En del av diskusjonsgruppene hadde ikke funnet frem til noen fordeler i det hele tatt når det gjaldt forholdet til kundene. Det ble pekt på at problemene som kunne oppstå i forbindelse med bruk av mer løst tilknyttet personale, varierte en del alt etter hvilke grupper det dreide seg om. Selv om det kunne være stor gjennomtrekk i en bedrift, var ofte deltidsansatte relativt stabile.

Det ble (blant noen av de HRAF-tillitsvalgte) også uttrykt forståelse for at fleksibelt ansatte arbeidstakere kunne representere et "være eller ikke-være" for en bedrift. Her ble det også lagt til at sesongmessige variasjoner kunne gjøre bedriftene avhengige av slike ansettelser. Blant positive trekk ble det pekt på at det kunne bli lettere for "de faste" å bytte vakter og å få avvirket ferien i perioder de fast ansatte selv ønsket det. Det kunne bli lettere å få fri, og å få vikarer ved sykefravær.

I begge forbund trakk de tillitsvalgte frem at systemer med utstrakt bruk av ekstrarhjelp førte til at de fast ansatte ble konstant belastet med opplæring. Ekstrarhjelpene var ofte skoleelever uten erfaring og fagkunnskap. I HRAF ble det av flere pekt på at opplæring avtalemessig ligger hos bedriftsledelsen, men at dette gjennomgående bare fungerte som

en papirbestemmelse: mange steder var det vanlig at ledelsen tok inn personer uten forkunnskaper, og satte dem til oppgaver de ikke hadde forutsetninger for å mestre. Dette førte til at de øvrige ansatte måtte stå for den mest nødvendige opplæring og samtidig rette opp feil som ble gjort.

Selv om de tillitsvalgte var gjennomgående skeptiske til den økte bruken av "fleksibelt" ansatte (i hovedsak ekstrahjelp), dreide ikke motforestillingene seg om bruk av slik arbeidskraft overhodet: problemene syntes mer å være knyttet til *antallet/den relative andelen* løst tilknyttet personale. Ordninger med ekstrahjelp kunne fungere greit på en del bedrifter "når forholdet mellom ekstrahjelper og fast ansatte er OK". Men i praksis viste det seg ofte vanskelig å definere hva som var en "rimelig" fordeling mellom forskjellige arbeidstakerkategorier.

## 5.7 Sammenfatning

Del I i denne rapporten behandlet forskjellige former for fleksibilitet i arbeidslivets organisering. I del II har vi undersøkt mer konkret hvordan to av disse endringstendensene virker inn i forhold til personalsammmentning og fagorganisering i et utvalg norske servicebedrifter. I bedriftsundersøkelsen ble hovedvekten lagt på ansettelseformer og arbeidstidsordninger. Oppsummerende fant vi:

\* Hovedinntrykket fra bedriftsundersøkelsene er at varehandelen og hotell- og restaurantnæringen representerer bransjer med stor variasjon når det gjelder både arbeidstids- og tilknytningsformer. Vi fant lite innslag av funksjonell (oppgavemessig) fleksibilitet. Derimot var bedriftene preget av stort innslag av numerisk (tallmessig) fleksibilitet og av uformelle ordninger. Den bedriftsstrukturen som ble gjengitt i modellen av "den fleksible bedrift" fant vi bare delvis igjen når det gjaldt personalsammensetning i våre bedrifter. Det samme gjelder spørsmålet om drivkrefter. Den omfattende bruken av løst tilknyttet arbeidskraft og det store innslaget av uformelle ordninger kan ikke bare tilskrives bedriftsledelsens personalpolitikk.

\* Bedriftsorganiseringen og personalsammensetningen kan forstås som resultat av strategier fra ledelsen på den ene siden, på den andre siden dreier det seg om ulike tilpasninger fra forskjellige grupper arbeidstakere. Grupper blant arbeidstakerne ønsket ikke - eller kunne ikke - arbeide full tid. Ansatte som arbeidet heltid eller lang deltid med mer permant tilknytning til arbeidslivet, søkte å tilpasse seg mellom ledelsens og den fleksible arbeidskraftens strategier. Samlet medførte dette problemer i forhold til fagorganisering.

\* Forskjellige personalstrategier og tilpasninger er svar på strukturelle endringer. Utvidelsen av driftstiden til mer enn et dagsverk fører til endringer i personalsammensetningen med behov for flere ansatte per stillingsfunksjon. I hotell- og restaurantnæringen kan ujevnt og vanskelig forutsigbart belegg være et hovedproblem i forhold til arbeidsorganiseringen. Varehandelen er mer kjennetegnet ved konsentrerte topper i omsetningen. Felles for begge bransjer er ujevn omsetning med arbeidstopper som gjør at behovet for arbeidskraft varierer. Ledelsen trenger arbeidstakere som kan tilpasse seg bedriftens varierende arbeidskraftbehov.

\* På spørsmålet om arbeidstidsordningene er pålagt eller fleksibelt tilpassede, antyder vårt materiale derfor et "både-og". Det fantes en rekke ulike arbeidstidsordninger i bedriftene i utvalget. Selv om mange av de ansatte pekte på ulemper ved kveldsarbeid, oppga de fleste av våre informanter at de hadde valgt arbeidstiden selv. Arbeidstakere med kort eller ukurant arbeidstid hadde ofte valgt dette ut fra muligheten til å kombinere arbeidet med andre hensyn, f.eks. omsorgsoppgaver eller skolegang. Arbeidsmarkedet var fortsatt relativt stramt i den perioden intervjuene ble foretatt, og det var forholdsvis lett for de ansatte å få den type jobb og arbeidstid de ønsket. Blant våre informanter innen hotell- og restaurantbransjen var det få som klaget på arbeidstidsplasseringen. Blant enkelte grupper av ansatte innen varehandelen ble det uttrykt større misnøye.

\* Selv om bedriftene har behov for et minimum av stabilitet blant arbeidstakerne, dvs en viss andel ansatte på heltid eller "lang deltid", innebar utvidet driftstid og endringer i etterspørsel behov for færre heltidsansatte innen det man ellers i arbeidslivet forstår som normalarbeidsdagen. Den arbeidstakergruppen som lettest kan tilpasse seg denne utviklingen, består for en stor del av skoleungdom/studenter og husmødre som ikke selv - eller alene - har store økonomiske forpliktelser. Andelen heltidsansatte går ned, mens andelen ansatte med "løser" tilknytning øker. En stigende andel av de ansatte har arbeidet som bivirksomhet.

\* Andelen "løst tilknyttede ansatte" er samtidig et definisjonsspørsmål. Anvendt på vårt utvalg blant de ansatte, vil tariff-festede definisjoner av fast ansatte gi over 90 % "faste", og bare en liten andel ekstrahjelper. Vi har i tillegg valgt å klassifisere på bakgrunn av en inndeling som skiller deltidsansatte fra ekstrahjelper ut fra hvorvidt de svarer ja eller nei på spørsmål om de har fast lønn. En slik inndeling gir om lag en tredjedel av de ansatte på heltid, en tredjedel på deltid og en tredjedel "ekstrahjelper". Uavhengig av hvordan man definerer ansatte med "løs" tilknytning, kan vi trekke to hovedkonklusjoner ut fra vårt materiale: for det første var andelen heltidsansatte relativt lavt i begge bransjer. For det andre var det blant våre bedrifter stor variasjon i bruken av deltidsarbeid og ekstrahjelp.

