

Ragnhild Steen Jensen og Kristine Nergaard

# Varehandelen som inkluderingsarena

Rekruttering, opplæring og arbeidstrening





Ragnhild Steen Jensen og Kristine Nergaard

# **Varehandelen som inkluderingsarena**

## **Rekruttering, opplæring og arbeidstrening**

© Fafo 2017

ISBN 978-82-324-0390-5 (papirutgave)

ISBN 978-82-324-0391-2 (nettutgave)

ISSN 0801-6143 (papirutgave)

ISSN 2387-6859 (nettutgave)

Omslagsfoto: Colourbox.no

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

# Innhold

|  |           |
|--|-----------|
| Forord .....   | 5         |
| Sammendrag .....   | 6         |
| Summary .....  | 10        |
| <b>1 Innledning .....</b>  | <b>12</b> |
| 1.1 Metode.....  | 13        |
| 1.2 Gangen i rapporten.....                                      | 15        |
| <b>2 Inkludering i arbeidslivet.....</b>                         | <b>17</b> |
| 2.1 Opplæring og kvalifisering i det ordinære arbeidslivet ..... | 18        |
| 2.2 Virksomhetenes samfunnsansvar .....                          | 20        |
| 2.3 Oppsummering.....  | 21        |
| <b>3 Varehandelen som bransje .....</b>                          | <b>23</b> |
| 3.1 Data.....  | 24        |
| 3.2 Hvem jobber i handel? .....                                  | 25        |
| 3.3 Arbeidstid .....   | 29        |
| 3.4 Utdanning.....   | 32        |
| 3.5 Høy turnover, men en stabil kjerne.....                      | 33        |
| 3.6 Hvor kommer arbeidstakerne fra? .....                        | 35        |
| 3.7 Lederjobbene .....   | 37        |
| 3.8 Praksisplasser og arbeidsrettede tiltak .....                | 38        |
| 3.9 Oppsummering.....  | 40        |
| <b>4 Rekruttering.....</b>                                       | <b>41</b> |
| 4.1 Rekrutteringspraksiser .....                                 | 41        |
| 4.2 Rekrutteringskriterier .....                                 | 43        |
| 4.3 Rekruttering gjennom tiltak .....                            | 46        |
| 4.4 Rekruttering og mangfold i butikkene .....                   | 52        |
| 4.5 Oppsummering.....  | 53        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5 Opplæring .....</b>                             | <b>55</b> |
| 5.1 Internopplæring.....                             | 55        |
| 5.2 Opplæring og intern mobilitet .....              | 63        |
| 5.3 Opplæring som kultur- og identitetsbygging ..... | 65        |
| 5.4 Oppsummering.....                                | 66        |
| <br>   |           |
| <b>6 Varehandelen som inkluderingsarena .....</b>    | <b>69</b> |
| 6.1 Butikk og inkludering.....                       | 69        |
| 6.2 Utfordringer med inkludering .....               | 73        |
| 6.3 Oppsummering .....                               | 75        |
| <br>   |           |
| <b>7 Konklusjoner .....</b>                          | <b>77</b> |
| <br>   |           |
| Referanser .....                                     | 81        |

## Forord

I denne rapporten har vi satt søkelyset på varehandelen som inkluderingsarena. Utgangspunktet for undersøkelsen er at varehandel (butikkhandel) er en stor bransje og arbeidsplass for mange unge arbeidstakere. Terskelen for å få jobb i butikk er lav, sammenlignet med mange andre deler av arbeidslivet. Det stilles ikke store krav til formelle kvalifikasjoner eller omfattende arbeidserfaring, samtidig som læring gjennom praktisk arbeid vektlegges. Høy turnover innebærer også at arbeidsgiverne har omfattende erfaring i å rekruttere og lære opp nye medarbeidere. Bransjen er i tillegg mye brukt i forbindelse med praksisplassordningen. Mange av de som er på slike ordninger vil dele kjennetegn med den typen arbeidstakere som rekrutteres gjennom ordinære kanaler, blant annet lite arbeidserfaring fra tidligere.

I undersøkelsen har vi kartlagt hvordan ledere i handelsvirksomheter tar imot de som ikke har, og, i en del tilfeller, heller ikke ønsker så mye utdanning. I forlengelsen av dette ser vi på de som kommer via NAV på arbeidsrettede tiltak. Tas disse imot på en annen måte, eller kan erfaringene fra ordinær rekruttering bidra til at man klarer å legge til rette for en velfungerende arbeidspraksis? Den tredje problemstillingen ser på varehandelen som en karrierevei. Hvordan klarer man gjennom internopplæring å utdanne mellomledere og ledere fra en gruppe arbeidstakere med lite formell utdanning?

Undersøkelsen har et arbeidsgiverperspektiv i betydningen at vi drøfter hvilke behov, strategier og utfordringer ledere har i en bransje som i stor grad er avhengig av kontinuerlig rekruttering og opplæring av nye arbeidstakere. Vi baserer oss i hovedsak på kvalitative data, men vi har også undersøkt hva arbeidsmarkedsstatistikk kan fortelle om bransjen.

Prosjektet ble initiert av Hovedorganisasjonen Virke, og det er finansiert med FoU-midler fra Arbeids- og velferdsdirektoratet og kunnskapsmidler tildelt Virke fra oppfølgingsgruppa for IA-avtalen.

Datagrunnlaget er intervjuer på to nivåer i fire kjeder innen handel; to innen dagligvarehandel og to innen faghandel. Vi takker butikksjefer og HR-/personalansvarlige som tok seg tid til å la seg intervjuer i forbindelse med prosjektet.

Vi vil også takke Hovedorganisasjonen Virke ved Marte Buaas for godt samarbeid, og for praktisk bistand i ulike faser av prosjektet. Fafos-kollega Mona Bråten har kvalitetssikret rapporten, takk for gode kommentarer. Takk også til Fafos publikasjonsavdeling som har omskapt manus til ferdig rapport!

Oslo juni 2017, Kristine Nergaard (prosjektleder) og Ragnhild Steen Jensen

## Sammendrag

I denne rapporten har vi sett på varehandelen som inkluderingsarena. Utgangspunktet for undersøkelsen er at varehandel (butikkhandel) er en stor bransje og arbeidsplass for mange unge arbeidstakere. Terskelen for å få jobb i butikk er lav sammenlignet med mange andre deler av arbeidslivet, og mange unge får sitt første møte med arbeidslivet gjennom en butikkjobb. Varehandel er i tillegg mye brukt av NAV i forbindelse med arbeidstrening/praksisplassordningen. Mange av de som er på slike ordninger vil dele kjennetegn med den typen arbeidstakere som rekrutteres gjennom ordinære kanaler, blant annet lite praktisk arbeidserfaring.

Både de kvantitative dataene og intervjuene viser at varehandel er en bransje som er åpen for mange. I et arbeidsliv som i stadig større grad stiller krav til formell utdanning, vektlegger varehandel fortsatt praktisk arbeidserfaring og internopplæring. Selv om en del kun er innom bransjen for en periode, blir varehandel en varig arbeidsplass for mange. Et mindretall rykker opp til lederjobber, andre får et varig arbeidsforhold i form av en heltidsstilling eller en stor deltidsstilling. Samtidig er det de trekkene som gjør varehandel åpen som også gjør at bransjen til dels har lav status, og hvor det å få en heltidsstilling kan være en utfordring, ikke minst for yngre arbeidstakere i starten av yrkeskarrieren. Dette har imidlertid ikke vært tema for denne undersøkelsen, som ser på rekruttering, opplæring og inkludering fra et arbeidsgiverståsted. Vi har sett på tre problemstillinger:

1. Hvordan fanger bransjen opp og sysselsetter de som ikke har (og heller ikke ønsker) så mye utdanning?
2. Hvordan tar bransjen imot de som rekrutteres fra NAV på arbeidsrettede tiltak/praksisplass? Hva er likheter og forskjeller mellom denne gruppen og de som rekrutteres inn på vanlig måte når det gjelder oppfølging og tildeling av arbeidsoppgaver?
3. Hvordan klarer man gjennom internopplæring å utdanne mellomledere og ledere fra en gruppe arbeidstakere med lite formell utdanning?



## Data

Undersøkelsen baserer seg på kvalitative og kvantitative data, men med hovedvekt på kvalitative data. Vi bruker arbeidskraftundersøkelsene (AKU) for å beskrive bransjen, avgrenset til detaljhandel. Vi ser på hva som kjennetegner arbeidstakerne innen handel, og også på hvilke posisjoner i arbeidsmarkedet nye arbeidstakere rekrutteres fra. De kvalitative dataene er basert på intervjuer på ulike nivåer innen varehandel. Vi har intervjuet på to nivåer i fire kjeder: Ikea, Clas Ohlson, Meny og Kiwi. Intervjuene omfatter HR-sjefer/opplæringsansvarlige på kjedenivå samt butikksjefer i hver kjede.

## Hvem jobber i varehandelen?

Arbeidsmarkedsstatistikken viser at detaljhandel er en bransje med mange unge arbeidstakere og mange som kombinerer utdanning og en ekstrajobb i butikk. Butikkjobbene vil ofte være første jobb for ungdom, og gjennomstrømmingen i denne gruppen er stor. Vi finner mange yngre arbeidstakere innen handel, selv om tallene tyder på at det over tid er blitt færre ansatte i alderen 15 til 19 år, og at bransjen i større grad har rekruttert i aldersgruppen 20–24 år. Yngre arbeidstakere som ikke har fullført videregående utdanning, er overrepresentert i handel. Bransjen er dermed åpen for den delen av ungdomskullene som står med grunnskole som høyeste utdanning. Handel er ikke kun en ungdomsbransje. Bransjen har også en betydelig gruppe voksne arbeidstakere med en fast og langvarig tilknytning til sin arbeidsplass. Statistikken viser at ledere langt på vei har samme utdannings- og aldersprofil som bransjen sett under ett. Dette peker i retning av gode muligheter for interne opprykk og vektlegging av intern erfaring og kompetanse. Statistikk fra NAV viser at varehandel er en viktig bransje når det gjelder arbeidstrening/praksisplasser i regi av NAV. I en spørreundersøkelse blant virksomheter innen dagligvarehandel som er medlem av Hovedorganisasjonen Virke, svarer et stort flertall at deres butikk har hatt personer på arbeidstrening.

## Rekruttering

Varehandel er en bransje med relativt høy gjennomstrømming, og det å rekruttere og ansette nye medarbeidere er en nærmest kontinuerlig prosess på en litt større arbeidsplass. Dette betyr at ledere innen varehandel har mye erfaring med å rekruttere og ansette. I mange tilfeller stilles det ikke store krav til formell utdanning og arbeidserfaring, og det vises til at mange kan passe inn i en butikkjobb. Butikksjefene framhever

at arbeidsvilje og personlig egnethet er viktig. Det er også et hektisk arbeidsmiljø og til dels fysisk tungt arbeid. Det er derfor viktig at de som settes har den rette motivasjonen eller innstillingen og en interesse for å jobbe i butikk, og det gjennomføres derfor alltid intervjuer med potensielle ansatte.

Kjedene og butikkene vi har intervjuet i, viser til at det å ta imot personer gjennom tiltak eller arbeidspraksis er et samfunnsansvar de har. I noen butikker er det også en rekrutteringsstrategi, mens andre legger vekt på at de bidrar ved å gi personer på tiltak nyttig arbeidserfaring og referanser. Det som skiller opplæring i en vanlig rekruttering fra å ta inn noen på tiltak eller arbeidspraksis, dreier seg ifølge dem vi har intervjuet, ofte om tid. Det er i mange tilfeller de samme oppgavene som skal læres, men når det gjelder personer på tiltak bruker man lengre tid på opplæring, og det gis en tettere oppfølging underveis.

## Opplæring

Et kjennetegn ved varehandel som bransje er at internopplæring er viktig. Mange har lite arbeidserfaring når de begynner i en butikkjobb, og trenger derfor opplæring. Mange ledere rekrutteres også internt. En arbeidstaker kan gå fra ekstrahjelp til å lede en butikk med ansvar for mange ansatte og stor omsetning, uten å gå veien om det formelle utdanningssystemet. Opplæringen har tre hovedformål: den lærer butikkmedarbeiderne det de trenger for å kunne jobbe i butikk, den sikrer intern rekruttering og mobilitet, og den bidrar til å skape identitet og tilhørighet med kjeden. Butikkarbeidet læres først og fremst gjennom deltakelse i det praktiske arbeidet i butikken og tett oppfølging fra mer erfarne butikkmedarbeidere. Denne måten å lære opp på, gjennom praktisk arbeid og med tett oppfølging, ser også ut til å passe godt for personer som kommer via arbeidspraksis og tiltak. Opplæringen for denne gruppen skiller seg ikke vesentlig fra det som kjennetegner de som rekrutteres via andre kanaler, og butikksjefene gir uttrykk for at de som kommer via tiltak eller arbeidspraksis skal lære det samme som vanlige ansatte. Kjedene har også utviklet ulike typer nettbasert opplæring, som er tilpasset arbeidstakere på ulike nivåer i organisasjonen. Det fortelles at lederopplæringen er blitt mer systematisk og omfattende de siste årene. Denne er ikke bare rettet mot personer i lederstillinger, flere av kjedene har kurs og opplæringsprogram for den som har potensial til å bli butikksjef eller fylle andre lederstillinger.

## Varehandelen som inkluderingsarena

Handel spiller en viktig rolle for inkludering i arbeidslivet ved at mange unge og andre uten omfattende arbeidserfaring får jobb for en kortere eller lengre periode. Butikk-sjefene i vår undersøkelse mener at det meste av den kunnskapen man trenger for å jobbe i butikk læres best gjennom praktisk arbeid, noe som gjør at de i større grad ser etter egnethet framfor formelle kvalifikasjoner.

Vektleggingen av læring gjennom praktisk arbeid kan overføres til de som har vært lenge utenfor arbeidslivet eller mangler arbeidserfaring, og som står uten særlig formell utdanning. En del av disse får arbeidstrening i varehandel gjennom tiltak i regi av NAV. Tilrettelegging, tilpasset opplæring og en viss fleksibilitet i arbeidsoppgaver bidrar til at varehandelen framstår som en god inkluderingsarena for grupper som kan ha problemer med å få jobb i de delene av arbeidsmarkedet der formelle kvalifikasjoner og dokumentert arbeidserfaring er viktig.

Vi peker på at det er noen forutsetninger som må være til stede på arbeidsplassen for at inkluderingen skal lykkes. For det første må det finnes egnede arbeidsoppgaver. Det finner vi i varehandelen. For å lykkes med inkludering må også noen organisatoriske betingelser være på plass. Virksomhetene må sette av tilstrekkelige ressurser til opplæring og oppfølging av personer på tiltak. Selv om kravene til oppfølging er størst i starten av en periode, skal en vellykket praksisperiode gi en arbeidssøker trygghet til å håndtere ulike arbeidsoppgaver. Både kjedene og butikkene i denne undersøkelsen viser videre til at det å ha et godt samarbeid med det lokale NAV-kontoret og/eller attføringsbedrift er en forutsetning for å få til gode inkluderingsløp. Et godt samarbeid innebærer oppfølging av virksomheten underveis, men også at NAV eller attføringsbedriften har forståelse for hvilke behov og krav som stilles til en jobb i varehandel. En slik forståelse er viktig for å velge ut personer for praksisplass/arbeidstrening i butikk. Butikkyrket er fysisk krevende, og de fleste oppgavene forutsetter kommunikasjon med kunder.

# Summary

## **Retail trade as an arena of inclusion in the labour market**

This report deals with the importance of employment in the retail trade for inclusion in the labour market. The threshold for securing a job in a shop is low compared to many other occupations and industries, and many young people start their careers in retail. The industry is also one of few in which employees can still advance to management level based on work experience and without completing a higher education. In addition, the retail trade is widely used by the Norwegian Labour and Welfare Administration (NAV) in connection with work training/the work experience scheme. The survey is based on qualitative and quantitative data, but focuses mainly on interviews with employers at different levels in four large retail chains.

First, we examine how the industry recruits and trains those with a limited education, as well as employers' strategies for the follow-up and assignment of work tasks in relation to new employees with limited work experience. The industry recruits many young workers, and has no particular criteria for formal education or work experience upon appointment. Shop managers place a strong emphasis on employees' work ethic and personal characteristics, and for this reason, potential employees are always interviewed. However, managers also stress that the industry is relatively open and that the threshold for securing a job is not high. Retail work is primarily learned through participation in practical work in the shop, as well as close follow-up by more experienced staff.

Next, we examine how the industry deals with those recruited from NAV on employment initiatives/work experience placements. The study observes that the usual method of training used in the industry, through practical work and with close follow-up, also seems to work well in relation to those sent by NAV. However, those on labour market initiatives receive a longer training period, and are more closely followed up during the process. Some prerequisites must be in place to ensure effective inclusion. First, businesses must dedicate sufficient resources to training and following up those on employment initiatives. Second, it is important that the local NAV office and/or the rehabilitation organisation have a close cooperation with the employer. This entails keeping the lines of communication open during the process, as well as understanding the needs and requirements of a job in the retail trade and taking these into account when selecting candidates for practice placements.

The last topic is the recruitment of managers. In the retail trade, managers are often recruited internally, and many are young and do not have a higher education. Management training has reportedly become more systematic and comprehensive in recent years, and several of the chains now hold courses and training programmes for those with the potential to be a shop manager or to fill other managerial positions.

# 1 Innledning

Varehandel i Norge, forstått som butikkhandel, sysselsetter om lag 200 000 personer (2016), noe som utgjør ca. 8 prosent av alle lønnstakerne. Varehandelen er en bransje med forholdsvis få formelle kompetansekrav, og i 2016 hadde 87 prosent av de ansatte innen detaljhandel grunnskole eller videregående skole som høyeste fullførte utdanning. Et annet kjennetegn ved bransjen er at den sysselsetter folk i hele landet; der det bor folk, er det butikker.

Varehandel, og særlig butikkhandel, er en bransje med omfattende erfaring i å rekruttere unge arbeidstakere uten vesentlig arbeidserfaring. Det er mange unge som får sin første erfaring fra arbeidslivet gjennom å jobbe som ekstrahjelp eller deltid i butikk, ved siden av skole og studier. Dette, sammen med at bransjen har relativt høy turnover, innebærer at butikkene stadig er i en situasjon hvor de rekrutterer nye medarbeidere og lærer disse opp. Varehandelen er også en stor mottaker av personer som kommer via NAV eller andre tiltak med behov for ulike former for tilrettelegging eller arbeidstrening. Det kan være ungdommer som har falt ut fra skolen, personer med psykiske eller fysiske utfordringer, eller innvandrere eller flyktninger som trenger språkopplæring. Samlet betyr dette at varehandel, og da særlig butikkhandel, har bred erfaring med å tilrettelegge og gi opplæring til personer med ulike behov.

I denne rapporten er vi opptatt av om og hvordan varehandelen fungerer som en inkluderingsarena for utsatte grupper i arbeidsmarkedet. Mer presist ser vi nærmere på tre problemstillinger:

1. Hvordan fanger bransjen opp og sysselsetter de som ikke har (og heller ikke ønsker) så mye utdanning?
2. Hvordan tar bransjen imot de som rekrutteres fra NAV på tiltak/praksisplass? Hva er likheter og forskjeller mellom denne gruppen og de som rekrutteres inn på vanlig måte når det gjelder oppfølging og tildeling av arbeidsoppgaver?
3. Hvordan klarer man gjennom internopplæring å utdanne mellomledere og ledere fra en gruppe arbeidstakere med lite formell utdanning?

Rapporten har et arbeidsgiverperspektiv. Det betyr at vi ser på rekruttering og inkludering fra ståstedet til de som ansetter og lærer opp. Vi har gjennomført intervjuer i fire ulike kjeder, to kjeder innen dagligvarehandel, Kiwi og Meny, og to kjeder innen faghandel: Ikea og Clas Ohlson. Vi valgte både dagligvarehandel og faghandel fordi

vi antar at det er butikker som møter ulike kundegrupper med ulike forventninger til de ansattes produktkunnskap og kompetanse. Vi er interessert i å se om det er ulike rekrutteringspraksiser og opplæringstilbud innenfor disse to butikktypene, og også om det er forskjeller i overgang mellom praksisplass/tiltak og ordinær ansettelse.

## 1.1 Metode

Undersøkelsen baserer seg på kvalitative og kvantitative data, men med hovedvekt på kvalitative data.

### **Kvantitative analyser**

Vi bruker arbeidskraftundersøkelsene (AKU) for å beskrive bransjen, avgrenset til detaljhandel (NACE 47). I tillegg til å se på hva som kjennetegner arbeidstakerne innen handel, ser vi også på hvilke posisjoner i arbeidsmarkedet nye arbeidstakere rekrutteres fra. Det gis en nærmere beskrivelse av de kvantitative dataene i kapittel 3.

### **Kvalitative intervjuer**

De kvalitative dataene er basert på intervjuer på ulike nivåer innen varehandelen. Vi har intervjuet HR-sjefer/opplæringsansvarlige på kjedenivå i fire kjeder og tre butikksjefer i hver kjede (se tabell 1.1 for nærmere beskrivelse). Temaene vi var interessert i å dekke gjennom intervjuene, var:

- Rekruttering
- Opplæring
- Intern rekruttering/mobilitet
- Erfaringer med bruk av tiltak/praksisplasser

Fordi varehandel er en bransje med bred erfaring i å rekruttere og ansette personer uten særlig formell utdanning og arbeidserfaring, var vi interessert i å undersøke hvordan rekruttering og opplæring foregår. Mer presist vil vi undersøke hva butikkene ser etter når de rekrutterer, og hvordan opplæring gis. Vi ser også på om, og eventuelt hvordan, denne erfaringen blir brukt når det gjelder til å ta imot personer som er på tiltak og arbeidspraksis.

Butikksjefene vi har intervjuet ble foreslått for oss av kjedene sentralt. Kjedene viste oss til butikker de visste hadde arbeidet med inkludering og tilrettelegging. På

den måten sikret vi at vi besøkte butikker og intervjuet butikksjefer som har konkret erfaring med å ta inn personer via arbeidsmarkedstiltak gjennom NAV-systemet. Det er dermed ikke et tilfeldig utvalg vi har intervjuet, og prioriteringen av bedrifter med denne typen erfaring har vært en bevisst strategi. Butikkene vi har besøkt og butikksjefene vi har intervjuet har alle vært opptatt av våre problemstillinger. Vi har bedt om ikke å få bare de vellykkede historiene, og vi har i intervjuene lagt vekt på å få fram utfordringer med det å ha personer på tiltak/praksis, og også refleksjoner rundt hva som skjer når det ikke lykkes. Videre har butikkene i undersøkelsen av praktiske årsaker vært lokalisert på det sentrale Østlandsområdet.

Dette betyr at utvalget butikker og informanter i undersøkelsen er et *selektert utvalg*, og at det kvalitative materialet vi presenterer i rapporten ikke representerer noe gjennomsnitt. Vi kan derfor ikke si at funnene er generelle for butikkhandel. Seleksjonen er særlig markant når det gjelder arbeidstakere på praksisplass, siden vi eksplisitt ba om å få forslag til butikker som hadde erfaring med denne ordningen. Utvalget vårt kan derimot beskrives ved at det viser mulighetene som finnes i bransjen for å inkludere og å ta inn personer på tiltak/praksisplasser.

Butikkene i undersøkelsen har vært av ulik størrelse, målt i antall ansatte har det variert fra den minste butikken med 20 ansatte til den største med over 90. Den ene faghandelen, Ikea, er organisert med seks varehus med ulike avdelinger. Her vil avdelinger være av en sånn størrelse når det gjelder omsetning og antall ansatte at de tilsvarer butikker. Gjennomgående i butikkene er det flere ansatte enn årsverk, noe som henger sammen med at det er en forholdsvis høy andel deltidsansatte og ekstrahjelper.

Tabell 1.1 Informantoversikt

| Butikk/kjede | Sentralt (HR/opplæring) | Butikksjefer          | Totalt |
|--------------|-------------------------|-----------------------|--------|
| Kiwi         | 1                       | 3 + 1 trainee         | 5      |
| Meny         | 1                       | 3                     | 4      |
| Ikea         | 2                       | 3 (varehus HR-sjefer) | 5      |
| Clas Ohlson  | 1                       | 3                     | 4      |
| Totalt       | 5                       | 13                    | 18     |

Intervjuene er tatt opp på bånd, samtidig som notater er gjort underveis. Intervjuene er skrevet ut i etterkant. Intervjuene tok fra mellom en til to timer. Intervjuguiden var organisert under hovedtemaene rekruttering, opplæring, internkarriere/mobilitet og tiltak/praksis. Intervjuguiden fungerte strukturerende, men åpnet for at informantene kunne reflektere over egne erfaringer og ta opp temaer som de mente var viktige.

Når vi i rapporten bruker sitater fra våre informanter, spesifiseres de ikke nærmere enn med betegnelsene faghandel og dagligvarehandel. Dette er gjort ut fra anonymiseringshensyn. De intervjuede er lovet anonymitet, og vi angir ikke nærmere navn på



kjede eller butikk. Skillet faghandel og dagligvarehandel er gjort fordi det er relevant i noen sammenhenger, hvilke kjeder faghandlene og dagligvarebutikkene tilhører er derimot uten betydning i vår sammenheng.

