

Beret Bråten og Ragnhild Steen Jensen

# Inkludering og mangfold i Rema 1000

## Kortrapport



**Beret Bråten og Ragnhild Steen Jensen**

# **Inkludering og mangfold i Rema 1000**

**Kortrapport**

© Fafo 2016

ISBN 978-82-324-0310-3 (papirutgave)

ISBN 978-82-324-0311-0 (nettutgave)

ISSN 0801-6143 (papirutgave)

ISSN 2387-6859 (nettutgave)

Trykk: Allkopi AS

# Innhold

<b>Forord .....</b>	<b>4</b>
<b>Innledning .....</b>	<b>5</b>
<b>Mangfold og inkludering .....</b>	<b>6</b>
<b>Bransjen .....</b>	<b>7</b>
<b>Hvem er Kjøpmenn? .....</b>	<b>8</b>
<b>Kjøpmannens rekrutteringskanaler og -kriterier .....</b>	<b>13</b>
Rekrutteringskriterier: Den rette er personlig egnet .....	14
Rekruttering gjennom tiltak .....	17
<b>Oppsummert .....</b>	<b>19</b>
<b>Referanser .....</b>	<b>20</b>

# Forord

Høsten 2015 tok REMA 1000 kontakt med Fafo og ga oss i oppdrag å undersøke hva som hemmer og hva som fremmer mangfold og inkludering blant ansatte. Vi takker for initiativet og for et interessant og morsomt oppdrag! Det er modig å be forskere utenfra om å kikke seg i kortene.

Vi vil rapportere i to omganger, i denne første og korte rapporten og i en fylldig rapport som kommer til jul i år.

Stor takk til alle Kjøpmenn som har svart på spørreskjema som ble sendt ut elektronisk fra oss, og en særlig takk til regionsdirektører i REMA 1000 som har latt seg intervjuet og til de som har tatt imot oss når vi har kommet på besøk til butikker for å gjøre intervjuer med Kjøpmenn og butikkmedarbeidere. Vi vet at det er travelt å jobbe i butikk, og at muligheten til å sette seg ned for å svare på spørsmål fra forskere er svært begrenset. Likevel har vi blitt tatt imot med smil og imøtekommenhet i butikkene vi har besøkt så langt. Å snakke med Kjøpmenn og butikkmedarbeidere har lært oss en hel del om hva det vil si å drive i dagligvarehandelen, men det har også gitt oss mulighet til å bli litt kjent med mennesker vi har satt stor pris på å møte. Tusen takk!

Ingrid Marie Hovdenakk har, som forskningsassistent, bidratt til forberedelser og gjennomføring av spørreundersøkelsen til Kjøpmenn, og med analyser av data-settet. Hun har med stor imøtekommenhet gjort godt og grundig arbeid, en innsats som vi også vil ha stor nytte av når den endelige og fylldige rapporten ferdigstilles. Godt jobba! Forsknings sjef ved Fafo, Sissel C. Trygstad har lest og kommentert utkast til kortrapport, og informasjonsavdelingen ved Fafo, ved Bente Bakken og Agneta Kolstad, har stått for språkvask, layout og ferdigstilling av rapporten. Mange tusen takk!

Oslo, 10. august 2016

Beret Bråten og Ragnhild Steen Jensen

# Innledning

REMA 1000 har ambisjoner om å være inkluderende på måter som sikrer mangfold blant de ansatte både i virksomheten sentralt og ute i butikkene. Fafo har fått i oppdrag å undersøke barrierer og muligheter for mangfold – hva hemmer og hva fremmer mangfold i REMA 1000? I denne korte rapporten konsentrerer vi oss om to forhold: For det første i hvilken grad Kjøpmenn<sup>1</sup>, det vil si de som er butikksjefer innenfor REMA 1000 sitt franchisesystem, er en mangfoldig sammensatt gruppe, og hva som kan være årsaker til den sammensetningen vi finner. For det andre hvilke rekrutteringsstrategier og rekrutteringskriterier Kjøpmenn benytter når de trenger nye butikkmedarbeidere, og hvordan dette fremmer eller hemmer mangfold blant de ansatte.

For å undersøke muligheter og barrierer for mangfold i butikkene gjennomfører vi tre typer datainnsamling: 1) En spørreundersøkelse sendt på e-post til i utgangspunktet alle Kjøpmenn innenfor REMA 1000, til sammen 572. Av disse besvarte 375 Kjøpmenn undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 66.<sup>2</sup> 2) Besøk i elleve butikker ulike steder i landet, her gjennomføres det intervjuer med Kjøpmann og et utvalg butikkmedarbeidere. 3) Intervjuer med åtte av femten regionsdirektører i REMA 1000 samt med de HR-ansvarlige.

Kortrapporten er i hovedsak basert på spørreundersøkelsen, men vi benytter også intervjumaterialet til å utdype og drøfte funn fra spørreundersøkelsen. Kortrapporten blir fulgt av en fyldig rapport, som vil være klar i desember 2016. I den vil vi utdype temaene som behandles her, og vi vil i tillegg se spesielt på hvordan det arbeides med opplæring og motivasjon av de ansatte i butikkene, og hvorvidt dette bidrar til å fremme eller hemme mangfold.

<sup>1</sup> I REMA 1000 omtales Kjøpmann med stor K, og vi har valgt å benytte den praksisen som benyttes i virksomheten i denne rapporten.

<sup>2</sup> Alle 375 besvarelser var ikke fullstendige, noe som gjør at antallet svar varierer etter spørsmål. Det er ingen systematiske skjevheter i utvalget som har besvart spørreskjemaet når vi sammenligner utvalget med det vi vet om universet (alle Kjøpmenn).