\* Vi fant stort innslag av uformelle ordninger. Arbeidskontraktene er åpne og sier lite om faktisk arbeidstid eller tilknytningsgrad. Selv om det finnes relativt klare og avgrensede definisjoner mht heltidsansatte, deltidsansatte og ekstrahjelper, tyder vårt materiale på at særlig skillet mellom deltidsansatte og ekstrahjelper i praksis er uklart. Dette antyder at tariffmessig regulering er en nødvendig - men ikke alltid tilstrekkelig - betingelse for å oppnå ønskede virkninger.

\* Intervjumaterialet belyste også skillelinjer mellom forskjellige grupper ansatte (segmentering). Ulike ansettelsesformer og arbeidstidsordninger danner basis for forskjeller og ulike interesser mellom grupper av ansatte. Med utvidede åpningstider var bedriftene avhengige av en relativt stor gruppe ansatte som kunne jobbe kort deltid og kveldstid. På flere av bedriftene hadde det nedfelt seg som en arbeidsdeling at det i hovedsak var ansatte på deltid og ekstrahjelper som arbeidet om kveldene. Det fantes i vårt utvalg bare få bedrifter der belastningene med utvidet og ukurant arbeidstid ble jevnt fordelt på det samlede personalet. Bruken av kort deltid og ekstrahjelp representerer også en mulighet for større grad av ordnet fritid for de fast tilknyttede blant personalet. I slike bedrifter utvikles lett mekanismer som denne: for å imøtekomme kravene om arbeidstidsplassering fra heltidsansatte, blir bedriften enda mer avhengig av deltidsansatte og ekstrahjelper - noe som igjen kan bidra til å svekke de heltidsansattes stilling på andre felter.

\* Fagforeningsvirksomheten på bedriftene var gjennomgående lav. De fleste personalsamlinger foregikk i ledelsens regi. Spørsmål som før ville blitt diskutert på fagforeningsmøter, ble nå ofte innlemmet i personalmøtene. Det var vanskelig å få satt av tid til faglig virksomhet når mange av de ansatte arbeidet deltid til ulike tider. Den høye personalgjennomtrekken -

særlig blant deltidsansatte og ekstrahjelper - skapte problemer. Ansatte med løs tilknytning til bedriften viste jevnt over liten interesse for fagforeningenes virksomhet, blant annet fordi de ikke regnet med å bli værende i bedriften så lenge, eller fordi de ikke så arbeidet som sin hovedvirksomhet. Mange av dem hadde selv funnet individuelle tilpasninger til yrkeslivet, for eksempel i form av egne arbeidstidsordninger. I flere av bedriftene anså heller ikke de fagorganiserte at ekstrahjelpene eller ansatte med kort deltid var aktuelle i rekrutteringssammenheng.

\* Samlet reiser dette spørsmål om forbundenes forhold til ekstrahjelper og annet løst tilknyttet personale. Et eksempel: skal man velge inkluderende eller ekskluderende strategier? Her finnes det ulike oppfatninger. Noen av ytterpunktene kan illustreres ved to sitater fra diskusjonene. Enkelte tillisvalgte pekte på at "forbundene må gjøre noe ifht regelverket slik at rettighetene til ekstrahjelpene er bedre sikret." Fra andre hold ble det hevdet at "organisering av ekstrahjelper er ikke aktuelt".<sup>9</sup>

De utfordringer økt fleksibilitet i arbeidslivet reiser for fagbevegelsen er knyttet til flere forskjellige områder i arbeids- og samfunnsliv. Det dreier seg om ulike typer fleksibilitet - og de inngår i koplinger som ikke alltid er enkle å håndtere på organisasjonsnivå. Et eksempel: standardiserte arbeidstider innenfor normalarbeidsdagen i en sektor kan føre til krav om mer fleksible ordninger og helgearbeid i andre sektorer. Et annet eksempel: innføring av nye fleksible produksjonsformer kan medføre fordeler i form av økte kvalifikasjoner og mer demokratiske ordninger for bedrifts- og arbeidsorganisering. Samtidig kan dette innebære press i forhold til tradisjonelle arbeidstidsordninger.

Slike problemstillinger er sentrale, men for omfattende til at de skulle belyses ut fra våre bedriftsundersøkelser alene. I del I i denne rapporten ble imidlertid forskjellige trekk ved moderne fleksibilitet kommentert. Denne behandlingen ligger også til grunn for den generelle oppsummeringen i del III.

---

<sup>9</sup> Denne debatten inngår i forbundenes politikkkutforming og er ikke tema for prosjektet. Her vil vi bare peke på at uansett om man velger inkluderende eller ekskluderende strategier, synes det å være behov for mer informasjon om hva slags rettigheter som er knyttet til forskjellige ansettelsesforhold.

## **Del III**

# **Fleksibilisering - utfordring og dilemma?**





# Kapittel 6 Nye arbeidstidsordninger - kollektiv og individuell tilpasning

## 6.1 Innledning

Balansen mellom kollektive tariff-festede ordninger og individuelle tilpasningsformer settes på prøve ved fremveksten av nye arbeidstidsordninger og nye former for tilknytning til arbeidslivet. De to siste kapitlene legger hovedvekten på de almene utfordringer og dilemmaer dette reiser i forhold til fagbevegelsen.

## 6.2 Fleksibel arbeidstid - kollektiv og individuell tilpasning

To forhold er viktige når det gjelder arbeidstidens plassering og lengde. Vi finner for det første klare tendenser til at store grupper blant arbeidstakerne ønsker endringer i forhold til eksisterende arbeidstidsmønstre.<sup>1</sup> For det andre har det vist seg at ønskene om endringer ikke er de samme blant alle grupper arbeidstakere. Dette innebærer at det ikke lenger finnes *en* arbeidstidsreform eller ett standardisert ønske om endringer i arbeidstid som alle grupper lønnstakere kollektivt kan organiseres bak. For det tredje ønsker arbeidsgiverne oppmykning i de kollektivt forhandlede arbeidstidsordninger i retning av mer varierte arbeidstider.

For fagbevegelsen er fleksible arbeidstidsreformer tvetydige. På den ene siden ønsker mange arbeidstakere mer variert arbeidstid, på den andre siden er det ikke gitt at moderne fleksibilisering sikrer lønnstakerne større

---

<sup>1</sup> Dette refererer til spørsmål om hvorvidt lønnstakerne både får ha, kan ha og ønsker å ha en tilpasning til arbeidslivet med "normalarbeidsdagen" som forbilde. Tolkningene av oppgitte ønsker om arbeidstid er ikke uproblematisk. Selv om man kan peke på en rekke økonomiske og sosiale forklaringer på differensierte arbeidstidspreferanser, bør man være varsom med å fortolke oppgitte preferanser og faktiske tilpasninger som "egentlig" uønskede. Dette gjelder ikke bare forskningsmessig, det er også aktuelt ifht faglig politisk virksomhet.

råderett over egen tid. Dette avhenger både av rammebetingelser som situasjonen på arbeidsmarkedet, form for fleksibilitet og hvilke interesser som er styrende i utformingen av ordningene. Fleksibilitet og valgfrihet for noen kan innebære ulemper for andre grupper.

Flere har trukket frem at fagbevegelsen kan ikke i lengden bare stå fast ved standardiserte kollektive ordninger. Man må også formulere *kollektive* rammer for *individuell fleksibilitet og tilpasning*. Men det dreier seg heller ikke bare om å tilpasse seg dagens situasjon. Fagbevegelsen kan også ha en politikk for å omforme de strukturelle rammene som også påvirker lønnstakernes ønsker om arbeidstid. Slike rammebetingelser kan dreie seg om alt fra rentenivå til barnehager og offentlig transporttilbud. Her kan lokale forhold gjøre at arbeidstakerne ser sentralt vedtatte løsninger som lite gunstige. Jf. bl.a. resultater fra en annen FAFO-undersøkelse (Karlsen, 1989) som viste at i forbindelse med arbeidstidsforkortelsen 1987 ble "blokkfritid" prioritert av mange klubber innen jern- og metallområdet, og ikke kortere daglig arbeidstid som forbundet sentralt anbefalte. (En grunn var blant annet at kortere daglig arbeidstid ga liten gevinst på grunn av de rådende transportforhold.)