## 1.2 Gangen i rapporten

Rapporten inneholder syv kapitler. I dette innledningskapittelet har vi sett på prosjektets overordnede problemstillinger og redegjort for metode. I kapittel to ser vi på hva vi vet om inkludering i arbeidslivet. Kapittel tre gir en beskrivelse av varehandelen i tall. I kapittel fire ser vi nærmere på rekrutteringspraksiser og hvilke kriterier som ligger til grunn når butikkene ansetter. Vi ser særlig på hva som skal til for å gå fra tiltak/praksis til ansettelse. Kapittel fem beskriver hvordan opplæringen er organisert innenfor varehandel og hvordan den muliggjør en intern karriere. Også her undersøker vi hvordan opplæringen er tilpasset de som kommer fra tiltak/praksis. I kapittel seks diskuterer vi varehandel som inkluderingsarena: hva fremmer inkludering og hva er utfordringene? Vi avslutter rapporten med et kort oppsummerende konklusjonskapittel.



## 2 Inkludering i arbeidslivet

Deltakelse i arbeidslivet er på politisk nivå holdt fram som den viktigste betingelsen for å sikre velferden for den enkelte og samfunnet som helhet. Å delta i arbeidslivet har stor betydning for de fleste mennesker. Arbeid innebærer sosial inkludering, bedre økonomi og livskvalitet. Et inkluderende arbeidsliv med plass for alle er, på tvers av politiske partier, en uttalt visjon. Det innebærer at også personer som av ulike grunner har problemer med å få innpass i arbeidsmarkedet på ordinær måte, skal kunne få seg en egnet jobb. I Stortingsmeldingen *NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet*, er det formulert slik:

«Arbeidskraften er samfunnets viktigste ressurs, og det er derfor behov for en aktiv arbeids- og velferdspolitikkk med sikte på at flest mulig skal kunne delta i arbeidslivet (...) Vi skal ha et arbeidsliv med plass til alle». (Meld. St. 33 (2015-2016))

Og videre:

«Arbeids- og velferdspolitikken skal legge til rette for at personer som har problemer med å få innpass i arbeidsmarkedet kan få en egnet jobb, og motvirke at personer i yrkesaktiv alder faller ut av arbeidslivet». (Meld. St. 33 (2015-2016))

Inkludering, slik det beskrives i denne stortingsmeldingen, innebærer altså både å beholde arbeidstakere som står i fare for å falle ut av arbeidslivet, og å ta inn personer som står utenfor arbeidsmarkedet. Arbeid til alle innebærer at også personer som på grunn av helse, funksjonsnedsettelse eller språk står utenfor arbeidsmarkedet, skal inkluderes (Stjernø & Øverby 2012). For at samfunnet skal lykkes med dette, må det legges til rette på ulike måter, det er behov for opplæring, arbeidstrening, helsemessig oppfølging og annen bistand. Dette er forhold som er tatt inn i avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). IA-avtalen er mellom arbeidstakere, arbeidsgivere og staten, og den ble første gang inngått i 2001, og er fornyet til å gjelde ut 2018. Avtalens overordnede mål er å styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.

Ett av delmålene i IA-avtalen har vært økt sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne. Evalueringer har imidlertid vist at dette delmålet er det som i minst grad er fulgt opp på virksomhetsnivå. Ute i virksomhetene har det først og fremst vært engasjement for delmålet om å redusere sykefraværet (Ose m.fl. 2013; Svalund & Hansen 2013). Det kan være flere forklaringer på dette, men en rimelig antakelse er at mens det

kan være lønnsomt for virksomheter å få ned sykefraværet, vil det å inkludere utsatte grupper som står utenfor arbeidsmarkedet i større grad ha en kostnadsside. Forskning viser også at utfordringer med å bistå personer som aldri har hatt, eller som har hatt en svak, arbeidstilknytning, er større enn for de som allerede har en tilknytning til arbeidslivet (Norvoll & Fossetøl 2010). Vi vil også anta at for gruppen med liten eller ingen tilknytning i arbeidslivet, vil arbeidsgivere i mindre grad føle seg ansvarlig for å tilrettelegge og inkludere. En forutsetning for at IA-avalen skal lykkes er imidlertid at arbeidsgiver motiveres til å ansette personer som har utfordringer med hensyn til både livssituasjon og livsfase (Bråten & Lien 2015).

## 2.1 Opplæring og kvalifisering i det ordinære arbeidslivet

For å inkludere personer som står utenfor arbeidsmarkedet, vil det gjerne være et behov for opplæring. Derfor er en hovedstrategi for å inkludere de som står utenfor arbeidsmarkedet nettopp å bidra med å kvalifisere dem, slik at de kan konkurrere i det ordinære arbeidsmarkedet. Denne kvalifiseringen har i norsk sammenheng i stor grad foregått gjennom kurs, trening eller i skjermede virksomheter – altså utenfor det ordinære arbeidslivet (Spjelkavik 2016). Det har imidlertid vært økt oppmerksomhet rettet mot den opplæringen og kvalifiseringen som skjer i det ordinære arbeidslivet, og det er fra myndighetenes side et klart ønske om at mer av tilretteleggingen for de som står utenfor skal foregå i virksomheter i det vanlige arbeidslivet. I den offentlige utredningen *Arbeidsrettede tiltak* fra 2012 (NOU 2012: 6) var økt bruk av ordinært arbeidsliv for å inkludere utsatte grupper framhevet som et sentralt tiltak. I den norske arbeidsmarkedspolitikken er det dermed blitt en sterkere vektlegging av å bruke vanlige arbeidsplasser framfor skjermet arbeidsforberedende innsats. En slik tilnærming er også i tråd med nyere internasjonal forskning, som viser at økt bruk av vanlige virksomheter har best resultater å vise til når det gjelder inkludering av grupper som står utenfor arbeidslivet (Proba 2011; Schafft & Spjelkavik 2014; Spjelkavik 2016). Det er dette som internasjonalt betegnes som «place then train», i motsetning til en strategi som legger vekt på først å trene og så plassere, «train then place». Med «place then train» menes at vanlige arbeidsplasser brukes for arbeidsutprøving, arbeidstilvenning, arbeidstrening og kvalifisering for personer som er utenfor arbeidsmarkedet og som trenger praksis og ekstra bistand. Både norsk og internasjonal forskning viser at oppfølging i ordinært arbeidsliv er mest effektivt hvis målet er at deltakeren skal gå over i en ordinær jobb (se Proba 2011 for en oversikt).

En norsk studie fra 2016 evaluerte effekter av arbeidspraksis og opplæringstiltak for *ordinære* jobbsøkere i perioden 2003–2012. Den viser at arbeidspraksis hadde

moderate positive effekter på sannsynligheten for å komme i ordinært arbeid, mens opplæringstiltak hadde klart positive effekter (Zhang 2016). Effektene varierte imidlertid mellom ulike grupper, og innvandrere så ut til å ha mest utbytte av arbeidspraksis først, altså «place then train».

Hvorfor arbeidspraksis (place then train) ser ut til å ha mindre effekt, svarer studien ikke på, men antyder at mulige forklaringer kan være at innholdet i arbeidspraksis ikke samsvarer med deltakernes forventninger og at deltakere er lite motiverte.

Det er imidlertid verdt å merke seg at denne studien så på ordinære jobbsøkere, og det er mulig at arbeidspraksis er en mer nyttig eller hensiktsmessig tilnærming for de som trenger ekstra bistand eller mer tilrettelegging, slik internasjonale studier viser (Proba 2011). Det er framhevet som en styrke ved å bruke arbeidsplassen som læringsarena at det er reelt arbeid, og ikke noe som gjøres som en forberedelse til noe annet. Det andre, og som kanskje er særlig viktig, er at det i praktisk arbeid er bestemte handlinger som repeteres, noe som gir grunnlag for systematisk innlæring (Næss 2014). Dette passer godt med hvordan opplæring gis innenfor varehandel, man lærer gjennom praktisk arbeid i butikk. Varehandel, med sin erfaring i å lære opp unge ofte uten særlig formell utdanning, vil derfor også kunne være godt egnet til å lære opp personer som kommer via tiltak/praksisplass.

### **Ulike grupper som skal inkluderes**

En tilnærming der opplæring og kvalifisering i større grad skjer i det ordinære arbeidslivet, forutsetter at arbeidsgivere må være motiverte for å ta inn og tilrettelegge for ulike grupper, også for arbeidstakere som ikke kan yte maksimalt (se Bråten & Lien 2015). De som står utenfor arbeidslivet er en sammensatt gruppe med ulike utfordringer, som krever ulike tilpasninger i arbeidslivet. Det kan være personer som har falt ut av arbeidslivet, unge personer som ikke har fullført utdanningsløpet eller flyktninger og innvandrere med dårlige norskkunnskaper. Det betyr at det er ulike behov for tilrettelegging, det er de som trenger arbeidstrening, språkopplæring eller fysisk tilrettelegging. Det er også en økning av personer med psykiske lidelser. Og det har de senere årene vært lagt mer vekt på å gi mennesker med psykiske helseproblemer som står utenfor arbeidslivet bedre muligheter til å bli inkludert (Ramvi m.fl. 2013).

En studie av NAV-kontorenes oppfølging av unge brukere fra 2015 trekker fram at unge utgjør en særlig gruppe (Strand m.fl. 2015). Dette begrunnes med at det er en hovedforskjell mellom unge og voksne brukere når det gjelder grad av selvstendighet. Studien peker på at de unge mangler en grunnleggende selvstendighet, noe som gjør at de trenger ekstra oppfølging med forholdsvis enkle ting, slik som informasjon om hvordan man forholder seg til for eksempel offentlige instanser, folkeregistrering og søknader. Det betyr at unge har behov for å bli fulgt opp langt tettere enn andre brukergrupper. I studien vises det til at ansatte i NAV som arbeider spesielt med unge,

mener at det å ha tilstrekkelig tid er en forutsetning for å få til god oppfølging av unge brukere. I det ligger også å ha tid til å finne relevante tiltaksplasser og til å ha kontakt med arbeidsgivere (Strand m.fl. 2015). Det kommer videre fram at det kan være vanskelig å finne arbeidsplasser for ungdommer. Det kan, ifølge NAV-veilederne, være på grunn av ungdommenes mangel på motivasjon, men også at det kanskje ikke finnes jobber til dem: «Det er en utfordring å få de ut i jobb. Det handler om motivasjon, men det må jo finnes en jobb til dem» (s. 79). I et arbeidsmarked hvor det blir færre ufaglærte jobber og hvor kravene til formell kompetanse øker, kan det være en utfordring å finne tilgjengelige jobber for unge som ikke har fullført utdanning og heller ikke har særlig yrkeserfaring.

## 2.2 Virksomhetenes samfunnsansvar

Vi har sett at myndighetene ønsker å få arbeidslivet mer aktivt med på å inkludere personer med ulike behov, både med hensyn til opplæring, kvalifisering og tilrettelegging i arbeidslivet. Spørsmålet er hva som skal til for at virksomheter tar et slikt ansvar. Ett svar er å vise til virksomhetenes samfunnsansvar, som betyr at de tar et ansvar utover det rent kortsiktige bedriftsøkonomiske. Virksomhetene er ikke lovpålagt å ta et slikt samfunnsansvar (Midtsundstad 2008). Samfunnsansvar kan komme til uttrykk på ulike måter, det kan dreie seg om etikk, miljø, bærekraftig utvikling og rettferdig handel, men også om inkludering av utsatte grupper og forebygging av fravær og frafall blant ansatte. Vi har vist til IA-avtalen (se over), som er et samarbeid mellom partene i arbeidslivet og staten om å forbygge sykefravær og utstøting, men også om å tilrettelegge for utsatte grupper. Evalueringer av den første avtaleperioden, 2001–2011, har vist at virksomhetene først og fremst har vært opptatt av målet om å redusere sykefraværet blant ansatte (se f. eks. Ose m.fl. 2013). Dette er ikke så uventet; det å legge til rette for at egne ansatte som står i fare for å falle ut av arbeidslivet på grunn av sykefravær eller uføretrygd fortsatt kan være i arbeid, vil være lønnsomt for virksomhetene og kan beskrives som et «internt» sosialt ansvar. Arbeidsgivere som aktivt ønsker å inkludere personer som har problemer med å få innpass i arbeidslivet, kan sies å ta et «eksternt» sosialt ansvar (Andressen & Bergene 2011). Dette er et ansvar utover det virksomhetene sannsynligvis mener de er forpliktet til. Det kan imidlertid hevdes at IA-avtalen har gitt arbeidsgiverne et nytt syn på deres ansvar for å bidra til et romsligere og mer inkluderende arbeidsliv (Drøpping 2003).

Arbeidsgivers ønsker om å inkludere utsatte grupper kan også være strategiske og økonomisk lønnsomme i den forstand at det kan bidra til å gi virksomheten et godt omdømme. Et godt omdømme kan være viktig både overfor kunder og når man skal rekruttere arbeidskraft. Samtidig viser en studie av arbeidsrettet brukeropfølging

(«Place then train» i NAV, Spjelkavik 2016) at de fleste arbeidsgivere ønsker å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, og at de er tilbakeholdne med å rekruttere personer som trenger ekstra tilrettelegging. Det kan skyldes at de mangler insentiver til å ansette utsatte grupper, men også at de mangler kompetanse for å håndtere de utfordringene som følger med slike rekrutteringer (Spjelkavik 2016). Frøyland og Kvåle (2014) viser til at utfordringer som følger med å rekruttere de som står utenfor arbeidslivet, til en viss grad skyldes dårlig selvtillit hos de som skal inkluderes, og studien trekker fram at god opplæring, muligheter for å lære i sitt eget tempo og at man kan spørre om hjelp er viktig.

### **Billig arbeidskraft**

En utfordring ved bruk av tiltaksplasser og praksisplasser/arbeidstrening som flere studier peker på, er at arbeidsgivere kan utnytte ulike ordninger fordi de ønsker seg billig arbeidskraft (Spjelkavik 2014; Spjelkavik m.fl. 2016; Proba 2011). En undersøkelse gjennomført blant LO-tillitsvalgte våren 2017, viser at det er oppslutning om at virksomhetene skal ta et samfunnsansvar for at personer som strever med å komme inn på arbeidsmarkedet får en mulighet. Samtidig uttrykker de tillitsvalgte en bekymring for at grunnbemanningen holdes lav og at det bemannes opp med tiltaksdeltakere, at virksomhetene gjør dette for å spare lønnskostnader og at ordningen har en mulig fortrenningseffekt på ordinær arbeidskraft (Saltkjel & Steen 2017).

Det er også studier som peker på utfordringer omtalt som innlåsningseffekter, det vil si at personer blir gående på tiltaksordninger uten mulighet for fast ansettelse, eller personer går fra praksisplass til praksisplass uten at det resulterer i noen ordinær jobb (Elgvin & Friberg 2014; Djuve & Kavli 2015). Denne kritikken er imidlertid i like stor grad rettet mot hvordan tiltak/praksis er utformet som mot arbeidsgivere (Eide m.fl. 2016). Flere studier har dessuten pekt på at et godt samarbeid mellom offentlige aktører og lokale arbeidsgivere er en forutsetning for å få til gode inkluderingsløp (Schafft & Spjelkavik 2014). Et minimum er at det bør være avklart mellom NAV/ attføringsbedrift, arbeidsgiver og personer som skal inkluderes om hva som er målet med tiltaket/praksisen, om det er ansettelse, utprøving eller opplæring.

## **2.3 Oppsummering**

Vi har sett at inkludering av utsatte grupper til deltakelse i arbeidslivet er en uttalt politisk målsetting. Der man tidligere brukte skjermete virksomheter for avklaring og opplæring, er det nå fra myndighetenes side et klart ønske om i større grad å bruke ordinære virksomheter. Forskning har vist at en slik tilnærming (place then train) er

mest vellykket dersom målet er å få utsatte grupper inn i ordinært arbeid. Det forutsetter imidlertid at arbeidsgivere er motiverte til å gjøre dette.



## 3 Varehandelen som bransje

Varehandel i alt, og detaljhandel spesielt, er en stor bransje målt ved sysselsetting. Per 2016 har detaljhandel (NACE 47) i underkant av 200 000 lønntakere (AKU årsgjennomsnitt 2016). Dette betyr at om lag 8 prosent av norske lønntakere er sysselsatt i detaljhandel (heretter handel). Bransjens andel av alle lønntakere har vært ganske stabil over tid.<sup>1</sup> Handel er en viktig bransje i alle deler av landet, og butikkmedarbeider er Norges vanligste yrke, med drøye 160 000 sysselsatte i 2016 – selv om ikke alle disse er ansatt i rene handelsvirksomheter. Varehandelsjefer er også en stor gruppe, blant lederstillinger er det kun gruppen med samlebetegnelsen «administrerende direktør» som har flere oppføringer i sysselsettingsstatistikken.

I dette kapitlet beskriver vi trekk ved handelsbransjen som er viktig i diskusjonen om varehandel som inkluderingsarena. Målet er ikke å gi en helhetlig bransjebeskrivelse, men å illustrere rammebetingelser knyttet til rekruttering, bemanning og drift som er viktige for å forstå bransjen. Vi ser på hvem som er sysselsatt i bransjen, blant annet når det gjelder alder, kjønn og utdanning, og spør hva som særpreger nettopp handelsvirksomhet. I forlengelsen av dette beskriver vi også hvilke arbeidstidsordninger som benyttes i bransjen, og hvordan disse varierer mellom de ulike gruppene ansatte som vi finner, studenter og skoleelever, unge arbeidstakere for øvrig og øvrige ansatte. Denne rapporten handler om inkludering, og vi ser derfor på hvor mange nye arbeidstakere bransjen må hente inn og hvem som rekrutteres til jobber innen handel. Handel beskrives av bransjen selv som en bransje med gode muligheter for å rykke opp og «gjøre karriere». Vi ser derfor på hva dataene kan si om arbeidstakere i lederstillinger. Skiller disse seg fra øvrige ansatte i bransjen, og hvordan?

<sup>1</sup> Vi bruker i hovedsak varehandel i rapporten, selv om vi kun ser på en av delbransjene, detaljhandel. Dette samsvarer med den begrepsbruken som våre informanter benytter, jf. at de i intervjuene refererte til sin bransje som varehandel. I kapittel 3, som bygger på arbeidsmarkedsstatistikk, har vi likevel valgt å bruke begrepene «handel» eller «butikkhandel» i stedet for «varehandel». Årsaken er at begrepet varehandel, i statistikkammenheng, omfatter både detaljhandel og engroshandel.

## 3.1 Data

Vi benytter arbeidskraftundersøkelsene (AKU) for å beskrive arbeidstakerne og jobbene i detaljhandel. Detaljhandel avgrenses ved hjelp av næringskoder. Handel omfatter både dagligvarehandel og faghandel. Sistnevnte omfatter en rekke ulike delbransjer, som spenner vidt i vareutvalg. Fra og med 2008, da ny næringsstandard ble innført, omfatter også faghandel handel med drivstoff til motorkjøretøyer (bensinstasjoner). Vi ser i hovedsak på detaljhandel under ett, men kommenterer i enkelte tilfeller på forskjeller mellom faghandel og dagligvarehandel.

Vi benytter AKU på to måter. For det første bruker vi de kvartalsvise undersøkelsene for å beskrive bransjen og dens ansatte. Vi legger gjennomsnittet for perioden 2008/2009 til 2016 til grunn, og kommenterer eventuelle endringer som har skjedd over tid. I enkelte tilfeller bruker vi kun data for 2016 (årgjennomsnitt). I de tilfellene vi legger gjennomsnittet for flere år til grunn, er det for å få flere respondenter og sikrere tall, samt å ikke få resultater som skyldes særtrekk ved arbeidsmarkedssituasjonen. I de tilfellene det er klare endringer over tid, kommenteres dette. For det andre benytter vi mulighetene som ligger i at AKU er bygget opp som et panel der samme person blir intervjuet åtte ganger i løpet av 21 måneder. Dermed kan vi se på hva som kjennetegner forhistorien til de som jobber i varehandel i betydningen: hvor kom de fra? Vi kan også bruke statistikken til å se på hvor mange av de som jobber i varehandel som fortsetter i bransjen (gjennomstrømming), og hvor mange i en aldersklasse som har vært innom bransjen i løpet av knappe to år.

I AKU blir de intervjuede spurt om de i hovedsak betrakter seg som yrkesaktive, student/skoleelev, arbeidssøkende osv. Spørsmålet om hovedaktivitet stilles til deltidsansatte og til de som ikke er sysselsatte. Dette gjør det mulig å skille ut en viktig gruppe i våre analyser; studenter og skoleelever som kombinerer utdanning og en deltidsjobb. Kategoriseringen fanger ikke nødvendigvis opp alle arbeidstakere som er i gang med en utdanning, men den fanger stort sett opp de som har en ekstrajobb ved siden av skolegang eller studier.<sup>2</sup> De som kan falle utenfor, er særlig deltidsstudenter.

AKU-panelene vil ha frafall, det vil si at ikke alle er intervjuet åtte ganger. Frafallet er størst blant unge og de som ikke er sysselsatt. Der vi benytter paneldata, ser vi kun på de som har deltatt i minst fire intervjuer (når vi ser på hele perioden), eventuelt de som har besvart spørsmålene på begge de tidspunktene vi sammenligner (når vi sammenligner to tidspunkt).

<sup>2</sup> Dataene som er benyttet er hentet fra arbeidskraftundersøkelsene (panel og tverrsnittsundersøkelser) 2008 til 2016. Data er innsamlet av Statistisk sentralbyrå. Data er tilrettelagt og stilt til disposisjon i anonymisert form av NSD – Norsk senter for forskningsdata AS. Verken Statistisk sentralbyrå eller NSD er ansvarlig for analysen av data eller de fortolkninger som er gjort her.

## 3.2 Hvem jobber i handel?

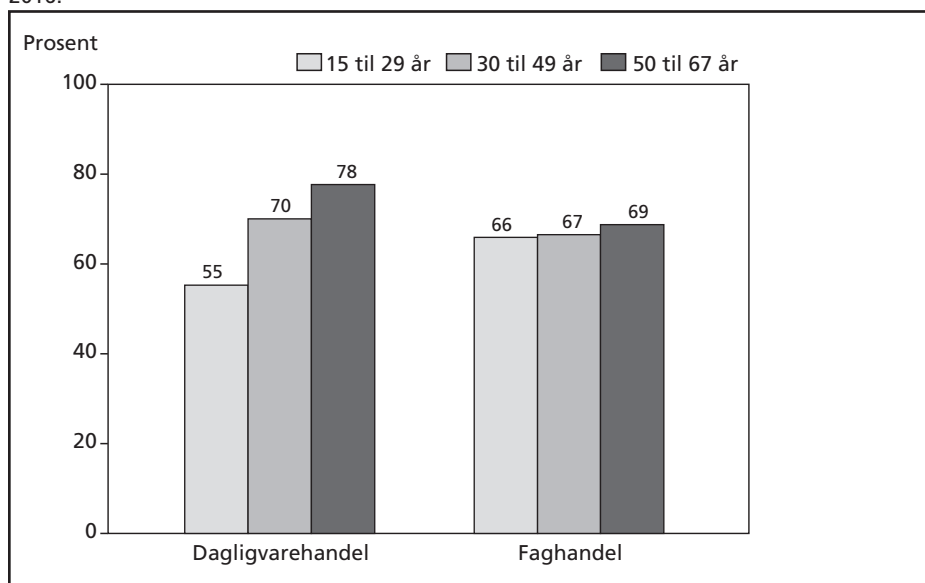
### Kvinnedominert, men ikke bare det...

Handel er en bransje med mange kvinner. Per 2016 utgjør kvinner om lag 65 prosent av lønnstakerne i bransjen, men kvinneandelen varierer etter alder (figur 3.1). Blant yngre arbeidstakere (under 30 år) utgjør kvinner drøye 60 prosent av arbeidstakerne og menn knappe 40 prosent. Blant unge arbeidstakere finner vi også bransjeforskjeller: faghandel er mer kvinnedominert enn dagligvarehandel. Det vil si at blant yngre arbeidstakere er bransjen moderat kvinnedominert.

Blant arbeidstakere over 50 år er kvinneandelen nesten 10 prosentpoeng høyere, i overkant av 70 prosent. Her er kjønnsfordelingen i bransjene motsatt enn hos de unge, det er i dagligvarehandel at vi finner flest kvinner.

En forklaring kan være at handel rekrutterer både kvinner og menn blant yngre arbeidstakere, men at flere kvinner forblir i, eller finner tilbake til, bransjen. Men det kan også være at bransjen i årene framover vil få en likere kjønnsfordeling.

Figur 3.1 Andel kvinner i detaljhandel (NACE 47) etter alder og type handel. AKU årsgjennomsnitt 2016.