# Mangfold og inkludering

Hva mener vi med begrepene mangfold og inkludering? *Mangfold* dreier seg her om sammensetningen av ansatte på ulike nivåer i virksomheten når det gjelder bakgrunnskjennetegn som kjønn, etnisitet, alder, funksjonsevne og utdanning. Dette er, med unntak av utdanning, kjennetegn ved den enkelte som i norsk likestillings- og antidiskrimineringslovgivning er definert som mulige diskrimineringsgrunnlag. Når vi er opptatt av *inkludering*, er dette likevel ikke først og fremst knyttet til om det foregår eller ikke foregår diskriminering i rekrutterings- og avansementsprosesser. Vi definerer inkludering som mer enn fravær av urettmessig forskjellsbehandling, nærmere bestemt som deltakelse på like vilkår (jf. Fraser 2003). Et prinsipp om deltakelse på like vilkår kan gjøres gjeldende for samfunnet som helhet, men i vår sammenheng dreier det seg om fravær av systematiske skjevheter i *mulighetene* til å innta posisjoner og stillinger i virksomheten. Vi legger til grunn at manglende mangfold i stillinger og posisjoner er knyttet til fravær av muligheter for deltakelse på like vilkår, og at årsakene er å finne i møtet mellom potensielle ansatte med bestemte bakgrunnskjennetegn og virksomhetens kultur og organisering (jf. Teigen 2014). Eksempel på kulturelle trekk ved en virksomhet som kan gjøre at personer med enkelte kjennetegn vil komme bedre ut enn andre, er standarder for hvilke egenskaper, ferdigheter og/eller væremåte som skal til for å fylle en stilling. Eksempel på organisatoriske trekk som virker på lignende måte, kan være de formelle reglene virksomheten driver etter, kvalifiseringsarbeid og rekrutteringskanaler til jobber og posisjoner. Kulturelle og organisatoriske kjennetegn ved en virksomhet som i utgangspunktet synes nøytrale, kan i møte med ansatte med ulik bakgrunn likevel vise seg å virke systematisk til noens fordel og andres ulempe. Noen arbeidstidsordninger kan for eksempel være vanskelige å kombinere med omsorgsansvar i familien, et annet eksempel kan være krav til uniformering som ikke tillater bruk av religiøse symboler, mens et tredje eksempel kan være rekruttering gjennom nære nettverk, som kan gi et fortrinn til personer som deler bakgrunnskjennetegn med de som rekrutterer.

Like muligheter kan altså kreve at det iverksettes tiltak for å rekruttere de som på grunn av kulturelle og/eller organisatoriske forhold gis en ulempe og derfor ikke rekrutteres eller avanseres i samme grad som andre.



# Bransjen

Varehandelen er i utgangspunktet en åpen og tilgjengelig bransje. Varehandelen sysselsatte i 2014 14 prosent av alle sysselsatte i landet – det vil si om lag 370 000 personer. Blant unge sysselsatte i alderen 15–24 år er 30 prosent ansatt i varehandelen.<sup>3</sup> Den største andelen av de ansatte i varehandelen finnes i detaljhandel, det vil si butikk. Dagligvare- og kioskhandel står for 40 prosent av omsetningen og 34 prosent av sysselsettingen i næringen.<sup>4</sup> Varehandelen sysselsetter over hele landet. Der det bor folk, er det butikker. Det kreves ikke særskilt formell kompetanse for å kunne få jobb, nær ni av ti sysselsatte innen detaljhandel hadde i 2014 grunnskole eller videregående skole som høyeste fullførte utdanning.<sup>5</sup> Bransjen har stor utskifting av ansatte, noe som blant annet skyldes at mange unge har jobb som ekstrahjelp eller deltidsansatt i kombinasjon med skole og studier. Stor utskifting gir erfaring med å rekruttere nye medarbeidere og å lære opp disse gjennom kurs og intern opplæring. Og innen varehandelen er det mulig å gå gradene fra ekstrahjelp til butikksjef basert på intern opplæring og arbeidserfaring.

Varehandelen har gjennomgått store strukturelle endringer de siste tiårene. Frittstående butikker har forsvunnet, og landsomfattende kjedebutikker har overtatt. I 2015 var det tre store aktører i dagligvarehandelen her til lands: Norgesgruppen, REMA 1000 og Coop. REMA 1000 hadde i 2015 565 utsalgssteder, med i alt 11 156 medarbeidere.<sup>6</sup> Butikkene finnes over hele landet, fra Vigeland i sør til Honningsvåg i nord.

Vi skal i det følgende se nærmere på Kjøpmennenes bakgrunnskjennetegn og på hva som eventuelt kan bidra til å etablere barrierer som fremmer eller begrenser mangfold blant Kjøpmenn. Deretter vil vi konsentrere oss om de rekrutteringskanalene og -kriteriene Kjøpmenn legger til grunn når de ser etter nye medarbeidere – og hvordan disse kan skape muligheter eller barrierer.

<sup>3</sup> Virke Handelsrapporten 2015

<sup>4</sup> <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/statistikker/stvareh>

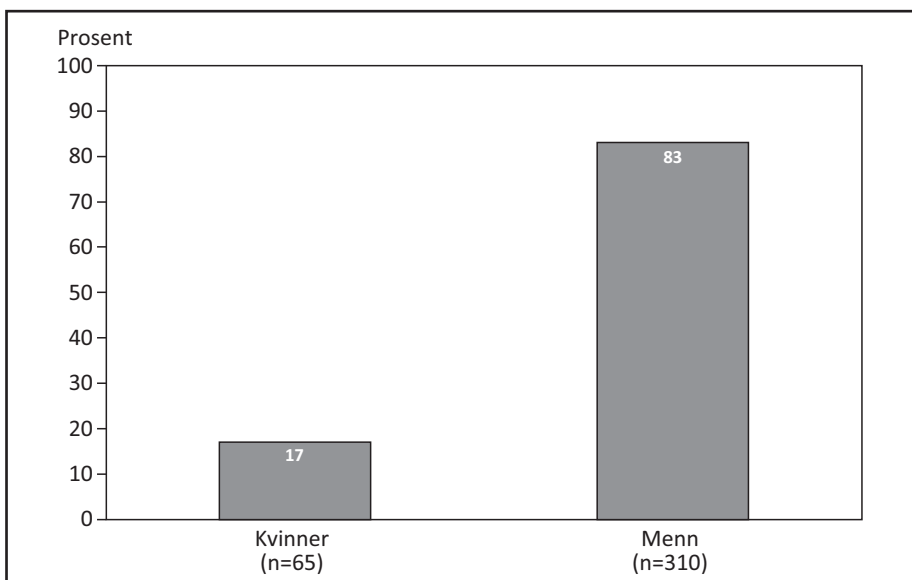
<sup>5</sup> AKU-data, bearbeidet av Fafo.

<sup>6</sup> Tall fra REMA 1000s årsrapport 2015.

# Hvem er Kjøpmenn?

REMA 1000 skiller seg fra andre norske dagligvareaktører ved å være organisert som en franchisebasert virksomhet. Kjøpmannen er franchisetaker og som sådan selvstendig næringsdrivende, men må forholde seg til konseptet og filosofien som er fastsatt av franchisegiver (REMA 1000). REMA 1000 beskriver dette i årsrapporten for 2015 som «en balansegang mellom frihet og systemdrift». En Kjøpmann som starter opp eller tar over en butikk, går inn med en egenandel på 500 000 kroner og betaler en årlig franchiseavgift til REMA 1000. Kjøpmannen må følge felles regler og overholde felles prinsipper, som for eksempel sentralt forhandlede lønns- og avtalevilkår for de ansatte, åpningstider, varer og vareplassering, uniformering og logo. Videre kan Kjøpmannen benytte seg av REMA 1000 sine tilbud om opplæring, både for egen del og når det gjelder ansatte. Samtidig har vedkommende et selvstendig ansvar for butikkens omsetning, tar ut sin lønn fra omsetningen og har personalansvaret for de ansatte i butikken, både rekruttering og oppfølging. Hvem er så Kjøpmannen? Finner vi bakgrunnskjennetegn som dominerer, eller er det et mangfold? Oppsummert viser spørreundersøkelsen at den typiske Kjøpmannen er mann på 40 år, enkelte har innvandringsbakgrunn, og bredden i utdanningsbakgrunn er stor. Menn er i solid majoritet blant Kjøpmennene: 83 prosent er menn, 17 prosent er kvinner.

