

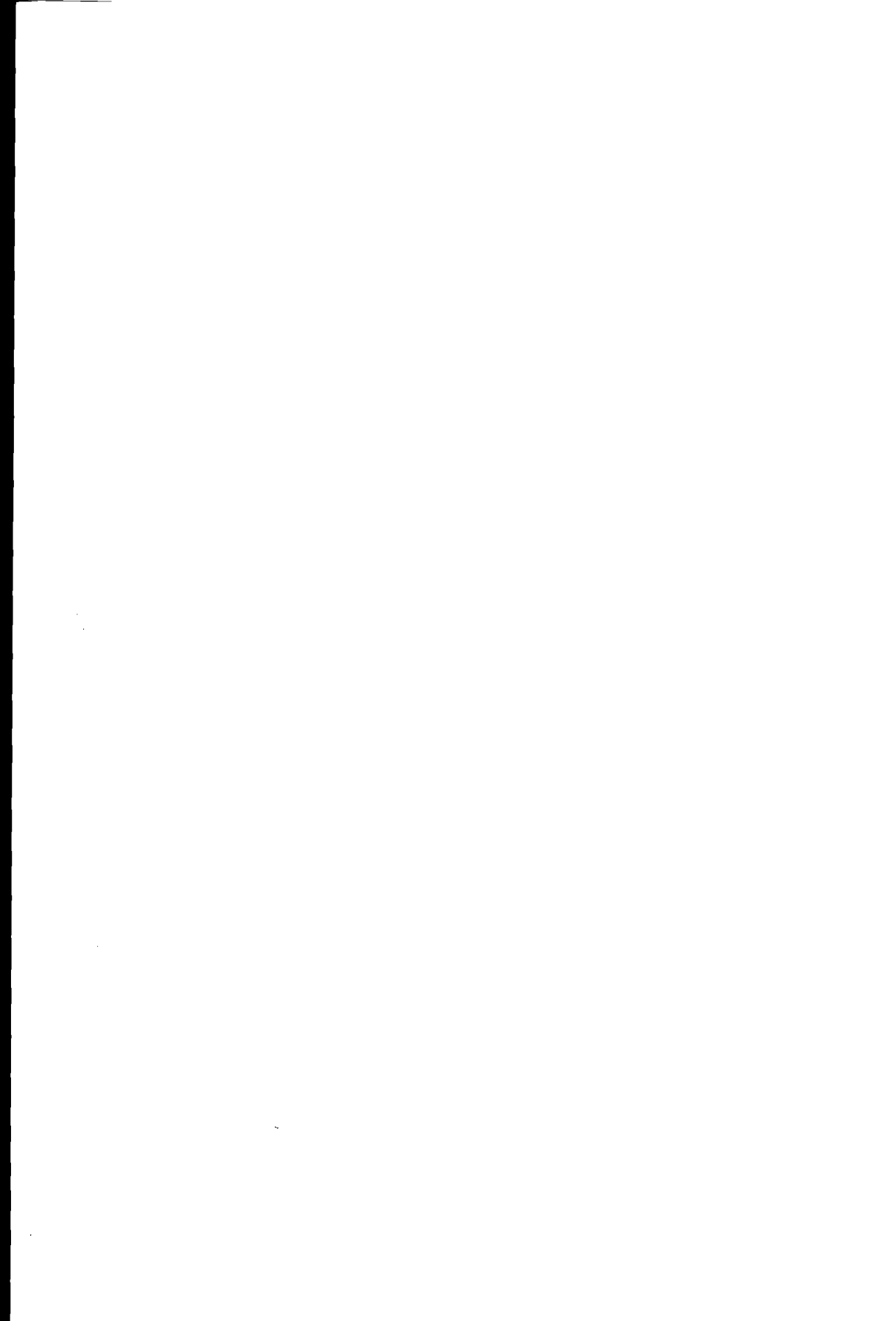
Thore K. Karlsen

Når tid er pølser

Fleksible arbeidstidsordninger ved Leiv
Vidar AS

Bedriftsstudier – BU 2000





Thore K. Karlsen

Når tid er pølser
Fleksible arbeidstidsordninger
ved Leiv Vidar AS

Fafo-rapport 213

© Forskningsstiftelsen Fafo 1996
ISBN 82-7422-176-1

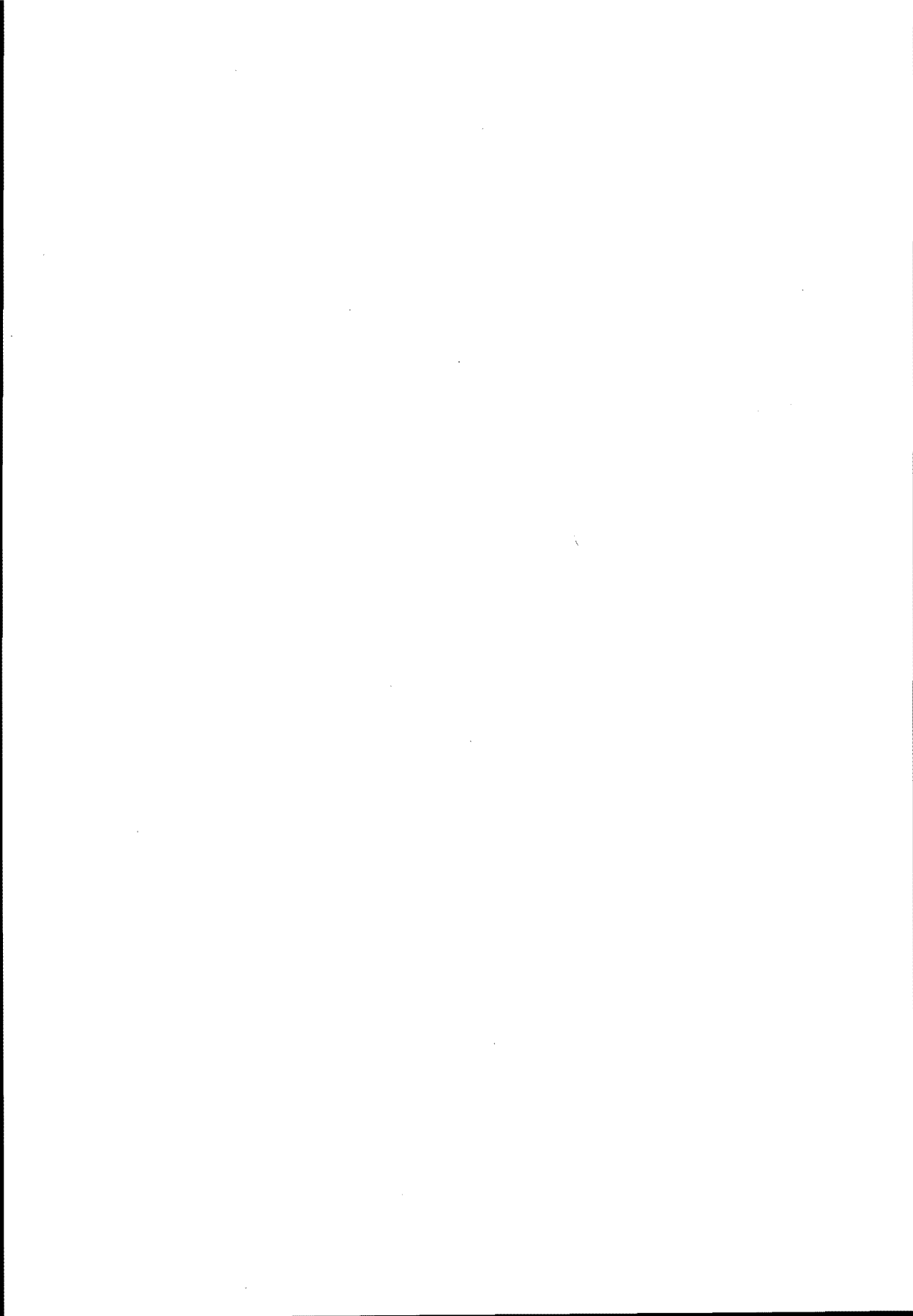
Omslag: Jon S. Lahlum
Omslagsfoto: Even Westby
Trykk: Falch Hurtigtrykk

Bedriftsstudier – BU 2000

BU 2000 er et forskningsprogram i regi av Norges forskningsråd, der arbeidslivets hovedorganisasjoner (LO og NHO) har vært initiativtakere til programopprettelsen, og der Hovedorganisasjonenes Fellestiltak Bedriftsutvikling er strategisk samarbeidspartner.

Programmet retter seg mot offensive bedrifter som er i – eller ønsker å komme i – den internasjonale konkurransefronten, og skal bidra til at pågående eller planlagt utviklingsarbeid i bedriftene sikres forskningsmessig støtte og veiledning. De deltakende bedriftene, som brukere, skal oppleve reell nytteverdi av samspillet med forskerne, blant annet gjennom effektene av systematisk innsamling og bruk av internasjonale ideer og erfaringer, nettverksbygging og tilgang til internasjonale ressurser.

Fafo og Norges Handelshøyskole har en felles modul i programmet



Innhold

Forord	7
1 Innledning	8
2 BU 2000: Forsøk på en fortolkning av programmets innhold og krav til aktørene	9
Kunnskapstyper i BU 2000	9
Innføring av ny funksjonell kunnskap	11
Betingelser for å oppnå resultater med forandringskunnskap	13
3 Fleksibel arbeidstidsorganisering: Behov og muligheter	16
Praksis, problemer og fordeler med fleksible arbeidstidsordninger	17
Definisjon av fleksible arbeidstidsordninger	18
4 Leiv Vidar AS	21
5 Bedriftens organisasjon og situasjon	22
6 Samspillet mellom bedriften og Fafo	23
7 Erfaringer og evaluering	27
8 Viderføring av arbeidet med å utvikle arbeidstiden	32
9 Konklusjoner og perspektiver	35
Vedlegg 1 Sjekkliste 1 for utvikling av fleksibel arbeidstidsordning ved Leiv Vidar	38
Vedlegg 2 Sjekkliste 2 for utvikling av fleksibel arbeidstidsordning ved Leiv Vidar	40
Vedlegg 3 Avtale om utvidet driftstid	41
Vedlegg 4 Spørreskjema	43
Litteratur	48