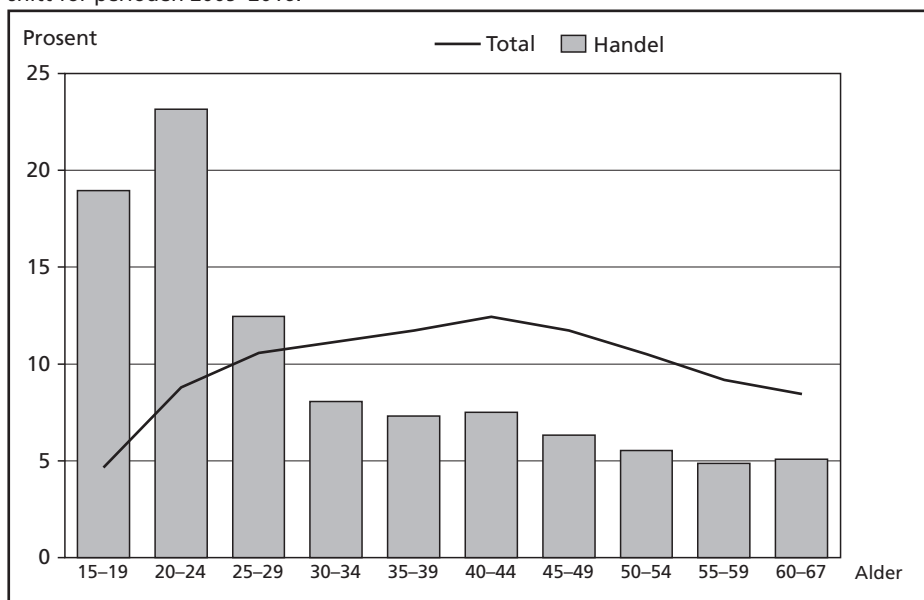
### En bransje med mange yngre arbeidstakere

Handel beskrives ofte som en ungdomsbransje, og dette stemmer godt med det statistikken forteller. Sammen med serveringsvirksomhet toppe handel bransjer med høy ungdomsandel. Drøye halvparten av arbeidstakerne per 2016 er under 30 år, og godt

over 40 prosent av lønntakerne er under 25 år (figur 3.2). Denne andelen har vært ganske stabil over de siste 8–10 årene. Handel skiller seg dermed klart ut fra norske lønntakere sett under ett, der 13–14 prosent er under 25 år. Hadde vi kun sett på yrkeskategorien butikkmedarbeider<sup>3</sup>, ville andelen unge vært enda høyere: om lag 65 prosent av butikkmedarbeiderne er under 30 år, og drøye halvparten er under 25 år.

Sammenlignet med faghandel, har dagligvarehandel flere helt unge arbeidstakere sett under ett. Ser vi de siste årene under ett (2009 til 2016), er om lag en fjerdedel av de som jobber i dagligvarehandel under 20 år. Siden stillingene ofte er små, gjenspeiler imidlertid ikke dette årsverk/timeverk innen bransjen.

Figur 3.2 Aldersfordeling lønntakere detaljhandel (NACE 47) og lønntakere samlet. Gjennomsnitt for perioden 2009–2016.



### Færre blant de helt unge

Over de siste årene har andelen helt unge arbeidstakere i handel (15 til 19 år) gått ned, mens aldersgruppen 20 til 24 år utgjør en litt større andel av lønntakerne i bransjen. Andelen lønntakere i alderen 15–19 år er gått ned med om lag 5 prosentpoeng fra 2009/2010 til 2015/2016. Spørreundersøkelser som AKU forteller ikke hvorfor det er blitt færre av de aller yngste. Forklaringer kan være at arbeidsgivere ønsker arbeids-

<sup>3</sup> STYRK08, yrkeskode 5223.

takere over 18 år, samtidig som eldre ungdom/unge voksne i større grad enn tidligere etterspør en deltidsjobb innen handel.

Undersøkelser fra SSB viser også at færre blant de aller yngste har jobb i dag, sammenlignet med 2007/2008.<sup>4</sup> Sysselsettingsandelen blant arbeidstakere i alderen 15 til 18 år har gått ned med 4–5 prosentpoeng fra 2009 til 2016 (AKU). Mange av de «forsvunne» jobbene er deltidsjobber i varehandel.

### **Arbeidsplasser for skoleungdom og studenter**

Handelsbransjen sysselsetter mange unge som kombinerer skolegang med en deltidsjobb. Mellom 25 og 30 prosent av de som jobber i varehandel kan klassifiseres som hovedsakelig studenter/elever.<sup>5</sup> I gruppen under 30 år sett under ett, er andelen studenter/elever om lag 50 prosent, og blant de yngste kombinerer det store flertallet skole og ekstrajobb. Andelen skoleelever/studenter er litt høyere i dagligvarehandel enn i faghandel, men forskjellen er ikke stor.

### **En variert landbakgrunn**

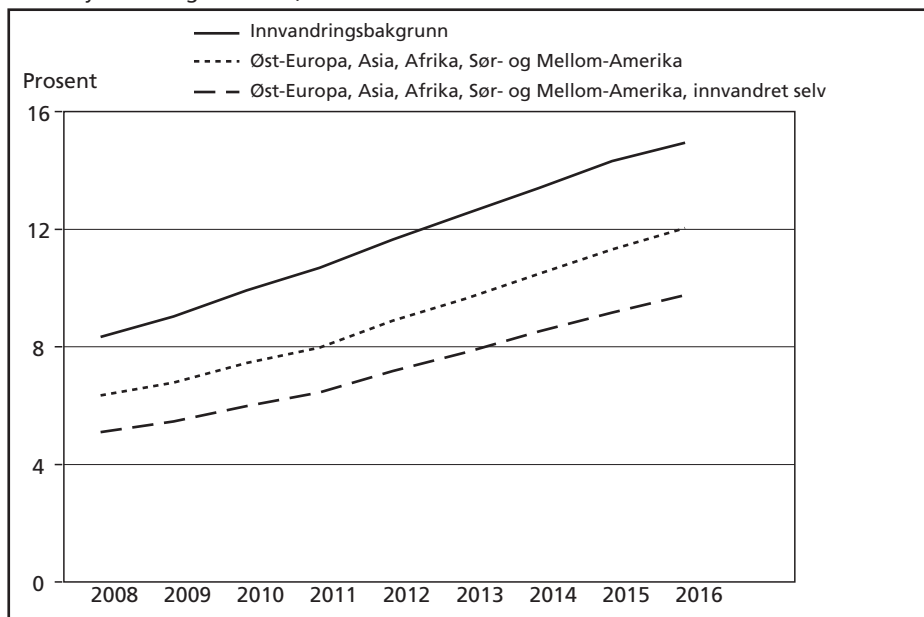
Andelen arbeidstakere med innvandringsbakgrunn har økt i handelsbransjen over tid (figur 3.3). I dag har om lag 15 prosent av lønntakerne innvandringsbakgrunn i betydningen at de selv er innvandret eller har to foreldre som har innvandret til Norge. Andelen arbeidstakere med innvandringsbakgrunn i handel ligger omtrent på gjennomsnittet for arbeidslivet samlet (16 prosent per 2016). Bransjen skiller seg dermed fra for eksempel serveringsvirksomhet, som på andre områder har en del felles med handel (unge arbeidstakere, høy turnover, mange med ekstrajobb ved siden av studier). I serveringsbransjen er andelen arbeidstakere med innvandringsbakgrunn hele 44 prosent.

Det er imidlertid forskjeller mellom ulike deler av landet innen handel. I Oslo er andelen arbeidstakere med innvandringsbakgrunn mye høyere enn i øvrige deler av landet. Vi ser også at andelen arbeidstakere med bakgrunn fra Øst-Europa, Asia, Afrika eller Sør- og Mellom-Amerika har økt. Det er med andre ord ikke slik at det kun er unge svensker som jobber i handel.

<sup>4</sup> <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/faerre-unge-jobber>

<sup>5</sup> Deltidsansatte spørres om de i hovedsak betrakter seg som yrkesaktiv, student/elev osv. Samme spørsmål stilles ikke til de som oppgir at de har ukentlig arbeidstid som tilsvarende heltid.

Figur 3.3 Andel arbeidstakere med innvandringsbakgrunn. Detaljhandel (NACE 47). Registerbasert sysselsettingsstatistikk, bosatte lønnstakere.



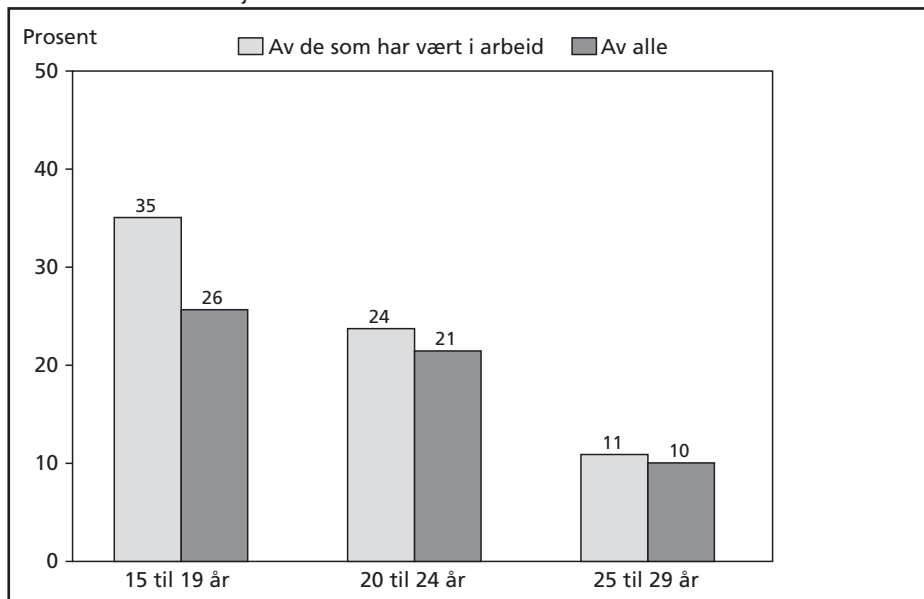
### Mange får sin første arbeidserfaring fra handel

Unge arbeidstakere kombinerer gjerne skolegang/studier med en ekstrajobb, og skifter ofte jobb. Når man teller antall personer på ett tidspunkt, får vi et godt inntrykk av hvor mange unge som jobber i handel og hvor stor andel disse utgjør av arbeidsstokken. Men AKU, som intervjuer samme person åtte ganger over 21 måneder, kan også si noe om hvor mange i en gitt aldersgruppe som har hatt jobb i bransjen.

I en ungdomsgenerasjon vil mellom 20 og 25 prosent ha vært innom varehandel i løpet av en periode på knappe to år (figur 3.4). Andelen er noe høyere blant de yngste (15 til 19 år) sammenlignet med aldersgruppen 20–24 år. Ser vi bort fra de som ikke har vært i arbeid i perioden (klassifisert som ikke yrkesaktiv i alle de åtte intervjuene), øker andelen som har vært innom handel til 35 prosent blant de yngste.

Vi kan ikke følge personer over en lengre periode enn 21 måneder (AKUs panel). Men det er rimelig å anta at andelen yngre personer med arbeidserfaring fra handel vil være en god del høyere enn 25 prosent, siden unge personer ofte skifter jobb. Hadde vi hatt data for en periode på fire eller fem år, ville dermed andelen med jobberfaring fra handel økt sammenlignet med det vi ser i figur 3.4.

Figur 3.4 Andel i en aldersgruppe som har vært sysselsatt i detaljhandel (NACE 47) i minst ett av åtte kvartaler. AKU panel 2008 til 2014 (startår for intervjuene). Kun personer som har fullført minst fire av åtte intervjuer.



### Bare innom eller en jobb over tid?

Unge arbeidstakere kombinerer skolegang eller studier og jobb. Etter fullført utdanning vil flertallet være klare for å søke jobber i andre bransjer enn der de har hatt sin ekstra-jobb. Det betyr at en jobb i handel eller andre bransjer for en del vil være kortvarig og ikke avspeile den bransjen man havner i etter avsluttet utdanning. AKU viser likevel at en god del av de unge i varehandel er i bransjen over tid. Drøye halvparten av yngre som har vært innom bransjen, har jobbet i handel i minst fire av de åtte intervjuene i AKU. Dette betyr at arbeidsforholdet ikke bare er tilfeldig i en gitt måned, men kan vare i flere år.

## 3.3 Arbeidstid

### Deltid

Deltidsandelen er høy innen handel. Hvis vi ser på perioden fra 2009 og framover, arbeider 57–58 prosent av lønntakerne deltid, og andelen er ganske stabil. Vi finner dermed ikke igjen den økningen i arbeidstid som har kjennetegnet flere andre kvinne-

dominerte bransjer de senere årene. Samtidig gir gjennomsnittstall et lite utfyllende bilde av arbeidstid i en bransje med mange skolelever og studenter.

### **Tre grupper – ulike kjennetegn**

Vi har delt ansatte innen handel i tre kategorier. Tallene for størrelsen på de tre gruppene og for arbeidstid er basert på gjennomsnitt for perioden 2009 til 2016.

- Studenter/elever med jobb ved siden av skolegang (ca. 28 prosent av arbeidstakerne).
- Unge arbeidstakere (under 30 år) som jobber heltid eller deltidsansatte som regner seg som hovedsakelig yrkesaktive (ca. 24 prosent av arbeidstakerne).
- Arbeidstakere på 30 år og mer som jobber heltid eller deltidsansatte som regner seg som hovedsakelig yrkesaktive (ca. 43 prosent av arbeidstakerne).

I tillegg kommer en gruppe andre lønnstakere, blant annet tilkallingsvikarar som ikke har noen avtalt arbeidstid, og personer som arbeider ved siden av alderspensjon/tidligpensjon eller andre trygdeordninger. Denne gruppen utgjør om lag 5 prosent av arbeidsstokken i handel, og vi ser ikke mer på denne gruppen.

### **Studenter og elever med deltidsjobb**

En drøy fjerdedel av arbeidstakerne i handel er deltidsansatte som oppgir at de i hovedsak betrakter seg som student eller skoleelev. Her finner vi mange i små jobber, og det er heller ingen forskjeller mellom kvinner og menn i ukentlig arbeidstid.

- Ca. 46 prosent har en avtalt/vanlig arbeidstid på under 10 timer i uka.
- Ca. 41 prosent har en avtalt/vanlig arbeidstid på 10 til 19 timer i uka.
- Ca. 13 prosent har en avtalt/vanlig arbeidstid på 20–36 timer i uka.

Denne gruppen er i hovedsak fornøyd med sin nåværende arbeidstid, 90 prosent svarer nei på spørsmålet om de ønsker en annen arbeidstid enn den de har.

### **Unge yrkesaktive (under 30 år), studenter og elever unntatt**

Selv når vi ser bort fra studenter og elever, er handel fortsatt en ung bransje, i den betydning at antallet unge arbeidstakere er høyt sammenlignet med arbeidslivet for øvrig. I gruppen unge under 30 år er heltidsandelen høyere og andelen som har en avtalt arbeidstid på under 20 timer i uka ganske lav.

- Ca. 60 prosent arbeider heltid.
- Ca. 26 prosent arbeider 20–36 timer i uka.
- Ca. 14 prosent arbeider mindre enn 20 timer i uka.



Det er visse forskjeller i arbeidstid mellom kvinner og menn, men ikke så store. Blant menn jobber 67 prosent heltid, mens 56 prosent av kvinnene har en heltidsstilling. Heltidsandelen blant unge arbeidstakere er høyere i faghandel enn i dagligvarehandel. Antakelig finner vi her en del som kombinerer jobb og studier eller jobb og andre aktiviteter, men som regner jobben som sin hovedaktivitet.

I denne gruppen finner vi også langt flere som er misfornøyd med sin arbeidstid. Nesten én av fire ønsker en annen arbeidstid enn det de har, og de aller fleste ønsker lengre arbeidstid. Dette betyr at rundt 40 prosent av de deltidsansatte i denne gruppen ønsker større stilling enn det de har. Den viktigste årsaken til at de jobber deltid, er at de ikke får tilbud om heltidsstilling. Om lag halvparten av de som jobber deltid, oppgir denne forklaringen. For denne gruppen er dermed stillingsstørrelse og ønsker om større stilling en betydelig utfordring.

### **Voksne arbeidstakere (30 år og mer), studenter og elever unntatt**

Handel har også mange voksne arbeidstakere, her brukt i betydningen arbeidstakere som er 30 år og mer. Også i denne gruppen dominerer heltid og lang deltid. Gruppen er mer kvinnedominert enn det vi finner blant yngre arbeidstakere; kvinner utgjør 68 prosent.

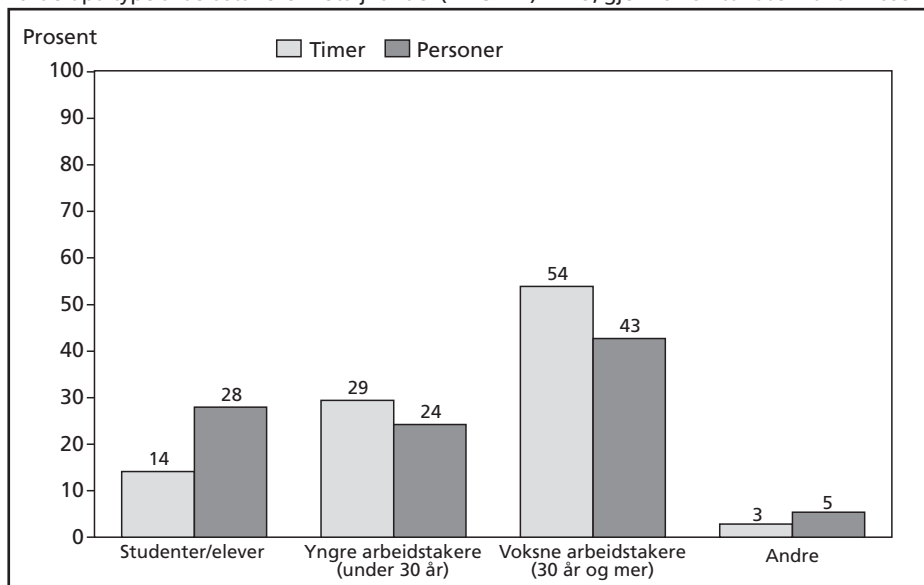
- Ca. 65 prosent arbeider heltid.
- Ca. 25 prosent har en arbeidstid mellom 20–36 timer (lang deltid) i uka.
- Ca. 10 prosent har en ukentlig arbeidstid på under 20 timer.

Det er klare forskjeller i arbeidstid mellom kvinner og menn. Det store flertallet av mennene (88 prosent) har en heltidsstilling, mens 53 prosent av kvinnene har det samme. I denne aldersgruppen er langt flere av de deltidsansatte fornøyd med sin arbeidstid, selv om det også her er en god del som ønsker lengre arbeidstid. En del av de deltidsansatte oppgir at den viktigste årsaken er at arbeidsgiver ikke tilbyr full stilling, men flertallet velger andre forklaringer, som egen helse, omsorgsforpliktelser eller «andre grunner».

### **Timer, personer og erfaring**

Bildet av varehandel som en ungdomsbransje blir noe moderert hvis vi ser på arbeidstid omregnet til timeverk. Studenter og elever, som står for om lag 28 prosent av arbeidstakerne, dekker om lag 14 prosent av timeverkene, mens arbeidstakere på 30 år eller mer står for 54 prosent av timeverkene, selv om de kun utgjør 43 prosent av arbeidstakerne (figur 3.5).

Figur 3.5 Andel lønnstakere og sum av antall arbeidede timer (faktisk arbeidstid i intervjuuka) fordelt på type arbeidstakere. Detaljhandel (NACE 47). AKU, gjennomsnitt 2009–2016. Prosent.



### 3.4 Utdanning

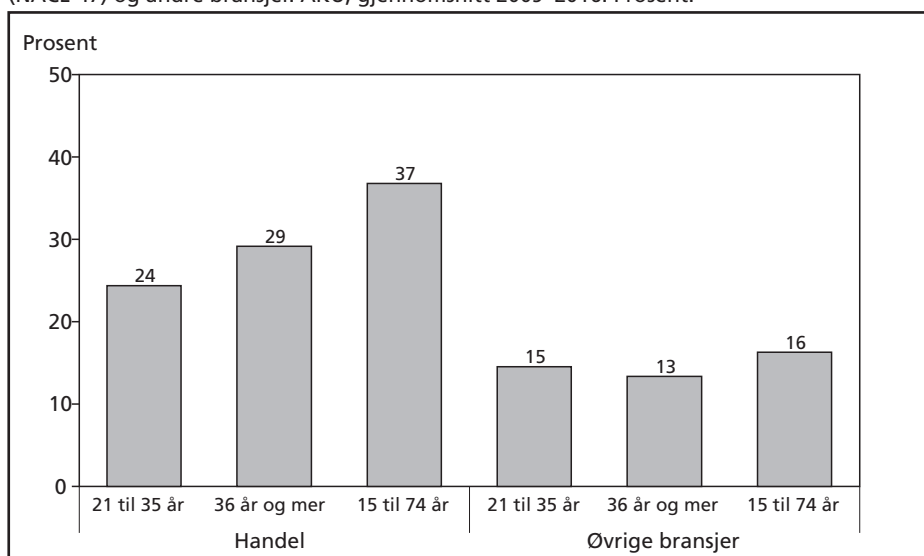
Det er i dag ikke mange yrker og bransjer som er åpne for arbeidstakere uten formell utdanning i form av videregående opplæring (fagutdanning eller annet) eller høyere utdanning. Innføringen av Reform 94, der alle sikres et tilbud om videregående opplæring, har på mange måter innført 13 års utdanning som en norm. Samtidig vet vi at om lag 15 prosent av yngre arbeidstakere i Norge (21–35 år) står med ungdomsskole som sin høyeste utdanning, selv om denne generasjonen har hatt rett til skoleplass i videregående opplæring. I tillegg kommer ungdom som fortsatt er i ferd med å gjennomføre en videregående opplæring, og som jobber eller ønsker å ha en jobb ved siden av studiene. Det er med andre ord et betydelig antall yngre personer som skal inn på arbeidsmarkedet permanent eller i midlertidige deltidsjobber uten fullført utdanning utover grunnskolenivå.

En forklaring på at handel er en bransje som kjennetegnes av et ganske lavt utdanningsnivå, er at mange av arbeidstakerne ennå ikke har avsluttet sin utdanning. Men selv om vi ser bort fra de yngste, finner vi mange som står uten fullført videregående opplæring. Noe overraskende er andelen nesten like høy blant generasjonen

som har nytt godt av Reform 94 (her definert som 21 til 35 år) og arbeidstakere som er over 35 år.

Andelen arbeidstakere med utdanning på grunnskolenivå er klart høyere i handel sammenlignet med andre bransjer (figur 3.6). Dette gjelder både blant arbeidstakere i alderen 21 til 35 år og blant de som er eldre enn 35 år. Dette betyr at handel, sammen med enkelte andre bransjer innen tjenesteyting, sysselsetter mange yngre som står uten sluttført videregående opplæring.

Figur 3.6 Andel lønntakere med grunnskole som høyeste fullførte utdanning. Detaljhandel (NACE 47) og andre bransjer. AKU, gjennomsnitt 2009–2016. Prosent.



### 3.5 Høy turnover, men en stabil kjerne

Handel er en bransje med stort gjennomtrekk av ansatte. Forklaringen er blant annet mange unge og mange som kombinerer skolegang med en deltidsjobb i bransjen. Samtidig er det stor forskjell i turnover avhengig av hvilken type arbeidstakere vi ser på. I AKU spørres arbeidstakerne om når de begynte hos sin nåværende arbeidsgiver. Dermed kan vi beregne ansiennitet og se på forskjeller mellom ulike grupper.

Arbeidstakere over 30 år er en ganske stabil yrkesgruppe også innen handel (tabell 3.1). I denne gruppen har godt over halvparten (59 prosent) minst fem års ansiennitet hos nåværende arbeidsgiver. Det sammenlignbare tallet for andre bransjer er 61 prosent. Andelen nyansatte (ett års ansiennitet og mindre) er 12 prosent. Heller ikke dette tallet skiller seg vesentlig fra øvrige bransjer sett under ett. Med andre ord – denne gruppen

arbeidstakere innen handel har en stabil tilknytning til arbeidsplassen, og turnover-raten er om lag som for samme aldersgruppe når vi ser arbeidsmarkedet under ett. Den store forskjellen er derimot at lønnstakere på 30 år og mer utgjør 44 prosent av arbeidstakerne i handel, mot 78 prosent i øvrige bransjer.

Handel har et betydelig innslag av yngre arbeidstakere også når vi ser bort fra studenter og elever (jf. figur 3.5). Her er gjennomstrømmingen større enn blant de som har etablert seg i bransjen. Om lag en tredjedel har mindre enn ett års ansiennitet på arbeidsplassen.<sup>6</sup> Heller ikke yngre arbeidstakere i handel skiller seg fra samme aldersgruppe i andre bransjer, yngre arbeidstakere har generelt kort ansiennitet hos sin arbeidsgiver. For det første vil ikke unge ha vært lenge nok i arbeid til å opparbeide seg lang ansiennitet. Men kanskje like viktig, yngre arbeidstakere skifter oftere jobb, enten fordi de ønsker noe annet, eller fordi de må. Blant unge arbeidstakere under 30 år er det ganske vanlig å være på utkikk etter ny jobb. I varehandel svarer om lag 20 prosent bekreftende på et spørsmål om jobbsøking.