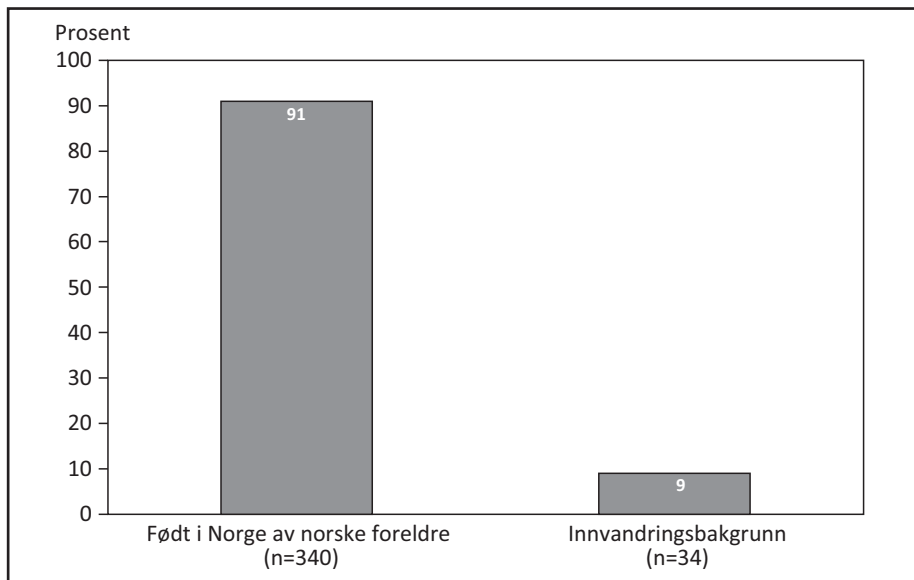
Figur 1 Andel kvinner og menn. Kjøpmenn. Prosent.



De aller fleste Kjøpmennene som har besvart spørreundersøkelsen, rett i overkant av 90 prosent, er født i Norge av norske foreldre, mens ni prosent har ulike former for innvandringsbakgrunn: 5 prosent av Kjøpmennene har selv innvandret til

Norge, mens om lag 4 prosent er født i Norge av to utenlandske foreldre eller har en forelder med utenlandsk bakgrunn.

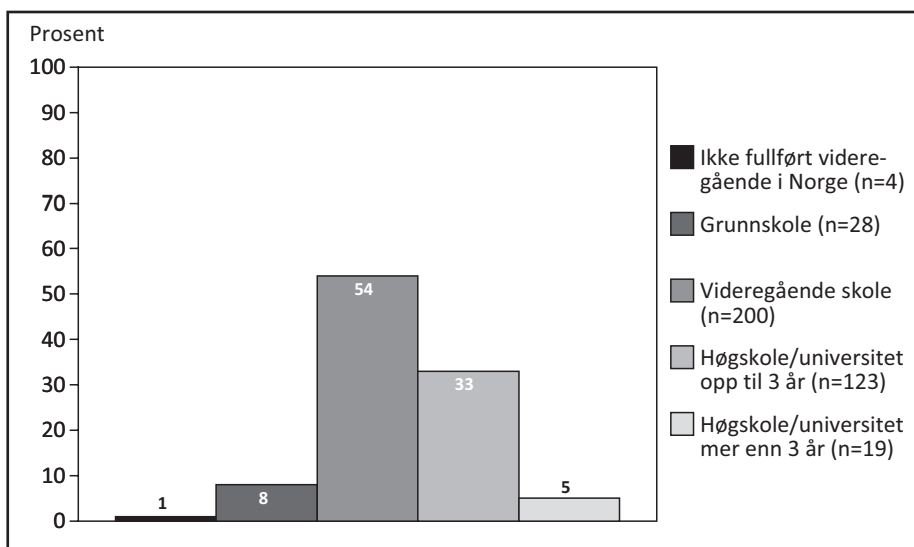
Figur 2 Andel med innvandringsbakgrunn. Kjøpmenn. Prosent.



Gjennomsnittsalderen blant Kjøpmenn er 40 år, men bredden er stor. Den eldste Kjøpmannen som besvarte spørreundersøkelsen har passert 60 år, mens den yngste så vidt har passert 20 år.

Når det gjelder utdanning er Kjøpmenn også en svært mangfoldig sammensatt gruppe. 8 prosent har grunnskole som høyeste fullførte utdanning, 54 prosent har videregående som høyeste fullførte, 33 prosent har høyskoleutdanning opp til tre år, mens 5 prosent har høyskoleutdanning ut over dette. Resten har ikke fullført utdanning i Norge. Det vanligste blant Kjøpmenn er altså å ha videregående eller kort høyskoleutdanning – åtte av ti har dette. Men det er også en betydelig andel

Figur 3 Utdanningsbakgrunn. Kjøpmenn. Prosent.



som enten har grunnskole eller lang høyere utdanning. Dette illustrerer at det å være Kjøpmann ikke betinger en bestemt formell kompetanse. Posisjonen er åpen for folk uavhengig av utdanningsbakgrunn.

Den «typiske» Kjøpmannen i REMA 1000 er altså en mann rundt 40 år, som regel med helnorsk bakgrunn. Kvinneandelen er lav. Dette kommer vi tilbake til. Andelen med innvandringsbakgrunn blant Kjøpmennene (om lag 9 prosent) er imidlertid ikke så lav, tatt i betraktning at andelen av den norske befolkningen med innvandringsbakgrunn<sup>7</sup> er 16 prosent.<sup>8</sup> Det er dessuten mulig å innta lederstillingen som Kjøpmann, med ansvar for omsetning og ansatte, i svært ung alder og med få krav til formell utdanning. Intern opplæring i REMA 1000 synes viktigere. Kjøpmennene har det til felles at nær alle, ni av ti, har gjennomgått opplæring i REMA 1000. REMA 1000 har også et eget talentprogram. Hvert år rekrutteres det, etter anbefalinger fra Kjøpmenn og gjennom utvelgelsesprosesser i regionene, en gruppe ansatte fra butikkene som gis en særskilt talentopplæring med sikte på at de skal bli Kjøpmenn. Mange nye Kjøpmenn rekrutteres gjennom denne talentsatsingen. Over halvparten av Kjøpmennene som har besvart spørreundersøkelsen har deltatt i dette talentprogrammet.