...the first of these is the fact that the ...
...the second is the fact that the ...
...the third is the fact that the ...
...the fourth is the fact that the ...
...the fifth is the fact that the ...
...the sixth is the fact that the ...
...the seventh is the fact that the ...
...the eighth is the fact that the ...
...the ninth is the fact that the ...
...the tenth is the fact that the ...
...the eleventh is the fact that the ...
...the twelfth is the fact that the ...
...the thirteenth is the fact that the ...
...the fourteenth is the fact that the ...
...the fifteenth is the fact that the ...
...the sixteenth is the fact that the ...
...the seventeenth is the fact that the ...
...the eighteenth is the fact that the ...
...the nineteenth is the fact that the ...
...the twentieth is the fact that the ...
...the twenty-first is the fact that the ...
...the twenty-second is the fact that the ...
...the twenty-third is the fact that the ...
...the twenty-fourth is the fact that the ...
...the twenty-fifth is the fact that the ...
...the twenty-sixth is the fact that the ...
...the twenty-seventh is the fact that the ...
...the twenty-eighth is the fact that the ...
...the twenty-ninth is the fact that the ...
...the thirtieth is the fact that the ...
...the thirty-first is the fact that the ...
...the thirty-second is the fact that the ...
...the thirty-third is the fact that the ...
...the thirty-fourth is the fact that the ...
...the thirty-fifth is the fact that the ...
...the thirty-sixth is the fact that the ...
...the thirty-seventh is the fact that the ...
...the thirty-eighth is the fact that the ...
...the thirty-ninth is the fact that the ...
...the fortieth is the fact that the ...
...the forty-first is the fact that the ...
...the forty-second is the fact that the ...
...the forty-third is the fact that the ...
...the forty-fourth is the fact that the ...
...the forty-fifth is the fact that the ...
...the forty-sixth is the fact that the ...
...the forty-seventh is the fact that the ...
...the forty-eighth is the fact that the ...
...the forty-ninth is the fact that the ...
...the fiftieth is the fact that the ...
...the fifty-first is the fact that the ...
...the fifty-second is the fact that the ...
...the fifty-third is the fact that the ...
...the fifty-fourth is the fact that the ...
...the fifty-fifth is the fact that the ...
...the fifty-sixth is the fact that the ...
...the fifty-seventh is the fact that the ...
...the fifty-eighth is the fact that the ...
...the fifty-ninth is the fact that the ...
...the sixtieth is the fact that the ...
...the sixty-first is the fact that the ...
...the sixty-second is the fact that the ...
...the sixty-third is the fact that the ...
...the sixty-fourth is the fact that the ...
...the sixty-fifth is the fact that the ...
...the sixty-sixth is the fact that the ...
...the sixty-seventh is the fact that the ...
...the sixty-eighth is the fact that the ...
...the sixty-ninth is the fact that the ...
...the seventieth is the fact that the ...
...the seventy-first is the fact that the ...
...the seventy-second is the fact that the ...
...the seventy-third is the fact that the ...
...the seventy-fourth is the fact that the ...
...the seventy-fifth is the fact that the ...
...the seventy-sixth is the fact that the ...
...the seventy-seventh is the fact that the ...
...the seventy-eighth is the fact that the ...
...the seventy-ninth is the fact that the ...
...the eightieth is the fact that the ...
...the eighty-first is the fact that the ...
...the eighty-second is the fact that the ...
...the eighty-third is the fact that the ...
...the eighty-fourth is the fact that the ...
...the eighty-fifth is the fact that the ...
...the eighty-sixth is the fact that the ...
...the eighty-seventh is the fact that the ...
...the eighty-eighth is the fact that the ...
...the eighty-ninth is the fact that the ...
...the ninetieth is the fact that the ...
...the ninety-first is the fact that the ...
...the ninety-second is the fact that the ...
...the ninety-third is the fact that the ...
...the ninety-fourth is the fact that the ...
...the ninety-fifth is the fact that the ...
...the ninety-sixth is the fact that the ...
...the ninety-seventh is the fact that the ...
...the ninety-eighth is the fact that the ...
...the ninety-ninth is the fact that the ...
...the hundredth is the fact that the ...

Forord

Fleksible arbeidstidsordninger med variabel ukentlig arbeidstid og gjennomsnittsberegning av arbeidstid på årsbasis er nå på vei inn i Norge. De kan på sikt medføre en styrking av norske bedrifters konkurranseevne ved at de skaper en bedre overensstemmelse mellom bedriftenes behov for og bruk av arbeidstid. Og de kan gi tusener av norske arbeidstakere bedre muligheter til selv å bestemme hvordan de vil bruke tiden sin.

At denne utviklingen foreløpig har kommet så kort i Norge kan ha flere årsaker. Manglende kunnskaper blant norske næringslivsledere både om fleksibiliserings muligheter og hvilke metoder man bruker for å utforme og innføre fleksible arbeidstidsordninger kan utgjøre en type årsaker.

Og kanskje utgjør en viss bekvemmelighet en annen årsakstype. For forandringer koster alltid anstrengelser i en eller annen form. Erfaringen viser at innføringen av fleksible arbeidstidsordninger krever en grundig gjennomgang av bedriftenes organisasjon dersom de skal bli vellykkede.

I rammen av forskningsrådets program Bedriftsutvikling 2000 har Fafo tilbudt støtte til bedrifter som ønsker å forbedre sine arbeidstidsordninger. Denne rapporten dokumenterer det første bedriftscaset ved Leiv Vidar AS. Ved denne bedriften lyktes det å innføre en ordning som både sparte bedriften for utgifter til overtid og ga de ansatte en ekstra ferieuke. Og arbeidet ved denne bedriften går videre med firedagers arbeidsuke for et nytt kveldsskift: En fleksibel organisering av arbeidstiden gir mange muligheter for vinn-vinn-situasjoner, hvor både arbeidsgiver og arbeidstaker kommer ut med gevinst.

Samarbeidet med daglig leder ved bedriften, Terje Hval, og produksjonslederen, Tore Tveit, var for oss ansatte ved Fafo, Eivind Falkum og Thore K. Karlsen, en sann fornøyelse som vi her ønsker å takke hjertelig for. Siden det ble min oppgave å dokumentere prosjektet, vil jeg også takke Eivind Falkum for et svært godt samarbeid og viktige bidrag til rapporten. Doktorgradsstipendiat Line Eldring skal også ha hjertelig takk for sin kritiske gjennomlesning av rapporten og sine verdifulle innspill. Fafos publikasjonsavdeling ved Agneta Kolstad og Jon Lahlum har også som vanlig stått på og lettet livet for forfatteren, hjertelig takk!

Oslo, mars 1997
Thore K. Karlsen

1 Innledning

I rammen av programmet Bedriftsutvikling 2000 (BU 2000) har Fafo deltatt i utviklingen av en fleksibel arbeidstidsordning ved Leiv Vidar Pølsemakeri ved Hønefoss. Dette notatet dokumenterer interaksjonen mellom Fafo som rådgivende instans og bedriften Leiv Vidar som aktør med ønske om å gjennomføre forandringer i sin arbeidstidsorganisering.

Da dette er det første bedriftsprosjektet som dokumenteres offentlig som Fafo-rapport i BU 2000, innbyr det også til en diskusjon av hva dette programmet egentlig innebærer og hvilke følger dette bør få for relasjonene mellom aktørene i programmets prosjekter. Denne diskusjonen blir gjennomført i kapittel 2.

Den "varen" Fafo leverte i Leiv Vidar-prosjektet var kompetanse på fleksibel arbeidstidsorganisering og generell metode for evaluering. Det finnes mange oppfatninger av hva fleksibel arbeidstidsorganisering innebærer. Derfor syntes det hensiktsmessig å gi en fremstilling av hva dagens arbeidstidseksperter forstår med begrepet fleksibel arbeidstid. Dette er innholdet i kapittel 3.

Kapitlene fra 4 og utover inneholder fremstillingen av selve prosjektet med evaluering. I det siste kapitlet knyttes det noen tråder tilbake til kapittel 2 og 3. Hva var det egentlig som skjedde i prosjektet, og hvordan stemmer de ansattes opplevelser av den nye arbeidstidsordningen og deres preferanser for fremtiden overens med tidligere funn i arbeidstidsforskningen?

2 BU 2000: Forsøk på en fortolkning av programmets innhold og krav til aktørene

BU 2000 har som målsetting: "Programmet skal føre til verdiskaping og sikre sysselsetting ved å utvikle den kunnskap om strategier, metoder, arbeidsformer og infrastruktur som er nødvendig for å drive frem organisatoriske og interorganisatoriske utviklingsprosesser, slik at et økende antall norske bedrifter kan være med i den internasjonale konkurransefronten." (Fra brosjyren Bedriftsutvikling 2000, Norges forskningsråd).

Kunnskapstyper i BU 2000

Programmet fokuserer på utvikling av ny kunnskap om hvordan forandringsprosesser drives fremover. Det synes derved å ta for gitt at kunnskapen om hva som trengs for å være med i den internasjonale konkurransefronten, det vil si kunnskap om målet eller målene for utviklingsprosessene er til stede hos noen av aktørene. Men er den det, og hvis ja, hos hvilke aktører? Bedriftslederne, forskerne, klubbstyret eller andre? Og hvis svaret er nei, hvem skal være ansvarlig for å tilføre bedriftene denne kunnskapen og hvordan skal dette i tilfelle gjøres?

Programmets målformulering omfatter følgende to typer kunnskap: Kunnskap om hvordan forandringsprosesser gjennomføres, som vi vil kalle forandringskunnskap, og kunnskap om hva som kreves for å være med i den internasjonale konkurransefronten, som vi vil kalle funksjonell kunnskap. Den sistnevnte kan igjen deles inn i to hovedtyper: markedsrelevant og produksjonsrelevant kunnskap. Markedsrelevant kunnskap omfatter kunnskap om hva markedene krever av bedriftens produkter med hensyn til pris, kvalitet, anvendelighet, dokumentasjon, leveringsbetingelser, og annet. Produksjonsrelevant kunnskap omfatter kunnskap om hvordan bedriften må eller kan organisere sin produksjon for å oppfylle markedskravene: produksjonsteknologi, ansattes kvalifikasjoner, arbeidsdeling og samarbeidsformer, arbeidstidsordninger, lønns- og incentivsyster, og annet.