Den siste gruppen arbeidstakere er studenter og elever med deltidsjobb i butikk. Her er turnoveren svært høy. Nesten halvparten har mindre enn ett års ansiennitet hos sin arbeidsgiver, og 70 prosent har under to års ansiennitet. I løpet av ett år vil om lag halvparten av de deltidsansatte studentene/elevene være borte fra arbeidsplassen. Noen kommer nok tilbake på et senere tidspunkt, men gjennomstrømmingen i denne gruppen er uansett høy. Siden studenter/elever utgjør et sted mellom 25 og 30 prosent av arbeidstakerne i handel, innebærer dette at virksomheter i varehandel må rekruttere og lære opp mange unge arbeidstakere i løpet av ett år.

Tabell 3.1 Ansiennitet hos arbeidsgiver etter gruppe. Detaljhandel (NACE 47) AKU 2009–2016. Prosent. N=31725.

|                      | Under ett år | Ett til to år | Tre til fem år | Mer enn fem år | I alt |
|----------------------|--------------|---------------|----------------|----------------|-------|
| Studenter/elever     | 46           | 24            | 25             | 5              | 100   |
| Yngre arbeidstakere  | 34           | 21            | 30             | 15             | 100   |
| Voksne arbeidstakere | 12           | 9             | 21             | 59             | 100   |
| I alt                | 28           | 16            | 24             | 31             | 100   |

<sup>6</sup> I AKU spørres det om sammenhengende ansiennitet, så vi fanger ikke opp eventuelle opphold i arbeidsforholdet. Dette kan bety at vi i noen grad overdriver andelen som er nye på arbeidsplassen, siden unge arbeidstakere kan komme tilbake til en tidligere arbeidsgiver.

Vi kan også se på hvor mange timer som utføres av arbeidstakere med minst fem års erfaring i bedriften, og hvor stor andel av timene som utføres av arbeidstakere med kort bedriftsansiennitet. Arbeidstakere med fem års ansiennitet eller mer står for rundt 40 prosent av timeverkene. Over tid har denne andelen økt litt, noe som peker i retning av at arbeidsstokken heller blir mer stabil enn at gjennomstrømmingen øker innen handel. Samtidig er nyrekrutterte ansatte en viktig del av arbeidsstokken i handel: drøye 20 prosent av timeverkene utføres av arbeidstakere med mindre enn ett års ansiennitet i bedriften.

### 3.6 Hvor kommer arbeidstakerne fra?

I en bransje der nesten 30 prosent av arbeidstakerne er ansatt i løpet av de siste 12 månedene, er spørsmålet om hvem som rekrutteres inn til bransjen og hvordan rekruttering skjer, sentralt. I de kvalitative intervjuene skal vi se nærmere på hva ledere på butikknivå ser etter hos sine nye ansatte. Men først ser vi på hva AKU-tall kan si om veiene til jobb i handelsbransjen.

Vi tar utgangspunkt i AKU-tall for 2009 til 2016 (paneldataene) og betrakter perioden under ett. Vi ser på arbeidstakere som er sysselsatt i handel, og undersøker hvilken tilknytning disse hadde 12 måneder tidligere og 21 måneder tidligere, det vil si ved første og fjerde intervju. Tallene viser at om lag halvparten arbeidet i en handelsvirksomhet og hadde lønnet arbeid som sin hovedaktivitet, litt flere om vi kun ser på 12 måneder (tabell 3.2). Nesten halvparten hadde dermed en annen tilknytning enn «vanlig» jobb i handel. En betydelig gruppe blant disse er studenter/elever med ekstrajobb i handel. En annen stor gruppe er skoleelever og studenter som ikke var sysselsatt i intervjuuka. Overgangsratene bekrefter dermed at rekruttering av unge som er i et utdanningsløp er en sentral arbeidskraftstrategi i handel. En mindre andel arbeidstakere kommer fra andre bransjer enn handel. Men også blant disse finner vi en del som kombinerer studier/skolegang med en ekstrajobb. Det er dermed få nyansatte som er rekruttert fra vanlige stillinger i andre bransjer.

Det er kun 3–4 prosent av arbeidstakerne som var klassifisert som arbeidssøkere. Ser vi på samtlige kvartaler, finner vi at flere har vært klassifisert som arbeidssøkere ved minst ett kvartal. Men tallene er ikke vesentlig annerledes enn for andre bransjer sett under ett. Også blant de arbeidssøkende finner vi en del som oppgir at skole/studier er deres hovedaktivitet.

Tabell 3.2 Status i arbeidsmarkedet 12 og 21 måneder tidligere. Lønnstakere i detaljhandel (NACE 47). AKU paneldata 2009–2014 (start på intervjuene). Prosent.

|   | Status 21 måneder tidligere* | Status 12 måneder tidligere* |
|---|------------------------------|------------------------------|
| Handel, kort ansiennitet (annen bedrift)                                      | 15                           | 9                            |
| Handel, lengre ansiennitet i bedriften (samme bedrift)                        | 36                           | 46                           |
| Handel, hovedsakelig skoleelev/student  | 14                           | 18                           |
| Handel/annet  | 1                            | 2                            |
| <b>Handel i alt</b>   | <b>66</b>                    | <b>76</b>                    |
| Fra fast ansettelse i annen bransje   | 5                            | 4                            |
| Fra midlertidig ansettelse eller ekstra jobb som elev/student i annen bransje | 6                            | 4                            |
| <b>Fra annen bransje i alt</b>  | <b>11</b>                    | <b>8</b>                     |
| Arbeidssøker  | 4                            | 3                            |
| Skoleelev   | 15                           | 10                           |
| Øvrige utenfor arbeidsstyrken   | 3                            | 3                            |
| <b>Ikke sysselsatt i alt</b>  | <b>22</b>                    | <b>16</b>                    |
| Annet (selvstendig etc.)  | 1                            | 1                            |
| <b>I alt</b>  | <b>100</b>                   | <b>100</b>                   |
| <b>N</b>  | <b>2881</b>                  | <b>3185</b>                  |

\*Anslagene på annen/samme bedrift er omtrentlig, siden AKU ikke angir eksakt når intervjuene foregår.

Dette viser følgende om rekruttering og arbeidskraftstrategier i handelsvirksomheter:

- Nye arbeidstakere rekrutteres i stor grad blant yngre personer som er i utdanning.
- Noen av de nyrekrutterte kommer fra en status som arbeidssøker, men andelen er ikke vesentlig høyere enn i andre deler av arbeidsmarkedet.
- Varehandel rekrutterer i begrenset grad fra andre bransjer, iallfall hvis vi ser bort fra studenter og elever med ekstrajobb, midlertidig ansatte etc.

Man kan også se på hvordan ansatte i handel beveger seg i arbeidsmarkedet. Etter 21 måneder jobber fortsatt to av tre i handel, mens 17 prosent er i andre bransjer. Blant de som kombinerte skole/studier med jobb i handel, er nesten halvparten fortsatt i jobb i bransjen. Mange av disse kombinerer fortsatt jobb og skolegang/studier, men en del klassifiseres også som hovedsakelig yrkesaktive.

### 3.7 Lederjobbene

Handel er en stor bransje, med mange lederstillinger på ulike nivåer. Bransjen omtales også som en bransje der det er mulig å gjøre karriere på bakgrunn av arbeidserfaring fra butikkyrket og uten å ha høyere utdanning. I den nye yrkeskoden (STYRK08) finner vi to yrkeskoder for ledere i varehandel:

- Varehandelssjefer (1420)
- Butikkavdelingssjefer (5222)

Disse kodene er brukt i AKU fra 2013. Selv om vi ser flere årganger av AKU under ett, blir antallet intervjuer ganske lite.<sup>7</sup> Vi ser likevel på hva undersøkelsene kan fortelle om ledere i handel.

Tabell 3.3 Arbeidstakere i lederstillinger i detaljhandel (NACE 47) etter utdanning, alder og kjønn. AKU 2013–2016. N=2023.

|                        | Andel |
|------------------------|-------|
| <b>Utdanning</b>       |       |
| Grunnskole             | 24    |
| Videregående opplæring | 60    |
| Høyere utdanning       | 16    |
| I alt                  | 100   |
| <b>Alder</b>           |       |
| Under 30 år            | 25    |
| 30 til 39 år           | 27    |
| 40 år og mer           | 48    |
| I alt                  | 100   |
| <b>Kjønn</b>           |       |
| Kvinner                | 59    |
| Menn                   | 41    |
| I alt                  | 100   |

Om lag 24 prosent av lederne i handel har utdanning på grunnskolenivå og 16 prosent har høyere utdanning. Hadde vi kun sett på varehandelssjefer, ville andelen med høyere utdanning økt til 19 prosent, mens 23 prosent har grunnskole som sin høyeste fullførte utdanning. Dette gjør at handel skiller seg fra andre deler av privat sektor, der kun 5 prosent av ledere har grunnskole, mens 79 prosent har høyere utdanning. Aldersfordelingen er også annerledes, i øvrige bransjer i privat sektor er det færre unge ledere og færre kvinnelige ledere. Menn er likevel overrepresentert blant ledere også i denne bransjen,

<sup>7</sup> Registerbasert sysselsettingsstatistikk ville i hovedsak gitt samme bilde av ledere i detaljhandel som det AKU gir langs de variablene vi ser på her. Unntaket er at andel unge ledere ville blitt litt lavere.

siden kvinneandelen er høyere blant butikkmedarbeidere og i andre typer stillinger i handel, enn blant ledere. AKU viser i tillegg at lederstillingene innen handel i hovedsak er heltidsstillinger, og her finner vi ikke studenter/elever med ekstrajobb.

### 3.8 Praksisplasser og arbeidsrettede tiltak

Et sentralt tema for denne rapporten er hvordan handelsbransjen tar imot personer på praksisplass eller andre typer arbeidsrettede tiltak i regi av NAV. Statistikk fra NAV for 2016 viser at det i gjennomsnitt var knappe 7000 ordinære arbeidssøkere i arbeidstrening (såkalt praksisplass). I tillegg kommer tiltak for personer med nedsatt arbeidsevne. I denne gruppen er det i gjennomsnitt 8000–9000 personer som er i tiltak som er gruppert som arbeidstrening.<sup>8</sup>

Varehandel er en bransje som brukes mye når det gjelder arbeidsrettede tiltak. Det er imidlertid begrenset med statistikk som kan gi et detaljert bilde av antall personer som deltar på arbeidsrettede tiltak innen handel. Vi har fått tall fra NAV som gir en indikasjon på hvor i arbeidslivet denne typen tiltak finner sted.<sup>9</sup> Av knappe 31 000 personer på arbeidsrettede tiltak (2016), har NAV bransjeopplysninger for 43 prosent (drøye 13 000 tiltaksplasser). De to store avtakerbransjene er helse- og sosialtjenester og varehandel. Disse to bransjene står for 63 prosent av de tiltakene der bransje er indentifisert. Varehandel alene står for 28 prosent. Hvis disse tallene er noenlunde representative for alle tiltaksplassene, står varehandel for om lag en fjerdedel av antall arbeidsrettede tiltak over et år konservativt anslått. Selv om ikke alle disse tiltaksplassene vil være i detaljhandel/butikk, er det liten tvil om at butikkhandel er en viktig samarbeidsbransje for NAV og attføringsvirksomheter/andre som bistår NAV når det gjelder arbeidsrettede tiltak.

Hovedorganisasjonen Virke gjennomførte våren 2017 en undersøkelse blant egne medlemsbedrifter innen dagligvarehandel. I alt har knappe 1200 bedrifter svart på undersøkelsen, og av disse har 86 prosent hatt personer på arbeidstrening eller andre tiltak i løpet av de siste tre årene. De som har hatt personer på tiltak, oppgir at dette dreier seg som personer med innvandringsbakgrunn (71 prosent har krysset av for dette), unge under 26 år (56 prosent) og personer med fysiske eller psykiske plager (32 og 38 prosent). 15 prosent av respondentene oppgir at de har hatt personer med psykisk utviklingshemming på tiltak. Selv om man kan anta at virksomheter som har

<sup>8</sup> Månedlig statistikk fra NAV om deltakere på arbeidsrettede tiltak og årlig statistikk over arbeidssøkere på tiltak.

<sup>9</sup> Takk til Statistikkseksjonen/Kunnskapsavdelingen som fant fram tall over deltakere i arbeidsrettede tiltak etter bransje.



erfaring med å ta imot personer på tiltak er overrepresentert i undersøkelsen (i betydningen mer svarvillige), bekreftes inntrykket av at handelsbedrifter er mye brukt når det gjelder tiltaksplasser.

I undersøkelsen spurte Virke også hva som var de viktigste grunnene til å ta imot personer på arbeidstrening (tabell 3.4). Det forholdet som flest krysset av for, var god erfaring med samarbeidet med NAV/attføringsbedrift. Om lag like mange oppga at samfunnsansvar var en viktig grunn. Det framgår også at en god del (43 prosent) ønsket å teste ut en kandidat som kunne være aktuell for ansettelse, og om lag en av fire krysser av for «gratis opplæringstid». Det ble ikke spurt direkte om tilgang på gratis arbeidskraft, som er et forhold som av og til trekkes fram som kritikk av denne typen tiltak.<sup>10</sup> Få av de som har besvart undersøkelsen legger vekt på initiativ fra egne ansatte eller at personen ble anbefalt av venner eller familie. Det er imidlertid 12 prosent som sier at en grunn til å si ja, var at de kjente personen fra før.

Undersøkelsen blant butikksjefer innen dagligvarehandel gir ikke svar på hvor mange av tiltaksdeltakerne som har fått tilbud om vanlig arbeid i virksomheten. Men 77 prosent av de som hadde hatt personer på tiltak, oppgir at minst én tiltaksdeltaker er blitt ansatt fast eller midlertidig i virksomheten.

I undersøkelsen ble det også spurt om NAV/attføringsbedrift hadde gitt veiledning i forbindelse med arbeidstreningen. Knappe halvparten (46 prosent) sier at dette skjedde i stor eller nokså stor grad. Andelen som oppgir at de i liten grad eller ikke har fått veiledning, er 18 prosent.

Tabell 3.4 Hva var de viktigste grunnene til at du tok imot noen på arbeidstrening? Undersøkelse blant medlemsvirksomheter innen dagligvarehandel i Virke 2017. Flere svar mulig. Prosent. N=1018.

|   |    |
|---|----|
| Gode erfaringer med samarbeidet med NAV/attføringsbedrift | 69 |
| Samfunnsansvar  | 68 |
| Ønsket å teste ut en kandidat før en eventuell ansettelse | 43 |
| Gratis opplæringstid                                      | 27 |
| Kjennskap til personen fra før                            | 12 |
| Annet   | 7  |
| Oppmuntret av ansatte i virksomheten                      | 3  |
| Personen ble anbefalt av venner eller familie             | 2  |

Vi har fått tilgang til frekvensfordelinger fra Virke.

<sup>10</sup> Se f.eks. <http://frifagbevegelse.no/loaktuelt/navpraktikanter-erstatte-vanlig-ansatte-i-flere-butikker-mener-hk-6.158.380986.fa30c93919>

### 3.9 Oppsummering

En gjennomgang av arbeidsmarkedsstatistikken viser at detaljhandel er en bransje med mange unge arbeidstakere og mange som kombinerer utdanning og en ekstrajobb i butikk. Butikkjobbene vil ofte være første jobb for ungdom, og gjennomstrømmingen i denne gruppen er stor. Ledere i handelsvirksomheter må derfor rekruttere et betydelig antall nye arbeidstakere hvert år. Samtidig er det galt å beskrive bransjen som kun en ungdomsbransje eller en bransje som man ikke blir lenge i. Varehandel sysselsetter mange yngre arbeidstakere som først og fremst betrakter seg som yrkesaktive, og har mange voksne arbeidstakere med en fast og langvarig tilknytning til sin arbeidsplass. Tallene tyder også på at det de senere årene er blitt færre unge i alderen 15 til 19 år, og at bransjen i større grad har rekruttert i aldersgruppen 20–24 år.

Mens studenter/elever stort sett er fornøyd med sin arbeidstid, viser tallene større utfordringer blant yngre arbeidstakere for øvrig. Her finner vi en betydelig andel som ønsker større stilling.

Yngre som ikke har fullført videregående utdanning er overrepresentert i handel. Bransjen er dermed åpen for den delen av ungdomskullene som står med grunnskole som høyeste utdanning. Statistikken viser også at ledere langt på vei har samme utdannings- og aldersprofil som bransjen sett under ett. Det peker i retning gode muligheter for interne opprykk og vektlegging av intern erfaring og kompetanse.

Tall fra NAV og fra en spørreundersøkelse foretatt av Hovedorganisasjonen Virke viser at varehandel er en viktig bransje når det gjelder å tilby tiltaksplasser for arbeidstrening. Undersøkelsen fra Virke viser at et godt samarbeid med NAV/attføringsbedriftene er den viktigste grunnen til at bedriftene tar imot personer på tiltak. Det varierer i hvilken grad bedriftene opplever å ha fått god veiledning i forbindelse med at de har hatt personer på arbeidstrening.

## 4 Rekruttering

I dette kapitlet ser vi på butikkenes rekrutteringspraksiser, hvilke rekrutteringskanaler de benytter og hvilke rekrutteringskriterier som ligger til grunn når de ansetter. Hvordan butikkene arbeider med å rekruttere medarbeidere som kommer via arbeidspraksis eller tiltak, er tema vi vier særlig oppmerksomhet. Vi har i forrige kapittel vist at varehandel er en bransje som har relativt høy gjennomstrømming, og det å rekruttere og ansette nye medarbeidere er en nærmest kontinuerlig prosess på en litt større arbeidsplass. Det er flere grunner til at det er slik. På grunn av lange åpningstider og variasjon i handelsmønsteret over dagen og uka har man bruk for mange medarbeidere, også mange som ikke er heltidsansatte (Nergaard 2012). Det er dessuten en bransje hvor det er mange som jobber ved siden av studier og skole. Disse trekkene ved bransjen innebærer at mange er innom varehandelen for en periode, og at bransjen derfor har mye erfaring med å rekruttere og ansette. Dette kommer også fram i våre intervjuer med butikksjefer både i dagligvarehandel og faghandel, de gir uttrykk for at rekruttering er en tidkrevende oppgave, og likevel en del av jobben som de setter pris på.

### 4.1 Rekrutteringspraksiser

I de fire kjedene vi har gjennomført intervjuer, er det den enkelte butikksjef som rekrutterer og ansetter medarbeidere, men dersom de har behov eller ønsker, kan HR sentralt i kjedene bistå. Ut fra intervjuene ser det ut til at kjedene sentralt i større grad er involvert når det gjelder ansettelser til lederstillinger. Dette gjelder både i faghandel og dagligvarekjedene.

Hvordan butikksjefene går fram når de skal ansatte en ny medarbeider, er avhengig av hva slags stilling som skal besettes. Sitatet under oppsummerer godt hvordan butikksjefene rekrutterer til ulike typer stillinger:

Når det gjelder ansvarsstillinger, som avdelingsleder, rekrutterer jeg alltid internt. Hvis jeg skal rekruttere butikkmedarbeidere, bruker jeg nettverket mitt. Av og til utlyser vi deltidsstillinger i butikken eller på høyskolen. Studenter er bra å ha, de er fleksible og interesserte. Også er det mange som kommer innom med søknader. Jeg beholder dem og går gjennom dem når vi trenger noen (butikksjef, faghandel).

Sitatet viser at rekruttering av ekstrahjelper, og ofte også deltidsstillinger, først og fremst skjer gjennom å bruke nettverket i butikken. Butikksjefene vi intervjuet fortalte også at det er vanlig at folk kommer innom og spør om jobb, enkelte forteller at det daglig kommer folk innom med CVen sin og en søknad.

### **Rekruttering av ledere**

Rekruttering til stillinger som avdelingsledere og assisterende butikksjefer er ofte mer formalisert. Som tidligere sagt er kjedene sentralt ofte involvert i slike ansettelser, og som sitatet over viste, ses det ofte etter interne kandidater. Butikksjefene, det gjelder både i dagligvarehandel og faghandel, trekker fram at det å ha en «kronprins» eller kandidater som kan fylle lederstillinger er viktig:

Internrekruttering er viktig, vi sier at du må alltid ha en kronprins, en som kan overta etter deg. Det er fint å utvikle folk til nye jobber (butikksjef, faghandel).

Og fra dagligvarehandel:

Når jeg har sett etter avdelingsleder, har jeg alltid sett internt. Jeg har alltid rekruttert internt til avdelingslederjobber. Butikksjefer er alltid, nesten tror jeg, rekruttert internt (butikksjef).

Også fra kjedene sentralt understrekes det at intern rekruttering til lederstillinger er viktig og ønsket:

Utenomverden vet ikke hva det kreves, eksterne søkere har ofte ikke de kvalifikasjoner som trengs for eksempel for å være ferskvaresjef. Det er ekstremt sjelden at vi henter en butikksjef eksternt (HR-sjef, dagligvarekjede).

### **Rekruttering av butikkmedarbeidere**

Når det gjelder rekruttering av butikkmedarbeidere og ekstrahjelper, skjer det altså ofte ved at interesserte kommer innom med CV, eller at de har kjente i butikken. I tillegg til disse rekrutteringskanalene opererer alle kjedene i undersøkelsen med utlysninger på nettsidene sine med oversikt over ledige stillinger i kjedens butikker. I byer hvor butikkene ligger tett ser det ut til at de har et slags felles arbeidsmarked, i den forstand at det er nær kontakt mellom butikksjefene. Vi ble fortalt om hvordan butikksjefene tar kontakt med hverandre om de har behov for en ny medarbeider, eller har medarbeidere som ønsker å jobbe mer.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Se Nergaard m.fl. (2015) for en nærmere beskrivelse av praksis knyttet til bruk av tilkallingsvikarer i ulike bransjer, inkludert varehandel. Her bekreftes det at varehandel er en av bransjene som betrakter tilkallingsvikarer som en rekrutteringskanal. Dette er mindre vanlig i bransjer som legger større vekt på formelle kvalifikasjoner, f.eks. fagbrev.

Det gjennomføres alltid intervjuer før man ansetter, det gjelder også når det ansettes ekstrahjelper. Nettopp fordi det er få formelle krav for å få jobb, er det ifølge dem vi har intervjuet, viktig å ha et møte med aktuelle kandidater. Generelt gir butikksjefene vi har intervjuet inntrykk av at de gjennom slike møter raskt ser hvem som har det som kreves for å jobbe i butikk og hvem som ikke har det:

Jeg oppdager egentlig raskt når det ikke virker, dette med å være utadvendt og ha fart er viktig, uten går det ikke. Nå ser jeg veldig fort hvem som har det og hvem som ikke har det (butikksjef, dagligvarehandel).

At korte intervjuer oppleves å gi tilstrekkelig informasjon ble tydelig illustrert i den ene kjeden innen faghandel der vi intervjuet. I forbindelse med rekruttering av sesongarbeidere til sommeren 2016 oppfordret de interesserte til å møte opp med CVer, og de gjennomførte i løpet av to dager speedintervjuer med flere hundre søkere:

I sommer gikk vi stort ut, ba folk møte opp med CVen, vi fra HR-avdelingen, pluss ledere i butikk hadde korte speedintervjuer, hvor vi så an, er dette noen jeg kunne tenke meg å møte i butikken. To dager og 400 møtte opp. Vi tok inn nærmere 60, det var kjempegøy. Dette viser også hvordan vi rekrutterer, ikke bare CV, men ut fra verdier (HR-avdeling, sentralt).

Vi finner ingen tydelig forskjeller mellom dagligvarehandel og faghandel når det gjelder hvilke rekrutteringskanaler de bruker. Butikksjefene vi har intervjuet innenfor faghandel gir imidlertid uttrykk for at de gjennomgående har en forholdsvis stabil arbeidskraft, mens butikksjefene i dagligvarehandel forteller om en høyere turnover og behov for å rekruttere oftere.

## 4.2 Rekrutteringskriterier

Hva vektlegger butikkene når de skal ansette nye i butikken, hva ser de etter når de skal velge den rette butikkmedarbeideren? Vi har skrevet at det er få formelle kompetansekrav for å få jobb innenfor varehandelen. Det betyr at det er andre kriterier som vektlegges når man skal ansette nye medarbeidere.

### Personlig egnethet

Tidligere studier har vist at personlige egenskaper og fleksibilitet med hensyn til arbeidstid vektlegges, mens formell utdanning og tidligere arbeidserfaring fra annen virksomhet blir tillagt liten vekt innen handel (Olberg & Jordfald 2000). En undersøkelse blant butikksjefer i REMA 1000 gjennomført i 2016 (Bråten & Jensen 2017,

under publisering) viser noe av det samme, her er det også personlig egnethet som vektlegges, mens utdanning er mindre viktig. I forståelsen av hva det vil si å være personlig egnet, framhever butikksjefene i REMA 1000 at det er å være pålitelig, arbeidsom, ha godt humør og passe inn i miljøet i butikken. Fleksibilitet når det gjelder arbeidstid og utadventhet framheves også som positivt.