Kjøpmenn forteller i intervjuene hvordan de selv har gått fra å være ekstrahjelp og ryddehjelp enten i REMA 1000 eller i andre deler av varehandelen, til å bli sjef for sin egen butikk. Flere nestkommanderende og ansatte med særskilte ansvarsområder eller lederoppgaver forteller at de har ambisjoner om å bli en del av talentsatsingen. En regionsdirektør beskriver kravene som stilles til Kjøpmenn slik:

Holdningen må være der, resten kan læres, eller utvikles i lag. Hvis de riktige holdningene er der, kan man bli Kjøpmann. Og det hjelper å ha noen entreprenører i familien. Man må ha viljen og like folk. Og like å arbeide mye.

Holdninger, konkretisert som entreprenørånd, menneskekunnskap, evne til å få folk med seg, vilje og evne til å arbeide mye, framheves som det sentrale. Alt det andre kan læres. Få krav til utdanning tatt gjennom det formelle utdanningssystemet gjør det mulig å rekruttere bredt til posisjonen som Kjøpmann. Dette er antakelig en medvirkende årsak til den forholdsvis høye andelen med innvandringsbakgrunn og til at en del Kjøpmenn er svært unge.

Men hvorfor så lav andel kvinner? Som før påpekt, skiller REMA 1000 seg fra andre dagligvarekjeder ved at Kjøpmannen er selvstendig næringsdrivende. I intervjuene framhever Kjøpmenn at det å være selvstendig er viktig for dem. De har hatt et ønske om å drive for seg selv, noe som har gjort at flere av dem har valgt REMA 1000 framfor en annen butikkjede.

Det å være selvstendig næringsdrivende medfører en større personlig risiko enn å være ansatt butikksjef i varehandelen, og det innebærer lange arbeidsdager og uker. Kjøpmenn forteller om arbeidsforhold som gjør det å være «arbeidsnarkoman» fordelaktig. Men arbeidsmengden og risikoen beskrives samtidig som noe de oppsøker, noe de vil og har valgt å utsette seg for. Det framheves at organisasjonsformen stimulerer til ansvar og innsats. Dette beskrives slik av to Kjøpmenn:

<sup>7</sup> Innvandringsbakgrunn er, når det oppgis i prosent av befolkningen, definert som at man selv har innvandret eller er født i Norge av to utenlandskfødte foreldre.

<sup>8</sup> <https://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/nokkeltall/innvandring-og-innvandrere> Lesedato 03.08.2016

Denne franchisestilen gir jo en eierfølelse. Som ikke de andre kjedene gir. Det er en veldig eierfølelse – alt er ditt. Ditt ansvar om det går bra eller dårlig, jeg tror dette gir veldig mye motivasjon. Det å ønske å bygge opp et lite samfunn rundt butikken.

Du gjør det veldig bra i (sier navnet på annen dagligvarekjede) også, men det er litt annerledes å drive for seg selv. Økonomisk..., men mest at du kan gjøre noe ut av gevinsten. Du kan bestemme selv. Sånn som jeg har gjort her.

Å være Kjøpmann i REMA 1000 beskrives som arbeidskrevende, men samtidig gir det mulighet for gevinst. Gevinsten Kjøpmenn snakker om er ikke utelukkende den privatøkonomiske, selv om enkelte mener de er i besittelse av en nedarvet «kremmerånd», som franchisesystemet gir dem mulighet til å utvikle. Det snakkes vel så mye om muligheten til å ta et samfunnsansvar ved å etablere virksomheten som noe mer enn et sted for kjøp og salg. Dette kan for eksempel oppnås ved å gi bort en del av overskuddet til formål man ønsker å støtte, ved å ta inn folk på arbeidstrening og gi dem en sjanse til å utvikle seg, eller ved å bli en lokal møteplass som virkelig betyr noe for kundene som er innom.

Fraværet av bestemte formelle utdanningskrav og mulighetene til intern opplæring gir bredde hva gjelder alder, utdanningsbakgrunn og innvandringsbakgrunn. Men likevel er det altså en lav andel kvinnelige Kjøpmenn. Kjøpmannen er selvstendig næringsdrivende, og kjønns sammensetningen speiler sammensetningen blant selvstendig næringsdrivende generelt. Det er langt flere menn enn kvinner som etablerer seg med egen virksomhet, 73 prosent menn eier egen virksomhet,<sup>9</sup> mot 23 prosent kvinner (Alsos & Ljunggren 2015).

En forskningsbasert forklaring på dette har vært de kravene som stilles til egenkapital når man skal starte egen virksomhet. Kapital er skjevt fordelt mellom kvinner og menn; menn har generelt mer kapital enn kvinner. Menn har altså gjennomsnittlig mer økonomiske midler til å kunne etablere sin egen virksomhet enn det kvinner har (Jensen 2007). Likevel er det også blant menn som starter egen virksomhet mange som tar opp lån for å kunne stille nødvendig egenkapital. Det betyr at lav kvinneandel ikke bare kan forklares med kjønnsforskjeller i tilgang på kapital, men også med risikovillighet. Kvinner forstås da som mindre villige til å ta risiko, og som mer tilbøyelige til å søke i retning av etablerte arbeidsforhold og regulert arbeidstid framfor egenetablering (Berglann mfl. 2013). Hvorfor det eventuelt forholder seg slik, kan det gis ulike forklaringer på. Én tilnærming vektlegger kulturelle forhold og dominerende normer i samfunnet, som at det å velge et risikofyllt yrke som leder for egen virksomhet er mindre utbredt blant kvinner enn blant menn, og slik sett mindre naturlig for kvinner å velge (se for eksempel Hauge 2015). Andre søker forklaringer på kjønne forskjeller i biologi, mens atter andre mener at arbeidsdelingen i arbeidslivet mellom kjønne spiller arbeidsfordelingen i familie- og omsorgsarbeidet – der det fortsatt er kvinner som utfører den største andelen av oppgavene (jf. Hansen & Slagsvold 2012). Man kan si at mens menn er tilbøyelige til å søke risiko ved å påta seg ansvar i arbeidslivet, søker kvinner risiko ved å ta ansvaret for omsorgsarbeid i familien. Det er risiko forbundet med investeringer og ledelse i arbeidslivet, men det er også risiko forbundet med oppdragelse og oppfølging av barn i familien. Begge deler krever vilje

<sup>9</sup> Personlige eiere i norske aksjeselskap.

til å ta ansvar. Men i dag er det kjønnsforskjeller i hvem som søker seg til ansvar hvor. En regionsdirektør beskriver forskjellen på kvinner og menn blant de ansatte i butikkene vedkommende hyppig besøker, slik:

Det er guttene som napper meg i armen når jeg er ute i butikkene. Gutten i frukt og grønt napper meg i armen og sier at «jeg er interessert i å drive butikk». Ingen jenter gjør det. Det har jeg aldri opplevd.