Når det gjelder arbeidstidsfleksibilisering, finnes det *individuelle* rasjonelle løsninger som kan medføre *kollektive* ulemper. Samtidig kan det finnes kollektivt rasjonelle løsninger som kan være individuelt uønskede. De optimale ordninger med fleksibel arbeidstid blir da ordninger som er både individuelt og kollektivt rasjonelle. Figur 6.1 nedenfor illustrerer dette:

Wiesenthal illustrerer utfallsrommet i figuren med ulike arbeidstakerposisjoner: første felt kan f.eks. kjennetegnes ved ordninger der arbeidskraften kun tilkalles når bedriften har behov, f.eks. ved topper i omsetningen. "Ringe-til-opplegg" og utstrakt bruk av ekstrahjelpordninger kan være eksempler på denne type numerisk fleksibilitet. For bedriften kan slike ordninger være gunstige på kort sikt, men også tungdrevne og urasjonelle på lang sikt. Manglende stabilitet og kontinuitet i arbeidsstokken er stikkord. Samme argumentasjon kan gjelde om vi anlegger en videre

· samfunnsmessig synsvinkel. For de individuelle arbeidstakere kan slike ordninger være særlig negative om de velges i mangel på andre alternativer.

*Figur 6.1 Rasjonalitetsproblemer og fleksible arbeidstider*

		Kollektiv rasjonalitet	
		-	+
Individuell rasjonalitet	-	1. "kapasitetsorientert variabel arb.tid"	2. "ufrivillig forkortet arbeidstid"
	+	3. f.eks. "jobbdeling"	4. "Rett til å arbeide mindre"

(Kilde: Wiesenthal, 1985:9)

Wiesenthal peker blant annet på faren for at arbeidstidsfleksibilisering kan føre til at vanlig heltidsarbeid ikke lenger finnes som mulighet: "Heltid" må forbli den beskyttede "normalform" for sysselsetting, og lønnstakere som ønsker å gå inn på ordninger med fleksibel arbeidstid må også ha mulighetene til å vende tilbake til fulltidsarbeid.

Posisjonen i felt 2 kan illustreres med eldre arbeidstakere som skiftes ut til fordel for yngre arbeidskraft, f.eks. gjennom førtidspensjonering. Dette kan være kollektivt rasjonelt i den grad det dreier seg om omfordeling av muligheter for arbeid og reduserer arbeidsløsheten. For den enkelte arbeidstaker kan slike ordninger være like negative som kapasitetsorientert variabel arbeidstid.

En illustrasjon på koplingen mellom ordninger som kan være individuelt rasjonelle, men kollektivt ugunstige (felt 3) kan være ordninger med "jobbdeling". Slike kan være individuelt rasjonelle, men samtidig virke negativt ifht kollektive interesser for både arbeidsgivere og andre arbeidstakere. Dette kan dreie seg om praktiske problemer, men jobbdeling kan også ha mer prinsipiell betydning. Lønnstakerne kan ha en kollektiv interesse av å beholde normalarbeidsdagen og heltidsarbeidet som målestokk. Jobbdeling kan medføre at heltidsarbeidsplasser stykkes opp i deltid-arbeidsplasser.

Den fjerde posisjonen knytter an til retten til redusert arbeidstid: for at utfallet av arbeidstidsfleksibilisering skal bli både kollektivt og individuelt rasjonelt, peker Wiesenthal på at det må finnes så mange heltidsarbeidsplasser at de som ønsker det (bl.a. arbeidsløse og undersysselsatte) har muligheten til å arbeide heltid. Videre understrekes viktigheten av full sysselsetting som en forutsetning for ordninger som er både individuelt og kollektivt rasjonelle. Det finnes ingen måte å "tvinge" bedrifter til å gjenopprette fulltidsarbeidsplasser etter at de er omgjort til deltid.

### **6.3 Kollektive rammer for individuell fleksibilitet?**

Mest ugunstig for fagbevegelsen ville det være å komme i en situasjon der både arbeidsgiverne og store grupper lønnstakere var innstilt på utstrakt arbeidstidsfleksibilisering, mens fagbevegelsen var mot. Utviklingen i en rekke land i Vest-Europa viser at dette ikke er en helt urealistisk situasjon. Flere har pekt på at hovedutfordringen ligger i å utvikle kollektive rammer for fleksibilitet.

Det finnes imidlertid ingen enkel måte å gjennomføre dette på. Selv om både lønnstakerne og arbeidsgiversiden kan ønske endringer i arbeidstidsmønstre, er ikke utgangspunktet nødvendigvis det samme. Interessen for fleksibel arbeidstid har ulik bakgrunn når det gjelder bedriftene og individuelle arbeidstakere.

Hindrichs og Wiesenthal (1985) peker på at ingen standardisert faglig politikk kan slå bro over den økte fragmentering i arbeidsliv og hverdagsliv. Ut fra dette hevder de at fagbevegelsen ikke har noe annet valg enn å omgås slike prosesser med forsiktighet, fordi forserte forsøk på standardisering kan føre til at skillelinjene utdypes ytterligere - med en tilsvarende innsnevring i det kollektive handlingsfelt som mulig resultat. I dette ligger det at enhetlige ordninger som treffer behovene til stadig færre kan fremstå som tvangstrøyer for grupper blant arbeidstakerne, og skape negative holdninger til fagbevegelsen. Det er heller ikke enkelt å utforme kollektive rammer for mer individuell tilpasning. Et eksempel kunne være større desentralisering av forhandlingene om arbeidstid innenfor felles rammer.

I den vest-tyske debatten om nye arbeidstidsordninger har arbeidstidsforkortelse fått ny aktualitet. Arbeidsmarkedet har spesielle kjennetegn og fungerer ikke helt på linje med forutsetningene for tradisjonelle markedsmodeller. Det kan fremheves at riktignok fører for stort arbeidskraftstilbud til prisfall, men prisfallet fører ikke til mindre tilbudsmengde. Hver enkelt arbeidstaker vil søke å kompensere virkningene av prisfallet ved individuelt merarbeid. Dette har vi sett i Norge de siste årene ved at bijobber er blitt mer vanlig og at omfanget av overtidsarbeid har økt, særlig blant menn. Denne motsetningsfylte posisjon kan beskrives som et "fangens dilemma": mertilbudet av arbeidskraft - som for den enkelte er rasjonelt - kan i sum føre til at alles vilkår/arbeidssituasjon blir dårligere (Vobruba, 1985:28). Det blir skapt færre nye arbeidsplasser, og fordelingen av arbeidsbyrder og goder knyttet til arbeidslivet kan bli enda skjevere.

I den vest-tyske debatten om nye arbeidstidsmønstre blir det pekt på at bare kollektive avtaler og organisering - og en felles nedkorting av arbeidstiden - kan føre ut av en slik situasjon.

For bedriftene medfører arbeidstidsfleksibilisering muligheter for å utvide driftstiden og tilpasse de ansattes arbeidstid tettere til etterspørsel og produksituasjon. For arbeidstakerne har fleksible arbeidstider individuelle

målsettinger i sammenheng med koplingen arbeidsliv, familieliv og fritidsaktiviteter. Det ville være urealistisk å tro at disse interessene kunne forenes i en konfliktløs fleksibiliseringsstrategi uten videre (Landenberger, 1986). Hva er akseptable kompromisser? Hva forutsetter de mht arbeidsrettslig og sosialrettslig regulering? Slike spørsmål knytter an til diskusjonen om normalarbeidsdagens fremtid.