Vi finner mye av det samme i denne undersøkelsen. Når vi spør butikksjefene om hva de legger vekt på når de rekrutterer nye medarbeidere, svarer de fleste at det er viktig at de har den rette motivasjonen eller innstillingen og en interesse for å jobbe i butikk. Et knippe sitater illustrerer hva som blir vektlagt og hva butikksjefene vurderer som viktige egenskaper:

Når vi rekrutterer, ser vi etter personligheten, at de er åpne og utadventde, at de kan klare å ta imot folk, imøtekommenhet. Utstråling og evne til å ta kontakt ser vi raskt. Arbeidet i butikken kan læres, men omgjengelighet er fint å ha (butikksjef, varehandel).

Den viktigste egenskapen å ha, og det gjelder enten man er butikksjef eller medarbeider, er innstillingen. Innstilling til å ville bidra, ville være her og motivasjon for jobben er det avgjørende. Alt annet kan vi lære. Alt om produktene kan man lære i butikken og gjennom opplæringen, men man må ha en personlighet som gjør at man liker, eller i hvert fall tør å snakke med mennesker (butikksjef, faghandel).

Det jeg ser etter for å si det litt enkelt, er om man er bygget av hel ved. Det gjelder å finne motivasjonen for at de ønsker å jobbe her, deres egen motivasjon. De som er sendt av mamma, men egentlig ikke har noe ønske om det selv, er ikke brukendes (butikksjef, varehandel).

### **Erfaring er ikke nødvendig – helse er det**

Gjennom intervjuene får vi en klar forståelse av at utdanning ikke vurderes som spesielt viktig, siden «det meste kan læres». Heller ikke tidligere butikkerfaring blir tillagt stor vekt, en butikksjef mente til og med at det kunne være positivt å ikke ha noe særlig erfaring:

Lite erfaring er egentlig et pluss, for da kan vi i større grad forme dem, men det er noen stillinger med spesifikke krav. Vi vil ha erfaring til noen stillinger, en assisterende butikksjef må for eksempel kunne lede (butikksjef, faghandel).

Dette med å lære opp medarbeidere og forme dem slik han eller hun vil, er et poeng flere av dem vi intervjuet la vekt på. Men som sitatet også viser er erfaring viktigere når det skal ansettes en ansvarlig for en avdeling, eller en assisterende butikksjef. Det

gjelder både i dagligvarehandel og faghandel, og som vi har beskrevet tidligere, er det ved slike stillinger ofte et ønske om å rekruttere internt.

På samme måte som at tidligere erfaring ikke er avgjørende, gir de vi har intervjuet uttrykk for at det å ha en CV «med hull» heller ikke er avgjørende:

Det er plass for dem med hull i CVen, men vi er opptatt av å finne ut hvorfor det er hull. Det kommer an på hvilken åpenhet kandidaten møter oss med, vi er forsiktige ellers (HR-sentralt, faghandel).

Gjennom intervjuene kommer det fram at de ansatte utgjør en mangfoldig og sammensatt gruppe. I butikkene vi har vært er det stort aldersspenn blant de ansatte – fra de helt unge til de som nærmer seg pensjonsalder. Det er menn og kvinner og mange med innvandringsbakgrunn. Slik sett gis det et bilde av en bransje hvor mange kan passe inn. I intervjuene framheves det imidlertid at butikker er hektiske arbeidsplasser med høyt tempo og til dels fysisk tungt arbeid. Og at dette stiller noen krav til de som skal jobbe der:

Jeg ser veldig fort hvem som vil jobbe i butikk. De må ha en glød for det og ha vilje til å stå på. Det er hektisk. Så ser jeg på sykefravær og helse. Det er ikke sånn at jeg tenker at vi ikke ansetter noen med fravær, men de må kunne forklare det. Helse er viktig. Dette er en veldig hektisk arbeidsplass, det er mye gåing og det må man tåle (butikksjef, dagligvarehandel).

Tempo er utrolig viktig, særlig i butikker i byen, det er kanskje litt annerledes ute i distriktene, der det er færre kunder og større enkelthandler. Men her i denne butikken er tempo og effektivitet veldig viktig (butikksjef, dagligvarehandel).

### **Pålitelighet og fleksibilitet**

Pålitelighet blir også trukket fram av mange av butikksjefene som viktig. I intervjuene blir dette konkretisert til at man møter presis og er arbeidsvillig. Det blir også lagt vekt på at man er utadvendt og har godt humør, og at man kan behandle kunder på en god måte. Det betyr at man er vennlig, at man kan snakke med kundene, ikke bare om produkter, men gjerne også om hverdagslige ting:

Når jeg rekrutterer, ser jeg etter om de er blide og hyggelige. Det er det viktigste, det handler om kundeservice og kundebehandling (butikksjef, dagligvarehandel).

Det er lange åpningstider og helgejobbing, slik at fleksibilitet i arbeidstid ligger til grunn for organiseringen av arbeidet. Dette, sammen med at det er et fysisk tungt og hektisk arbeid, forklarer antakelig hvorfor det er mange unge i bransjen – også mange skoleelever og studenter (Olberg & Jordfald 2000; Nergaard 2013; kapittel 3 i denne

rapporten). Gjennom intervjuene ser vi at denne gruppen er viktig for butikkene, og butikksjefene trekker fram at det å ligge nær en utdanningsinstitusjon er fint. Da trekker man til seg unge som er fleksible og relativt stabile, i hvert fall om de blir værende i et utdanningsløp.

Vi finner få forskjeller mellom dagligvarehandel og faghandel når det gjelder hvordan de rekrutterer medarbeidere og hvilke kriterier de legger til grunn når de ansetter. I begge typer butikker vektlegges personlig egenhet, innstilling og motivasjon. Det som skiller, er et høyere tempo og en mer hektisk hverdag i dagligvarehandel, mens faghandelen i større grad legger vekt på at medarbeiderne må ha kunnskap om produktene. Men det forutsettes ikke at man har denne kunnskapen på forhånd, dette kan som det meste annet læres i butikken. Dette kommer vi tilbake til i neste kapittel.

Enkelte butikksjefer beskriver hvordan det å jobbe med medarbeidere, utvikle medarbeidere og bygge team som fungerer sammen, er utfordrende, men også det som gjør arbeidet deres morsomt og givende. Å drive butikk er noe man lærer seg og etter hvert kan godt, men å utvikle medarbeidere blir man aldri ferdig med – og de skifter dessuten jevnlig, det kommer hele tiden nye mennesker man skal lære å kjenne, finne ut hvordan fungerer og hvordan utvikles:

Å drive butikk er ikke nok når du har holdt på i mange år. Det må være noe annet som motiverer. Vi må ha en variasjon, og det å utvikle folk er en ekstra motivasjon (butikksjef, dagligvarehandel).

Butikksjefer vi har intervjuer forteller om å bygge *sitt* team, et team som er i stand til å utvikle den butikken man ønsker seg:

Når man rekrutterer er det viktig å tenke på at vi gjør hverandre gode. Det er felles oppgaver, og man må ha et team som fungerer (butikksjef, dagligvarehandel).

### 4.3 Rekruttering gjennom tiltak

I tillegg til de rekrutteringskanalene som er nevnt foran, finnes en type rekruttering som skiller seg fra de øvrige ved at den skjer på det vi kan beskrive som særskilt grunnlag. Dette dreier seg om medarbeidere som engasjeres i en avgrenset periode gjennom tiltak eller arbeidspraksis. De aller fleste av disse kommer gjennom et tiltak i NAV eller fra en privat attføringsvirksomhet. Intervjuene sentralt viser at kjedene oppfatter at de har et samfunnsansvar som omfatter å ta inn personer på arbeidspraksis eller tiltak.

De som kommer på denne typen tiltak kan være ungdommer som har falt ut av utdanning, personer som av ulike grunner har vært utenfor arbeidsmarkedet en periode, eller innvandrere og flyktninger som trenger språkopplæring. Samtidig understreker



kjedene at det å ta inn folk i arbeidspraksis ikke er en forpliktelse eller noe butikkene er pålagt å gjøre. De viser til at det er butikkene som ansetter og som også vurderer om de vil ta inn personer på tiltak/praksis. Butikksjefene vi intervjuet bekrefter at det ikke er krav fra sentralt nivå i kjeden om at de skal ta inn personer på tiltak eller arbeidspraksis, men de opplever selv at det er et samfunnsansvar og at det verdsettes sentralt i kjeden når butikken gjør dette. Samfunnsansvar vektlegges også i en undersøkelse som Virke har gjennomført blant butikksjefer i sine medlemsbedrifter innen handel, jf. tabell 3.4 i avsnitt 3.8.<sup>12</sup>

Som vi skrev i metodeavsnittet, ble vi av kjedene vist til butikker som hadde slik erfaring. Vi refererer derfor ikke til noe gjennomsnitt av butikker når vi beskriver erfaringer med å ta inn personer på tiltak, men erfaringen fra utvalgte butikker. Virkes spørreundersøkelse viser imidlertid at et stort flertall av de som svarte, i løpet av de siste årene hadde hatt personer via denne typen tiltak. Tall fra NAV bekrefter også at handel er en bransje som brukes mye i forbindelse med arbeidstrening/tiltak (avsnitt 3.8).

Det er likevel noen føringer fra kjedene sentralt, det gjelder både faghandel og dagligvarehandel: at det ikke er ønskelig med for mange på tiltak i én og samme butikk og at personer som kommer via NAV/attføringsvirksomheter ikke skal være billig arbeidskraft:

Jeg er opptatt av at vi skal gjøre dette og at vi skal gjøre det ordentlig. Det er butikker som skal være på stell, ting skal ikke flyte. Jeg ser på butikken og klargjør hva som er utgangspunktet, hvorfor gjør du dette. Det skal ikke være billig arbeidskraft. Det skal ikke være for mange per butikk. To eller tre kanskje, men det vil variere fra butikk til butikk (HR sentralt, fagkjede).

Også butikkene gir uttrykk for at det ikke er bra å ha for mange på tiltak samtidig:

Vi har aldri mer enn tre på praksis, en på hvert skift, det er skiftledernes ansvar å følge opp (butikksjef, faghandel).

En butikksjef i dagligvarehandel har en lignende vurdering:

Nå er det to på tiltak. Det er bra å ta inn folk på tiltak, men det krever oppfølging og derfor skal det ikke være for mange.

Et pluss ved å ta inn folk i praksis er at man får to ekstra hender i butikken, de (som regel) tre månedene tiltaket pågår. Flere av butikksjefene vi intervjuet argumenterer med at dette mer enn bidrar til å oppheve eventuelt merarbeid og ekstrainsats med å ha folk på tiltak:

Vi vil gjerne gi folk en mulighet. Det gir også oss tid, når de har fått opplæringen blir de veldig nyttige og en ressurs for butikken. Men opplæringen betyr alt, dersom

<sup>12</sup> Spørreundersøkelsen ble gjennomført våren 2017.

de ikke får det, er det ingen vits. Når det fungerer, så er det en vinn-vinn situasjon, vi får mer tid og de får nyttig arbeidserfaring (butikksjef, faghandel).

Det forventes at de som er i arbeidspraksis eller på tiltak i utgangspunktet løser de samme oppgavene som de øvrige, at de som resten av medarbeiderne i butikken deler på arbeidsoppgavene:

Butikkene har nært samarbeid med NAV, det må være folk som egner seg til å være i butikk. Man må ikke være redd for kunder og må ha ganske god helse. Det er fysisk tungt å være i butikk hele tiden. Vi foretrekker at de kan noe norsk på grunn av kundebehandlingen. Det blir vanskelig ut mot kundene ellers, de stiller krav. Så en del av butikkene stiller krav til NAV om at de som kommer fra dem må kunne nok norsk til at de kan snakke med kundene (HR-sjef sentralt, dagligvare).

Tilnærmingen er at man ikke skal ha som utgangspunkt at det er en hel del de som kommer på tiltak ikke kan gjøre, men heller at alt må prøves ut, slik sitatene fra to av butikksjefene i henholdsvis faghandel og dagligvarehandel illustrerer:

Det er så mange ulike ordninger, jeg kan ikke skille dem, men (...) vi får tre måneder, stort sett, på å prøve dem ut, og de som kommer får tre måneder på å prøve oss ut (butikksjef, dagligvarehandel).

Jeg sier til de som kommer at de er på et tre måneders intervju. De har tre måneder på å vise seg fram (butikksjef, faghandel).

### **Fra tiltak til ansettelse**

Det å ta inn folk på tiltak kan også være en rekrutteringsmåte som ender i fast ansettelse på heltid eller deltid, men hvor utbredt dette er, varierer mellom butikkene. Én av butikkene i vår utvalg hadde aldri ansatt noen som har vært i praksis, mens andre butikker bevisst bruker tiltak/praksis som en rekrutteringsstrategi:

Å ta inn folk på tiltak er en viktig del av jobben min. Jeg ser på det som en rekrutteringsstrategi. Jeg ansetter folk bare via dette, det siste ett og et halvt året har jeg bare ansatte personer fra tiltak/arbeidspraksis. Og omtrent halvparten av mine ansatte kommer fra tiltak. Jeg averterer aldri, de som kommer inn via tiltak læres opp (butikksjef, faghandel).

I løpet av de siste årene så har vi ansatt 7–8 som kommer fra arbeidspraksis. De er ansatt i ulike stillinger fra 10–80 prosent. Så å ta inn folk på tiltak er også en rekrutteringsvei (butikksjef, dagligvarehandel).

I butikkene hvor sitatene over er hentet fra, ser de på det å ta inn personer via tiltak som en mulighet for å ansette. Selv om vi ikke kan generalisere med utgangspunkt i

disse intervjuene, viser Virkes spørreundersøkelse innen dagligvarehandel at en del butikksjefer betrakter arbeidstrening/praksisplass som en mulighet for å prøve ut folk (tabell 3.4). Et flertall oppgir også at personer på denne typen tiltak har gått over i fast eller midlertidig ansettelse.

Som sitatene viser, gjelder dette både faghandel og dagligvarehandel. Det forutsetter at det er behov og rom for å ta inn en ny ansatt i butikken, og personen må vise at hun eller han har arbeidsvilje og kan fylle jobben. Vi fant også eksempler på butikker i samme kjede, og det gjaldt både i faghandel og dagligvarehandel, som samarbeidet om å finne stillinger til personer på tiltak som de mente burde få en jobb, men hvor de selv ikke hadde rom for en ny medarbeider. Det er også butikker som ansetter i små deltidsstillinger for på den måten å gi personer på tiltak en fot innenfor:

Jeg har ansatt ni personer fra tiltak, ikke til fulle stillinger alle, men til faste deltid, som har gitt dem mulighet til å søke andre butikker innenfor kjeden, for større stillinger om det er målet. Vi fungerer, i hvert fall her i Oslo hvor det er mange butikker, som et arbeidsmarked, kan du si. For at det skal bli en ansettelse må det være en ledig stilling, men vi kan ordne med andre butikker, vi kan prøve i andre butikker, eventuelt i en mindre stilling (butikksjef, faghandel).

Vi lykkes ganske ofte, vil jeg si, med å gå fra tiltak til fast ansettelse. Hvis det går bra og vi ikke har plass til dem, ringer jeg rundt til andre butikker og sier fra at nå har vi noen som har fått opplæring, og spør om de har behov (butikksjef, dagligvarehandel).

Sitatene over viser at det er flere butikker, både faghandel og dagligvarehandel, som ser på det å ta inn folk på tiltak/arbeidspraksis som en måte å rekruttere medarbeidere på. Men det er også butikksjefer som framhever at for dem er formålet med å ta inn personer på tiltak først og fremst å gi dem en mulighet til arbeidspraksis, og på den måten styrke dem når de søker etter arbeid generelt, formulert slik av en butikksjef i en faghandel:

Jeg har ikke ansatt noen som har vært på tiltak, det må jo klaffe med å ha en stilling. Men jeg tenker at vi bidrar med å gi erfaring og selvtillit.

### **Hva kjennetegner god inkluderingsløp?**

Virkes egen undersøkelse viser at et godt samarbeid med NAV/attføringsbedrift er det forholdet som oftest oppgir som grunn til å si ja til å ta imot personer på arbeidspraksis (tabell 3.4 i avsnitt 3.8). De fleste vi intervjuet framhevet at de har et godt samarbeid med NAV lokalt, det som er viktig for butikkene er at de som kommer er forberedt på hva slags type arbeid butikkarbeid er, at det er hektisk, til dels fysisk tungt og at det handler om kundebehandling. Kravene til de som kommer gjennom tiltak skiller seg

på den måten ikke fra vanlig rekruttering. Og på samme måte som for ordinær rekruttering er det vanlig å ha et møte med kandidaten først:

Når vi tar inn noen på tiltak, har vi et intervju først, sammen med NAV eller attføringsbedrift. Vi er litt slakkere på kravene, men de som kommer må kunne stå i butikk. De er et ansikt utad uansett. Men vi gir dem tid til å øve seg på å være ute, og de har andre som hjelper dem (butikksjef, faghandel).

Det som er viktig for å lykkes med personer på tiltak er ordentlig oppfølging. Jeg intervjuer alltid på forhånd. Bedriften som jobber med det for NAV er ganske flink, synes jeg (butikksjef dagligvarehandel).

Når det gjelder å ta inn folk på tiltak eller praksisplass, eller kall det hva du vil, så har vi en egen kontaktperson i NAV. De vet hvor jeg legger lista, så den kontakten er veldig viktig. Det kan ikke være sånn for dem at det bare er en person som kommer ut. Så kan de krysse av på det. Vi må ha et ordentlig samarbeid (butikksjef, dagligvarehandel).

Sitatene over viser at kontakten med de som bistår med å hjelpe personer ut i arbeidspraksis/tiltak, enten det er NAV eller andre aktører, er viktig for at det skal fungere. De som formidler personer skal først og fremst være kjent med kravene til arbeid i butikk, dernest skal forventninger både fra butikken og fra personen som skal ut i praksis være avklart på forhånd. Flere av butikksjefene og også HR-ansvarlige på sentralt nivå peker på at det er viktig at de følges opp fra NAV/attføringsbedriften underveis. Og det trekkes fram som et problem hvis oppfølgingen ikke er god nok:

Vi har en avtale med NAV, men vi synes ikke alltid det fungerer så greit, for så si det rett ut. Vi har villet samarbeide med NAV og ikke bedrifter som skal tjene på dette, men jeg er litt i tvil. Det er liten oppfølging fra NAV ovenfor de som er på tiltak og det er et problem (opplæringsansvarlig, dagligvarekjede sentralt).

En HR-ansvarlig i en av faghandelkjedene framhevet nettopp den tette kontakten med attføringsbedriften de samarbeider med som avgjørende for hvordan det fungerer:

Hun vi samarbeider med har jobbet med oss lenge, hun kan guide dem i riktig retning. Vi har et møte hvor vi forteller om oss og kandidaten forteller om seg selv. Vi har rekruttert en god del, det er del av vårt mål om å være en god nabo. Det at attføringsbedriften bruker tid hos oss betyr mye, da er ikke ansvaret kun vårt. Viktig at det er noen som følger opp, men det varierer hvor mye oppfølging som kreves.

De to sitatene viser at for å få til vellykkede tiltaksløp, så kreves det ifølge butikkene at NAV eller attføringsbedriften som utplasserer personer må bidra med oppfølging

underveis.<sup>13</sup> Vi skrev i kapittel 2 om «place then train» som en metode som ser ut til å ha gode effekter, men det betyr ikke at alt ansvaret kan overlates til virksomhetene. Som sitatene over viser, er det et ønske om god kontakt mellom virksomhet og NAV/attføringsbedrift også etter utplassering. Dette er i tråd med det Schafft og Spjelkavik (2015) finner i sin studie av hva som er god inkluderingskompetanse. I den studien peker også arbeidsgiverne på at det bør være en plan for oppfølging underveis, slik at det blir lett å gripe fatt i mulige problemer i forkant. Hvor mye oppfølging som er nødvendig, vil selvsagt variere med utfordringen til de som utplasseres.

Vi har sett at butikksjefene er opptatt av å ha et møte med de som skal utplasseres i forkant, for å avklare både egne forventninger og forventninger og behov til den som skal plasseres ut:

Jeg har alltid møter med de som kommer på tiltak i forkant. Det er viktig å avklare hva vi tenker og hva de tenker. Praksisplass eller tiltak skal passe med privatlivet. Vi avklarer forventninger og kartlegger hva som er behov og ønsker. Det er viktig å finne et løp som passer for den enkelte. I noen tilfeller er det snakk om arbeidstilvenning. Det å venne seg til å ha en jobb og være i en arbeidssituasjon, mens for andre er det en mulighet til å vise seg fram (butikksjef, dagligvarehandel).

Sitatet over viser at de som kommer på tiltak ikke er en ensartet gruppe. Én gruppe ble beskrevet av en butikksjef som «uslepné diamanter», de som trenger en dytt eller rett slett hjelp med å få en rutine i hverdagen. Det er de som kan bruke en praksisperiode til å få vist seg fram. Andre som kommer gjennom tiltaksapparatet kan ha større utfordringer, noe sitatene under illustrerer:

Jeg har en ung gutt med lærevansker som var på vei inn i en skjermet virksomhet. Det kunne jeg ikke se på, vi fikk til en ordning her (butikksjef, dagligvarehandel).

Vi har en med Downs syndrom som er hos oss en gang i uka, fint for henne og fint for oss. Bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø. Og det gir en forståelse av at det er plass for mange (butikksjef, faghandel).

Fra NAV kommer flyktninger og innvandrere med vanskelige bakgrunner og det er viktig å forstå dem. Det kan være nødvendig med språkoppklæring og å tilpasse arbeidet. Det er mange ulike nivåer å lære opp på (butikksjef, dagligvarehandel).

Vi tar inn flyktninger, der hvor språk kan være en utfordring, personer med fysiske og psykiske handikap, med kroniske lidelser. Psykiske problem er en større utfordring

<sup>13</sup> Undersøkelsen blant butikksjefer avdekket at det er langt flere som opplever at de får god oppfølging enn det er som sier at den veiledningen de fikk var dårlig eller at de ikke har fått veiledning i det hele tatt. Det er imidlertid kun halvparten av de som har hatt personer på arbeidspraksis som mener at veiledningen fra NAV/attføringsbedrift var «svært god» eller «god» (avsnitt 3.8 i denne rapporten).

enn fysiske, ved fysiske lidelser har vi en forutsigbarhet som kan mangle ved psykiske lidelser (HR, sentralt, faghandel).

### **Når fungerer tiltak /arbeidspraksis ikke?**

Vi har så langt sett at det er stort sett fortelles om positive erfaringer med å ta inn personer på arbeidspraksis og tiltak, at det er en vinn-vinn-situasjon for begge parter. Men det er også tilfeller hvor det ikke lykkes, og tiltaket/praksisperioden avbrytes. Butikksjefene viser til at det som oftest skjer fordi personen ikke egentlig er interessert i å være hos dem:

Når folk ikke er interessert i å være i butikk, eller hos oss, men bare blir sendt hit fordi NAV sier det, er det sjelden vellykket. Vi har hatt folk som plutselig ble borte, lå og sov i garderoben, eller plutselig forsvant for å ta seg en røyk. Da nytter det ikke (butikksjef, faghandel).

Det handler om grunnleggende ting, om å ha mye fravær, ikke gi beskjed, man må komme tidsnok og klare å følge reglene i butikken. Det vi ser er at de som ikke har noen interesse, men som er pushet ut, da blir det sjelden bra (butikksjef, dagligvarehandel).

Som sitatene over viser, er det relativt grunnleggende ting som gjør at personer på tiltak ikke lykkes, som det å møte opp og gi beskjed ved fravær. Butikksjefene legger vekt på det samme som de krever av ordinært ansatte, at det må være en motivasjon og vilje til å jobbe i butikk – uten at det er til stede, er det vanskelig å få til gode inkluderingsløp. Det var også butikksjefer som pekte på at noen av de som kom via arbeidspraksis/tiltak følte at de ikke hadde noe ansvar overfor butikken, ettersom det ikke var de som betalte dem.

## **4.4 Rekruttering og mangfold i butikkene**

Vi har sett at en vanlig måte for å rekruttere nye medarbeidere som ekstrahjelper og deltidsansatte i butikker, er å bruke butikkens egne nettverk, og at intern rekruttering er vanlig når man ser etter avdelingsledere og butikksjefer. En slik rekruttering kan bidra til at man ender opp med personer som på mange måter ligner hverandre. Vi har imidlertid også sett at det er mange som kan passe inn i butikk. Det gjelder både for alder, kjønn og innvandringsbakgrunn. I tillegg argumenterer butikksjefene med at mangfold er viktig for kundene. Ifølge dem vi har intervjuet, ønsker kundene å møte ansatte med ulik bakgrunn, og de har også, i hvert fall noen av kundene, ulike

forventninger til hva unge og eldre butikkansatte og kvinnelige og mannlige butikkmedarbeidere kan hjelpe dem med:

Vi prøver også å ha kjønnsbalanse, men det vil variere litt. Så glemmer man seg litt, men da en av mine kvinnelige avdelingssjefer for et par år siden sa at hun var den eneste fast ansatte kvinnen, passet vi på, og nå er to av tre avdelingssjefer kvinner. Det er viktig overfor kundene at vi har en sammensatt stab. Vi opplever innimellom at de har særlige ønsker, det gjelder kanskje mest eldre damer som gjerne vil ha hjelp av menn, og da mener de ikke gutter (butikkssjef, faghandel).