Aktørene i bedriftene vil i varierende grad ha både teoretisk kunnskap og fortrolighetskunnskap¹ om hvordan bedriftene fungerer i forhold til markedet (markedsrelevant kunnskap) og om hvordan produksjonsprosessen internt fungerer (produksjonsrelevant kunnskap). Men den produksjonsrelevante kunnskapen er som oftest bedriftssentrert, det vil si den omfatter hovedsaklig kunnskap om hvordan bedriftens produksjonsprosess fungerer som et *kvasilukket system* uten komparative referanser til produksjonsprosessene i konkurrerende bedrifter. Dette er av flere grunner naturlig. For det første vil deler av produksjonsprosessen utgjøre konkurransefortrinn som det ikke skapes offentlighet omkring. Derfor blir kunnskap om optimale produksjonsprosesser i liten grad spredd. For det andre har det som finnes av vitenskapelig dokumentasjon av eksemplariske produksjonsprosesser og spredningen av dem en kontinuerlig forsinkelse i forhold til prosessenes aktuelle utbredelse. Arbeidslivsforskere kommer relativt sjelden inn i innovative bedrifter, og dersom de slipper inn, blir som regel resultatet av deres arbeid belagt med taushetsplikt. Bedrifter som er henvist til imitasjon og tilpasning av produksjonskonsepter og organisasjonsformer utviklet i andre bedrifter, vil derfor alltid bli liggende på etterskudd. For det tredje består den offentlige diskusjonen om organisering av produksjon som oftest av teorier og prinsipper for organisering. Bruken av disse krever derfor alltid et visst omfang av tilpasning og egenutvikling. Dessuten er hver bedrift unik dersom man tar alle kriteriene for å beskrive bedrifter i betraktning. Produktyper, markeder, antall ansatte, de ansattes kvalifikasjoner, selve produksjonsteknologien, den geografiske beliggenheten, tilgangen på arbeidskraft og råvarer, og

¹ Det finnes mange måter å ordne kunnskaper begrepsmessig på. Organisasjoner er enheter for strukturert handling for å nå bestemte mål. For slike enheter er det viktig å bruke kunnskapsbegreper som relaterer kunnskapen til handling. I dette og andre arbeider har vi valgt å bruke en inndeling av kunnskap som bygger på T. Nordenstams fortolkning av Wittgenstein. Her blir kunnskap delt i tre typer:

1. Påstandskunnskap eller teoretisk kunnskap er kontekstuaavhengig og gjør krav på allmenngyldighet.
2. Ferdighetskunnskap eller erfaringskunnskap bygger på fortrolighet og konkret kjennskap til en gjenstand, et område, osv. og er pragmatisk, det vil si rettet mot å beherske en praksis. Den kan artikuleres.
3. Taus kunnskap, tacit knowledge er den delen av ferdighets- eller erfaringskunnskapen som ikke kan artikuleres.

Ofte brukes fortrolighetskunnskap som en felles betegnelse på ferdighets- og erfaringskunnskap og taus kunnskap. Begge typene bygger på fortrolighet med et handlingsområde, men den ene typen kan artikuleres og den andre ikke. Sammen danner de imidlertid forutsetningen for enkeltindividets evne til å handle, det vil si beherske sin praksis. For enkelthets skyld vil vi i denne sammenhengen bruke fortrolighetskunnskap på denne måten.

lignende vil for hver enkelt bedrift kunne variere slik at man kan påstå at det i Norge per dato ikke finnes to like bedrifter. Det finnes bare bedrifter med forskjellig grad av sammenlignbarhet. Alle disse faktorene virker til å fokusere bedriftsaktørenes oppmerksomhet på bedriften selv slik at de kontinuerlig vil prøve å optimere de allerede gitte faktorene i produksjonsprosessen. Innovasjon innebærer derfor som oftest at produksjonsprosessen tilføres elementer utenfra bedriftene. Dette kan være ny teknologi, personer med nye typer kompetanse eller nye former for organisering av produksjonen.

Innføring av ny funksjonell kunnskap

Ny funksjonell kunnskap blir ofte innført i form av generelle konsepter (just in time, lean production, og annet). I omgang med slike kan man se at bedriftene går to veier. Noen prøver å tilpasse produksjonsorganisasjonen kritikkkløst til konseptet. Dette er den minst arbeidskrevende måten å innføre ny kunnskap på. Et utbredt eksempel på dette er en relativt ureflektert introduksjon av just in time-konseptet. Ofte fører den rigorøse avskaffelsen av lagre i forbindelse med just in time til så lange omstillingstider av teknologien og så mye uro i produksjonsprosessen at resultatet blir økonomisk negativt (Schonberger 1982). Dette representerer en dårlig kobling av bedriftsintern og bedriftsekstern kunnskap.

Den andre veien innebærer en tilpasning av konseptet til bedriftens produksjons- og markedsbetingelser. Dette er svært arbeidskrevende, da det også innebærer en beskrivelse og analyse av bedriftens leveringsrutiner og produksjonsforløp. Men det synes vel verd anstrengelsene, da vi her finner de mest vellykkede fornyelsene for eksempel i bedrifter som i just in time-konseptet velger å beholde mellom- og ferdigvarelagre som buffere som tillater lengre produksjonsserier og derfor mer effektiv utnyttelse av arbeidstiden. Dette illustrerer hvilken kraftanstrengelse innovasjon medfører for en bedrift og hvorfor innovasjon ikke er noen kontinuerlig prosess, men som oftest prosesser som blir definert som midlertidige. Spørsmålet er imidlertid om det ikke krever mer ressurser å starte fra på nytt ved hver innovasjon enn å gjøre innovasjonsprosessen kontinuerlig eller i hvert fall opprettholde en relativt kontinuerlig innovasjonsberedskap.

Slik målsettingen for BU 2000 er formulert, blir det overordnede målet å sikre verdiskaping og sysselsetting ved å medvirke til å plassere deltagerbedriftene i den internasjonale konkurransefronten. Men det er flere faktorer som kan bidra til å plassere dem der:

- I. Produktkvalitet, som for eksempel produkters holdbarhet, anvendelighet, design, fravær av negative bivirkninger, og annet.
- II. Pris på produkter, som absolutt pris, eller forholdet mellom pris og produktmengde eller mellom pris og egenskaper ved produktet
- III. Service ved salg og distribusjon av produkter som for eksempel leverings-sikkerhet og leveringstider, dokumentasjonskvalitet, garantier, og annet.
- IV. Markedsføringen av produkter

Disse faktorene kan sammenfattende betegnes som markedsrelevante faktorer. De vil igjen være avhengige av blant annet de produksjonsrelevante faktorene:

- I. Råvarekvalitet
- II. Personalets kvalifikasjoner
- III. Bedriftenes organisasjon og produksjonsteknologi
- IV. Struktureringen av de økonomiske incentiver for de ansatte

Disse faktorene kan igjen inndeles i en rekke elementer som hvert for seg kan gjøres til gjenstand for utvikling og forbedring.

Det er med andre ord mulig å velge mellom en rekke innsatsområder for å bringe bedriftene frem i den internasjonale konkurransefronten. På hvilke kriterier skal man så velge innsatsområde(r)? En mulighet er at forskerne ut fra sin kunnskap om internasjonale standarder foretar dette valget. Det vil kreve at forskerne får frie hender til først å gjennomføre en forundersøkelse og deretter velge ut prosjektets innsatsområder. Kriteriet for utvalg kan enten være "største mangel-kriteriet" eller på den andre siden "største konkurransefortrinn-kriteriet". Det førstnevnte innebærer at man velger ut de områdene hvor bedriften har sine største mangler for forbedringer, mens det sistnevnte betyr utvalg av bedriftens konkurransefortrinn for videreutvikling.

Men det kan være gode grunner til at bedriftene har andre preferanser for bruk av forskerressurser enn hva forskerne ut fra forundersøkelser og nasjonal eller internasjonal benchmarking kommer frem til. Slike grunner kan for eksempel være de rådende samarbeidsforhold i bedriften, eller det kan være akutte drifts- eller lønnsomhetsproblemer som utgjør daglige irritasjonsmomenter og overskygger mer langsiktige nødvendigheter. Dersom bedriftene selv har distinkte preferanser, er det liten sjanse for at de ønsker å la forskerne velge innsatsområde. For bruk av forskere i en bedrift vil alltid til en viss grad føre til forstyrrelser i produksjonen og en viss uro blant de ansatte.

For at bedriftene skal utvikle et eierforhold til prosjektene og være motivert til å drive dem frem til de ønskede forandringene, synes det derfor bedre at de selv definerer de problemer de ønsker forskerressurser til. Det blir da forskernes oppgave å klargjøre for bedriftene hva som er kunnskapsstatusen på disse områdene og delta i prosessen med å utvikle en målsetting for prosjektet. Dersom bedriftene befinner seg på stadium a på innsatsområdet, deltar således forskerne i å formulere en beskrivelse av alternativene b1, b2, og så videre på stadium b, det vil si det ønskede funksjonsstadiet. Her kan forskerne i samråd med bedriftene velge å tre ut av den umiddelbare forandringsprosessen. Av hensyn til dokumentasjonskravet for prosjektet som helhet bør vi da få anledning til å intervju partene i bedriften og på andre måter få tilgang til materiell som gjør det mulig å beskrive og analysere forandringsprosessen. Helst burde vi også få muligheten til å foreta en sluttevaluering av det enkelte prosjekt i form av en mer omfattende undersøkelse.

På den annen side kan bedriftene ønske et mer omfattende engasjement fra forskernes side. Det kan omfatte funksjoner som støtte til utvelgelsen av tiltak for å realisere målet, til organisering og tidsplanlegging av selve forandringsprosessen og/eller løsning av konflikter mellom partene underveis. En utvidelse i forhold til dette kan være følgeforskning: Forskerne følger forandringsprosessen med beskrivelser og analyser som på avtalte tidspunkter og/eller stadier i prosessen rapporteres tilbake til deltakerne i den.

Ved at bedriftene selv velger innsatsområde for prosjektene oppnår man ikke bare å øke deres motivasjon for å gjennomføre prosjektene. Like viktig er den oversikten prosjektet får over bedriftenes oppfatninger av egne styrker og svakheter og hvilket forhold disse står i til bedriftenes funksjonelle problemer og konkurransefortrinn.

Betingelser for å oppnå resultater med forandringskunnskap

Forandringskunnskapen består i kunnskap om fremgangsmåter for å bevege seg fra nå-tilstand til ønsket tilstand. Hvilke elementer må denne typen kunnskap inneholde for å garantere de ønskede resultater og hvem innehar i utgangspunktet denne typen kunnskap?

Først må det bemerkes at den rene forandringskunnskapen vil være nødvendig, men aldri kan være noen tilstrekkelig kunnskap for å gjennomføre ønskede forandringer. I prinsippet vil den bestå av to hovedelementer: kunnskap om organiseringen av problemløsning og kunnskap om organiseringen av sosiale prosesser.

Problemløsning forutsetter (her) at et utviklingsproblem eller -mål er blitt definert. Den består først og fremst i en konkretisering av den ønskede tilstanden (målet) for de delene av bedriften den skal omfatte. Videre må de tiltak som skal føre bedriften frem til denne tilstanden spesifiseres, det må besluttes hvordan de skal organiseres og rekkefølgen de skal gjennomføres i må fastlegges. Hensynet til den daglige driften er et viktig beslutningskriterium. Deler av denne kunnskapen er bestanddeler av en vanlig forskerkompetanse slik som organisering av prosjektarbeid, tidsplanlegging og annet. Men både ledelsen og kanskje også de ansatte vil ha en viss kompetanse i denne formen for *instrumentell problemløsning*. Når det gjelder den konkrete utformingen av den ønskede tilstand, vil forskerne i hovedsak kunne bidra med generelle prinsipper, mens de konkrete løsningene vil måtte komme fra bedriftens ledelse og ansatte fordi disse har detaljkunnskap om forutsetningene for bedriftens produksjon. Dette gjelder også utvelgelsen av tiltak, organisering og timing.

Med sosiale prosesser forstår vi her kommunikasjonsprosesser, motivasjonsprosesser, forhandlingsprosesser og dialog og konsensusdannelse. Uten at slike prosesser løper parallelt med eller i forkant av problemløsning, er det liten sjanse for at a) problemløsningene vil bli de beste og b) at de vil bli effektivt gjennomført.