## 6.4 Fra Innholdsregulering til prosedyreregulering?

I diskusjonen om normalarbeidsdagens fremtid kan to posisjoner skjematisk settes opp mot hverandre: den ene legger hovedvekten på å *gjenreise* normalarbeidsdagen der den er i ferd med å svekkes, og å innføre den der den ikke fungerer. Den andre posisjonen legger større vekt på fagbevegelsens muligheter til å utforme *alternativene* til normalarbeidsdagen (jf. bl.a. Muckenberger, 1986).

Normalarbeidsdagen er et resultat av langvarig politisk arbeid fra fagbevegelsens side. Her vil vi kort karakterisere normalarbeidsdagen som "normalarbeidsforholdet": På den ene siden angir normalarbeidsdagen hva som er 'normal' arbeidstid. Dette dreier seg om både arbeidstidens lengde og plassering. Avvik fra normal arbeidstid - f.eks. skiftarbeid - blir søkt kompensert. På den andre siden refererer normalarbeidsforholdet til "normale" ansettelsesforhold. De plikter og rettigheter som er knyttet til ansettelsesforholdet reguleres ved hjelp av standardiserte lover og avtaler.

Normalarbeidsdagen fungerer på flere måter som en *målestokk* for regulering av forholdene i arbeidslivet - også for de grupper som har arbeidstid eller arbeidsforhold som avviker fra normalarbeidsdagen. Samtidig brukes normalarbeidsdagen som en målestokk for forhold i tilknytning til, eller utenfor, arbeidslivet - f.eks. i forbindelse med trygderettigheter og andre sosiale rettigheter.

Selv om det er å ta for hardt i å omtale pågående endringer i arbeidslivets organisering som "normalarbeidsdagens krise", er normalarbeidsdagen på flere måter satt under press. Eksempelvis har nærmere halvparten av alle sysselsatte i Norge en arbeidstid som avviker fra normalarbeidsdagen (jf. kap. 2). Dette slår ulikt ut i forskjellige næringer og bransjer. I bransjer som varehandel og hotell og restaurant er normalarbeidsdagen allerede oppløst for store grupper arbeidstakere.

Spørsmål om endringer av reguleringsformer kan stilles på to måter: for det første dreier det seg om innholdsmessige spørsmål om i hvilken retning reguleringen skal gå ("hva"). For det andre dreier det seg om prosedyrer og måter å organisere regulering på ("hvordan"). Videre kan endringene ta ulike retninger innen forskjellige reguleringsområder - for eksempel innen arbeidsrettslig og sosialrettslig regulering.<sup>2</sup>

I kapittel 2 ble det pekt på tendensene til økt fleksibilitet både når det gjelder innholdsmessig og prosedyremessig regulering. En forskyvning i tyngdepunkt fra sentralisert innholdsmessig regulering til mer vekt på desentralisert prosedyreregulering vil også medføre endringer i fagbevegelsens rammebetingelser og virkemåte. Fagbevegelsens tradisjonelle virkemidler kommer under press og det blir behov for å utvikle nye arbeidsmåter. Nye reguleringsformer innebærer større vekt på lokalt initiativ og selvregulering, og nødvendiggjør økt lokal kompetanse og nye former for kunnskap hos de lokalt tillitsvalgte.

Endringer i forholdet mellom tradisjonell regulering og fleksibel regulering kan representere et skifte mellom en atferdstilnærming og organisasjonstilnærming. Dette kan illustreres i forbindelse med regulering av

---

<sup>2</sup> I Vest-Tyskland har Muckenberger analysert den rolle "normalarbeidsforholdet" spiller i offentlig regulering av arbeidslivet (Muckenberger, 1986). Problemstillingen er her hvordan endringer i arbeidsrettslig regulering og sosialrett påvirker rammebetingelsene for forskjellige yrkesgrupper. Det betegnes som et paradoks at mens den arbeidsrettslige utvikling tenderer mot en oppmykning av normalarbeidsforholdets reguleringer, tenderer sosialrettens utvikling omvendt til en sterkere orientering mot arbeidsforhold som ligger nært opp til normalarbeidsforholdet. En slik utvikling kan resultere i en forsterking og fastfrysing av problemene til bestemte grupper på arbeidsmarkedet.

sikkerhet i arbeidslivet: tradisjonell regulering av sikkerhet spesifiserer atferdsmessige krav og standarder. Dette krever teknisk kunnskap om hva slags konsekvenser forskjellige handlinger har for sikkerheten. Om reguleringen i stedet fokuserer på organisasjonsmessige krav, kreves det kunnskap om hvordan forskjellige former for organisering virker inn på handling (Graver, 1987).<sup>3</sup>

## 6.5 Forbundenes rolle

En tillitsvalgt omtalte ved en anledning forbundets holdning til fleksibilisering på denne måten: "Vi ønsker å organisere alle innen vår bransje, men vi ønsker ikke alle typer arbeidsforhold innen bransjen". Endringer i reguleringsformer kan virke inn på segmenteringen på arbeidsmarkedet. I vår sammenheng er det for det første en aktuell problemstilling hvorvidt fagforeningene mer aktivt skal gå inn for å regulere de mer løse og fleksible tilknytningsformene. For det andre dreier det seg om i hvilken retning en ønsker slik regulering. For det tredje er det en aktuell problemstilling å diskutere nærmere hvorvidt - eller hvordan - man ønsker å rekruttere grupper med "annerledes" arbeidsmarkedstilknytning.

Rekruttering av grupper med mer fleksibel arbeidstilknytning kunne f.eks. innebære at flere rettigheter ble knyttet til slike stillinger, og at man søkte å eliminere en del av de negative sidene ved slik tilknytning til arbeidslivet. Dette kunne dreie seg om sosialrettslige forhold, arbeidsrettslige forhold, tariffforhold, og rettigheter i forbindelse med fagorganisering. Men samtidig vil en slik utvikling kunne bidra til å normalisere og legitimere arbeidsforhold som kollektivt sett kan være lite ønskelige.

---

<sup>3</sup> Graver peker på at selv om det hele tiden er blitt lagt vekt på fagforeningenes rolle i den desentraliserte arbeidsretten, spiser tendenser til mer fleksibel regulering seg inn på etablerte faglige posisjoner. Dette gjelder blant annet den nordiske arbeidsmiljølovgivningens etablering av nye tillitsmannssystemer og den vekt som legges på den enkeltes innflytelse over egen arbeidsplass.



Slik rekruttering vil måtte knyttes til rettigheter og tilbud til de fleksible arbeidstakergruppene. Bakgrunnen kunne i så fall være at man på forbundshold avfant seg med denne siden ved sysselsettingssituasjonen i de aktuelle bransjene ("de er kommet for å bli..."). En mulig følge av slik politikk kunne imidlertid bli at denne type jobber og denne type arbeidsmarkedstilknytning vil bli mer attraktiv. I den grad flere arbeidstakere ønsker slik tilknytning til arbeidsmarkedet, kan dette igjen bidra til å undergrave normalarbeidsdagen og forholdene for de ordinært ansatte arbeidstakerne ytterligere.

Den motsatte ytterlighet kunne illustreres som en form for "krisemaksimering": "La de perifere arbeidstakergruppene seile sin egen sjø, når de oppdager hva slags situasjon de egentlig er i, vil de etterhvert organisere seg og kreve fastere og mer regulerte arbeidsforhold". En slik konsentrering av den faglige aktiviteten har også uheldige virkninger som kan svekke organisasjonenes stilling.