I tillegg var det flere av dem vi intervjuet som la vekt på et ønske om å speile befolkningen og kundegruppen. En butikksjef trakk fram at butikkens beliggenhet i et område med mange med innvandringsbakgrunn i kundegruppen også gjenspeilte seg blant de ansatte:

Vi har mange med innvandringsbakgrunn; har vi noen uten, skulle jeg til å si (butikkssjef, faghandel).

Å ha ansatte med ulik bakgrunn beskrives også som viktig for det interne arbeidsmiljøet. Flere av butikksjefene trakk fram at det å ha en mangfoldig ansattgruppe er noe de ansatte lærer av. Å ivareta hverandre i grupper der alle er like, beskrives som lett. Utfordringene oppstår når man er vidt forskjellige og har ulike forutsetninger. Slike utfordringer framhever flere vi har intervjuet at medarbeidere vokser på å møte. De snakker også om hvordan dette utfordrer dem som ledere og gjør at de vokser og strekker seg, at de finner jobben meningsfull:

Jeg liker å se på en ansettelse som et prosjekt, at noen har en tøff historie er ikke noe problem, det kan være en bra utfordring som bidrar til å utvikle mine ledere. Om noen er fiks ferdig er det lite utfordring for lederne (...). Jeg utvikler folk, det er gevinsten for meg (butikkssjef, dagligvarehandel).

## 4.5 Oppsummering

- Vi har i dette kapittelet sett at varehandel er en bransje som rekrutterer bredt og hvor det er mange som kan passe inn.
- Det er få formelle krav for å bli ansatt, men man må klare å jobbe i et hektisk arbeidsmiljø med mye fysisk arbeid.
- Arbeidsvilje og personlig egnethet er viktig. Det trekkes fram at det med hensyn til kundekontakt er en fordel å være åpen og utadvendt.

- Vi har lagt opp undersøkelsen slik at vi har intervjuet butikker som har erfaring med å ta inn personer på tiltak/praksis. Informantene opplever dette som et samfunnsansvar. I noen butikker er det også en rekrutteringsstrategi, mens andre vurderer det som at de bidrar med nyttig arbeidserfaring og referanser.
- Det er ulike grupper som kommer via tiltak/praksis. For noen er det en mulighet til å vise at de kan passe inn på en arbeidsplass og håndtere arbeidsoppgavene, mens andre trenger mer tilrettelegging og oppfølging.
- Det som skiller en «vanlig» rekruttering fra det å ta inn noen på tiltak eller arbeidspraksis, er ifølge dem vi har intervjuet ofte tid. Det vil si at man legger til rette for og bruker lengre tid på opplæring, og også at man gir en tettere oppfølging underveis.



## 5 Opplæring

Et kjennetegn ved varehandel er at internopplæring er viktig, man kan gå fra å bli ansatt som ekstrahjelp til å lede en butikk. Og når internopplæring er viktig, blir kravene til formell utdanning i forkant mindre (Bore m.fl. 2012). Hovedmotivasjonen for at kjedene tilbyr ikke-formell opplæring er å dekke et konkret kompetansebehov. Vi har i forrige kapittel sett at butikksjefene i både dagligvarehandel og faghandel legger liten vekt på formell utdanning når de rekrutterer og ansetter. Det er en utbredt oppfatning om at det meste kan læres gjennom praktisk arbeid i butikk. Samtidig har alle de fire kjedene vi har gjennomført intervjuer i, relativt omfattende internopplæring. I dette kapittelet ser vi på hva slags opplæring butikkjedene tilbyr, hvordan opplæringen organiseres og hvilke formål den har.

### 5.1 Internopplæring

Kjedene vi har intervjuet i tilbyr opplæring på alle nivåer, og det er mulig å gå fra å være butikkmedarbeider til å bli butikksjef gjennom å følge interne opplæringsprogram. Vi møtte butikksjefer som fortalte at de startet sin karriere som ekstrahjelp i butikk, og at de hadde jobbet seg opp internt. Sitatet under illustrerer en slik «reise»:

Jeg er vel en av dem dere er interessert i. Jeg var skolelei og startet i bransjen da jeg var 14, i dag er jeg 40, så jeg har vært her noen år. Varehandel er en stor bransje og det er sannsynlig at du gjennom familie eller venner har kontakt med noen som er i varehandel, og sånn kan det åpne seg en mulighet. Sånn var det for meg. Familien min drev med dette og jeg startet i flaskerommet. Jeg husker godt da jeg ble gitt prismaskinen og skulle prise varer. Det var stort, og et ansvar. Du tuller ikke med prisingen. Deretter kan du si at jeg har gått tjenestevei. Jeg fullførte ungdomsskole, men ga meg etter et halvt år på videregående. Etter det gikk veien via frukt- og grøntansvarlig, assisterende butikksjef og jeg ble butikksjef da jeg var 21 år (butikk-sjef, dagligvarehandel).

Slik denne butikksjefen beskriver det, er varehandel en bransje der det er mulig å komme inn som ung og bli sjef med ansvar for mange ansatte og stor omsetning, uten å gå veien om det formelle utdanningssystemet.

Samtidig framhever informantene at de interne opplæringsmulighetene i form av systematisk kursing er viktige. Tidligere studier har pekt på at et viktig trekk ved internopplæring er at kjedene selv kan avgjøre hva som skal læres, og hvordan opplæring skal gis (Hagen & Nyen 2010; Bore m.fl. 2012). Det gir kjedene en mulighet for å ta utgangspunkt i butikkenes aktuelle kompetansebehov. Og dette er noe både kjedene og butikkene vurderer som viktig, det er en tydelig oppfatning om at opplæringen skal gi konkret kunnskap og hva den ansatte skal kunne etter endt opplæring (Damvad 2015). De fire kjedene vi har intervjuet i har alle relativt omfattende internopplæringsprogrammer, som omfatter en systematisk form fra begynneropplæring til lederopplæring. Opp læringsformene varierer mellom klasseromsundervisning, læring i praksis og nettbasert læring. Opplæringen i kjedene kan litt grovt deles i tre: det er begynneropplæring som omfatter å lære butikkens rutiner, verdier og historie. Det er opplæring i funksjoner/ område, (i dagligvarehandel vil det for eksempel være opplæring som frukt- og grøntansvarlig eller ferskvareansvarlig). Den tredje typen er lederopplæring. I tillegg til disse kommer opplæring av de som kommer via tiltak/arbeidspraksis.

## Begynneropplæring

Det er blitt mye mer fokus på opplæring de siste årene. Opplæring bidrar til å gi eierskap til butikken og gir tilknytning til arbeidssted. Og derfor er det viktig at de nye som kommer inn skal bli gode. Det handler om opplæring fra scratch, fra begynnelsen. Det er så utrolig viktig (butikksjef, dagligvarehandel).

Sitatet over fra en butikksjef i dagligvarehandel er ganske typisk for det vi hørte gjennom intervjuene våre, at det er mest oppmerksomhet på systematisk opplæring, at kjedene lager mye opplegg rundt det, og at det bidrar til at nye medarbeidere får en tilhørighet til butikken.

Alle de fire kjedene i vår undersøkelse har obligatorisk nettbasert begynneropplæring, og alle butikksjefene vi intervjuet fortalte at de bruker dette verktøyet i opplæring av nyansatte. Felles for denne opplæringen er oppgaver som kan gjøres på pc i butikk eller hjemme og på mobil. Den elektroniske opplæringen er også i to av kjedene lagt opp slik at butikker kan konkurrere mot hverandre, og ifølge dem vi intervjuet, er dette noe som får de unge til å engasjere seg.

Det varierer noe mellom dagligvarekjedene og faghandelkjedene når det gjelder hvor mye opplæring som gis *før* butikkmedarbeidere starter i butikken. I vår undersøkelse har de to faghandlene obligatorisk opplæring før nye medarbeidere slipper ut i butikk, mens det i dagligvarekjedene ser ut til at det skjer samtidig. Ifølge dem vi intervjuet er dette knyttet til at det i faghandlene kreves mer kunnskap om produktene, og at kunden forventer at de ansatte kan hjelpe og veilede dem i større grad. I den ene faghandelen er to dager med lønn satt av til et introduksjonsprogram for alle som blir ansatt, og

dette er obligatorisk: «Du kommer ikke inn i varehuset uten å ha gjennomgått det og får ikke på deg arbeidstøyet før det er gjennomført» (HR-sjef, sentralt). Etter disse dagene er man fortsatt under opplæring, men da ute i butikken. Ifølge HR-sjefen vi intervjuet er man hele det første året på det som beskrives som et aspirantnivå. Og HR-sjefen legger vekt på at det meste av læringen skjer i arbeidssituasjonen:

Det er en lang liste over ting du skal finne ut av. Det at det skjer i arbeidssituasjonen er nok viktig for at vi får det til. Det er på gulvet i varehuset det skjer, for de som er nye medarbeidere er halvparten av tiden de 3–4 første månedene sikkert læring (HR-sjef sentralt, faghandel).

I den andre faghandelkjeden framhever de også at opplæring er noe som tar tid. Her er det lagt opp til begynneropplæring gjennom en elektronisk opplæringsportal før man går ut i butikken, opplæringen gis med tanke på den rollen, det vil si hvilket område, man skal jobbe med i butikken. I opplæringsprogrammet finner de nyansatte det de trenger å kunne om produktene og om nye produkter som kommer:

Medarbeideren kan se om igjen så mange ganger de vil for å bli trygge. Produktkunnskap er viktig, og produktopplæring bidrar til høy mestring i butikk (HR-sjef, faghandel).

I tillegg til produktopplæring er det generell opplæring i kundebehandling og om virksomhetens historie og kultur. Det er satt av en måned til opplæring, men det innebærer også opplæring gjennom praktisk arbeid i butikk:

Vi har et veldig fint interaktivt opplæringsprogram. Det er grundig, går gjennom virksomhetens historie og produktene. Vi setter av tid, så de som ansettes kan lære produktene skikkelig. Vi gir dem den tiden som trengs før de er ute i butikken. Det gir trygghet når de skal ut og behandle kunder, at de kjenner produktene. Det varierer hvor mye tid de trenger, de fleste klarer seg med en måned, noen trenger litt mer, det kan vi tilpasse. Så har alle en mentor, en som de kan spørre. Det understreker jeg at er viktig, å tørre å spørre. Det er ingen som kan alt, jeg spør også (butikksjef, faghandel).

I de to dagligvarekjedene er opplæringen organisert slik at noe er obligatorisk for alle, mens noe av opplæringen er avhengig av hvilken rollefunksjon eller avdeling du jobber i. Ferskvareavdeling er et område som krever ekstra opplæring. En butikksjef innenfor dagligvarehandel beskrev den generelle opplæringen av nye medarbeidere på følgende måte:

Det er tre dager opplæring med lønn. Vi starter med kassainstruksen, den skal alle gjennom. De får en fadder som de er med de første dagene. Først ser de litt på, så prøver de selv, men da er fadderens rundt. Så øver de seg på å fylle inn. Det er jo ikke

noe hokus pokus, men det kan ta litt tid å bli kjent og føle seg trygg (butikkssjef, dagligvarehandel).

Et gjennomgående trekk ved å arbeide i dagligvarebutikk er at «alle gjør alt». Det betyr at om man er butikksjef, assisterende butikksjef eller avdelingsleder, så er man i stor utstrekning på gulvet og jobber. Men selv om butikk beskrives som et sted hvor alle gjør alt, er dagligvarebutikkene delt inn i områder: kasse, frukt og grønt, frysevarer, ferskvarer, tørrvarer. Det å lære «alt» betyr at man må ha kunnskap om de ulike områdene i butikken. En opplæringsansvarlig i en dagligvarebutikk vi besøkte beskrev hvordan opplæringen var organisert: «Det er sånn her i butikken, og i de fleste butikker tror jeg, at alle gjør alle oppgaver, men man lærer best ved å følge ett og ett område». En slik tilnærming, at man gjennom systematisk å følge det praktiske arbeidet lærer seg arbeidsoppgavene, er nettopp kjernen i «place then train», som vi beskrev i kapittel 2.

Samtidig har dagligvarekjedene og -butikkene en noe ulik innretning, avhengig av tilbud og størrelse på for eksempel ferskvareavdelinger. Omfanget av internopplæringen vil naturlig nok variere med størrelse og avdelinger i butikker. Det framheves også i intervjuene at alle butikker er forskjellige, og at nettopp derfor må det praktiske butikkarbeidet læres i butikken. I vår undersøkelse varierer det noe mellom butikkene om butikkmedarbeideren læres opp i alle oppgaver, eller om de spesialiserer seg på å stå i kassen, å fylle varer, frukt og grønt eller ferskvare.

Vi lærer de nye opp i alt, bortsett fra ferskvare så læres de opp i alt. De får en variert opplæring. Det er kassa, rutiner rundt det, kolonial og varepåfyll. De som begynner i ferskvaren får egne kurs og opplæring (butikkssjef, dagligvarehandel).

I tillegg til den generelle opplæringen og område-/funksjonsopplæring, er det i dagligvarebutikkene kurs man tar når man får ny stilling eller et eget ansvarsområde. Der som man blir låseansvarlig, får ansvar for en avdeling eller for kassen, så følger ekstra opplæring. Omfanget av denne opplæringen varierer fra noen timer til opplegg som går over flere uker.

### **Fagbrev**

Mye av opplæringen som foregår i varehandelen er, som beskrevet, intern og ikke-formell. Det betyr at den ikke er knyttet til det formelle utdanningssystemet og at den heller ikke gir offentlig godkjent dokumentasjon. Vi har også sett (kapittel 4) at butikksjefene vi har intervjuet gir uttrykk for at formell utdanning har liten betydning når de rekrutterer og ansetter butikkmedarbeidere. Det er i tråd med tidligere forskning, som har vist at det i varehandel generelt er relativt liten interesse for at ansatte skal ha fagbrev i salg og service (Reegård 2015). Salgsfagbrevet som ble innført med Reform 94, har ikke fått samme status som fagbrev i de mer tradisjonelle håndverksfagene (Reegård 2015).

Vi spurte i intervjuene om det å ha fagbrev var noe butikksjefene la vekt på når de rekrutterer medarbeidere, og inntrykket er at de ikke er særlig opptatt av dette:

Det er ikke noe minus å ha fagbrev, men det er få som har det, og jeg spør aldri etter det (butikksjef, dagligvarehandel).

En av informantene fra faghandel forklarte at «måten vi selger på, læres her i butikken», noe som gjorde at han betraktet fagbrev som mindre relevant. Som sitatene gir uttrykk for, opplever ikke butikksjefene at det generelle fagbrevet i salgsfaget er noe de har behov for og de er usikre på hvilken kompetanse det gir. Vårt inntrykk er at salgsfagbrevet vurderes som for generelt og ikke helt er tilpasset butikkenes konkrete kompetansebehov. Bore m.fl. (2012) finner noe av det samme i sin studie av internopplæring i varehandel. De peker på at kjedenes internopplæring ikke er tilpasset salgsfagbrevet, og at det er en viss skepsis hos kjedene om fagopplæring kan erstatte internopplæringen.

Vi finner imidlertid at det er litt annerledes i dagligvarebutikker med store/omfattede ferskvareavdelinger. Her gir butikksjefene uttrykk for at det er en fordel med fagbrev, noen steder er det også et krav, men da er det ikke fagbrev i salgsfag som etterspørres:

Når det gjelder ferskvaren mener jeg nok at det er fint om de har fagbrev, er kokk. I kolonial er jeg mer usikker. Det gjør nok noe for den enkelte å ha fagbrev, gir en stolthet, tror jeg, men om det å ha fagbrev er viktig for å gjøre jobben er jeg mer usikker på. Har du interesse, lærer du (butikksjef, dagligvarehandel).

Samtidig viser sitatene at butikksjefene ser at det å ha et fagbrev kan være bra for den enkelte og at det kan bidra til å få yrkesstolthet.

### **Opplæring av de som kommer via tiltak/praksis**

Å lære de praktiske rutinene som gjelder for butikken omfatter alle ansatte, uavhengig av om det er faghandel eller dagligvare og av posisjon/rolle, om man er ekstrahjelp, ansatt på deltid eller heltid. Denne opplæringen går ut på, som en vi intervjuet sa, «om å få jobben i fingrene». Vi har sett at det under opplæring ser ut til at det er vanlig å ha en mer erfaren butikkmedarbeider, en fadder eller mentor, som man følger. En slik tett opplæring er antakelig knyttet til at det er mange unge uten særlig formell utdanning og yrkeserfaring som begynner:

Det er mange som har dette som sin første jobb. Derfor er det nødvendig med en innledende samtale om arbeidslivet, om hva som forventes. Så handler det om å gi tilstrekkelig opplæring. I det praktiske arbeidet går man i butikken, og jeg er nøye med hvem de skal læres opp av (butikksjef, dagligvarehandel).

Den opplæringen som beskrives i sitatet over med læring gjennom praksis og tett oppfølging, ser også ut til å være godt tilpasset de som kommer gjennom tiltak eller praksisplasser. Dette at butikkene har mye erfaring med å ta inn unge uten særlig formell kompetanse, og lære dem opp til å fungere i et relativt krevende arbeid, er også nyttig for å drive arbeidstrening.

Intervjuene med butikksjefene viser at oppfatningen av at alt kan læres bare holdningene og viljen er til stede, også omfatter de som kommer via tiltak eller praksisplasser. Gjennom butikkbesøkene erfarte vi at opplæringen for en som er på tiltak/praksis ikke skiller seg særlig fra opplæring av en «vanlig» butikkmedarbeider:

Målet mitt er å lære dem opp helt likt, de som kommer på tiltak og de som ansettes vanlig. Når de er ferdig med opplæringen, skal de kunne jobbe i hvilken som helst butikk i kjeden (butikksjef, faghandel).

Målet er altså at de som kommer via tiltak/arbeidspraksis skal lære det samme, men butikksjefene sier samtidig at de gjør noen tilpasninger. Som oftest er det at man bruker noe lengre tid på opplæringen og på å gjøre personene trygge:

Det er de samme kravene for de som kommer på tiltak som andre, men tidsaspektet er litt annerledes. Vi gir dem mer tid til å lære (butikksjef, faghandel).

Både kjedene sentralt og butikksjefene vi har intervjuet peker på at det er et merarbeid for butikken å ta inn personer på tiltak, fordi det krever mer opplæring og tettere oppfølging. Flere av butikkene forteller at det er en mentor/fadder som følger de som kommer gjennom tiltaksperioden. Samtidig framholder flere av butikksjefene at den ekstra oppfølgingen og merarbeidet er noe de får igjen for:

De vi tar inn på tiltak/praksis læres opp på samme måte som de vi tar inn «vanlig». Vi gir dem litt mer tid med opplæring, de fleste trenger det, men det varierer hvor lang tid de trenger. For noen handler det om å venne seg til rutiner, vi ser etter potensialet i dem på lang sikt. De får en tettere oppfølging, så det er litt mer kostnader i starten, men de blir medarbeidere som bidrar ekstra. Vi bruker tid på opplæring, men får igjen gode arbeidstakere (butikksjef, faghandel).

Det ser ikke ut til å være forskjell på dagligvarebutikk eller faghandel, begge typer butikk legger vekt på at det å gi god og nok opplæring er helt nødvendig om man skal lykkes:

Det som er viktig for å lykkes med personer på tiltak er ordentlig oppfølging. Opp-læringen er superviktig. Det handler mye om det samme som for vanlig rekruttering; at de blir fulgt opp i den avdelingen de skal jobbe (butikksjef, dagligvarehandel).

En annen butikksjef beskriver opplæringen av de som kommer på tiltak slik:

Det er den første og andre uken som er mest krevende. Så føler de seg tryggere, og etter hvert står de alene. Vi ser det an. Noen, kanskje særlig de som har vært ute av arbeidslivet en stund, er utrygge på å klare seg alene, da dytter vi litt på dem. Vi ser jo at de kan, og så sier vi: «jo, nå står du alene». Så er vi rundt og de kan spørre om det er noe (butikksjef, faghandel).

Butikksjefene vi intervjuet, det gjaldt både i dagligvarehandel og faghandel, var samstemte i at det er en oppstartskostnad ved å ha personer på tiltak. Dersom butikken mener at det ikke er det, kan det ifølge dem vi intervjuet være uttrykk for en tanke om at det er billig arbeidskraft:

Arbeidspraksis er en fin måte å komme inn i arbeidsmarkedet på, men det krever at vi gir opplæring. At man ikke bare blir satt til innfylling, eller én enkelt oppgave. Det må være et opplæringsopplegg, ellers kan det misbrukes. Min holdning er at du skal stå sterkere etter å ha vært her (butikksjef, faghandel).

I våre intervjuer var den gjennomgående holdningen at de som kommer på tiltak skal lære grunnleggende butikkarbeid og få nyttig arbeidserfaring. Vi så også i forrige kapittel at flere av butikksjefene ser på det å ta inn personer på tiltak som en rekrutteringsvei. Det vektlegges også at personer på tiltak bidrar med sin arbeidsinnsats når de har fått den innledende opplæringen (se avsnitt 3.8 i denne rapporten).

## Lederopplæring

Ettersom kravene til formell utdanning for å begynne å jobbe i butikk er få, samtidig som rekruttering internt til lederstillinger er utbredt (se kapittel 3 og 4), er lederopplæring noe alle kjedene har. En av HR-sjefene i dagligvare formulerte seg slik:

Mange av våre ledere har ingen formell ledertrening når de får jobben. Får du jobb, blir du påmeldt ledertrening som omfatter medarbeiderteknikk, intervju/rekrutteringsteknikk, lov- og avtaleverk. Butikksjefene har delegert arbeidsgiveransvar, og her er det et tynge opplæringsprogram.

Det blir fra kjedene sentralt framhevet at det er butikksjefene som rekrutterer, ansetter og er ansvarlig for opplæringen av de ansatte. Samtidig har vi sett at man kan bli butikksjef i ung alder og uten noe særlig formell kompetanse. Det betyr at mange butikksjefer, som ikke har så mye formell kompetanse, skal lede til dels unge mennesker med lite formell utdanning. Som en HR-sjef formulerte det: «Mange av våre butikksjefer er unge, for hos oss er det mulig å få ekstremt stort ansvar i ung alder». Det er derfor ikke overraskende at kjedene vektlegger det å ha jevnlig lederkurs og å utvikle ledernes kompetanse. Fra studier av internopplæring i varehandelen (Bore m.fl. 2012) vet vi at intern lederopplæring og praktisk erfaring er den måten det er vanligst

for butikksjefer å skaffe seg nødvendig kompetanse på. En spørreundersøkelse blant butikksjefer/avdelingsledere i handel viser også at det store flertallet har fått opplæring på områder som arbeidstidsplanlegging, HMS, lov- og avtaleverk med videre, selv om en del etterspør ytterligere opplæring (Nergaard 2012). I vår undersøkelse finner vi også dette, noen av butikksjefene viser til at de har eksterne lederkurs fra for eksempel BI, men de aller fleste vi intervjuet hadde fått lederopplæringen sin internt i virksomheten:

Jeg har fått all utdanningen min her, det gjelder både økonomi og ledelse. Det er mange kurs, også for viderekomne, og en egen master (butikksjef, dagligvarehandel).

Jeg har fått mye intern opplæring og for meg har ledelsesbiten vært viktig. Kjeden har bra kurs og egen opplæring for ledere (butikksjef, faghandel).

De to sitatene er hentet fra henholdsvis dagligvarehandel og faghandel, og det ser i våre intervjuer ikke ut til å være noen særlig forskjell i hvordan lederopplæringen organiseres i de to typene varehandel. Det vanlige er at kjedene legger opp lederopplæringen som flere samlinger over en lengre tidsperiode. Det er ikke alle kurs som vurderes som like nyttige av butikksjefene, men lederopplæring som går over tid trekkes fram som gode kurs av flere av våre informanter. En butikksjef formulerte det slik:

Det er mange kurs, og mye er det jeg kaller kortvarige hallelujakurs som ikke gir så mye. Men her er det et eget kurs for butikksjefer som går over to år med 2–3 samlinger i året. Dette er kurs som har vært veldig nyttig. Jeg har blitt tryggere på meg selv, lært å forstå andre mennesker, blitt bedre på kommunikasjon, hvordan få det beste ut i mennesker (butikksjef, dagligvarehandel).

På samme måte som beskrevet for begynneropplæringen, forteller butikksjefene at lederopplæringen er blitt mer systematisk og omfattende de siste årene. Lederopplæringen omfatter ifølge butikksjefene vi har intervjuet både drift av butikk og lederansvar. Men mens drift av butikk er noe de mener de ganske raskt får kompetanse på, er ledelsesbiten mer utfordrende:

Da jeg fikk opplæring var det mye drift og lite ledelse, det har endret seg veldig – nå er det mer ledelse, og for meg har ledelsesbiten vært viktig. Vi har egen opplæring for ledere og gjennom det har jeg blitt bedre kjent med meg selv og fått videreutviklet meg (butikksjef, dagligvarehandel).