Også her kan forskerne bidra med generell kunnskap om organiseringen av prosessene. Men uten komplementær kunnskap om bedriftens kultur og andre spesifikke trekk vil denne kunnskapen vanskelig kunne bli brukt effektivt. Og bærene av den bedriftsspesifikke kunnskapen er igjen bedriftens ledelse og ansatte.

En forandringsprosess kan ikke settes i gang uten inngående kunnskaper om hvordan bedriften fungerer ved prosjektstart. Bedriftens ledelse og de ansatte er bærere av denne kunnskapen og forskeren vil være helt avhengig av den for å kunne foreslå endringer og komme i inngrep med forandringsprosesser. Uten at det blir tatt hensyn til de eksisterende betingelser i bedriften, kan forløpet av forandringsforsøk vanskelig kontrolleres. Når det gjelder fordeling av kunnskap om nåtilstanden, går vi ut fra at ledelsen vil besitte overveiende teoretisk kunnskap og erfaringskunnskap, mens de vanlig ansatte i større grad vil ha erfaringskunnskap og fortrolighetskunnskap.

Hvilken type kunnskap er det så forskerne spesifikt kan bidra med for å bringe norske bedrifter frem i konkurransefronten? Svaret må bli kunnskap om de mest moderne konsepter for organisering av produksjonen og av forholdet til markedet. Det er denne kunnskapen som vanligvis mangler i produksjonsbedrifter, hvor den daglige driften som regel tar det meste av energien og oppmerksomheten fra overvåkingen av kunnskapsutviklingen på aktuelle og relevante områder. På den annen side er nettopp overvåking av kunnskapsutvikling og utvikling av ny kunnskap samfunnsvitenskapens oppgave. Her ligger dens største muligheter for å bidra til moderniseringen av norske bedrifter.

Imidlertid utgjør den produksjonsrelevante kunnskapen for det første et svært vidt område og for det andre er samfunnsvitenskapene i høy grad spesialisert. Det er ikke gitt noe miljø i Norge å ha spiss kompetanse på alle aktuelle områder som kan omfatte produksjonsteknologi, kommunikasjonsteknologi, forskjellige organisasjonskonsepter, tidsorganisering av produksjonen, konsepter for bedriftsintern kommunikasjon og annet. I utgangspunktet vil derfor hvert institutt som deltar i BU 2000 måtte tilby bedriftene hva de har av spisskompetanse. Dernest kan de velge å satse på å utvikle spisskompetanse på områder hvor dette ikke krever store tilleggsinvesteringer, det vil si på områder hvor kompetansen per dato ikke er langt bak kunnskapsfronten.

For at spisskompetansen skal bli omsatt i moderniseringsprosjekter må den bli brakt i samspill med den produksjonsrelevante kunnskapen i bedriftene. Ideelt kan man forestille seg at det finnes et latent marked, hvor bedriftene har behov for forskningskompetanse og forskningen trenger bedriftenes problemer og utviklingskompetanse. Problemet blir på denne bakgrunnen hvordan dette markedet kan aktiviseres.

Prinsipielt kan dette skje gjennom direkte henvendelse fra bedrift til forskningsinstitutt eller omvendt. Eller prosessen kan startes med et markedsføringstiltak overfor den ene eller den andre parten. I tilfellet med Leiv Vidar startet Fafo med å markedsføre kompetanse på utforming av fleksible arbeidstidssystemer i Næringslivets Ukeavis våren 1995. Vi fikk respons fra to bedrifter, den ene var Leiv Vidar.

3 Fleksibel arbeidstidsorganisering: Behov og muligheter

Ser man bort fra deltidsarbeid, skiftarbeid, fleksitid og i noen grad årsarbeidstid (som regel kortere arbeidstid om sommeren og lengre arbeidstid om vinteren), har særlig norske produksjonsbedrifter liten erfaring med andre måter å organisere arbeidstiden på enn ved hjelp av den tariffbestemte normalarbeidsdagen og normalarbeidsuken. Skiftarbeid og deltid brukes i likhet med normalarbeidsdagen som om bedriftene skulle ha en jevn etterspørsel og et jevnt arbeidsvolum gjennom hele året. Dessuten brukes det i stor utstrekning like store grupper ansatte i hvert skift, selv om bemanningsbehovet på for eksempel nattskiftet ofte er mindre enn på morgen- og kveldsskiftet. Dette gjøres av hensyn til skiftturnusen: Nattskiftet vil den påfølgende uken befinne seg på morgenskiftet hvor man trenger full kapasitet (Håkansson og Isidorsson 1995). NHO fant i en undersøkelse i sine medlemsbedrifter i 1995 at 13 prosent av arbeiderne og 6 prosent av funksjonærene hadde variabel arbeidsuke (NHO 1995).

Deltidsarbeid gjør det mulig for arbeidskjøper å kjøpe andeler av en arbeidskraft han ikke trenger 100 prosent i forhold til tariffens definisjon av en heltidsarbeidende. Ofte passer dette arbeidstakers behov for å jobbe kortere enn heltid. Fleksitid utgjør som oftest en konsesjon til arbeidstakerne og bygger på erkjennelsen av at en del av arbeidet ikke må utføres i samarbeid med andre og/eller at dets plassering på dagen og i løpet av uken ikke må fastsettes 100 prosent. Som en følge av denne typen vurderinger varierer også glidetidens utstrekning. Også årsarbeidstid utgjør, slik den praktiseres i Norge, først og fremst en konsesjon til arbeidstakerne. Det er således lite som tilsier at man i banksektoren skal ha kortere arbeidstid om sommeren og lengre om vinteren – unntatt de ansattes velferd. Årsarbeidstid av denne typen innebærer enten erkjennelsen av at det er slakk i organisasjonen eller at man er i en monopolsituasjon hvor man kan tvinge kundene til å tilpasse seg.

Praksis, problemer og fordeler med fleksible arbeidstidsordninger

Mange bedrifter har imidlertid ingen jevn etterspørsel etter sine produkter, men opplever tvert imot regelmessige sesongmessige svingninger. Til en viss grad brukes lagre som buffere mot disse. Men lagere utgjør en kostnadsfaktor som av hensyn til lønnsomhet bare kan brukes i begrenset omfang. I næringsmiddelbransjen setter dessuten hensynet til varenes holdbarhet og/eller kvalitetsreduksjon ved frysing og lagring ytterligere grenser for lagerhold. Bedriftene har da følgende muligheter for å fange opp toppene i etterspørselen:

- Bruk av ekstrahjelp utenfra bedriften
- Bruk av overtid blant de fast ansatte
- Innføring av en fleksibel arbeidstidsordning

Alt etter størrelsen på etterspørselstopperne og deres utstrekning i tid løser mange bedrifter problemet gjennom forskjellige blandinger av ekstrahjelp og overtid. Disse virkemidlene har typiske fordeler og ulemper. Overtid er dyrt og kan bli en stor belastning for de ansatte dersom den varer for lenge. For mye overtid kan føre til høyere sykefravær. Derfor er det også visse begrensninger for anvendelsen av overtid. Dersom etterspørselstopperne er for langvarige, kan det danne seg kombinerte overtids- og fraværstrategier blant de ansatte. Man tar så mye overtid man kan og hviler seg ut gjennom fravær i den ordinære arbeidstiden. På den annen side tillater overtid at den faste bemanningen holdes på et minimum i forhold til ordinær produksjon (Kutscher m.fl. 1996).

Når etterspørselstopperne blir for store og langvarige, prøver mange bedrifter å skaffe seg ekstrahjelp. Ekstrahjelp er, dersom den ikke kommer gjennom utleiefirmaer, som oftest billigere enn overtid. Og den utgjør en potensielt langt større tilleggs kapasitet for bedriftene enn overtid. En ulempe er at ekstrahjelp trenger opplæring. Jo mer kompleks bedriftens produksjon er, desto mer opplæring trenger den. Dersom bedriften stadig må lære opp ny ekstrahjelp, kan opplæringen bli en betydelig kostnadsfaktor. Bruken av ekstrahjelp gjør bedriftene avhengige av det lokale arbeidsmarkedet. Er det slakt, kan man satse på en fast stamme av ekstrahjelp. Er det stramt, vil man måtte ta hva man får, hvilket vil føre til høyere opplæringskostnader og mer sosialt betinget uro på arbeidsplassen. For bedrifter med økende etterspørsel etter sine produkter, danner en omfattende bruk av ekstrahjelp ofte et overgangsstadium til nyansettelser og innføring av skiftarbeid.

Mange bedrifter har heller ikke behov for like store skiftgrupper på hvert skift. Men ofte er bedriftsledelsens manglende kompetanse når det gjelder å lage

skiftordninger med variabel bemanning på skiftene, en årsak til at enkelte skift blir overbemannet (Kutscher o. a. 1996).

Definisjon av fleksible arbeidstidsordninger

Fleksible arbeidstidsordninger kan innledningsvis defineres negativt: Det er arbeidstidsordninger som på en eller annen måte avviker fra regulært dagarbeid, regulært skiftarbeid og regulært deltidsarbeid på formiddagen. Arbeidstidsordninger eller arbeidstid kan beskrives ut fra tre kriterier: arbeidstidens varighet eller utstrekning, arbeidstidens plassering og dens fordeling. Avtaleenheten for arbeidstidens varighet eller utstrekning er arbeidstimer per uke. I Norge utgjør den tariffestede arbeidstiden nå 37,5 timer per uke for vanlig dagarbeid. Kortere arbeidstid betraktes som gevinst i velferd og av mange som et alternativ til høyere lønn. I følge den siste levekårsundersøkelsen foretrakk 370 000 personer eller 17 prosent av de sysselsatte i 1995 kortere arbeidstid mot en viss reduksjon i lønn (Statistisk Sentralbyrå 1996). Etter at den avtalte ukentlige arbeidstiden sank til under 40 timer, har det fra flere hold blitt stilt spørsmålsteget ved om det er hensiktsmessig å fordele arbeidet med like mange timer på hver av ukens 5 første dager.

Arbeidstidens plassering diskuteres som regel i forhold til dens plassering i døgnet – morgen, dag, kveld og natt – og i uken – særlig lørdags- og søndagsarbeid. Det er særlig veksten i tjenestesektoren som har presset frem hva vi med et fellesnavn kan kalle irregulære arbeidstider, det vil si natt- og helgearbeid. Men, selv om irregulært arbeid har relativt liten betydning i industrien, fremheves også her behovet for utvidete driftstider. Med videre vekst i tjenestesektoren er det sannsynlig at irregulært arbeid øke i omfang.

Fra et velferdsstandpunkt blir det da et spørsmål om rettferdig fordeling av de ubehagelige arbeidstidene blant de aktuelle arbeidstakerne. Her kan man tenke seg reguleringer både på samfunnsnivå og bedriftsnivå. På samfunnsnivå kan man tenke seg en lovregulering som inneholder maksimalgrenser for antall natt- og søndagsskift per år og en laveste og høyeste aldersgrense for denne typen arbeid. På bedriftsnivå kan man tenke seg avtaler som fastslår at de ubehagelige skiftene skal fordeles så likt som mulig blant de ansatte og at skifttilleggene blir gitt i form av omregnet fritid.