Rettslig og tariffmessig regulering er grunnleggende også når det gjelder arbeidstakernes interesse av større fleksibilitet. Vobruba (1985) peker på at nettopp gjennom rettsbeskyttelse kan den enkelte arbeidstaker lettere få gjennomslag for individuelle behov for fleksibilitet. Dette er ikke noe nytt. Fagbevegelsen har fremmet kollektive standardiserte ordninger, men disse har også ivaretatt individuelle behov for fleksibilitet (jf. kompensasjon ved svangerskap, sykdom, omsorgsoppgaver, fleksibel arbeidstid, mv).

Vobruba understreker imidlertid at om slik regulering skal være virksom, må rammebetingelsene ligge til rette. Forholdene på arbeidsmarkedet må ikke være for ugunstige sett fra arbeidstakernes side. Her er både arbeidstidsforkortelser og bedre rettsbeskyttelse viktig.

Dette understreker betydningen av kollektive rammer for individuelle arbeidstidsordninger. Sammenhengen mellom lønnsarbeid og opprettholdelsen av levestandarden kan svekkes om innføring av fleksible arbeidstider medfører redusert arbeidstid og redusert inntekt. Dette gjelder særlig om

forskjellige former for korttids- og deltidsarbeid blir et *ufrivillig* alternativ til heltidsarbeid: tariffpolitisk oppløsning av normalarbeidsdagen er risikabel politikk - også fordi normalarbeidsdagen på flere felter fungerer som målestokk for sosiale trygdeytelser. Det er verdt å minne om at forutsetningen for at så vidt mange ønsker og kan leve med redusert arbeidstid og lav lønn, ofte er inntektsoverføring via husholdet/familien fra andre som arbeider fulltid til bedre lønn.

Økt fleksibilitet kan innebære at sentral regulering ikke først og fremst dreier seg om å regulere arbeidstid, men heller setter almene rammer for desentraliserte forhandlinger om lokale arbeidstidsordninger. Hittil har fagbevegelsen oftest vært skeptiske til slike reguleringsformer, ikke minst fordi mulighetene for å utvikle felles reformer kan undermineres, og ulikhetene mellom sterke og svake grupper kan forsterkes. En illustrasjon i vår sammenheng kunne være at lokale arbeidstidsforhandlinger på arbeidsplassene kan føre til at interessene til mindretallsgrupper - f.eks. eldre arbeidstakere - blir tatt for lite hensyn til.

# Kapittel 7 Standardisering og differensiering

## 7.1 Nye skillelinjer mellom arbeidstakerne?

Både nye personalstrategier for tettere koplinger mellom driftstid og arbeidstid og arbeidstakernes tilpasninger fører til press for større fleksibilitet og til endringer i arbeidsstokkens sammensetning. Nye skillelinjer mellom arbeidstakerne kan beskrives som økt *segmentering* både internt i bedriftene og på arbeidsmarkedet. I dette kapitlet ser vi på hva koplingen mellom fleksibilitet og forskjeller mellom grupper av ansatte kan innebære i forhold til fagorganisering. Bakgrunnen her er både materiale fra informantintervjuene (del II) og den generelle analysen av forskjellige former for fleksibilitet (del I). Utgangspunktet er forholdene innen varehandel og hotell- og restaurantvirksomhet, men problemstillingene har også relevans for andre bransjer og fagforbund.

I noen bedrifter kan "kjernearbeidsstokken" være i mindretall på bedriften. Dette er gjerne ansatte med relativt sterk bedriftstilknytning: de har vært ansatt lenge, de har mer regulerte tilknytningsforhold (arbeidskontrakter o.l.), og de er oftere enn andre fagorganisert. Denne gruppen har ofte lenger arbeidstid enn andre mer løst tilknyttede arbeidstakere (gjelder i f.eks. varehandel og hotell og restaurant), og de har oftere tilgang på statusrettigheter enn hva tilfellet er for mer perifere grupper.

Eksempler på slike mer eller mindre uformelle statusrettigheter kan være større muligheter til å velge arbeidstid og plassering av arbeidstid, større mulighet til selv å påvirke arbeidsoppgaver og innholdet i arbeidet. Dette kan gi seg utslag i at kjernearbeidsstokken i større grad enn andre ansatte kan unngå ubekvem arbeidstid (f.eks. kveldsarbeid eller lørdagsarbeid), at de lettere kan ta seg fri enn andre grupper, i større grad enn andre kan påvirke arbeidsinnholdet, osv.

På den ene siden kan kjernearbeidsstokken ha sterke motforestillinger mot bedriftens bruk av fleksibel arbeidskraft. Blant ulempene som ble trukket frem i våre informantintervjuer, var for eksempel økt personalgjennomtrekk med stadig behov for opplæring. På den annen side kan kjernearbeidsstokkens statusrettigheter i flere henseende selv være avhengige av at bedriften disponerer over mer fleksibelt tilknyttede arbeidstakere. Muligheter til å unngå de mest ubekvemme arbeidstider kan være en nærliggende illustrasjon fra vårt intervjumateriale.

Grunnene til at det oppstår situasjoner som antydnet ovenfor, kan synes ganske selvfølgelig. Vi har tidligere kommentert noen av beveggrunnene for både utvidelse av driftstid og forskjellige tilpasninger blant ulike grupper ansatte. Likevel kan slike situasjoner være kompliserte sett fra fagbevegelsessynspunkt. Lokalt tillitsvalgte har formulert det slik: "vi trenger noen "ekstrahjelp", men vi ønsker ikke for mange".<sup>1</sup> Men i praksis er det ofte vanskelig å definere hva som er "for mange". Slike problemstillinger er riktignok behandlet i avtaleverket. I avtalen mellom Handelens Arbeidsgiverforening og Handel og Kontor pekes det på at "bedriften skal drøfte sysselsettingen med de tillitsvalgte slik at disse er orientert om det tallmessige forholdet mellom og generelle forhold vedrørende heltidsansatte, deltidsansatte og ekstrahjelp. Hvis de tillitsvalgte mener at det tallmessige forholdet mellom gruppene er urimelig, kan de ta saken opp med bedriften og eventuelt bringe den inn for hovedorganisasjonene."<sup>2</sup> Etter det vi vet har denne sentrale merknaden hatt liten eller ingen betydning i praksis.

---

<sup>1</sup> Dilemmaet ble også uttrykt i kortform på en konferanse for tillitsvalgte der fleksibilisering innen tjenesteytende sektor ble behandlet. En av de tillitsvalgte pekte på at grunnen til at han i det hele tatt kunne være til stede for å diskutere fleksibilisering, var at det fantes ekstrahjelp som kunne ta over vaktene på jobben hans.

<sup>2</sup> Landsoverenskomst mellom HA/HK, 1986/88. Del II, Handel og Kontor i Norge, Oslo, s. 42.

## 7.2 Fleksibilitetens "dobbelbinding"

I kapittel 1 ble begrepene "funksjonell" og "numerisk" fleksibilitet kommentert. De refererer til forskjellige relasjoner, men samtidig finner vi ofte begge typer fleksibilitet i et blandingsforhold innen en og samme bedrift. Dette blandingsforholdet består ikke bare i at ulike typer fleksibilitet eksisterer side om side. Forskjellige former for fleksibilitet har i en rekke tilfeller vist seg å være gjensidig avhengige.