En annen regionsdirektør er også oppmerksom på at det er kjønnsforskjeller i rekrutteringen av Kjøpmenn, samtidig som vedkommende ikke ønsker å forstå dette på en måte som bidrar til å opprettholde stereotypier:

Det er så lett å... jeg vet ikke hvordan jeg skal si det for at det ikke skal bli sånn jeg *ikke* vil... Jenter er ofte «flink pike», men er usikre på om det de gjør er bra nok, mens mannfolk gjør halvparten og tror de er verdensmestre. Det ligger mye i det, uten at jeg ønsker å *si* det. For det blir så kleint. Jeg hater alt det der. Du må se menneskene for det menneskene er, og det er vi blitt mye flinkere til. En av Kjøpmennene som kom til Norge for få år siden, fikk jobb i en butikk, nå er han Kjøpmann. Han sier: «I REMA så de meg ikke som den jeg var, men den jeg kunne bli». Det må vi gjøre med alle, uavhengig av kjønn og bakgrunn for øvrig. Vi skal ha de beste folka. Da må vi snakke et språk som er engasjerende uansett om du er jente eller gutt... på en måte som gjør det attraktivt for alle.

Poenget her er at det uavhengig av årsak er en tendens til at kvinner i mindre grad aktivt søker seg til en posisjon som selvstendig næringsdrivende. Dersom kjønnsbalansen blant selvstendig næringsdrivende skal jevnes ut, må dette arbeides særskilt med. Det må etableres mål, gjøres analyser av hva som er problemet og hva som skal til, og på det grunnlaget settes inn tiltak. Slik er det i næringslivet generelt, og en sterk antakelse er at det også er slik i REMA 1000. Konklusjonen den først siterte regionsdirektøren har trukket, er at det må særskilt innsats til dersom de skal klare å rekruttere kvinner til talentprogram og lederposisjoner. Den andre siterte regionsdirektøren er imidlertid, slik vi tolker det, opptatt av likebehandling uten forskjellsbehandling. Argumentene er at særtiltak tenderer til å være basert på stereotype oppfatninger av kvinner og menn, på måter som risikerer å forsterke forskjellene framfor å motvirke dem.

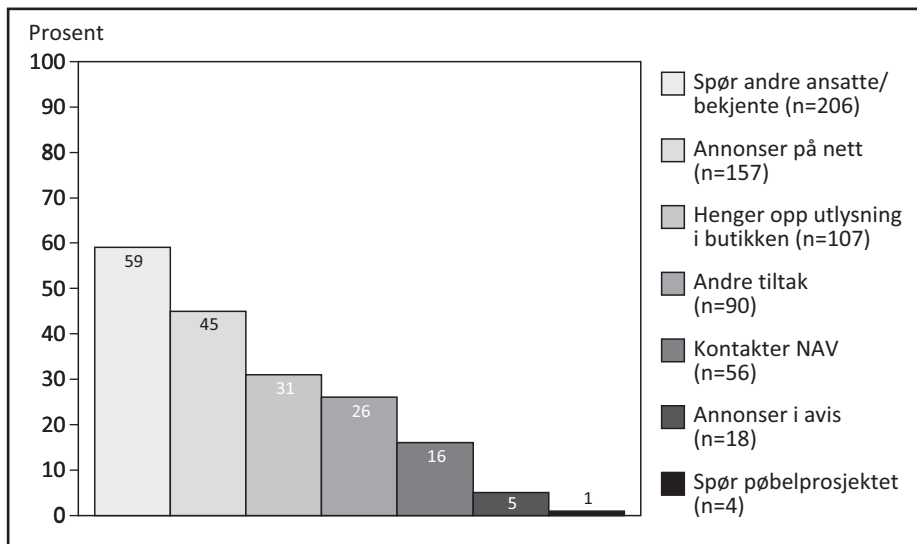
Mangfoldsutfordringen blant Kjøpmennene, og for rekrutteringen til denne posisjonen, synes først og fremst å være et spørsmål om kjønn – altså en likestillingsutfordring. Og første skritt på veien mot endring er å skape bevissthet om kjønnskjøveten blant dem. Med dette som utgangspunkt kan det legges en strategi for å skape større mangfold. I enkelte regioner beskrives tiltak som er satt inn for å sikre rekruttering av kvinner til talentprogrammet, og det er – slik situatene fra de to regionsdirektørene illustrerer – en bevissthet rundt kjønne forskjeller i rekruttering og avansement. Det synes imidlertid å mangle en systematikk i oppmerksomhet omkring og prioritering av dette i REMA 1000 som sådan, selv om enkelte regionsdirektører mener at oppmerksomheten har økt de siste årene.

Gitt det vi vet om forskjeller i rekruttering av kvinner og menn til posisjoner som selvstendig næringsdrivende generelt, kan det være at en særskilt innsats er nødvendig for å skape større grad av kjønnsbalanse blant Kjøpmenn i REMA1000.

# Kjøpmannens rekrutteringskanaler og -kriterier

Som selvstendig næringsdrivende har Kjøpmannen ansvaret for rekruttering og opplæring av ansatte. Dette er både krevende og en del av jobben de verdsetter høyt, ifølge dem selv. Det dreier seg om å bygge *sitt* team, et team som er i stand til å utvikle den butikken man ønsker seg. Det å ha ansvaret for ansatte bidrar, understrekes det, til at man gis stadig nye utfordringer, utvikler seg og ikke stagnerer. Hvem og hvordan de ansatte er, beskrives som avgjørende. Hvordan går Kjøpmenn fram når de skal rekruttere? Hvilke rekrutteringskanaler benyttes?

Figur 4 Rekrutteringskanaler kjøpmenn benytter. Prosent.



Figuren viser at det vanligste er å spørre andre ansatte og bekjente om de kjenner noen som kan egne seg for jobben man søker ansatte til. Nær seks av ti Kjøpmenn oppgir at de gjør dette. De bruker nettverket sitt når det skal rekrutteres. Flere Kjøpmenn forteller i intervjuene også om hvordan de mottar en jevn strøm av åpne søknader, ved at folk kommer innom og spør om jobb eller sender brev. Dette kan betraktes som at nettverket utvides nærmest helt av seg selv. For i rekken av henvendelser kan det være folk som gjør et inntrykk som gjør dem interessante å vurdere nærmere.

Dernest svarer 45 prosent av Kjøpmennene at de annonserer etter ansatte på nett og 5 prosent at de annonserer i avis. 30 prosent henger opp en utlysning i

butikken, 16 prosent kontakter NAV, og 1 prosent sjekker om det er noen som kan egne seg i Pøbelprosjektet.<sup>10</sup> 26 prosent oppgir «andre tiltak».