Arbeidstiden er i den tariffpolitikken som partene i arbeidslivet hittil har ført, blitt fordelt så likt som mulig både på ukens dager, i året og i den yrkesaktive delen livsløpet. Dette har på den ene siden gitt arbeidsgiverne et relativt enkelt grunnlag for produksjonsplanlegging. På den andre siden har det gitt arbeidstakerne solide garantier for privat tidsplanlegging og en fritidsplassering som har vært tilnærmet

sosialt optimal – med kveldene og weekendene fri. I de senere årene er denne regelmessigheten i arbeidets organisering kommet under press fra flere hold. For det første opplever stadig flere bedrifter ujevnheter og svingninger i etterspørselen (Kutscher o. a. 1996). Samtidig er lagerholdet på grunn av nye produksjonskonsepter nå så redusert at det bare i liten grad kan brukes som buffer mot svingninger. Og den globaliserte konkurransen gjør utgifter til overtid til et strategisk mål for kostnadsreduksjon. Til sammen har disse faktorene skapt behov for en etterspørselstilpasset, ujevn fordeling av arbeidstiden i året. Slike reaktive eller etterspørselsorienterte arbeidstidsordninger utgjør en hovedtype fleksible arbeidstidsordninger.

For det andre har særlig utvidete åpningstider i tjenestesektoren skapt behov for mer fleksible skiftordninger. Det klassiske tilfellet er at vanlig dagtid er for lite til å utfylle driftstiden, mens en toskiftsordning er for mye. For eksempel har mange dagligvarebutikker åpent fra kl. 10.00 til kl. 20.00 på hverdager og kl. 10.00 til kl. 14.00 på lørdager. Dette gir et tidsbehov på 54 timer per uke, mens bare 37,5 timer blir dekket opp av en normal arbeidsuke. Den resterende arbeidstiden, som utgjør omtrent halvparten av et skift eller en arbeidsuke, må dekkes opp på annen måte. Når arbeidsmarkedet er slakt, brukes ofte deltidsarbeid. Men når det er stramt, må man tilby heltidsarbeid for å holde på arbeidstakerne. Problemet løses ved å organisere skift med variabel arbeidstid fra dag til dag og uke til uke, men slik at den årlige arbeidstiden tilsvarer tariffens avtalte arbeidstid. Disse skiftordningene, som representerer en tilpasning mellom behovet for driftstid, tariffavtalt arbeidstid og antallet ansatte utgjør den andre hovedtypen av fleksible arbeidstidsordninger.

Det er også en viss interesse for fleksible arbeidstidsordninger fra arbeidstakerhold. Dette gjelder både muligheten for å innarbeide fritid som kan tas ut etter eget behov og/eller etter avtale med bedriften og muligheten for å kunne variere arbeidstiden i forskjellige faser av livet som for eksempel å ha kortere arbeidstid i den fasen man har omsorgsansvar for små barn. Utfordringen ved utformingen av fleksible arbeidstidsordninger blir dermed å dekke bedriftens behov for arbeidstid samtidig som man prøver å øke arbeidstakernes muligheter for å optimalisere tilpasningen mellom arbeid og fritid. Da produksjonsbetingelsene varierer både mellom bransjer og mellom bedrifter av forskjellig størrelse, kan man vanskelig gi nærmere regler for hvordan fleksible arbeidstidsordninger skal utformes. Fleksible arbeidstidsordninger må være bedriftstilpassede.

Fleksible arbeidstidsordninger krever på den ene siden at man gjør året til regneenhet for utført arbeid, det vil si tar i bruk gjennomsnittsberegning av arbeidstid på årsbasis. Innenfor rammene av arbeidstidsordningen holdes månedslønnen konstant. Det føres en tidskonto per ansatt som gjøres opp etter avtalte regler ved årets slutt. Da fleksible arbeidstidsordninger avviker fra vanlig standardiserte arbeidstidsordninger, er det blitt vanlig å inngå avtaler om slike ordninger på den enkelte bedrift (Hoff og Weidinger 1996).

Hensikten med fleksible arbeidstidsordninger er en mer behovsrettet bruk av arbeidskraft og som oftest en reduksjon av overtidsbruken. Skål man ved et gitt årlig behov for driftstid få redusert bruken av overtid uten nyansettelser forutsetter dette at behovet for driftstid fordeler seg ujevnt over året. Da kan arbeid ut over normalarbeidsuken avspaseres i de periodene behovet for driftstid er mindre. Følgelig blir en videre forutsetning for innføring av en fleksibel arbeidstidsordning at bedriftene har god oversikt over fordelingen av sitt behov for driftstid over året. Som regel har bedriftene god oversikt over toppene i sitt arbeidstidsbehov, da disse blir registrert som overtid. Men oversikten over perioder med lavt behov for arbeidstid er ofte dårligere: «Arbeid kan, som gummi, strekkes så langt, som det er tid til å utføre det» (Parkinsons 1. lov).

Dersom etterspørselen etter bedriftens produkter og kostnadene ved overtid og ekstrahjelp tilsier det, er nyansettelser et alternativ til fleksible arbeidstidsordninger.

Gjennom kursing av sine medarbeidere i Tyskland hadde Fafo i 1994 og 1995 bygget opp kompetanse på utformingen av fleksible arbeidstidsordninger. Denne kunnskapen var derfor klar til bruk da henvendelsen fra Leiv Vidar kom.

4 Leiv Vidar AS

Leiv Vidar ble etablert som en personeid bedrift i 1950 og ble omdannet til aksjeselskap i 1985. Det er en bedrift i næringsmiddelindustrien med hovedvekt på produksjon av pølser til fastfood markedet (kiosker, gatekjøkken og bensinstasjoner). Alt salg skjer gjennom grossister og dette sparer bedriften for et eget distribusjonsapparat.

Bedriften fikk nytt produksjonsanlegg høsten 1991 og ble sertifisert etter ISO-9002 i 1994. Siden bedriften ble aksjeselskap i 1985 har den hatt en kraftig omsetningsøkning fra 16,3 millioner kroner i 1985 til 145 millioner i 1996, og omsetningen er fortsatt økende. Bedriften hadde i 1996 omkring 90 ansatte og til sammen ble det utført omkring 80 årsverk. Omtrent 10 årsverk ble utført ved hjelp av ferievikarer, ekstrahjelp og overtid.

Man har prøvd å produsere etter et tilpasset just in time-konsept, som imidlertid etter hvert er blitt noe modifisert, da det skapte til dels betydelige forstyrrelser i form av omstillingstider i produksjonen, det vil si at produksjonslinjene enten måtte omstilles midt i den regulære arbeidstiden eller på overtid. I forbindelse med ferdigstillelsen av et nytt lager i 1995/96 har man overveid å produsere mer for lager.

I likhet med mange andre bedrifter i næringsmiddelbransjen har Leiv Vidar sesongmessige svingninger i etterspørselen etter sine produkter. Høysesongen er fra påske til august og i desember. I de resterende månedene er etterspørselen jevn.

Til tross for økende etterspørsel var bedriftens bemanning på det tidspunktet Fafo ble kontaktet, fremdeles basert på etterspørselen i de normale månedene, på dagtidsarbeid med små forskyvninger, på et fleksibelt fast ansatt andreskift i pakkeriet og på overtid for å fange opp etterspørselen i høysesongen. Dette hadde ført til betydelige utgifter til overtid og til at enkelte arbeidstakere var blitt hardt presset på overtid i sommermånedene. Bedriftsledelsen formulerte ved kontakten med Fafo følgende interesser knyttet til en fleksibel arbeidstidsordning: Reduksjon i utgifter til overtid og en bedre fordeling av merarbeid og overtid blant de ansatte.

5 Bedriftens organisasjon og situasjon

Hovedproduksjonen finner sted i tre produksjonslinjer i selve pøsemakeriet. Hit kommer farsen etter veiing, kverning og hakking. Produksjonen er organisert slik at alt råstoff som hakkes i løpet av en dag skal være ferdig produsert som pølser før bedriften stenges for kvelden. Arbeidstiden er tilsvarende organisert slik at de som er ansvarlige for veiing, kverning og hakking kommer først om morgenen. Deretter begynner de ansatte i selve pøsemakeriet og til slutt de som er ansatt i pakkeriet. Med tilsvarende tidsforskyvninger slutter også de ansatte om ettermiddagen. Ved behov blir det jobbet et ekstra skift i pakkeriet om ettermiddagen eller kvelden. Dette skiftet blir utført av fast ansatte med variabel arbeidstid.

Ferien avvikles ved hjelp av ferievikarer i sommermånedene. Opplæring av ferievikarer blir av bedriftsledelsen betraktet som en belastning, da den krever betydelige ressurser.

Utover sommeren 1995 fortsatte etterspørselen å øke slik at hele produksjonen begynte å komme under press. Ikke minst skyldtes dette at bedriften hadde lagt opp til å produsere etter just in time-prinsippet. «Korte bestillingstider kombinert med lite lager har ført til press på produksjon/pakking ved at det må foretas stadige omstillinger for å dekke etterspørselen til enhver tid. Dette stresser såvel produksjon som pakking, samtidig som effektiviteten går ned på grunn av mye omstilling. Dette har igjen gått ut over bonusen i avdelingene» (internt notat, september 1995).

«Krav til høy produksjon kombinert med lite lager har medført en betydelig andel overtid på våren/sommeren. Dette har medført en vesentlig belastning på alle ansatte, spesielt for de som har arbeidet mye overtid» (internt notat, september 1995).

Av et annet internt notat fra 24.07.95 fremgår det at bedriften i månedene mars – juni hadde et overtidsvolum på 2070 timer, hvorav omkring 25 prosent var i sonen for 100 prosent overtidstillegg.

I denne situasjonen er det at bedriftens daglige leder leser Fafos artikkel i Næringslivets Ukeavis og beslutter seg for å ta kontakt.

6 Samspillet mellom bedriften og Fafo

Henvendelsen til Fafo kom fra bedriftens daglige leder som allerede før det første møtet hadde utviklet en grov skisse for en ny arbeidstidsordning. Denne baserte seg på en oversikt over antallet overtidstimer i månedene mars – juni 1995. Totalt utgjorde dette 2070 timer fordelt med 603 på pakkeavdeling og 1467 på selve pølse-makeriet. Årsaken til den store forskjellen mellom avdelingene var hovedsaklig at man i pakkeavdelingen hadde et andreskift med fast ansatte med variabel arbeidstid. Av disse og andre tall fremgår det at pølsemakeriet på det tidspunktet det ble tatt kontakt, allerede var ganske nær grensen for hva som kunne fanges opp ved hjelp av en fleksibel arbeidstidsordning. Ytterligere økning i omsetningen ville kreve nyansettelser i et visst omfang og overgang til en to-skiftsordning. De ansattes toleranse for overtid er også erfaringsmessig lavere om sommeren enn om vinteren. Og det er nettopp sommermånedene som utgjør toppen i etterspørselen etter Leiv Vidars produkter.