På organisasjonsnivå kan den type situasjoner vi har beskrevet analyseres som "double-bind"-situasjoner (jf. Bateson, 1972). Slike situasjoner kan karakteriseres som tvetydige bindinger. Forskjellige former for fleksibilitet kan fremstå som gjensidig avhengige samtidig som de uttrykker helt forskjellige relasjoner. Samlet skaper dette konstellasjoner det er problematisk å forholde seg til på organisasjonsnivå. Bruk av fleksibel arbeidskraft kan fremstå som både ønsket og uønsket.

Forskjellige former for fleksibilitet kan ha ulike typer samlede effekter. Noen av disse utgjør dilemmaer. På organisasjonsnivå kan flere av dem analyseres som "dobbelbindinger" eller tvetydige situasjoner. Ett eksempel kan være fagbevegelsens politikk ifht bruk av ny informasjonsteknologi innen produksjon (jf. fleksibel spesialisering, kap. 2) på den ene siden, og holdninger til fleksible arbeidstidsordninger på den andre. Det finnes gode grunner til at fagbevegelsen aktivt skal støtte innføringen av nye produksjonsformer som fleksibel spesialisering. Slike grunner kan dreie seg om produktivitetsvekst, konkurransehensyn, bedre arbeidsinnhold med økt innflytelse og kvalifisering, osv. Dette er den positive varianten av moderne produksjonsorganisering. Men samtidig kan innføring av slike produksjonsformer medføre press mot endringer også innen *andre* områder. Et nærliggende eksempel i vår sammenheng er standardiserte kollektive ordninger for regulering av arbeidstid. Videre kan slike produksjonsformer representere forbedringer for kjernearbeidsstokken internt i bedriften, samtidig som nye grupper blir stående utenfor.

Utfallsrommet øverst til høyre i figur 7.1 angir goder og ordninger som frembringes kollektivt, men der resultatene tas ut individuelt. Dette kan gjelde både organiserte og uorganiserte arbeidstakere. På dette nivået kan arbeidsmiljøordninger, sosial sikkerhet, lønninger, kvalifiseringsopplegg og pensjonssystemer betraktes som kollektive goder som forbrukes individuelt.

Det tredje utfallsrommet nederst til venstre kombinerer individuell produksjon og kollektivt forbruk. En analogi fra andre områder kunne f.eks. være kunstverk som kollektive goder. I vår sammenheng er det vanskeligere å finne eksempler. Den nærmeste parallellen kunne kanskje være noen former for teknologiske eller organisasjonsmessige nyvinninger.

Det fjerde utfallsrommet nederst til høyre kombinerer individuell produksjon og individuelt forbruk. Her finner vi de utallige variasjoner av individuelle tilpasninger i arbeidslivets organisering. Dette dreier seg om private løsninger - dels i forhold til, dels på tvers av, de rammer som legges av organisasjonene som kollektive aktører. Mens det første utfallsrommet øverst til venstre karakteriserte kollektiv produksjon og forbruk, finner vi her idealtypisk markedsbasert/numerisk fleksibilitet. Slike løsninger er individuelle og kan i noen varianter stå i direkte motsetning til kollektive løsninger.

I noen tilfeller forutsetter også slike private løsninger og tilpasninger at andre følger standardiserte kollektive ordninger.

## **7.4 Medlemsgrupper og medlemstilbud**

Fagbevegelsen står ved inngangen til 1990-årene overfor store utfordringer. Blant stikkordene kan nevnes: manglende produktivitet og vekst i tradisjonell industri, høy arbeidsledighet i de fleste europeiske land, strukturelle og teknologiske endringer, endringer i sammensetningen av arbeidsstyrken, endringer i livsstil og verdier, osv. Vi skal ikke her ta opp

slike endringstendenser i detalj. Avslutningsvis vil vi i stedet ta opp to områder som i vår sammenheng er direkte knyttet til slike endringer: sammensetningen av fagbevegelsens medlemsmasse på den ene siden og fagbevegelsens "tilbudsside" på den andre.

### **Fagbevegelse og medlemsgrupper**

Hovedtyngden av fagbevegelsens medlemmer har tradisjonelt vært syssel-satt innen store industrivirksomheter. Det "typiske" fagforeningsmedlem var - svært forenklet - en mannlig arbeider ansatt i et større foretak innen jern- og metallindustri. Fagforbundene som organiserte disse gruppene arbeidstakere kom også til å prege fagbevegelsens politikk på sammen-slutningsnivå. Strukturelle endringer har ført til endringer i fagbevegelsens medlemssammensetning og rekrutteringsgrunnlag. Deler av den tradi-sjonelle industrivirksomheten har gått tilbake. Veksten i offentlig sektor har vært sterk. Likeledes har det vært vekst i tjensteytende arbeid innen industrivirksomhet og en generell sterk vekst i deltidsarbeid og yrkes-deltakelse blant kvinner. Disse "nye" lønntakerne skilte seg på en del felter fra de tradisjonelle gruppene fagforeningsmedlemmer. Dette gjaldt ikke bare holdninger, men også utdanningsbakgrunn, lønnsforhold, arbeidstid og tilknytning til arbeidslivet. Fagbevegelsen har hatt problemer med å organisere en rekke av de "nye" gruppene i arbeidslivet. Dette gjelder særlig ansatte innen servicenæringene.

Forklaringene på manglende organisering blant disse gruppene har gjerne gått ut på å peke på trekk ved de uorganiserte selv og å se etter hva som skiller dem fra de "tradisjonelle" og mer typiske fagforeningsmedlemmer. Vanlige forklaringer har gått ut på å fokusere på størrelsen på bedriftene ("små bedrifter"), hva slags arbeid det dreier seg om ("funksjonærarbeid"), kjønn og arbeidstid ("kvinner på deltid") og holdninger ("gratispassasjerer").

En annen tilnærmingstype har bestått i å fokusere mer på fagbevegelsens "tilbudsside".<sup>4</sup> Spørsmålet om "hva som er galt med de uorganiserte" blir her snudd til spørsmålet om "hva som er galt med fagbevegelsen". På tilsvarende vis vil også "svarene" endres. Fagbevegelsens rekrutteringsgrunnlag og politikk har som helhet tradisjonelt fokusert på "kjerne"-arbeiderne ansatt industrien. Dette kan være det politiske "sluttresultat" på sammenslutningsnivå, selv om enkeltforbund representerer interessene til f.eks. lavtlønte innen servicearbeid. Slike konstellasjoner kan i forbindelse med rekruttering lett føre til "selvoppfyllende profetier": Hvorfor skulle f.eks. kvinnelige deltidsansatte organisere seg hvis de selv opplever det slik at fagbevegelsen ikke er tilstrekkelig interessert i deres interesser?<sup>5</sup>

Strukturelle endringer har ført til at en rekke tradisjonelt sterke fagforeninger har hatt nedgang i medlemstallet. Samtidig har fagforeningene som skulle organisere de serviceansatte hatt store problemer med å organisere det økende antallet sysselsatte i sine bransjer. Det har oppstått gråsoneproblemer med diskusjoner om hvilke fagforeninger som skulle ha "rett" til å organisere hvilke arbeidstakergrupper. Dette har gått sammen med diskusjoner om hvilke grupper arbeidstakere som skulle utgjøre fagbevegelsens "kjernegrupper". Del av dette bildet er også den konkurranse de "gamle" fagforbundene har fått fra organiserte profesjoner og semi-profesjoner.

---

<sup>4</sup> Jf. bl.a. Fennefoss (1988): Her forstås fagbevegelsens "organisasjonsmarked" ikke som en ytre struktur, men heller som *strukturert* av organisasjonenes egne definisjoner og klassifikasjoner.