Lederopplæringen omfatter ikke bare de som blir butikksjefer, det er også kurs og opplæringsprogram for de som har *potensial* til å bli butikksjefer. Begge de to dagligvarekjedene har egne traineeprogram for ansatte som ønsker å bli framtidige butikksjefer:

Vi har også et eget traineeprogram for medarbeidere som ønsker å bli ledere i kjeden. Disse velges ut av butikksjefene og regionsjefer, så intervjues de sentralt. Ifølge dem



vi intervjuet, henger det ganske høyt å bli valgt ut til deltakelse på programmet (HR-sjef, dagligvarekjede sentralt).

Som sitatet viser, er det det en ganske nøye utvelgelse for å komme med på et trainee-program. Løpet karakteriseres også som krevende av dem vi har intervjuet. Opplæringen er lagt opp som en kombinasjon av samlinger og praksisbasert læring i en annen butikk enn den man kom fra. Å etablere egne traineeprogram er antakelig også et uttrykk for at intern mobilitet anses som viktig innenfor varehandel.

## 5.2 Opplæring og intern mobilitet

Vi skrev i kapittel 4 at intern rekruttering til lederstillinger er viktig i alle kjedene. Og det var flere av butikksjefene som beskrev at de selv hadde gjort slike interne karriereløp. Her er et eksempel:

Jeg ble låseansvarlig ganske raskt, som et slags første trinn på en karriere. Jeg fikk tilbud om å bli assisterende og så trainee. Jeg vet ikke, jeg følte et veldig eierskap til butikken. Å være trainee innebærer undervisning 1–2 ganger i måneden og ellers være ute i opplæringsbutikk. Jeg var i to ulike butikker. Som trainee har du lønn under utdanning, og du binder deg til kjeden 1,5 år etterpå. De aller fleste som er trainee blir butikksjefer (butikksjef, dagligvarehandel).

Som beskrivelsen over viser, er det muligheter for å gjøre karriere i butikk. Butikksjefene gir også uttrykk for at de raskt ser om det er noen ansatte som «har det i seg», og hvordan det å gi ansvar til medarbeidere som viser initiativ og lyst er en måte å utvikle dem til mer ansvarsfulle stillinger i butikken på. Det kan innebære å bli låseansvarlig, få ansvar for kassen, eller for en avdeling. Og å informere dem om hvilke muligheter som finnes i butikken:

Vi oppfordrer, jeg tror det er det som betyr mest. Når vi ser at det er noen som har det som skal til, men som kanskje tenker at de skal gjøre noe annet enn å være i butikk, forteller vi dem at de har sjansen og mulighet i butikken og i kjeden (butikksjef, dagligvarehandel).

Den samme informanten sier at mens det på 1980-tallet, da han ble butikksjef, var vanlig å bli butikksjef som ung uten særlig utdanning og erfaring, kreves det i dag litt mer. Det stemmer med andre av våre intervjuer, hvor vi finner at det blant butikksjefene er vanlig at de har fullført videregående skole, og mange har også begynt på en høyere utdanning. Flere av dem har hatt jobb i varehandelen ved siden av studiene og opplevd at de trives godt og at butikkjobben etter hvert har tatt større plass. De forteller om

hvordan de er blitt sett, gitt et større ansvar og oppfordret til å tenke karriere i butikk. Sitatet under fra en butikksjef i dagligvarehandel viser til en karrierevei vi hørte flere fortelle om:

Ved siden av at jeg tok en bachelor, jobbet jeg i butikken. Det var en veldig god sjef der og et utrolig godt arbeidsmiljø. Butikksjefen var veldig god på opplæring og en god leder. Jeg ble låseansvarlig raskt, som et slags første trinn på en karriere. Etter bacheloren fikk jeg tilbud om å jobbe i butikk, jeg fikk tilbud om å bli assisterende og så trainee (butikksjef i dagligvarehandel).

Butikksjefene gir også uttrykk for at opplæring og det å utvikle medarbeidere til andre stillinger – også nye butikksjefer – er en del av jobben deres:

Assisterende butikksjef jeg har nå, er den femte i rekken. Det er noe som driver meg, det å skape gode ledere. Det å utvikle nye ledere og skape god ledelse i andre butikker er noe jeg liker, det blir verdsatt og sett sentralt, og jeg får også folk som ønsker å utvikle seg til butikken (butikksjef, dagligvarehandel).

Det er bra karrieremuligheter her, og det passer jeg på å få fram for de ansatte. Det er fint å utvikle folk til nye jobber, jeg tenker ikke at jeg mister gode ansatte. Det er viktig og sunt og bra for alle at det skiftes ut. Jeg ønsker at mine ansatte skal gå videre (butikksjef, faghandel).

Sitatene illustrerer at det å lære opp ansatte til en videre karriere ikke nødvendigvis oppleves som at man mister en god medarbeider. Butikksjefene vektlegger at de opplever at det å utvikle assisterende butikksjefer og nye butikksjefer er noe som blir verdsatt av kjedene sentralt. Fra en av kjedene sentralt ble det imidlertid framholdt at noen nok også ble litt stresset av oppgaven:

Butikksjefene vet at talentutvikling og kompetanseutvikling er en viktig del av jobben deres. Jeg tror det er litt stressende for dem, men det er viktig (HR-sjef faghandel).

Vi så i forrige kapittel at internrekruttering til lederstillinger er etablert praksis, og at butikksjefene oppfordres til å tenke på at de skal ha «kronprinsere». En av butikksjefene var også opptatt av at det å være god på å utvikle medarbeidere er med på å gi butikken et godt rykte, noe som gjør at butikkmedarbeidere søker seg til butikken.

Mobilitet oppover i kjedene, det gjelder både dagligvarehandel og faghandel, er også mulig, og flere av butikksjefene i vår undersøkelse viste til ledere i kjeden som hadde gått den veien:

Vi starter allerede under rekruttering å snakke om utviklingsmuligheter. Og det er tema under de årlige medarbeidersamtalene. Da kan man lage et løp for dem som ser for seg en karriere i kjeden (HR-sjef, faghandel).

Det er mange muligheter. Man kan starte i en liten deltidsstilling og ende som butikksjef, regionsjef eller salgssjef. De historiene finnes. Han som er salgssjef nå, startet på den måten. Intern rekruttering er vanlig, men det er klart det er jo færre posisjoner oppover (butikksjef, faghandel).

De to faghandelene, som er del av internasjonale selskaper, viste også til at det er mulig å gjøre internasjonal karriere. I dagligvarekjedene er det litt annerledes. Muligheter for intern mobilitet i én og samme butikk vil avhenge av størrelse, og størrelse kan også ha betydning for hvilken grad av spesialisering som er mulig. I dagligvarebutikker med stort ferskvareutvalg innen kjøtt, fisk, frukt og grønt, som Meny, er det også større muligheter for å spesialisere seg. I butikker med slikt utvalg var det et ønske fra butikksjefene om at ansatte skal ha fagbrev som for eksempel kokk eller kjøttskjærer. I små butikker vil det generelt være færre muligheter for spesialisering, men her er det større krav til at alle må kunne alt, slik at man som ansatt kan takle et bredt spekter av arbeidsoppgaver. Butikksjefer kan også gjøre karriere ved å flytte seg mellom butikker i kjeden. En butikksjef vi intervjuet i dagligvarehandel beskrev det slik:

Målet mitt er å bli butikksjef i en av de 20 største butikkene. Jeg har masse igjen å lære (butikksjef, dagligvarehandel).

### 5.3 Opplæring som kultur- og identitetsbygging

De fire kjedene i undersøkelsen beskriver seg alle som verdidrevne selskaper. Verdiene har en sentral plass i den opplæringen som blir gitt, fra begynneropplæringen og oppover. Andre studier av varehandel har vist at internopplæringen ofte har et videre formål enn å bidra til kompetanse, at det også handler om å utvikle en bedriftskultur, felles verdier og en medarbeiderlojalitet (Hagen & Nyen 2010; Bore m.fl. 2012; Bråten & Jensen under publisering).

En forklaring på at det legges stor vekt på verdier, kan være at de bidrar til å bygge kultur og skaper en tilhørighet og lojalitet overfor virksomheten. Dersom internopplæring bidrar til at butikkmedarbeiderne blir værende i virksomheten, kan det forklare at varehandelen generelt investerer relativt mye i slik opplæring. Selv om det alltid er en risiko for at ansatte kan ta kompetansen med seg ut av bedriften, kan det å bygge en tilhørighet og lojalitet til virksomheten redusere sjansene for det. Flere av butikksjefene vi intervjuet, viser nettopp til en slik tilhørighet:

Det å utvikle folk er en ekstra motivasjon. Vi lager planer for utvikling hele veien. Erfaringen er at folk ikke tar med seg kompetansen. De som satses på og bygger

kompetansen sin her i kjeden, de blir værende. Derfor må vi tenke utvikling hele veien (butikksjef, dagligvarehandel).

Opplæringsmåten er med på å skape lojalitet til kjeden. Vi blir preget av kulturen. Og vi er gode på opplæring fordi vi driver mye med det. Er mye folk som er innom (butikksjef, dagligvarehandel).

Vi finner den samme holdningen i kjedene sentralt, at å investere ved å utvikle de ansattes kompetanse er noe som betaler seg:

Jeg som HR-sjef brenner for dette at man ikke trenger å være ferdig utdannet for å få en jobb. Man kan få opplæring på jobb. Arbeidsgivere behøver ikke å investere så veldig mye for å få det til, og de sitter igjen med svært lojale medarbeidere. Det er det mange som ikke forstår.

Butikksjefene viser også til at det er viktig for kulturen at man kan jobbe seg oppover i systemet. Vi viste i avsnittet over at det er flere eksempler på at ledere i kjedene nettopp har gjort slike «reiser». Denne interne rekrutteringen beskrives dessuten som en del av lojalitets- og kulturbyggingen:

Det er mange kurs, også for viderekomne, og også en egen master. Det som er viktig er at vi driver kursene selv. Det er våre egne som holder kursene. Det gjør noe å være deltaker på kurs hvor det ser at de som holder kurset står med vår egen logo. Det bygger en kultur (butikksjef, dagligvarehandel).

Intern rekruttering er viktig, det handler om lojalitet og kultur som bygges gjennom intern rekruttering. Du ser det også oppover, vi har veldig gode distriktssjefer, og alle har vært butikksjefer. Det betyr at de vet hva det handler om (butikksjef, dagligvarehandel).

## 5.4 Oppsummering

- Vi har i dette kapittelet sett at internopplæring er viktig i varehandel. Litt grovt kan vi si at opplæringen har tre formål: den skal lære butikkmedarbeiderne det de trenger å kunne for å jobbe i butikk, den skal sikre intern rekruttering og den skal være med på å skape identitet og tilhørighet med kjeden.
- Opplæring gis på ulike nivåer, og det er mulig å gå fra butikkmedarbeider til å bli butikksjef uten å gå via det formelle utdanningssystemet.

- Det praktiske butikkarbeidet læres først og fremst gjennom deltakelse i det praktiske butikkarbeidet. Og det er tett oppfølging av nye medarbeidere.
- Varehandelen er kjennetegnet av at det er mange unge som har dette som sin første erfaring med arbeidslivet. Det er også høy turnover i bransjen, noe som betyr at opplæring foregår kontinuerlig.
- Den måten opplæring skjer på i varehandelen, gjennom praktisk arbeid og med tett oppfølging, ser også ut til å passe godt for personer som kommer via arbeidspraksis og tiltak. Butikksjefene gir uttrykk for at de som kommer gjennom arbeidsmarkeds-tiltak i utgangspunktet skal lære det samme som vanlig ansatte. Opplæringen for denne gruppen skiller seg ikke vesentlig fra det som kjennetegner de som rekrutteres via andre kanaler, men det brukes mer tid og gis tettere oppfølging.



## 6 Varehandelen som inkluderingsarena

Et hovedspørsmål i denne studien er om, og eventuelt hvordan, varehandelen fungerer som en inkluderingsarena. Det vil si hvordan virksomheter innen handel tar inn, rekrutterer og tilrettelegger for utsatte grupper i arbeidsmarkedet. Vi har i de foregående kapitlene sett at varehandel er en bransje som rekrutterer bredt og som er åpen for mange, også for arbeidstakere uten særlig formell utdanning eller arbeidserfaring. Vi har videre sett at det er en bransje som tar inn mange på tiltak/arbeidspraksis. I dette kapitlet diskuterer vi hva som gjør varehandelen inkluderende og hvilke utfordringer som er knyttet til varehandelen som en inkluderingsarena.

### 6.1 Butikk og inkludering

Ønsker og gode intensjoner om å inkludere vil sannsynligvis måtte vike dersom det blir satt opp mot et krav om lønnsomhet og størst mulig inntjening. Det innebærer at det kan være en motsetning mellom å drive butikk bokstavelig talt, og å tilrettelegge for mange typer arbeidstakere. Gjennom våre intervjuer ser det imidlertid ikke ut til at det er en slik motsetning. Butikksjefene vi intervjuet la stor vekt på samfunnsansvar og inkludering, men ikke på bekostning av driften. Gjennomgående ga de uttrykk for at de heller ikke opplever noen motsetning mellom de to målene:

Vi skal jo drive butikk, tjene penger, men for meg er det ingen motsetning mellom å tjene penger og ta vare på folk, det går sammen. Men det betyr at vi ikke skal ha for mange, en til to er passe, da kan vi gi god opplæring og oppfølging. For de som kommer på tiltak er det viktig å bli sett, å få dem inn i gruppen, ingen har lov til å si nei. Jeg ser at de ansatte liker det, det gir dem også mer meningsfull jobb (butikksjef, faghandel).

Slik butikksjefen i sitatet over gir uttrykk for, er det ikke nødvendigvis en motsetning mellom det å tjene penger og å ta vare på folk, men han sier også at det ikke er et mål å ha flest mulig på tiltak/praksis. Dersom man skal lykkes med opplæring og oppfølging av de som kommer på tiltak, bør det ifølge dem vi intervjuet, ikke være for mange. Butikksjefene gir uttrykk for at det er et merarbeid med å ta inn personer på tiltak, at det krever en tettere oppfølging og mer tid (se også kapittel 5). Det samme

kommer fram i intervjuene i kjedene sentralt. Ledelsen på sentralt nivå er tydelige på at de ønsker at butikker som tar inn personer på tiltak eller arbeidspraksis er godt drevet, og de ønsker ikke for mange på tiltak i én og samme butikk (se også kapittel 4).

Vi har også sett at noen butikksjefer ser på det på ta inn personer på tiltak som en rekrutteringsvei: de mener at det å ha tre måneder og prøve ut på er bra, både for butikk og for den som trenger praksis/trening. De understreker dessuten at det å ha folk på tiltak er en oppgave de liker, og at dette også gjelder for de andre ansatte. Butikksjefene argumenterer med at de lærer mye av det å skulle lære opp de som kan trenge litt ekstra oppfølging, og at det bidrar til å skape et romsligere arbeidsmiljø. De legger vekt på at det utvikler dem som ledere:

Dette med å ta inn folk, se på utviklingen deres, er både viktig og morsomt. Det er noe som på en måte binder butikken sammen. Vi får positive tilbakemeldinger på at vi gjør noe ekstra. Gir oss et bra omdømme, tror jeg, og så er det bra for arbeidsmiljøet. Det utfordrer oss og viser at det er greit å være annerledes, vi har de som har litt ekstra behov og de som har spesielle behov (butikksjef, faghandel).

Vi har sett at det er ulike grupper som står utenfor arbeidsmarkedet, og det varierer hvor mye tilrettelegging og oppfølging som trengs for å få til en god inkludering. For noen er dette rett og slett en sjanse til å vise seg fram for en potensiell arbeidsgiver, slik sitatet under illustrerer:

Det er veldig mange flinke folk som kommer via tiltak. De som har hull i CVen eller sliter med å få jobb og har stått utenfor lenge. Vi har noen fine historier om det. Vi har en utdannet på ..., som slet med å få jobb. Hun kom til oss med ganske lav selvtillit, men er kjempeflink og liker å jobbe her. Sønne historier. Vi bidrar også til at folk får litt struktur på livet sitt, at de må sove om natten, spise regelmessig, passe tider og sånt. Jeg ser at de liker det (butikksjef faghandel).

For andre grupper er det snakk om større behov for opplæring og tilrettelegging. Enkelte av de som kommer for å få arbeidspraksis har en ferdighet de trenger å øve på – for eksempel norsk muntlig, eller de har en funksjonsnedsettelse. Utgangspunktet ser likevel ut til å være at det er plass til mange; formulert slik av en HR-sjef i faghandel:

Vi vil ha alle typer. På arbeidspraksis kommer det folk som har traumer fra flukt og er dårlige i norsk. Vårt ansvar er å gi dem muligheter. Så vi tar inn flyktninger, der hvor språk og etnisitet kan være en utfordring, personer med fysiske og psykiske utfordringer, med kroniske lidelser.

Butikksjefene viser til at det er mulig å tilpasse arbeidsoppgavene. Dersom en er fryktelig dårlig i norsk, så settes ikke vedkommende til kassearbeid, men for eksempel til å sette inn varer – ifølge en vi intervjuet en god måte å lære hva ulike varer heter på norsk. En innadvendt person som ikke liker å selge, kan jobbe med lager og logistikk. Og motsatt,



en som liker å ha mye kundekontakt, kan få en sjanse i ferskvaren eller kassa i stedet. Det er ulike muligheter også i butikk. En butikksjef beskrev det slik:

Vi utvikler det de kan kalle to veier i butikk, vi bygger for to reiser. Det er én for dem som vil jobbe i linjen, altså med mye kundekontakt. Støvsugerselgere som jeg kaller dem. Det er de som jobber med bakervarer og ferskvarer som er i kontakt med kunder hele tiden. Også en annen med mer logistikk. De behøver ikke å være så utadvendte og kan utvikle seg i den retningen (butikksjef, dagligvarehandel).

Den fleksibiliteten som uttrykkes her, sammen med at det er få formelle kvalifikasjonskrav, gjør at varehandelen framstår som en bransje som kan passe for mange og være en god inkluderingsarena. Men det forutsetter, som er tilfellet for butikkene vi har intervjuet i, at de har et HR-apparat og tilstrekkelig med ledelsesressurser som gir dem mulighet til å legge til rette for og følge opp ansatte med særskilte behov. Butikksjefene vi har intervjuet vektlegger dessuten innstillingen og viljen til å jobbe i butikk. De aller fleste jobbene er i mer eller mindre grad eksponert for å yte kundeservice. Det er krav til norskkunnskaper, og flere av butikksjefene sier at de som kommer må kunne gjøre seg forstått. Samtidig erfarte vi at hva som er å gjøre seg forstått, varierte fra butikksjefer som mente at de måtte kunne noe norsk, til de som la vekt på at de måtte kunne snakke og gjøre seg forstått overfor til dels kravstore kunder. Kravene til norskkunnskaper var noe større i faghandel enn i dagligvarehandel, noe som sannsynligvis gjenspeiler at kundene har større forventninger til og behov for produktinformasjon i faghandelbutikker.

### **Alt kan læres**

Vi har i kapittelet om opplæring (kapittel 5) sett at butikksjefene mener at det meste av den kunnskapen man trenger for å jobbe i butikk, kan læres gjennom praktisk arbeid. Det gjelder både i dagligvarehandel og faghandel. En slik holdning er godt egnet for å ta inn unge uten særlig yrkeserfaring, men også for de som har vært lenge utenfor arbeidslivet og som trenger arbeidstrening. Det er i «place then train»-litteraturen framhevet at arbeidsplassen som læringsarena har sin største styrke på to områder: dels at arbeidet er reelt og ikke gjøres som forberedelse til noe annet, og dels at det å lære gjennom praktisk arbeid betyr at bestemte handlinger repeteres, noe som gir grunnlag for systematisk innlæring (se også kapittel 2). Slik passer opplæringen som gis i varehandelen godt inn i en «place then train»-tilnærming. Bransjens erfaring med å lære opp unge som har butikkjobben som sitt første møte med arbeidslivet, er også en fordel for personer som kommer via tiltak/praksis.

Det forventes at de som kommer via tiltak eller er i arbeidspraksis i utgangspunktet løser de samme oppgavene som de øvrige, at de som resten av medarbeiderne i butikken deler på arbeidsoppgavene. Enkelte studier framhever at arbeidsplassen som opplæringsarena er ressurskrevende og at det krever tett oppfølging av deltakerne (se f.eks.

Eide m.fl. 2016), men det ser altså ut til at varehandelen kan være et sted for en slik vellykket opplæring og tilrettelegging.

### **Forutsetninger for å få til inkludering av usatte grupper**

Vi har beskrevet at varehandel er en åpen bransje som kan passe for mange. Det er likevel noen forutsetninger som må være til stede for å få gode inkluderingsløp. Det er krav som stilles til de som skal inkluderes og til bransjen. Kjedene vi har gjennomført intervjuer hos, legger alle vekt på at de har et samfunnsansvar som går ut på å inkludere utsatte grupper i arbeidsmarkedet. Butikkene er de som skal gjennomføre dette i praksis, og et sentralt spørsmål er hva som må være til stede for at butikkene skal gi folk som av ulike grunner, og med ulike utfordringer, står utenfor arbeidslivet en sjanse. Vi har pekt på at det er noen krav til de som rekrutteres eller inkluderes til varehandelen; høyt tempo, hektisk arbeidsmiljø og det å gå og stå hele dager gjør det nødvendig å ha god helse, i tillegg er det en forutsetning å kunne noe norsk. Men som beskrevet, det varierer mellom butikker hva som vurderes som godt nok.

Det er også noen forutsetninger som må være til stede på arbeidsplassen. For det første må det finnes egnede arbeidsoppgaver. Det har vi sett at finnes innfor varehandel. Det forutsettes også noen organisatoriske betingelser som at det er tilstrekkelige ressurser til opplæring og at bemanningen er slik at ikke alle må yte maksimalt hele tiden. Vi har også sett at holdninger hos ledelsen er viktig, det gjelder både i butikkene og på kjedenivå.

Det må videre finnes kjennskap hos NAV eller attføringsbedriften til hvilke behov og krav den aktuelle virksomheten har og stiller. Både kjedene og butikkene i denne undersøkelsen viser til at et godt samarbeid med det lokale NAV-kontoret og/eller attføringsbedrift er en forutsetning for å få til gode inkluderingsløp. De som kommer må være motivert for å være i butikk og ikke bare dyttet ut, som vi skrev i kapittel 4. Schafft og Spjelkavik (2014) sin undersøkelse av hva som er god inkluderingskompetanse, peker på at NAV bør måles ikke bare på om deres arbeidssøkere kommer ut i praksis, men også om de forblir i jobb og hvor lenge de blir. Det bør være slik at de som formidler personer med særlige behov til ulike virksomheter, kjenner *både* virksomhetens krav og behov og arbeidssøkerens forutsetninger og behov. Flere evalueringer av NAV-reformen har vist til at reformen har bidratt til at etaten har mistet noe av sin arbeidsmarkedskompetanse (Strand m.fl. 2015; Fevang 2014). NAV-ekspertgruppen som ble satt ned av Arbeidsdepartementet i 2014, pekte på det samme og hevdet at NAV har behov for større kontaktflate med arbeidsgivere, og at NAV-veiledere trenger økt kunnskap om arbeidsmarkedet (NAV-ekspertgruppen 2015).

Flere studier (Schafft & Spjelkavik 2014; Spjelkavik m.fl. 2016; Strand m.fl. 2015; Eide m.fl. 2016) har også pekt på at NAV har utfordringer når det gjelder kapasiteten til å drive god brukeroppfølgning og tilby bistand til arbeidsgivere som har behov for

det. Samtidig er det flere undersøkelser som viser at nettopp tett oppfølging er en suksessfaktor for overgang til arbeid for personer som står langt unna arbeidsmarkedet (Strand m.fl. 2015; Djuve m.fl. 2012).

## 6.2 Utfordringer med inkludering

### Utnyttelse av billig arbeidskraft

Det er i både offentlig debatt<sup>14</sup> og forskning hevdet at arbeidspraksis / tiltak blir utnyttet av arbeidsgivere for å få billig arbeidskraft. I en studie av NAV-kontorenes oppfølging av unge brukere, beskrev en NAV-veileder det slik:

«Arbeidsgivere er positive i forhold til praksisplasser, men ikke alltid til at ungdommen får jobb etterpå. Noen arbeidsgivere utnytter systemet og fyller et hull som burde vært fylt av andre grunner» (Strand m.fl. 2015, s. 79).

I våre intervjuer og besøk i butikker har vi ikke funnet noe som tyder på at butikkene bruker arbeidspraksis/tiltak for å få tak i billig arbeidskraft. Det at vi ikke finner det, betyr ikke at det ikke forekommer. Som beskrevet i metodedelene har vi hatt en selektert gruppe arbeidsgivere. Butikksjefene i vår undersøkelse forteller imidlertid at de hørt om at ordningene misbrukes. I intervjuene vi har gjort sentralt på kjedenivå er det svært opptatt av at det å ta inn personer på tiltak/praksis *ikke* skal være utnyttelse av billig arbeidskraft, og de understreker at det vil være uheldig for kjedenes omdømme om slike saker dukker opp.