Utkastet fra bedriftsledelsen beregnet et behov på 600 timers ekstra arbeid i hver av de to avdelingene i høysesongen. Dette ville fjerne praktisk talt hele overtidstidsbehovet i pakkeavdelingen, men bare ta omkring 40 prosent i pølsemakeriet. En del regnet man med å redusere gjennom organisasjonsforbedringer. For resten av det overskytende tidsbehovet tok man sikte på å bruke overtid. Hensynet bak denne beslutningen var todelt. For det første hadde bedriften nettopp opplevd en sterk økning i omsetningen. Dersom omsetningen skulle gå tilbake igjen, ville det ikke bli behov for en arbeidstidsordning som kunne absorbere hele overtidstidsbruken. At man tok risikoen på å dekke hele overtidstidsbehovet i pakkeavdelingen, skyldtes den bufferen man hadde i andreskiftet som bestod av fast ansatte med variabel arbeidstid. Skulle omsetningen gå tilbake, ville arbeidstiden for dette skiftet (på kvel-den) kunne reduseres.

For det andre ville man ved å absorbere et identisk arbeidstidsvolum i begge avdelingene kunne lage en felles arbeidstidsordning for begge. Dette ville lette administrasjonen av ordningen. Hovedmålet med en fleksibel arbeidstidsordning var todelt: Å redusere utgiftene til overtid og å redusere belastningen på enkelte ansatte som tok på seg en uforholdsmessig stor del av overtiden. I notat fra 24.7.1995 blir innsparingsmulighetene anslått til mellom 65 000 og 70 000 for dette året.

På grunnlag av denne kunnskapen som var blitt fremskaffet av bedriftsledelsen og med dette interessegrunnlaget startet samarbeidet mellom bedriften og Fafo.

Et første orienteringsmøte mellom bedriftsledelsen og Fafo gjorde det klart at selv om bedriften ønsket å redusere utgiftene til overtid, kunne situasjonen likevel beskrives som en vinn-vinn-situasjon. Betingelsen for dette var at de ansatte fant det interessant å bytte arbeidstid mot fritid og at bedriften hadde tid å bytte bort, det vil si at det fantes muligheter for avspasering i perioder med lavere etterspørsel. Det ble klart at bedriften hadde tilstrekkelig tid å bytte bort, slik at de ansatte kunne få en ekstra ferieuke samtidig som bedriften kunne spare inn de planlagte utgiftene til overtid. Fafo fremla i dette møtet en sjekkliste (se vedlegg 1) med de viktigste punktene som må undersøkes og/eller tas stilling til før man starter opp arbeidet med å utforme et forslag til en fleksibel arbeidstidsordning.

Erfaringer fra arbeidet med fleksible arbeidstidsordninger viser at merarbeidet i periodene med topp-belastning som regel ikke utgjør noe stort problem hverken for bedriften eller de ansatte. Derimot har avspaseringen i periodene med lavt arbeidstidsbehov ofte vært problematisk (A. Hoff og J. Weidinger 1996). Dette skyldes flere forhold. For det første har bedriftene ufullstendig oversikt over arbeidstidsbehovet i periodene med lavt behov. Avspaseringsperiodene blir derfor laget for korte og med for få ansatte i hver periode. Følgelig må den mangelen på arbeidskraft som da oppstår, kompenseres med overtid fra dem som er igjen i bedriften. Forutsetningen for at denne typen feildisposisjoner skal unngås, er et tillitsfullt samarbeid mellom ledelse og ansatte. For det andre kan avspaseringen bli problematisk dersom det ikke er tilstrekkelig spredning av produksjonskompetansen blant de ansatte: Da vil i hvert fall kjernepersonell få problemer med å avspasere. Fleksible arbeidstidsordninger forutsetter at et tilstrekkelig antall ansatte kan vikariere for hverandre. Denne forutsetningen var gjennom et forutgående bedriftsutviklingsprosjekt blitt innfridd hos Leiv Vidar.

For det tredje betrakter mange ansatte overtid som et tilleggsgode og ønsker betaling i stedet for avspasering. Dette spørsmålet var i starten helt åpent til hos Leiv Vidar.

Bedriftsledelsen foreslo i notat av 24.7.95 også at avspaseringen av tilleggssarbeidet skulle finne sted i form av en ekstra ferieuke. Den tok også ansvaret for å klarere mulighetene for å innføre en fleksibel arbeidstidsordning med de ansattes representanter uten Fafos medvirkning. I skriv til Fafo 25.8.95 dokumenterte ledelsen at den hadde nedsatt en arbeidsgruppe for driftstidsspørsmål på linje med andre arbeidsgrupper i rammen av et løpende program for kontinuerlig forbedring. Gruppen hadde to representanter for de ansatte og tre fra ledelsen. Skrivet inneholdt også et konkret forslag til en ordning med en halv times utvidet arbeid hver dag i de aktuelle sommermånedene.

Etter nok et møte mellom bedriftsledelsen og Fafo utarbeidet driftstidsgruppen et konkret forslag til en ordning for innarbeiding av en ekstra ferieuke. I løpet av 65 arbeidsdager fra uke 15 (april) til uke 31 (august) skulle de 65 ansatte arbeide inn 32,5 timer. For dette ville de få en ekstra ferieuke som imidlertid måtte tas ut når driften tillot det. Dette innebar at de ansatte fikk 1,15 ganger den innarbeidete tiden igjen i fritid. Forslaget gikk ut på at 25 prosent av deltakerne skulle ta ut den ekstra ferieuken i skolens vinterferie, 50 prosent mellom jul og nyttår og 25 prosent i skolens høstferie. Videre ble det lagt opp til at opparbeidelse og avvikling av ferieuken skulle skje i det samme kalenderåret.

Fremdeles gjenstod det noen uklare punkter før forslaget til ordning kunne legges frem for de ansatte. Særlig var man usikker på behandlingen av fravær og sykdom i innarbeidingsperioden. Fafo bidro til løsningen av de gjenstående problemer med å sende en liste med kommentarer og løsningsprinsipper til arbeidsgruppen (se vedlegg 2).

Den 13. desember 1995 ble avtalen undertegnet. I tillegg til de punktene som allerede er nevnt, inneholdt den en bestemmelse om loddtrekning blant de ansatte, dersom flere ansatte enn den forutsatte fordelingen skulle ønske fri, en bestemmelse om at sykefravær inntil en arbeidsuke ikke skulle føre til fratrekk i ferieuken og en bestemmelse om at avtalen skulle gjelde i ett år (se vedlegg 3) fra og med 1.1.1996. Unntatt fra avtalen var de ansatte i administrasjon og salg. Bestemmelsen om at 25 prosent av dem avtalen omfattet skulle ta ut den ekstra ferieuken i vinterferien førte til at den første kontingenten fikk ta ut en ukes ferie på forskudd.

I prosessen med å utvikle avtalen hadde Fafo hatt to roller. For det første tjente forskerne som diskusjonspartner for bedriftens ledelse. Den kunnskapen de formidlet, bygget på erfaringer med utforming av fleksible arbeidstidsordninger av den typen ledelsen hadde forestilt seg. Bedriftsledelsen bidro i diskusjonene med produksjonsrelevant kunnskap som tjente som instrument for å skille optimale fra mindre optimale utformingsmuligheter. Slik arbeidet bedriftsledelsen seg stadig mer presist inn mot de løsningene som kunne være optimale for bedriften.

For det andre leverte Fafo verktøy til bruk for arbeidet i driftstidsgruppen. Dette bestod av to sjekklister som inneholdt henvisninger for hvilken produksjonsrelevant kunnskap bedriftsledelsen måtte fremskaffe for å utvikle en fleksibel arbeidstidsordning, og alternative utformingsmuligheter for viktige punkter i en fremtidig avtale.

Bedriftens driftstidsgruppe stod selv for utformingen av ordningen. Pådriver i den sosiale prosessen frem til enighet mellom ledelse og ansatte var hele tiden ledelsen. Informasjon til de ansatte og innhenting av deres tilslutning til å delta i arbeidstidseksperimentet var helt og holdent driftstidsgruppens ansvar. Forskernes endringskompetanse ble i dette prosjektet ikke brukt i det hele tatt. Fafos bidrag til

den nye arbeidstidsordningen var således utelukkende kompetanse på fleksible arbeidstidsordninger, formidlet på en måte som gjorde det lett for bedriftsledelsen og driftstidsgruppen å tilegne seg den og bruke den som verktøy i den aktuelle utviklingsprosessen.

Den sterke forankringen i ledelsen og forskernes tilbaketrukne rolle i utviklings- og forhandlingsprosessen gjorde dette prosjektet til bedriftens eget prosjekt. Betrakter man selve avtalen om en fleksibel arbeidstidsordning som et resultat, må prosjektet betraktes som vellykket. Bruken av forskningsressurser førte i dette tilfellet til avtalefestet forandring av bedriftens produksjonsorganisasjon. Om det også skulle føre til de ønskede forbedringer, ville imidlertid først praksisen med og virkningene av avtalen vise. Som ved forsøk på å effektivisere bedrifter ved en ukritisk innføring av moderne produksjonskonsepter er også faren for å mislykkes ved dårlig tilpassede fleksible arbeidstidsordninger stor. Det ble derfor avtalt mellom Fafo og bedriftsledelsen at Fafo skulle evaluere virkningene av ordningen når avtaleåret var omme.

7 Erfaringer og evaluering

Den neste kontakten mellom Fafo og Leiv Vidar fant sted 16.8.1996. Årsaken var at bedriften av forskjellige grunner ønsket å fremskynde evalueringen. Den fleksible arbeidstidsordningen var blitt implementert og praktisert som planlagt. Ifølge ledelsen hadde omstillingen til en halv times merarbeid per dag vært hard for mange. Ved fastsettelsen av tidspunktet for uttak av den ekstra ferieuken var det bare to av de ansatte som ikke hadde fått oppfylt sin første prioritet. Det hadde ikke vært noen reservasjoner mot ordningen (Arbeidsmiljøloven §49 nr. 2). Reduksjonen i overtid, som var hovedmålet med ordningen, var ikke inntrådt som forventet. I pakkeavdelingen var det blitt arbeidet omkring 500 og i pøsemakeriet omkring 1800 timer overtid. Men dette skyldtes ikke feil ved arbeidstidsordningen.

I løpet av 1996 førte forandringer i bedriftens omgivelser til at bedriftens arbeidstidsregime på flere måter kom under press. For det første fortsatte omstillingen å øke betydelig. Dette førte til at bedriften måtte utvide sin produksjonskapasitet i forhold til fjoråret. Dessuten var den gått inn i innarbeidingsperioden med små ferdigvarelagre, slik at den fikk mange tidkrevende omstillinger i produksjonen. Den måtte ta i bruk både overtid og et ekstra kveldsskift i pøsemakeriet. Skiftet bestod av tre fast ansatte i rullering, fire ansatte kun på kveldsskift og et varierende supplement fra kveldsskiftet i pakkeavdelingen.