<sup>5</sup> Selvoppfyllende profetier som sosial mekanisme er bl.a. analysert av Merton. Hans utgangspunkt er det s.k. "Thomas-teoremet": 'Hvis aktørene først definerer situasjoner som virkelige, blir situasjonene virkelige i sine konsekvenser'. Merton eksemplifiserer blant annet med at da fargede tidligere ble utelukket fra fagforeninger i USA, ble dette begrunnet ut fra "obeserverbare" forhold som at "fargede er villige til å arbeide for lønn under tariffen", "de er streikebrytere og har ingen forståelse for fagforeningstradisjoner og kollektive forhandlinger", osv. Merton peker på at slike observasjoner ikke er "harde fakta" - de er *produsert*. Fargede ble streikebrytere fordi de var utelukket fra fagforeningene og fra en lang rekke forskjellige jobber, de ble ikke utelukket fra fagforeningene fordi de var streikebrytere. Etter at fargede fikk adgang til fagforeningene opphørte "problemet" å eksistere. (Merton, 1968)



I denne sammenheng er det et viktig spørsmål hvordan fagbevegelsens sentrale medlemsgrupper skal defineres (Fennefoss, 1988). En annen sentral problemstilling er om politikken skal konsentreres om tradisjonelle krav ifht lønn, arbeidsmiljø og arbeidstid, eller om fagbevegelsen skal legge større vekt på nye krav i forbindelse med kvalifisering og forskjellige medlemstilbud utenfor jobbsammenheng.

Utbygging av en stadig mer differensiert tilbudsside kan gi uttelling i forhold til rekruttering, men kan samtidig bidra til at det settes spørsmålstegn ved en del tilbud som fagbevegelsen tradisjonelt har ment skulle være offentlige oppgaver i regi av velferdsstaten.

Disse avveiningene er ikke enkle å foreta, for de er knyttet til spenninger mellom standardiserte og differensierte løsninger og individuelle og kollektive ordninger. På den ene siden dreier det seg om *medlemsgrupper*, på den andre siden dreier det seg om *medlemstilbud*. Figur 7.2 nedenfor sammenfatter de forskjellige kopleingene.

*Figur 7.2 Medlemsgrupper og medlemstilbud*

		Fagbevegelsens tilbud	
		Standardiserte	Differensierte
Fagbevegelsens medlemsgrupper	Standardiserte	1	2
	Differensierte	3	4

## Medlemsgrupper

Vi kan igjen ta utgangspunkt i situasjoner der funksjonell og numerisk fleksibilitet finnes samtidig innenfor samme bedrift.<sup>6</sup> En slik situasjon medfører oppdeling eller *segmentering* i arbeidsstokken. Det oppstår forskjeller mellom "kjernearbeidsstokken" og mer perifer arbeidskraft. I forbindelse med våre informantintervjuer anslo vi at i en rekke bedrifter innen varehandel og hotell- og restaurantvirksomhet, var om lag en tredjedel av de ansatte heltidsansatt, en tredjedel var deltidansatt, mens om lag en tredjedel kunne karakteriseres som ekstrahjelper eller annet løstere tilknyttet personale. Vi fant at også innen serviceforetak av den typen vi undersøkte, var "kjernearbeidskraften" av forskjellige grunner avhengige av bedriftens tilgang på mer løst tilknyttet personale. Hva er fagforeningens svar i en slik situasjon?

En strategi kan være *standardisering*. Her legges det vekt på å definere hvilke grupper som utgjør forbundets "kjerne", samtidig ser man mer eller mindre bort fra andre grupper arbeidstakere. Denne strategien er uttrykk for *konsentrasjon* ifht politikktutforming og rekruttering. Slike strategier kan også sees som en form for profesjonalisering. Det blir sentralt at det finnes kriterier for å utelukke - eller se bort fra - andre grupper enn dem som defineres som sentrale. I den type bedrifter som finnes innenfor varehandelen og hotell- og restaurantområdet medfører imidlertid slike strategier en fare for å innsnevre fagforeningenes eget grunnlag. Her er "kjernearbeidsstokken" ofte relativt liten, og en rekke avtaler - særlig om arbeidstidsordninger - inngås individuelt mellom ledelsen og den mer "fleksible" arbeidskraften. Samtidig er den mer faste arbeidskraften i mange tilfelle også avhengige av ekstrahjelpssystemer o.l. for selv å få en noenlunde ordnet arbeidstid (jf. diskusjonen om "dobbelbindinger"). En sterkere standardisering av politikk- og rekrutteringsgrunnlag vil kunne føre til enda sterkere bedriftsintern *segmentering*.

---

<sup>6</sup> Funksjonell fleksibilitet dreier seg om intern oppgavemessig fleksibilitet blant grupper av de ansatte. Stikkord er her jobbtasjon, kvalifisering og medbestemmelse. Numerisk fleksibilitet betegner ekstern variasjon i antall ansatte. De ansatte trekkes inn og ut av bedriften etter behov. Utskifting er et stikkord her (jf. kap. 1 om "den fleksible bedrift").

Den motsatte strategien kan karakteriseres som *differensiering*. Et sentralt kjennetegn her er å organisere *mangfoldet* i arbeidsstyrken. I vår sammenheng vil dette medføre at man legger vekt på å organisere arbeidstakere som arbeider kort deltid og ekstrahjelper, dvs den løst tilknyttede "fleksible" arbeidsstyrken, i stedet for å konsentrere seg om "kjerne-staben". Men denne strategien er også problemfylt. Skal den faglige politikken omfatte interessene til en rekke forskjellige grupper arbeidstakere på mange områder, kan det føre til at "fellesnevneren" svekkes. Sagt på en annen måte: en fare med denne type differensiering er "nivellering" av forbundenes politikk. Et eksempel: når det gjelder arbeidstid eller tilknytningsform, er ikke arbeidstakernes interesser alltid samstemte. Stor variasjon i medlemsgrunnlaget kan begrense mulighetene til å føre en enhetlig politikk.

### **Fagforeningstilbud og tjenester**

Den service og de tilbud fagbevegelsen yter sine medlemmer er under omforming. En del av disse tilbudene er først og fremst knyttet til arbeidslivet, andre er mer orientert mot forhold utenfor arbeidslivet. Videre dreier noen av fagbevegelsens tilbud seg om ordninger som omfatter alle lønnstakere, mens andre igjen er forbeholdt bestemte grupper.

En rekke *standardiserte tilbud* er kollektive goder. De er resultater av kollektiv handling og kan "forbrukes" både kollektivt og individuelt (jf. diskusjonen overfor om kollektive goder). Kollektive tariffavtaler, arbeidstidsordninger og arbeidsmiljøavtaler er eksempler.

*Differensierte tjenester og tilbud* dreier seg om forskjellige ordninger for ulike grupper. Eksempler kan være egne utdannings- og kvalifiseringsopplegg, spesielle lønnssystemer for noen grupper lønnstakere, osv. Differensiert service kan dreie seg om medlemstilbud i forbindelse med

arbeidslivet, men slike tjenester omfatter også en lang rekke tilbud knyttet til fritid og dagligliv utenfor arbeidslivet.<sup>7</sup>

### **Verdier og målsettinger**

Diskusjonene i denne rapporten viste først og fremst at vilkårene for kollektiv handling er blitt stadig mer komplekse. Slike problemstillinger angår fagbevegelsen som helhet, selv om de ikke er like påtrengende for alle typer fagforeninger. Den tendensielle utviklingen av stadig mer differensierte interesser blant lønnstakerne kan på et nivå møtes med en tilsvarende differensiering av fagbevegelsens medlemstilbud. Dette er trolig nødvendig, men for stor grad av differensiering kan samtidig føre til fragmentering, som vanskeliggjør solidariske kollektive ordninger.