Andre studier har vist at når det gjelder flyktninger/innvandrere brukes arbeidspraksis først og fremst som et virkemiddel for å få praktisere norsk og for å gi deltakerne bedre kunnskap om regler og normer i norsk arbeidsliv, men uten at overgang til ordinært arbeidsliv nødvendigvis har vært målet. Dette har ført til at enkelte er blitt gjengangere på praksisplasser som ikke fører fram til ansettelse, det vi i kapittel 2 karakteriserte som innlåsningseffekter. Det kan oppleves negativt for de som deltar og bidra til at tiltaket får karakter av gratisarbeid (Elgvin & Friberg 2014; Djuve & Kavli 2015).

«Place then train»-tilnærmingen (se også kapittel 2), det vil si opplæring i det ordinære arbeidslivet, har blitt kritisert for at mange av jobbene som skapes gjennom denne tilnærmingen er ufaglærte og dårlig betalte jobber, og kjennetegnet av få timer

<sup>14</sup> Se f.eks. oppslag i Fri Fagbevegelse 09.05.2017: [http://frifagbevegelse.no/lokongresen/sterke-reaksjoner-pa-butikkenes-bruk-av-gratis-arbeidskraft-fra-nav-6.158.464884.f0ba5667c7?utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Daglig%20nyhetsbrev%2009052017&utm\\_content=Daglig%20nyhetsbrev%2009052017+CID\\_ad5afc227ef72eb0d41ebf2b883d2645&utm\\_source=Nyhetsbrev&utm\\_term=Sterke%20reaksjoner%20p%20butikkenes%20bruk%20av%20gratis%20arbeidskraft%20fra%20Nav](http://frifagbevegelse.no/lokongresen/sterke-reaksjoner-pa-butikkenes-bruk-av-gratis-arbeidskraft-fra-nav-6.158.464884.f0ba5667c7?utm_medium=email&utm_campaign=Daglig%20nyhetsbrev%2009052017&utm_content=Daglig%20nyhetsbrev%2009052017+CID_ad5afc227ef72eb0d41ebf2b883d2645&utm_source=Nyhetsbrev&utm_term=Sterke%20reaksjoner%20p%20butikkenes%20bruk%20av%20gratis%20arbeidskraft%20fra%20Nav)

eller deltid (Spjelkavik 2014; Eide m.fl. 2016). Det har derfor vært påpekt at når tilnærmingen skal brukes, bør det være hos arbeidsgiver eller bransjer som har et reelt behov for arbeidskraft og som gir mulighet for karriereutvikling. Butikkyrket er et lavlønnsykke, med til dels lav status og utbredt deltidsarbeid. Det kan argumenteres for at det er en utfordring dersom man sluser folk via tiltak inn i bransjer kjennetegnet av mange jobber som gir få muligheter for å få en jobb man kan leve av. Dette er imidlertid en utfordring ved varehandel som omfatter mange som jobber der, det vil si både «vanlig» rekrutterte og de som kommer via tiltak/praksis.

Det har også vært et krav om at de som kommer via tiltak skal være «ekstra» arbeidskraft som ikke fortrenger ordinær arbeidskraft (Saltkjel & Steen 2017). I våre intervjuer ser det ut til at de som kommer via tiltak/praksis er en slik ekstra arbeidskraft, i hvert fall i starten, da får de en tettere oppfølging og ekstra tid til opplæring (se kapittel 5). Etter hvert sier imidlertid flere av butikksjefene at de som kommer via tiltak/praksis blir en verdifull ressurs i butikken. Dette er også et mål med arbeidspraksis i ordinært arbeidsliv, at de som kommer skal få prøve seg i reelle arbeidssituasjoner og at arbeidsgiver skal oppleve at det er en mulighet for rekruttering.

### **Fra tiltak til fast ansettelse**

Vi skrev i kapittel 4 at de fleste butikksjefene vi intervjuet hadde ansatt personer fra tiltak eller arbeidspraksis, men ikke nødvendigvis i fulle stillinger. Butikksjefene gir uttrykk for at en ansettelse skal passe med livssituasjonen til den som kommer på tiltak. For noen vil det ikke være aktuelt med en full stilling. Men det er ikke bare livssituasjon som avgjør stillingsprosent. Fast ansettelse i varehandel betyr ikke å være ansatt i heltidsstilling. Varehandel er en bransje hvor deltidsarbeid er utbredt (se kapittel 3). Å arbeide deltid er vanlig, og det betyr at også de som kommer via praksis/tiltak ofte blir, dersom de får en ansettelse, ansatt i mindre stillinger. Vi så i kapittel 4 at for noen som ønsket større eller full stilling, ble løsningen å jobbe i flere butikker innenfor samme kjede. Vi så også hvordan butikksjefene vurderte at det å ansette noen i små deltidsstillinger bidro til å gi dem en fot innenfor i kjeden, og at de dermed stilte sterkere til å søke større stillinger. Det å ikke bli ansatt i fulltidsstilling er altså ikke noe som gjelder spesielt for de som kommer via tiltak, men er, som vi har sett, et kjennetegn ved bransjen og, som vist i kapittel 3, en utfordring for mange yngre ansatte.

En av butikksjefene i vår undersøkelse fortalte at han aldri hadde ansatt noen som kom fra tiltak/praksis. Dette var ikke knyttet til kjede; en annen butikksjef i samme kjede fortalte at han bevisst brukte det å ta inn personer på tiltak som en rekrutteringsstrategi. Det illustrerer derimot at det er ulike begrunnelser for at butikkene tilbyr tiltak/praksisplasser. Butikksjefen som aldri hadde ansatt noen slike, mente at det ikke hadde vært rom for det i betydningen at de trengte nye ansatte, og det hadde heller ikke vært hans begrunnelse for å ta inn personer. Ifølge han var det viktigste å gi folk en mulighet

til å få arbeidserfaring og en referanse som kunne være nyttig videre. Butikksjefenes ulike praksis og vurderinger av praksis/tiltak viser at det er viktig at potensielle arbeidsgivere og NAV avklarer hva som er hensikten med praksis-/tiltaksplanen. Dersom fast ansettelse er målet, er det lite hensiktsmessig å bruke arbeidsgivere som ikke har behov for å ansette. Dersom målet er arbeidstrening, stiller det seg annerledes.

### **Internopplæring og kvalifikasjoner**

Vi har sett at kjedene vi har intervjuet hos, har forholdsvis omfattende internopplæringsprogrammer (kapittel 5). Et trekk ved internopplæringen er at den i liten grad gir formell kompetanse og at den heller ikke har noen forbindelse til offentlige utdanningsinstitusjoner og formell sertifisering (Hagen & Nyen 2010). Det er trukket fram som en ulempe ved internopplæring i varehandel at mulighetene til å overføre kompetanse til andre virksomheter er begrenset (Bore m.fl. 2012; Bråten & Jensen 2017 under publisering). Det betyr at de som kommer via arbeidspraksis/tiltak får en kompetanse som ikke er så lett å dokumentere overfor andre potensielle arbeidsgivere. Dette er en utfordring som gjelder for ansatte i varehandel generelt. Det er en oppmerksomhet rundt dette i bransjen, og det er satt i gang forsøk med å utarbeide metoder som skal dokumentere kompetansen man har ervervet.<sup>15</sup>

Innenfor helse- og omsorgssektoren har det vært forsøk med å ha som et mål at inkluderingsløpet skal lede fram til fagbrev (se Eide m.fl. 2016). Å ha et mål om formalkompetanse gjennom å ta fagbrev innenfor varehandelen ser imidlertid ikke ut til å være særlig hensiktsmessig, i hvert fall ikke så lenge salgsgagbrevet har så lav status og oppfattes som lite relevant av mange av arbeidsgiverne/butikksjefene (se kapittel 5).

## **6.3 Oppsummering**

Vi har i dette kapittelet sett at det er trekk ved varehandelen som gjør at det er en bransje som er godt egnet som en inkluderingsarena for utsatte grupper:

- Det er en bransje med mye erfaring i å lære opp unge uten så mange formelle kvalifikasjoner eller særlig arbeidserfaring.
- Bransjen er kjennetegnet av forskjellige typer arbeidsoppgaver som kan gi muligheter for mange.

<sup>15</sup> Virke har igangsatt et prosjekt for å utvikle metoder for å beskrive og dokumentere realkompetanse og kvalifikasjoner. Fafo har sammen med Saga Advisors fått i oppdrag å evaluere prosjektet.

- Opplæringen skjer i stor grad gjennom praktisk arbeid og tett oppfølging. Men vi har også sett at det er noen utfordringer:
- Varehandelen er en bransje med mange deltidsansatte, og det er vanskelig å få heltidsstilling. Det gjelder både for vanlig ansatte og de som kommer via tiltak/arbeidspraksis.
- Internopplæring åpner for intern mobilitet og karriere, men mangel på dokumentasjon gjør at kompetansen kan være vanskelig å synliggjøre overfor andre virksomheter.

## 7 Konklusjoner

I dette avslutningskapittelet vil vi kort oppsummere rapporten gjennom å svare på de tre overordnede problemstillingene vi stilte i innledningen. *Det første hovedspørsmålet er hvordan bransjen fanger opp og sysselsetter de som ikke har (og heller ikke ønsker) så mye utdanning.* Vi har i rapporten sett at varehandel er en bransje som ikke har høye krav til formelle kvalifikasjoner og heller ikke krever særlig arbeidserfaring ved ny-rekruttering. Det betyr at det er en bransje som er åpen for mange. Mange unge har sitt første møte med arbeidslivet gjennom å jobbe som ekstrahjelp i butikk, eller har det som deltidsjobb ved siden av studier. Det er både hos butikksjefene og i kjedene sentralt en oppfatning om at utdanning ikke er så viktig, fordi det meste kan læres. I det ligger også en vurdering av at det er realkompetansen, det vil si det man kan, som er viktig, og ikke utdanningen man har. En butikksjef i dagligvarehandel formulerte det slik:

Vi er lite opptatt av utdanning. Jeg har en avdelingsleder som er utdannet rørlegger. Utdanningen hans har ingen betydning.

Rekruttering er til dels lite formalisert. Mange unge kommer innom og leverer CV, og det er vanlig at butikkene rekrutterer ekstrahjelper gjennom de som allerede er i butikken. Ingen ansettes uten å ha vært til intervju, det gjelder også ekstrahjelper. Etersom de formelle kravene er få, er det butikksjefene omtaler som «personlig egnethet» viktig. I det ligger at man må ha arbeidsvilje og en innstilling om at man ønsker å jobbe butikk. Butikksjefene legger vekt på at det er viktig at ungdommene kommer på eget initiativ og ikke er dyttet, enten det er av foreldre eller NAV.

Vi har skrevet at butikkarbeid kan passe for mange, men det er en forutsetning at man har helse til å gå og stå hele dager. Det er også en fordel om man er litt utadventt, i hvert fall at man klarer å snakke med kunder. Butikksjefene vi har intervjuet legger vekt på at det å ha noen norskkunnskaper er nødvendig, men det varierer mellom butikker hva som vurderes som tilstrekkelig. Det ser ut til at kravene til norskkunnskaper er litt høyere i faghandel enn i dagligvarehandel. For mange er butikkjobben første møte med arbeidslivet, hvor man også lærer om regler, normer og verdier i arbeidslivet generelt. Om å møte presis, følge arbeidstiden og gi beskjed ved fravær.

Den andre problemstillingen vi har undersøkt er *hvordan bransjen tar imot de som rekrutteres fra NAV på tiltak/praksis plass.* Og om det er likheter og forskjeller mellom denne gruppen og de som rekrutteres inn på vanlig måte når det gjelder oppfølging og tildeling av arbeidsoppgaver. Vi har sett at varehandelen er en bransje som tar imot

mange gjennom tiltak/ praksisplass. Det er ingen tvil om at den erfaringen butikkene har med å ta inn unge og lære dem opp i relativt krevende arbeidssituasjoner, er nyttig når man skal ta imot utsatte grupper. Butikksjefene i vår undersøkelse legger også vekt på at de som kommer via tiltak/ praksis skal læres opp på samme måte som de som er rekruttert på vanlig måte, og at målet er at de skal kunne det samme. Det legges imidlertid opp til at de som kommer via NAV eller attføringsbedrift får noe mer tid til å lære seg arbeidsoppgavene og til å fungere i jobben, men målet er det samme: de skal etter tre måneder, (i noen tilfeller litt lengre tid), kunne gjøre samme jobb som en vanlig ansatt. Så vil det, som materialet vårt har vist, være noen grupper som krever litt mer tilrettelegging, og da har butikkene fleksibilitet til å imøtekomme det.

Den tredje og siste overordnede problemstillingen er *hvordan varehandelen gjennom internopplæring utdanner mellomledere og ledere fra en gruppe arbeidstakere med lite formell utdanning*. Vi har sett at kjedene, det gjelder både dagligvarehandel og faghandel, har relativt omfattende internopplæring på alle nivåer. Begynneropplæringen er først og fremst nettbasert, ved siden av at man har en fadder/mentor som man følger i det praktiske arbeidet. Internopplæringen varierer fra kortere kurs på noen timer til kurs som går over flere uker og måneder. For mellomledere og ledere er det egne kurs. Kjedene vektlegger intern rekruttering til lederstillinger og understreker at fordi mange av deres ansatte er unge uten særlig utdanning, er det å ha en god lederutdanning viktig. Butikksjefene vi intervjuet fortalte også om hvordan ledelsesutdanningen de hadde fått gjennom kjeden var viktig for dem. De mente dessuten at internopplæringen bidrar til å skape en tilhørighet og lojalitet til kjeden. Det samme framheves av kjedene sentralt. De peker på at det å investere i de ansatte gir dem engasjerte og lojale medarbeidere.

Vi har i undersøkelsen hatt med både faghandel- og dagligvarebutikker. Det valget gjorde vi ut fra en antakelse om at det kunne være forskjeller mellom de to typene varehandel når det gjaldt for eksempel krav til opplæring og produktkunnskap. Vi finner også en slik forskjell i vårt empiriske materiale. Selv om både faghandel- og dagligvarebutikkene vektlegger at man lærer best gjennom praktisk arbeid, er opplæringen noe mer omfattende i faghandel, og det settes av noe mer tid. Faghandelbutikkene legger også vekt på at kundene forventer at medarbeideren skal kunne veilede dem og forklare produktenes funksjon. Samtidig kan dagligvarebutikker med stort utvalg og ferskvareavdelinger beskrives som nærmest en faghandel når det gjelder enkelte avdelinger.

Det er også en forskjell mellom faghandel- og dagligvarebutikkene i undersøkelsen med hensyn til turnover. Faghandlene ga gjennomgående uttrykk for at de har en relativt stabil arbeidskraft og dermed mindre gjennomstrømming enn det som var typisk for dagligvarebutikkene. Begge butikktypene har imidlertid utstrakt erfaring med å ta inn personer via tiltak/praksis, og butikksjefene vi intervjuet gir uttrykk for at dette er en oppgave de setter pris på. Det utvikler dem som ledere og skaper et romsligere arbeidsmiljø.



Tilrettelegging, tilpasset opplæring og en viss fleksibilitet i arbeidsoppgaver bidrar til at varehandelen framstår som en god inkluderingsarena for grupper som kan ha problemer med å få jobb i de delene av arbeidsmarkedet der formelle kvalifikasjoner og dokumentert arbeidserfaring er viktig. Både de kvantitative dataene og intervjuene viser at varehandelen er en bransje som er åpen for mange. Samtidig er det de trekkene som gjør varehandelen åpen som også gjør at bransjen til dels har lav status, og hvor det å få en heltidsstilling og stabil tilknytning til arbeidsmarkedet kan være en utfordring, ikke minst for yngre arbeidstakere i starten av yrkeskarrieren. Men selv om mange kun er innom bransjen for en periode, blir varehandelen en varig arbeidsplass for mange. Noen rykker opp til lederjobber, andre får et varig arbeidsforhold i form av en heltidsstilling eller en stor deltidstilling.

### **Hva kan vi lære?**

Denne rapporten viser at det er mulig å få til gode inkluderingsløp for utsatte grupper i arbeidsmarkedet. Vi har sett at det i varehandelen er en holdning til at mye kan læres gjennom praktisk arbeid. Dette gjelder ikke bare personer på tiltak, men også for de mange som årlig rekrutteres til bransjen uten særlig arbeidserfaring eller formell utdanning. Bransjen er også viktig for NAV/attføringsbedriftene, fordi virksomhetene tar imot personer på tiltak/arbeidstrening.

I de fire store kjedene vi har intervjuet i, er det på kjedenivå er et ønske om å være åpen og inkluderende. Å ta inn utsatte grupper gjennom ulike former for arbeidstrening, betraktes som del av et samfunnsansvar. Vi har pekt på noen organisatoriske forhold som må være til stede for inkludering:

- Fra både kjedene og butikkene vektlegges viktigheten av kontakt med NAV/attføringsbedriften. Det gjelder både ved utplassering og underveis i løpet. Et godt samarbeidsforhold til NAV/attføringsbedriften gjør at bedriftene er mer positive til å tilby tiltaksplass. Dette innebærer blant annet at den/de ansvarlige hos NAV/i attføringsbedriften må kjenne virksomhetens behov, og hva som kreves av den som skal utplasseres. Butikkjobb fordrer ikke mye formell utdanning, men jobbene er fysisk krevende, og arbeidstakeren må ha evne og vilje til kundekontakt.
- Det er viktig at hensikten med tiltaket er avklart både for den det gjelder og arbeidsgiver. Er målet fast ansettelse, eller i første rekke arbeidstrening?
- Det må være tilstrekkelig med ressurser i virksomheten for å følge opp og tilrettelegge for personer på tiltak. Dette betyr at virksomheten må sette av tid til den/de som får ansvaret for å følge opp personer på tiltak. Det vises til at behovene for oppfølging er størst tidlig i perioden, men ikke bare da. Flere av dem vi intervjuet i

kjedenes ledelse var opptatt av at det ikke måtte være for mange personer på tiltak samtidig og at personer på tiltak bør få erfaring fra ulike typer arbeidsoppgaver.

- I varehandel skjer læring i hovedsak gjennom praktisk arbeid, og opplæring og arbeidsoppgaver og forventninger varierer ikke mye mellom arbeidstakere på tiltak og arbeidstakere som er rekruttert på ordinær måte. Men personer på tiltak trenger ofte lengre tid og tettere oppfølging enn andre nyansatte, særlig når målet er at de i løpet av praksisperioden skal lære å mestre ulike typer oppgaver i en butikk. Det må være rom for at ikke alle kan yte maksimalt. Samtidig vil det være variasjon i hvor mye tilrettelegging som kreves, siden personer på arbeidsmarkedstiltak ikke er noen enhetlig gruppe.

## Referanser

- Andressen, T. & Bergene, A. C. (2011). Forpliktelse, omsorg eller nytte – arbeidsgiveres inkluderingsansvar og forventinger til NAV. *Søkelys på arbeidslivet*, 4/2011.
- Bore, L., Nyen, T., Reegård, K. & Tønder, A. H. (2012). *Internopplæring i varehandelen*. Fafo-rapport 2012:23.
- Bråten, B. & Jensen, R. S. (2017 under publisering). *Inkludering og mangfold i REMA 1000*. Fafo-rapport 2017:05.
- Bråten, M. & Lien, L. (2015). *Ringer i Vannet. NHO-bedriftens bidrag til økt arbeidsinkludering*. Fafo-rapport 2015:23.
- Damvad (2015). *Ikke-formelle kvalifikasjoner i norsk handelsbransje*. Damvad-rapport 23/05/15.
- Djuve, A. B. & Kavli, H. C. (2015). *Ti års erfaringer. En kunnskapsstatus om introduksjonsprogram og norskopplæring for innvandrere*. Fafo-rapport 2015:56.
- Drøpping, J. A. (2003). Et mer inkluderende arbeidsliv: Kontinuitet og nyorientering i arbeidslinja. *Søkelys på arbeidslivet*, 1/2003.
- Eide, H. M., Homme, A. D., Karlsen, M-A. & Lundberg, K. (2016). *Integrering i praksis: Helse- og omsorgsektoren som opplærings- og kvalifiseringsarena for flyktninger og innvandrere*. UNI Research Rapport 10-2016.
- Elgvin, O. & Friberg, J. H. (2014). *Når aktivering blir ydmykelse. En studie av møtet mellom somaliske innvandrere og NAV*. Fafo-rapport 2014:43.
- Hagen, A. & Nyen, T. (2010). *Kjedeskoler – internopplæring i varehandelen*. Fafo-notat 2010:20.
- Meld. St. 33 (2015-2016). *NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- Midtsundstad, T. (2008). Virksomheten som sosialpolitisk aktør. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 11(1).
- Nergaard, K. (2013). *Deltidsarbeid i varehandel – hva sier de ansatte?* Fafo-notat 2013:15.

- Nergaard, K. (2012). *Ufrivillig deltid, bemanningsstrategier og deltidsstillinger i varehandel*. Fafo-rapport 2012:41.
- Nergaard, K., Alsos, K., Bråten, M. & Jensen, R. S. (2015). *Tilkallingsvikarer i norsk arbeidsliv*. Fafo-rapport 2015:10.
- Norvoll, R. & Fossestøl, K. (2010). *Funksjonshemmede og arbeid. En kunnskapsstatus*. AFI-notat 13/2010.
- NOU (2012: 6). *Arbeidsrettede tiltak*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- Næss, R. (2014). Å lære norsk fra grunnen av i en arbeidssituasjon. I K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (red.), *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeidsliv som mål og metode*. Gyldendal Akademisk.
- Olberg, D. & Jordfald, B. (2000). *Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen. En kartlegging av arbeidstidsordninger og organisasjonsforhold*. Fafo-rapport 327.
- Ose, S. O. m.fl. (2013). *Evaluering av IA-avtalen (2001-2009)*. SINTEF-Rapport A11947.
- Proba (2011). *Virkning av arbeidsrettede tiltak for personer med nedsatt arbeidsevne. En litteraturstudie*. Rapport 2011-02.
- Ramvi, E., Skarpaas, L. S. & Løvereide, L. (2013). *Veien inn i arbeidslivet. Lederes erfaring med inkludering av unge voksne med psykiske helseplager*. Rapport nr. 40. Universitetet i Stavanger.
- Reegård, K. (2015). En selger in spe. Orienteringer mot butikkarbeid blant unge på yrkesfag. *Søkelys på arbeidslivet*, 03/2015.
- Saltkjel, T. & Steen, J. R. (2017). *Arbeidsrettede tiltak. Oversikt og erfaringer fra varehandel*. Fafo-rapport 2017:28.
- Schafft, A. & Spjelkavik, Ø. (2014). *Arbeidsgiverperspektiver på inkludering: hva er god inkluderingskompetanse?* AFI-rapport 572014.
- Spjelkavik, Ø. (2016). «Place then train» i kvalifiseringsprogrammet i NAV? FOU-resultat 2016:03.
- Spjelkavik, Ø., Mamelund, S-E. & Schafft, A. (2016). *Inkluderingskompetanse i NAV. Evaluering av forsøket Kjerneoppgaver i NAV*. AFI-rapport 2016:05.
- Stjernø, S. & Øverby, E. (2012). *Arbeidslinja – arbeidsmotivasjonen og velferdsstaten*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Strand, A. H., Bråten, M. & Grønningsæter, A. B. (2015). *NAV-kontorenes oppfølging av unge brukere*. Fafo-rapport 2015:41.
- Svalund, J. & Hansen, I. L. S. (2013). *Inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet*. Fafo-rapport 2013:54.
- Zhang, T. (2016). Virker arbeidspraksis i ordinær virksomhet etter sitt formål? *Søkelys på arbeidslivet*, 1-2/2016.

# Varehandelen som inkluderingsarena

Butikkjobb er inngangsporten til arbeidslivet for mange unge arbeidstakere og for de som ikke har eller ikke ønsker særlig utdanning. Varehandelen tar også imot mange via arbeidstrening i regi av NAV. I denne rapporten ser vi på varehandelen som inkluderingsarena:

- Hva ser arbeidsgivere etter når de rekrutterer? Hvordan drives opplæring av unge arbeidstakere med lite arbeidserfaring?
- Kan man bruke erfaring fra ordinær rekruttering til å skape en god arbeidspraksis for de som kommer på tiltak i regi av NAV?
- Varehandelen rekrutterer mange ledere internt. Hvordan utdanner man ledere fra en gruppe arbeidstakere med lite formell utdanning?

Undersøkelsen er initiert av Hovedorganisasjonen Virke og er finansiert av Arbeids- og velferdsdirektoratet i kombinasjon med kunnskapsmidler tildelt Virke fra oppfølgingsgruppa for IA-avtalen.



**Fafo**

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

Fafo-rapport 2017:25  
ISBN 978-82-324-0390-5  
ISSN 0801-6143  
Bestillingsnr. 20633