For det andre var sykefraværet allerede fra årsskiftet økt. Dette gjaldt særlig korttidsfraværet. Uten disse endringene i forutsetningene for bedriftens tidsbehov, regnet man med at målet med arbeidstidsordningen ville blitt nådd.

Slik situasjonen hadde utviklet seg syntes nyansettelser og overgang til skiftarbeid i pøsemakeriet uunngåelig. I tillegg var stammen av det fleksible kveldsskiftet var i ferd med å forsvinne. Oppgangen på arbeidsmarkedet hadde ført til at flere hadde fått fast jobb andre steder og derfor ikke lenger stod til disposisjon for bedriften. Bedriftsledelsen ønsket å handle raskt for å legge beslag på det antallet fra kveldsskiftet som skulle til for å etablere et kveldsskift på to av de tre produksjonslinjene i pøsemakeriet. Man regnet med å måtte ansette fem personer. Samtidig var man klar over at det ville være lite attraktivt for nye ansatte å måtte jobbe kveldsskift hele tiden. Tilbud om jobber med en mer attraktiv plassering i døgnet kunne også i det faste kveldsskiftet føre til tap av godt innarbeidete medarbeidere. Bedriftsledelsen ønsket å løse dette problemet ved å fordele den ubekvemme arbeidstiden så likt som mulig blant alle ansatte. Men da ville den måtte få alle de ansatte i

pakkeavdelingen og pølsemakeriet med på en eller annen form for toskiftsordning. En ordning hvor de ansatte jobbet kveldsskift hver tredje uke mot fri hver fredag i kveldsskiftuken var den løsningen ledelsen var kommet frem til. Ekstraskiftet i løpet av sommeren var blitt praktisert etter dette prinsippet og ti av de ansatte hadde deltatt i denne ordningen.

Fafo ble bedt om å slå sammen evalueringen av den fleksible arbeidstidsordningen med en undersøkelse av viljen blant de ansatte i pakkeavdelingen og pølsemakeriet til å delta i en toskiftsordning som innebar kveldsskift hver tredje uke mot fri fredagen i kveldsskiftuken. Fra Fafos side var man litt tvilende til å gjennomføre evalueringen av arbeidstidsordningen på et tidspunkt hvor bare en fjerdedel av deltakerne hadde nytt godt av den innarbeidete ferieuken, mens alle nettopp hadde en lang sommer med innarbeiding bak seg. Alle hadde opplevd ulempene ved ordningen, mens bare en fjerdedel hadde nytt godt av fordelene. Ordninger med innarbeiding om sommeren er også i seg selv problematiske da de flestes preferanser går i retning av innarbeiding i vintermånedene og så mye fri som mulig om sommeren. En evaluering på det daværende tidspunkt ville følgelig kunne gitt et urealistisk negativt bilde av oppslutningen om ordningen.

Bedriften hadde imidlertid hastverk med å komme i gang med den nye skiftordningen slik at praktiske hensyn måtte bli utslagsgivende. Dette gjaldt både sammenslåingen av de to undersøkelsene og tidspunktet for gjennomføringen av dem. Det ble besluttet å gjennomføre begge undersøkelsene ved hjelp av et spørreskjema (se vedlegg 4) som skulle fordeles blant de ansatte og samles inn i lukkede konvolutter av de tillitsvalgte.

Det ble delt ut 50 skjemaer som ble besvart av 48 personer eller 95 prosent av de ansatte i produksjonen. Etter innsamling i lukket konvolutt ble skjemaene sendt direkte til Opinion for frekvensberegninger og tabellering. På denne måten var deltakerne sikret fullstendig anonymitet og kunne ytre seg fritt. Det lave deltagerantallet gjorde det mest hensiktsmessig å regne med personer i stedet for prosenter.

Tabell 1 viser de ansattes tilfredshet med ordningen med innarbeiding av en ekstra ferieuke.

Tabell 1 De ansattes tilfredshet med ordningen som gir en ekstra ferieuke. Antall

	Totalt	Pølsemakeriet	Pakkeavdelingen
Svært tilfreds	24	15	9
Litt tilfreds	9	3	6
Utilfreds	4	1	3
Svært utilfreds	0	0	0
Har ikke deltatt	9	0	9
Vet ikke	2	0	2
Totalt	48	19	29

I alt 33 av de 39 personer som hadde deltatt i ordningen var enten svært tilfreds eller tilfreds med den. De som ikke hadde deltatt, var senskiftet i pakkeavdelingen. Tilfredsheten var gjennomgående noe lavere i pakkeavdelingen enn i pølsemakeriet. En årsak til dette kan være selve arbeidsoppgavene i denne avdelingen som nok kan være noe mer monotone enn i pølsemakeriet.

Dette blir også antydnet i svarene på spørsmålet om den nye ordningen hadde påvirket deres fysiske tilstand.

Tabell 2 Hvordan innarbeidsordningen hadde påvirket de ansattes fysiske tilstand. Antall

	Totalt	Pølsemakeriet	Pakkeavdelingen
Mindre sliten etter jobb	2	2	0
Ingen forandring	29	14	15
Litt mer sliten	10	2	10
Mye mer sliten	3	2	1
Totalt	44	20	26

Selv om de som ikke hadde deltatt i ordningen ikke skulle besvare dette spørsmålet, har vi her 6 svar for mye totalt. Dessuten har én person i pølsemakeriet svart to ganger. Man kan anta at de seks ekstra svarene i pakkeriet hovedsaklig befinner seg i kategorien "ingen forandring", hvilket gjør resultatet betydelig dårligere enn i pølsemakeriet. Her er andelen som er mer sliten etter arbeidsdagen sannsynligvis større enn andelen som har krysset av ingen forandring. På spørsmålet om ordningen har ført til praktiske problemer med for eksempel å hente og bringe barn til barnehage, handle, transport til og fra jobben, svarer i alt 4 personer ja og 9 personer delvis. Disse fordeler seg relativt likt i pakkeriet og pølsemakeriet. I alt 5 personer mener ordningen har ført til økt kortsiktig sykefravær og 25 personer mener dette ikke er tilfelle. Ordningen er således ikke uproblematisk for en viss andel av de ansatte. Det er også et flertall blant alle ansatte for ikke å utvide ordningen med enda mer innarbeiding og enda mer fritid. Allerede før denne ordningen hadde Leiv Vidar i pølsemakeriet en ordning med innarbeiding av to timers fri hver fredag på ukens fire første dager. Denne ordningen ble fortsatt slik at innarbeidingen av den halvtimen til en ekstra ferieuke kom på toppen av innarbeidingen av fredagsfri. Tilstedeværelsen i bedriften ble således 9,5 timer fra mandag til og med torsdag i sommermånedene. Med den typen oppgaver man har i pølsemakeriet kan dette være svært mye. Likevel var de ansatte i pølsemakeriet mer positivt innstilt til den nye innarbeidingsordningen enn de ansatte i pakkeavdelingen. Timeantallet i pølsemakeriet de fire første dagene i uken ligger svært nært opp til punktet hvor overgangen til fire-dagers uke blir et aktuelt alternativ.

Imidlertid var det alt i alt få som ønsket at ordningen med en femte ferieuke skulle opphøre.

Tabell 3 Svarfordelingen på spørsmålet om ordningen med en femte ferieuke bør fortsette. Antall

	Totalt	Pølsemakeriet	Pakkeavdelingen
Ja	31	13	18
Nei	3	0	3
Spiller ingen rolle	10	6	4
Vet ikke	4	0	4
Totalt	48	19	29

Helt imot å fortsette ordningen er bare tre personer i pakkeavdelingen, og det er ikke mulig å si om disse har deltatt i ordningen, da også de som ikke har deltatt har svart. Av dem som hadde deltatt i ordningen i pakkeavdelingen, var bare 15 personer tilfreds med den (se tabell 1). De 9 personene som ikke hadde deltatt i ordningen er derfor sannsynligvis spredt over alle svarkategoriene. Hele 14 personer er likegyldige til ordningen og i hvert fall 6 av dem – i pølsemakeriet – har deltatt. Tidspunktet for evalueringen kan her ha fått de negative virkningene vi fryktet, da bare 6 av de spurte oppga at de allerede hadde tatt ut den ekstra ferieuken (i vinterferien).

Til tross for at ordningen – særlig i pakkeavdelingen – blir betraktet som strabasøs, ønsker et klart flertall både av de som har deltatt i den og de ansatte i de respektive avdelingene positivt at den skal fortsette. Og bare i alt 3 av de spurte ønsker at den skal opphøre. På spørsmålet om de kunne tenke seg å utvide ordningen for å få enda flere fridager svarte 24 nei, 15 ja og 9 vet ikke. I pakkeavdelingen svarte 16 av 26 nei til dette. Dette underbygger at ordningen ligger i nærheten av grensen for hva de ansatte kan eller vil være med på – i hvert fall om sommeren.

De ansatte ble informert om resultatene av undersøkelsen i 5 grupper. Også i disse informasjonsmøtene ble det uttrykt en klar interesse for videreføring av ordningen, selv om 3 av de ansatte i pakkeriet hadde vært mot. Imidlertid ble det fra de ansattes side uttrykt ønske om å undersøke mulighetene for å legge innarbeidingen fra 1. februar eller eventuelt 1. mars, slik at den kunne være over *før* sommeren. Dette stemmer godt overens med en undersøkelse Fafo gjennomførte ved Kongsberg Automotive våren 1996 (Karlsen 1996). De månedene de ansatte foretrakk å jobbe inn fritid var her oktober, november, januar, februar og mars. Med start 1. mars 1997 ville innarbeidingen – med det samme volumet som i 1996 – være over 6. juni.

Et annet ønske som kom frem, var å innarbeide de 2,5 uketimenene på én langdag i uken for eksempel torsdag. Også dette stemmer overens med undersøkelsen ved Kongsberg Automotive. Blant arbeiderne var det her en sterk preferanse for å innarbeide fritid med hele ekstraskift i stedet for med et daglig timetillegg. Bemerkelsesverdig er det at de ansatte ikke foreslo å ta hele innarbeidingen på den korte fredagen. Dette underbygger ytterligere teorien om arbeidstakernes sterke preferanse for lengre sammenhengende friperioder – blokkfritid.

I og med de ansattes sterke oppslutning om å videreføre innarbeidingsordningen kan man gå ut fra at de betrakter den som en tilvekst i velferd, et gode. Ønskene de fremsatte i informasjonsmøtene kan betraktes som uttrykk for velkjente preferanser fra arbeidstidsforskningen, nemlig tidlig arbeidsslutt om sommeren og konsentrasjon av «tvangsarbeidet» i korte tidsrom (bli ferdig med det!). Forslagene kan således betraktes som praktiske forslag til å optimere velferden ytterligere.