Kjøpmannen går altså bredt ut. Hva slags kanaler som benyttes er imidlertid, slik dette beskrives i intervjuene, avhengig av hva slags stilling som skal besettes. Dersom det skal rekrutteres til en lederstilling i butikken, som nestkommanderende (NK) eller ansvarlig for en av butikkens avdelinger – som ferskvare eller frukt/grønt, krever dette gjerne en formell utlysning. Rekruttering av ekstrahjelper befinner seg i den andre enden av skalaen, det gjøres stort sett gjennom kontakter i eget nettverk eller ved å vurdere de som kommer innom eller sender en skriftlig henvendelse. Samtidig synes det å være vanlig å rekruttere også til lederstillinger gjennom nettverk. Dette gjelder særlig NK. Disse hentes gjerne blant butikkens ansatte som Kjøpmannen har særlig gode erfaringer med, eller gjennom Kjøpmannens eget nettverk, for eksempel ved å tilby stillingen til en man har jobbet sammen med i andre sammenhenger. NK er viktig. De har ansvaret når Kjøpmannen selv ikke er på plass. De må kunne hele butikken, alle oppgaver. De må være 100 prosent til å stole på. De må kommunisere godt med Kjøpmannen. Altså gjøres det ved slike ansettelser særlige vurderinger. En slik rekrutteringspraksis kan, slik en regionsdirektør uttrykker det, føre til at «krake søker make». Det vil si at Kjøpmannen ved å søke i sitt nære nettverk finner en som er lik seg selv når det gjelder bakgrunnskjennetegn. Det vil for eksempel kunne være flere menn enn kvinner i en mannlig Kjøpmanns nære nettverk, slik det antakelig vil være flere med innvandringsbakgrunn i nettverket til en Kjøpmann som selv har slik bakgrunn. Og siden det å bli NK er en vei til talentprogrammet, kan rekrutteringspraksis til denne stillingen for eksempel bidra til å forsterke skjevheter i talentrekruttering når det gjelder kjønn.

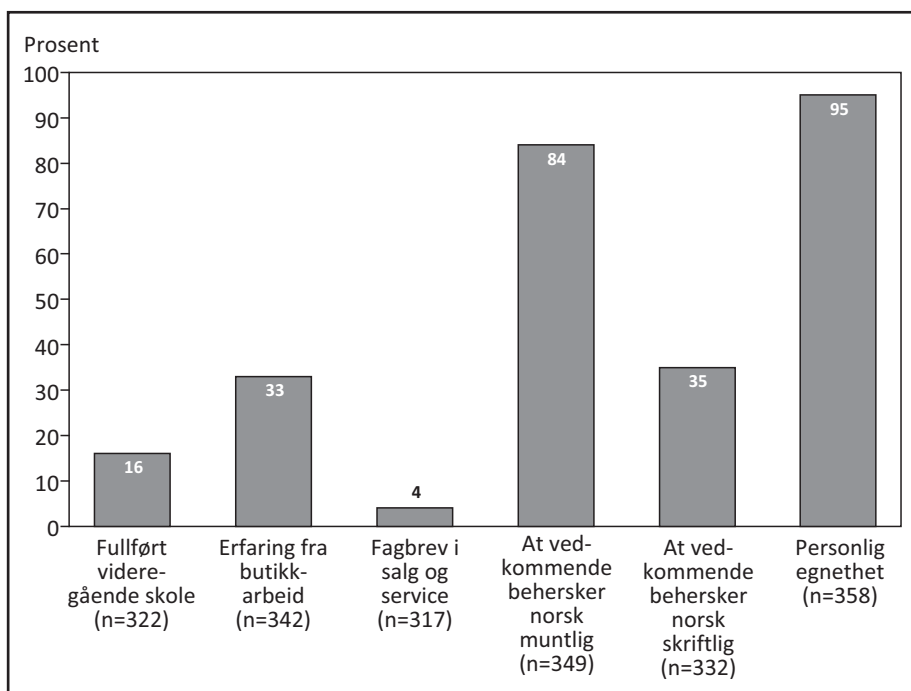
## Rekrutteringskriterier: Den rette er personlig egnet

Hva legger Kjøpmenn vekt på når de skal velge ut den rette nye butikkmedarbeideren? Først og fremst personlig egnethet. 95 prosent av Kjøpmennene svarer at det er viktig. Utdanning er langt fra like viktig: 16 prosent svarer at det er en fordel å ha fullført videregående skole. Dette er altså langt fra en forutsetning. Et kjennetegn ved varehandelen er at internopplæring er viktig, man kan gå fra å bli ansatt som ekstrahjelp til å bli Kjøpmann. Kjøpmennene vi har intervjuet er tydelige på at hvis arbeidsviljen er der, kan det meste læres. Det baserer de både på sin egen arbeidserfaring og på eget arbeid med å følge opp sine ansatte.

<sup>10</sup> Pøbelprosjektet er et ideelt AS etablert i 2007. Det eies av Eddi Eidsvåg og Jone Sunde. Prosjektet har som mål å gi ungdom som faller utenfor jobb og utdanning en ny sjanse. Se: <http://pobelprosjektet.no/>. Fra 2011 har REMA 1000 vært samarbeidspartner med Pøbelprosjektet gjennom å tilby ungdommene praksisplass i butikk eller på distribunal.



Figur 5 Rekrutteringskriterier. Viktig i stor grad. Butikkmedarbeidere. Prosent.



Personlig egnethet er, både i spørreundersøkelsen og intervjuene, det avgjørende når en ny ansatt skal velges blant ofte svært mange potensielle kandidater. Dette gir muligheter for mange, og samtidig gir det rom for skjønn. Hva er det, nærmere bestemt, som gjør noen egnet til en stilling i en REMA 1000-butikk? Kjøpmenn som svarer at personlig egnethet er viktig, svarer som vist i tabell 1 når de blir bedt om å presisere hva dette vil si.

Tabell 1 Personlig egnethet, spesifisert. Prosent.

	I liten grad (%)	I noen grad (%)	I stor grad (%)
At jeg kommuniserer godt med vedkommende (n=347)	0	17	83
At vedkommende virker pålitelig (n=351)	0	1	99
At vedkommende er utadvendt (n=252)	2	35	64
At vedkommende har godt humør (n=350)	0	12	88
At vedkommende er fleksibel med hensyn til arbeidstid (n=351)	1	27	72
At vedkommende er arbeidsom (n=353)	0	5	96
At vedkommende passer inn i miljøet hos oss i butikken (n=353)	0	11	88

Det viktigste er å være pålitelig, 99 prosent av Kjøpmennene svarer at det er noe de vektlegger i stor grad. Dernest at personen er arbeidsom (96 prosent), og det er også viktig å passe inn i miljøet i butikken (88 prosent), ha godt humør (88 prosent) og å kunne kommunisere godt (83 prosent). Det er litt færre som svarer

at de legger stor vekt på fleksibilitet når det gjelder arbeidstid (72 prosent) og utadventhet (64 prosent).