Både når det gjelder kollektiv handling og verdier og målsettinger, har fellesløsninger stått sentralt. De samlede effekter av forskjellige typer fleksibilitet medfører utfordringer ifht den vekt fagbevegelsen tradisjonelt har lagt på likhet og fellesløsninger. Målsettinger og verdier er kontinuerlig underlagt behov for både tilpasning og konkretisering. Dette innebærer fortsatt diskusjon om hva f.eks. sentrale verdier som solidaritet og likhet konkret innebærer for moderne fagforbund. Hvordan defineres og fremmes disse målene? Hvilke grupper inkluderes, hvilke ekskluderes? Her faller de problemstillinger som fleksibilisering reiser nært sammen med den rekrutterings- og organisasjonsdebatten som fagbevegelsen allerede fører.

---

<sup>7</sup> Et illustrerende eksempel her er dansk Handel og Kontors utvidede medlemstilbud i form av "24-timers-medlemskap". Forbundet har lagt vekt på å bygge opp omfattende tilbud til medlemmene både når det gjelder arbeidsliv og fritidsaktiviteter.

# Referanser og kilder

- Atkinson, J. 1984. *The Flexible Firm and the shape of Jobs to come. Labour Market Issues no. 5*. The Trade Union Research Center, Ruskin College, Oxford.
- Baethge, M., H. Oberbeck. 1986. *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Frankfurt.
- Bateson, G. 1972. *Steps to an Ecology of Mind*. New York.
- Berger, P., H. van Gerpen. 1986. "Neue Informations- und Kommunikationstechniken im Dienstleistungs- und Bürobereich". *WSI-Mitteilungen* 1.
- Biervert, B., M. Hilbig, E. Behrendt, K. Monse. 1987. *Dienstleistungsinformatisierung und neue Kundenbeziehungen*. FSW Diskussionspapier Nr. 5, Wuppertal.
- Bluestone, B., M.F. Stevenson. 1980. "Industrial Transformation and the Evolution of Dual Labour Markets. The Case of Retail Trade in the United States" i Wilkinson, F., ed.
- Boyer, R. 1988. *Is a new Socio-Technical System Emerging?* Conference paper: Structural Change in Longterm Perspective. Arbetslivcentrum, Stockholm.
- Cappechi, V. 1989. *Factors in the Development of a Regional Economy*. Paper presented to the Second Meeting of the International Working Group of Researchers and Trade Unionists, DEFI Dusseldorf.
- DEFI (Det europeiske fagforeningsinstitut). 1985. *Fleksibilitet og arbeidsplasser: myter og virkelighet*. Brüssel.
- DEFI. 1986. *Flexibility of working time in western Europe*. Brüssel.
- Dølvik, J.E. 1985. *Kvalifisering, sortering eller oppbevaring?* FAFO, Oslo.
- Fennefoss, A. 1988. *Lønnstaker-organisering. Tre rapporter om utfordringer for fagbevegelsen*. FAFO, Oslo.
- Gordon, D., R. Edwards, M. Reich. 1982. *Segmented Work, divided Workers. The historical Transformation of Labor in the United States*. Cambridge.
- Graver, H.P. 1987. "Safety-Management as a Legal Problem". *Grenzen der Rechts. Jahreschrift für Rechtspolitologie*.
- Graver, H.P. 1988. *Virksomhetsmodellen i den nordiske arbeidsrett*. Institutt for rettssosiologi, Notat. Oslo.
- Hansen, T. 1988. "Privatisering - økonomiske og tekniske forutsetninger" i Bogen/Langeland, red. *Offentlig eller privat?* FAFO, Oslo.
- Karlsen, Th. 1989. *Arbeidstid og fleksibilitet i arbeidslivet*. FAFO, Oslo.

- Landenberger, M. 1984. *Flexible Arbeitszeitformen und soziale Sicherung der Beschäftigten*. Wissenschaftszentrum, Berlin.
- Langkau-Herrmann, M., U. Scholten. 1986. *Strategien zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und zur Arbeitszeitverkürzung*. Bonn.
- Merton, R. 1968. "The Self-fulfilling Prophecy". *Social Theory and Social Structure*. New York.
- Moland, L., D. Olberg. 1989. 'Man må jo prøve å være litt elastisk'. *Informantintervjuer om fleksible arbeidsformer, organisering og arbeidstid innen varehandelen og hotell- og restaurantområdet*. FAFO Arbeidsnotat, Oslo.
- Monse, K. 1987. "Post-Fordism: Vor einem neuen Konsummodell?" *Mehrwert* nr. 29.
- Muckenberger, U. 1986. "Zur rolle des Normalarbeitsverhältnisses bei der sozialstatistischen Umverteilung von Risiken". *Prokla* nr. 64.
- NFS - Nordens faglige samorganisasjon. 1986. *De nye arbeidsplassene*. Stockholm.
- NOU 1987 9 A. Arbeidstidsutvalgets innstilling.
- NOU 1987 9 B. Arbeidstidsutvalgets innstilling. Vedlegg.
- Offe, C. 1984. " 'Arbeitsgesellschaft' - Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven". Frankfurt.
- Olsen, M. 1963. *The Logic of Collective Action*. Cambridge.
- Piore, M. J., Ch. Sabel. 1984. *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York.
- Pollert, A. 1988. "The 'Flexible Firm': Fixation or Fact?". *Work, Employment & Society* Vol. 2 No. 3.
- Safrazi H., H.C. Cobrin. 1988. *Labour Market Flexibility - A Comparative Anthology*. Geneve.
- Schmid, Thomas (Hrsg.). 1985. *Das Ende der starren Zeit*. Berlin.
- Statistisk sentralbyrå. 1988. Levekårsundersøkelsen 1987. Oslo.
- Teubner, G. 1988. "Refleksiv ret - Utviklingsmodeller i sammenliknende perspektiv" i Born et. al., red. *Refleksiv ret*. København.
- Wiesenthal, H. 1985. "Themenraub und falsche Allgemeinheiten" i Schmid, Th. (Hrsg.).
- Wilkinson, F., ed. 1980. *The Dynamics of Labour Market Segmentation*. London.
- Wood, S. 1989. *The Transformation of Work?* London.
- Wood, S. 1989. *What is Post-Fordism?* FAFO Seminar-paper.





# FLEKSIBILITET OG FAGORGANISERING

er sluttrapport fra et prosjekt om endringer i arbeidslivets organisering. Utgangspunktet var det store innslaget av varierte arbeidstidsordninger og framveksten av løse tilknytningsformer til arbeidslivet som har preget enkelte tjenesteytende næringer. Også andre former for fleksibilitet behandles. Dette gjenspeiles i hovedkonklusjonene fra prosjektet: Fleksibilisering dreier seg om flere typer press henimot forskjellige former for fleksibilitet. Samlet berører dette fagbevegelsen som helhet. Den største utfordringen ligger i å håndtere disse koplingene.

Rapportens sentrale problemstilling er å analysere hva slags dilemmaer og utfordringer fleksibilisering av arbeidsforholdene kan innebære i forhold til fagorganisering og faglig virksomhet. Blant temaene som tas opp:

- \* Fleksibilitetens former
- \* Arbeidstid og ansettelsesformer innen tjenesteyting
- \* Nye skillelinjer og oppsplitting av arbeidsstokken
- \* Fagbevegelsens medlemsgrupper og medlemstilbud



**FAFO-rapport nr. 097**

**ISBN 82-7422-037-4**

Fagbevegelsens senter for forskning,  
utredning og dokumentasjon  
Fossvn. 19, 0551 Oslo 5,  
Tlf. (02) 71 60 00