Dette harmonerer godt med det vi finner i intervjuene; når vi spør hva som er en god butikkmedarbeider, sier både Kjøpmenn og butikkmedarbeidere at utdanning ikke er så viktig, og det er heller ikke bakgrunnsfaktorer som landbakgrunn, kjønn og alder. I den grad bakgrunnskjennetegn trekkes fram som viktige, er det gjennom en understrekning av at det kan være en fordel å ha litt av hvert av dem. Bakgrunnskjennetegn kan altså ha betydning ved at det søkes å få til bredde og mangfold.

Jeg vil helst jobbe et sted hvor det kommer folk fra forskjellige land. Jeg trives. Jeg trives når folk er forskjellige. (Butikkmedarbeider)

Jentene ser ting på en helt annen måte enn oss gutta. Jeg tror det er fint at vi har blanding der. Slik at vi kan få best mulig resultater på alt vi gjør (...). Jentene er mer nøyaktige og detaljerte. De ser på antrekket mitt, det ser ikke gutta. Jentene ser når det trengs å vaskes i butikken, det gjør ikke gutta. Jentene har en helt annerledes kundeservice, de bruker mer tid, og er mer detaljert enn oss gutta. Mye mer kreative. (Kjøpmann)

For øvrig er det viktigste å passe inn:

Det er viktig at de passer inn i arbeidsmiljøet, har lite fravær, er ansvarsbevisst, lojal og pålitelig. Utdanning er ikke så viktig, det meste kan læres. (Kjøpmann)

Å passe inn handler imidlertid ikke om å være problemfri. En Kjøpmann uttalte i intervju at han kun ansetter folk som har et eller annet problem. Han utgjør antakelig et ytterpunkt. Samtidig viser en forholdsvis utbredt tendens til rekruttering av folk på tiltak og fra Pøbelprosjektet, noe vi kommer tilbake til om litt, at det er muligheter for mange. Det dreier seg heller ikke nødvendigvis om at en bestemt type personlighet etterspørres. Dette bygger vi på våre besøk i butikkene. Ansatte som Kjøpmenn omtaler som talenter, med potensial til selv å bli Kjøpmann en gang, framstår som svært ulike personligheter. Et talent kan være alt fra svært beskjeden og introvert til hyperutadventt.

Vi ser altså en praksis der bakgrunnskjennetegn kan bety noe ved at det søkes å skape et mangfold blant de ansatte, og der det legges vekt på personlige egenskaper uten at en bestemt personlighet etterspørres. Man kunne tenke seg at det i en servicebedrift ble lett etter den personlige egenskapen utadventhet. Når dette i spørreundersøkelsen likevel ikke framheves som det viktigste, knytter vi det til det vi identifiserer som en svært tydelig arbeidsinstruks for butikkmedarbeiderne: At man skal møte kundene med et imøtekommende: Hei, ja – jeg skal vise deg/hjelpe deg, og et blidt: Ha det. Kunden skal behandles som den øverste sjef. Dette kommuniseres tydelig fra ledelsen i REMA 1000 gjennom virksomhetens verdigrunnlag, men det er også noe vi ser hos Kjøpmenn og ansatte i butikkene. Man skal være imøtekommende overfor kundene, et smil hjelper. Og dette gjelder uavhengig av den ansattes personlighet, det gjelder både for introverte og ekstroverte. En butikkmedarbeider sa det slik: «Det er ingen grunn til å være sur selv om du er introvert». Mens en regionsdirektør beskriver det slik: «Du trenger ikke å være veldig utadventt, man kan være introvert, men positiv og offensiv.»

Dernest vektlegges *arbeidsvilje*. Det gjelder enten du er Kjøpmann, NK eller butikkmedarbeider. Den som har arbeidsvilje, tiltros også arbeidsevne. Videre må du kunne jobbe i team. En som liker best å holde på for seg selv, passer ikke så godt inn.

Gjennom å vektlegge personlig egnethet og at det faglige kan læres gjennom opplæring i butikk og i REMA 1000, skapes det en mulighet for at enhver kan passe inn. Denne tilnærmingen styrkes av tendensen vi finner ikke bare til å ta inn folk gjennom ulike tiltak, men også til å ansette fast dem man har prøvd ut ved å ha dem på tiltak.

## Rekruttering gjennom tiltak

Det er utbredt å ha folk på tiltak eller i praksis i butikken. 76 prosent av Kjøpmennene svarer at de har dette. I gjennomsnitt dreier det seg om 1,8 personer på tiltak; minimum er én, maksimum seks. Det vanligste er at de som er på tiltak eller arbeidspraksis kommer fra NAV – det gjelder 85 prosent, mens 22 prosent kommer fra introduksjonsprogrammet for asylsøkere/flyktninger (formidlet gjennom NAV eller kommunale tjenester). Videre er i overkant av 3 prosent fra Pøbelprosjektet og 23 prosent fra andre tiltak. Kjøpmenn snakker om det å ta inn folk på tiltak som et *ansvar*. De ser på det som et samfunnsansvar å gjøre sitt i denne sammenheng, og samtidig er det bra for butikken at dette blir synlig.

Jeg har tatt dem på tiltak inn på eget initiativ, tror kundene er fornøyd med det, de ser at vi tar ansvar. Både de andre ansatte og kundene gir uttrykk for at det er bra at vi har folk på tiltak. (Kjøpmann)

Det å ta inn folk på tiltak kan også fungere som en rekrutteringsstrategi. Seks av ti Kjøpmenn svarer at de har ansatt noen fast som tidligere har arbeidet i butikken gjennom tiltak og Pøbelprosjektet. Nær 90 prosent av de som er ansatt etter å ha vært på tiltak, oppgis å komme fra NAVs generelle tiltak, 19 prosent fra introduksjonsprogrammet, 6 prosent fra Pøbelprosjektet og 12 prosent fra andre tiltak.

Når fire av ti Kjøpmenn som har hatt ansatte på tiltak ikke har gitt noen fast ansettelse etterpå, har dette flere årsaker. Ifølge Kjøpmenn vi intervjuet er det et stykke å gå fra praksisplass til fast ansettelse. Det skal både være behov og rom for å ta inn en ny ansatt i butikken, og personen må vise at hun eller han kan fylle jobben.

Vi har en som har gått fra NAV på arbeidspraksis til fast stilling. Det er en skikkelig gladhistorie. Hun trengte omplassering, etter tre måneder var jeg litt i tvil, så vi fikk tre måneder til, og nå er hun fast ansatt. (Kjøpmann)

Når denne Kjøpmannen refererer til en som går fra praksisplass til ansettelse som en gladhistorie, er det fordi at det å gi noen fast ansettelse basert på det vedkommende har vist over en relativt kort periode, betyr å ta en sjanse. Dette nevnes særlig i tilfeller hvor det tas inn folk som sliter med det norske språket. Det kan være vanskelig å vite hvor fort vedkommende vil lære språket, og om denne personen vil kunne fungere godt i en jobb hvor de faktisk må snakke en god del, både med de øvrige ansatte (butikkarbeid beskrives gjennomgående som teamarbeid) og

med kunder. Men usikkerheten nevnes også i tilfeller hvor den det gjelder har en litt trøblete fortid. Her forteller en Kjøpmann om den første gangen han ga en han visste hadde en vanskelig fortid nøklene, og dermed ansvaret for butikkens verdier.

Man blir jo selvfølgelig bekymret. Nå gir jeg han nøkkelen, hva skjer? Så må jeg tenke... jeg har over tjue andre som jobber her, hva tenker de? Det blir jo en bekymring. Jeg hadde den bekymringen de tre første månedene. Men man må tørre å gjøre det og samtidig ha den bekymringen, og heller følge opp litt ekstra. Ellers kommer vi ingen vei videre. I dag så kan jeg gi lommeboka mi til han. Jeg kan gi han alt.

Denne ansatte viste seg tilliten verdig. Samtidig synliggjør sitatet alvoret og ansvaret knyttet til det å ta inn folk i arbeidspraksis, gi opplæring til folk i praksis og ikke minst å ansette dem fast. 86 prosent av Kjøpmennene svarer at de som er på tiltak får særskilt tilrettelegging og oppfølging i butikken. Nær åtte av ti svarer at de selv følger dem opp i det daglige arbeidet, mens halvparten svarer at de får ekstra oppfølging av fagansvarlig. Tre av ti har mentor/fadderordning, tre av ti svarer at det gis språkopplæring, og to av ti har hyppige medarbeidersamtaler med de som er i tiltak eller praksis.

Det medfører altså en betydelig ekstrainsats å ta inn personer på ulike tiltak, samtidig beskriver flere Kjøpmenn dette som oppgaver som utvikler både dem som ledere og de øvrige ansatte. Man lærer mye, argumenteres det, av å skulle lære opp en som kan trenge litt ekstra oppfølging.

# Oppsummert

Vi finner en tendens til at det går bredt ut, i mange kanaler, når Kjøpmenn skal rekruttere til stillinger som butikkmedarbeidere. Mange søker, og når Kjøpmennene skal avgjøre hvem som skal ansettes, legges det vekt på personlig egnethet framfor formell utdanning. Dersom den enkelte er arbeidsvillig, antas vedkommende også å ha arbeidsevne og læringsevne. Mantraet er at alt kan læres i butikken og gjennom intern opplæring. I den grad det legges vekt på den enkeltes bakgrunn, framheves betydningen av å ha en sammensatt gruppe ansatte. Det letes heller ikke etter en bestemt type personlighet, noe vi knytter til en tydelig arbeidsinstruks som gjør at ansatte, uavhengig av personlighet, skal behandle kunder imøtekommende og med respekt. I tillegg finner vi at mange Kjøpmenn, men ikke alle, er opptatt av å ta inn folk på tiltak, og at en betydelig andel av de som gjør dette etterpå ansetter folk de har hatt inne på tiltak. Samtidig sier de at det å ta inn folk på tiltak er arbeidskrevende og medfører et stort ansvar. Dette er imidlertid et ansvar Kjøpmenn beskriver som utviklende, både for dem selv, for de øvrige ansatte og for den det gjelder. Det kan styrke virksomheten, også fordi man viser fram at det tas et samfunnsansvar.

Vi finner altså ikke bare rekrutteringsmetoder, men også rekrutteringskriterier og rekrutteringspraksis som tilrettelegger for bredde og mangfold blant ansatte. Vi finner et stort mangfold blant Kjøpmennene. Her er det særlig stor bredde med hensyn til utdanningsbakgrunn og alder. Det er dessuten en god del Kjøpmenn som har innvandringsbakgrunn. Vi finner samtidig en mangfoldsutfordring knyttet til kjønn, siden en liten andel Kjøpmenn er kvinner. Kjøpmenn innenfor REMA 1000 sitt franchisesystem er selvstendig næringsdrivende, og den lille andelen kvinner vi finner her, speiler situasjonen blant selvstendig næringsdrivende generelt. Samtidig er varehandelen en bransje der det er mulig å gjøre karriere internt – man kan gå fra å være ryddehjelp til å bli butikksjef. I dagligvarehandelen generelt er det om lag like mange kvinner som menn. Når det ikke er slik blant Kjøpmennene, er dette en indikasjon på at det ikke er like muligheter til å gjøre slik karriere. Det kan med andre ord være nødvendig med særskilt innsats for å sikre rekrutteringen av kvinner til sjefsposisjoner.

## Referanser

- Alsos, G. & Ljunggren, E. (2015). Kvinner og menn som eiere i norske bedrifter. I G. Alsos, H. Bjørkhaug, A. Bolsø & E. Ljunggren E. (red.), *Kjønn og næringsliv i Norge*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Berglann, H., Golombek, R. & Røed, K. (2013). Entreprenørskap i Norge – mest for menn? *Søkelys på arbeidslivet*, 1–2, 3–21.
- Fraser, N. (2003). Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition and Participation. I N. Fraser & A. Honneth, *Redistribution or Recognition? A Political-Philosophical Exchange*. London/New York: Verso.
- Hansen, T. & Slagsvold, B. (red.) (2012). *Likestilling hjemme*. NOVA Rapport 8/2012.
- Hauge, E. S. (2015). Entreprenørskap, kjønn og identitet. I G. Alsos, H. Bjørkhaug, A. Bolsø & E. Ljunggren E. (red.), *Kjønn og næringsliv i Norge*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jensen, R. S. (2007). Kvinners eierskap – kjennetegn og motivasjon. *Søkelys på arbeidslivet*, 1.
- Teigen, M. (2014). Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet. I M. Teigen & L. Reizel (red.), *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Oslo. Gyldendal Akademisk.



# Inkludering og mangfold i Rema 1000

Denne rapporten ser på hva som hemmer og hva som fremmer inkludering og mangfold i REMA 1000. Vi konsentrerer oss om to forhold: I hvor stor grad er Kjøpmenn innenfor REMA 1000 sitt franchisesystem en mangfoldig sammensatt gruppe? Hvilke rekrutteringsstrategier og -kriterier benytter Kjøpmennene når de trenger nye butikkmedarbeidere?

Vi finner at det er et stort mangfold blant de ansatte i butikkene. Kjøpmennene legger større vekt på personlig egnethet enn formell utdanning ved ansettelser. Den som er arbeidsvillig, antas også å ha arbeidsevne og læringsevne. En slik rekruttering gir bredde og mangfold. Mangfold er det også blant Kjøpmennene, særlig når det gjelder utdanningsbakgrunn og alder. En god del av Kjøpmennene har innvandringsbakgrunn, men det er få kvinner. Det kan se ut til at mangfoldsutfordringen blant Kjøpmenn først og fremst er en likestillingsutfordring.



**Fafo**

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2016:25  
ISBN 978-82-324-0310-3  
ISSN 0801-6143  
Bestillingsnr. 20587