De er også interessante på en annen bakgrunn. Nyere arbeidstidsforskning viser (A. Hoff og J. Weidinger 1996) at når bedrifter først begynner å fleksibilisere sine arbeidstidsordninger, settes en prosess i gang hvor de ansatte *blir bevisst* sine latente arbeidstidsønsker. Og både ansatte og ledelse oppdager etter hvert *hvordan* arbeidstidsordningene bedre kan utformes for å optimere hensyn til både drift og velferd.

8 Viderføring av arbeidet med å utvikle arbeidstiden

Grunnen til at evalueringen av innarbeidingsordningen ble fremskyndet, var at bedriftsledelsen samtidig ønsket å undersøke de ansattes vilje til å delta i en to-skifts ordning med kveldsskift hver tredje uke og fri fredagen i kveldsskiftuken. I pølse-makeriet var innføring av et kveldsskift blitt nødvendig på grunn av lav kapasitet i forhold til etterspørselen. For de to produksjonslinjene dette var planlagt for, ville en slik ordning gi en utvidet driftstid på 34 timer per uke, eller en potensiell kapasitetsutvidelse på omkring 59 prosent.

For pakkeavdelingen ville ordningen også føre til utvidet driftstid, men her hadde man allerede et kveldsskift fast ansatte med variabel arbeidstid. Dette var imidlertid et fast kveldsskift, og bedriftsledelsen så derfor en viss fare for at de ansatte på grunn av ubekvem arbeidstid og med et nå strammere arbeidsmarked skulle forsvinne til andre arbeidsplasser. Dessuten var ledelsen klar over at flere av dem på sikt ønsket heltidsansettelse. Vår undersøkelse viste at åtte av de ansatte i det fleksible skiftet ønsket heltidsansettelse. Dette ville også kunne gi en permanent og fast kapasitetsutvidelse i pakkeavdelingen, selv om det var uklart hvor stort behovet ville bli med den utvidete produksjonskapasiteten. Her ville det derfor være flere grunner til å innføre den nye skiftordningen: Holde på de ansatte på kveldsskiftet som ønsker heltidsansettelse og utvide pakkekapasiteten.

Fra bedriftsledelsens side var også her tanken å «bytte tid mot tid», det vil si ikke å gi overtidstillegg, men bytte til seg disse mot den fri fredagen. Av dem som deltok i undersøkelsen hadde åtte fra pølsemakeriet og to fra pakkeavdelingen deltatt i eksperimentet med en rullerende skiftordning sommeren 1996.

Tabell 4 Svarfordeling for spørsmålet: Hvordan ville du like å jobbe kveldsskift hver tredje uke i bytte mot fri hver tredje fredag. Antall

	Totalt	Pølsemakeriet	Pakkeavdelingen
Svært godt	13	10	1
Nokså godt	8	1	7
Dårlig	7	0	5
Svært dårlig	10	3	7
Vet ikke	10	6	4
Totalt	48	20	24

Den høye andelen svært godt i pølsemakeriet kan skyldes at så mange herfra hadde deltatt i eksperimentet med en slik ordning før vår undersøkelse. I informasjonsmøtet etter undersøkelsen formulerte de ansatte også eksplisitt ønsket om at alle måtte få rullere på dette skiftet. Man ønsket ikke et fast kveldsskift slik som i pakkeriet. Dette bekrefter et annet funn fra arbeidstidsforskningen: Erfaringer med tidsgoder gir mersmak (Hoff og Weidinger 1996). Godet var/er i denne sammenhengen firedagers uke hver tredje uke.

I pakkeavdelingen var det flertall mot en slik ordning. Det kan være flere årsaker til dette. For det første fantes det her allerede et fast kveldsskift. Kveldsarbeidet kan representere en tilpasning til for eksempel familiesituasjon og omsorg for barn. Situasjonen med far i dagarbeid på fabrikk og mor på jobb i supermarkedet om ettermiddagen og kvelden, er velkjent. En lignende tilpasning kan foreligge blant dem som er fast ansatt i pakkeavdelingen på dagtid. Statusforskjell mellom skiftarbeid og dagarbeid kan være en tredje årsak. Uten en mer inngående undersøkelse av bakgrunnen for motstanden mot den foreslåtte arbeidstidsordningen i pakkeavdelingen er det imidlertid ikke mulig å si noe mer om årsakene.

Tabell 5 Svarfordeling på spørsmålet om hvem de ansatte mener bør dekke behovet for endret arbeidstid. Antall

	Totalt	Pølsemakeriet	Pakkeavdelingen
Alle sammen	17	10	4
Ansette egne personer på kveldsskift	16	4	12
Bare de som vil	12	5	6
Totalt	45 *	19	22

*Uoverensstemmelsen mellom det totale antallet svar og antallet i pølsemakeri og pakkeavdelingen skyldes at også personer fra påleggsproduksjonen og andre enkeltfunksjoner har besvart spørreskjemaet.

Det er en klar forskjell i svarprofilen mellom de to avdelingene. Sammenholder man svarene i undersøkelsen med de ansattes ønske fra informasjonsmøtene om at alle i avdelingen skal få anledning til å rullere på kveldsskiftet, blir det klart at i hvert fall de ti i pølsemakeriet som har deltatt i forsøksordningen, betrakter en slik ordning som et tidsgode. I pakkeavdelingen er det derimot flertall for å fortsette med et eget kveldsskift. Hvem som utgjør dette flertallet er imidlertid uklart. Dersom personer som jobber på kveldsskiftet ikke ønsker forandring, betyr det at de har problemer med å tilpasse sin livs- og familiesituasjon til dagarbeid. De ønsker å verne om den ordningen de har. Hvis personer på dagskift ikke ønsker forandring, kan dette ha flere årsaker. De kan ha lignende problemer som kveldsskiftet med å tilpasse kveldsarbeid til familie- og livssituasjon, eller det kan være bekvemmelighet og mangel på solidaritet med kveldsskiftet. For dem kan dagarbeid mandag – fredag representere et tidsgode de ikke ønsker å få redusert. I størstedelen av befolkningen

blir skiftarbeid betraktet som en klar ulempe i forhold til dagarbeid (NOU 1987:9A og 9B). For å kunne si noe nærmere om årsakene til svarfordelingen i pakkeavdelingen trengs mer inngående undersøkelser.

I et oppsummeringsnotat etter undersøkelsen (24.9.96) fastholdes det at forhandlinger om en innarbeidingsordning for 1997 skal gjennomføres før årets utgang. Også ekspedisjonen ved bedriften hadde uttrykt ønske om å få delta i ordningen med en femte ferieuke.

Videre fastholder notatet at det skal startes opplæring av de ansatte i pølse-makeriet som forberedelse til en rullerende skiftordning hvor alle jobber kveldsskift hver tredje uke mot fredagsfri samme uke. For pakkeavdelingen legger man foreløpig planene om en tilsvarende ordning på is. Begrunnelsen er resultatet fra undersøkelsen, som var heller negativt i pakkeavdelingen. Ledelsen varslers likevel at den etter å ha gjort erfaringer med en slik ordning i pølsemakeriet vil komme tilbake til saken hvis det skulle vise seg at det nåværende kveldsskiftet i pakkeavdelingen ønsker å rullere.

I notatet uttrykkes også tilfredshet med den gruppevis informasjonen om resultatet fra undersøkelsen. Den ga flere en mulighet til å si sin mening. Spørreskjemaet i sin nåværende form ble også funnet interessant, da det gir den enkelte anledning til å si sin mening anonymt uten hensyn i noen retning. Man forestiller seg å kunne bruke dette instrumentet selv til lignende undersøkelser senere. Dette kan imidlertid bli problematisk. Ikke det at spørreskjemaet i seg selv er vanskelig å håndtere. Men i denne typen saker, hvor det kan være interessekonflikter mellom ansatte og ledelse, mellom ansatte og klubbstyret og mellom grupper av ansatte, vil *tilliten* til at anonymiteten virkelig er garantert, være den faktor som avgjør hvor åpent de ansatte svarer (f.eks. kan enkelte frykte at håndskriften deres skal bli gjenkjent). Derfor vil en bedriftsintern administrasjon av et spørreskjema sannsynligvis ikke få den samme åpenheten i svar som en eksternt administrert undersøkelse.

9 Konklusjoner og perspektiver

Leiv Vidar er en bedrift med varierende behov for arbeidskraft hvert år. Rytmen i svingningene i behovet var imidlertid relativt godt kjent blant ledelse og ansatte. Slik var de forutsigbare i tid, men ikke i størrelse. Forholdene lå derfor godt til rette for å etablere en arbeidstidsordning med ekstra-arbeid i perioden med høyt arbeidskraftbehov, og avspasering i perioder med lavt behov. Med den etablerte ordningen sparte bedriften utgiftene til rundt 1200 timer overtid, det vil si både time-lønn og overtidstillegg for denne tiden. De ansatte fikk en ukes ekstra ferie i bytte, som betyr at de fikk 1,15 timer igjen per innarbeidet time. Dette er en type bytte av tid mot tid som det fra litteraturen er vel kjent at arbeidstakere gjerne går med på (Jf. NOU 1987:9A og 9B, Karlsen 1989, Hoff og Weidinger 1996). At denne teorien er god, tyder også det store flertallet på som gikk inn for å fortsette ordningen – 31 var for, mens bare 3 var mot. Selv om tilstedeværelsen i pølsemakeriet i innarbeidingstiden ble på hele 9,5 timer hver ukedag fra mandag til og med torsdag, fordi denne innarbeidingen kom på toppen av en innarbeidingsordning for delvis fredagsfri, ønsket et så stort flertall å fortsette ordningen. Dette tyder på at ønsket om mer blokkfritid også er relativt sterkt blant de ansatte. Ingen foreslo å foreta innarbeidingen på den delvis frie fredagen, men det kom frem forslag om å gjennomføre den på en lang torsdag. Det er også en kjent og relativt sterk preferanse blant arbeidstakere om å blokke, eller konsentrere nødvendig ekstra-arbeid.

Om det manglende ønsket om å utvide ordningen skyldtes at innarbeidingen fant sted om sommeren, hvor toleransen for ekstraarbeid er betydelig lavere enn om vinteren, arbeidets art eller den lange tilstedeværelsen i bedriften, er uklart. Men det faktum at ønsket var betydelig lavere i pakkeavdelingen enn i pølsemakeriet, kan tyde på at arbeidets art har spilt en viss rolle. Dersom dette er tilfelle, må fleksible arbeidstidsordninger også tilpasses arbeidets art.

I denne bedriften hadde man eksperimentert og gjort erfaringer med flere former for tidsorganisering. Forslagene som kom frem for å fortsette utviklingen av arbeidstidsordningene tyder på at erfaringene på den ene siden hadde ført til en økt bevissthet blant de ansatte om hvordan arbeidstiden kan utformes for å øke deres velferd ytterligere. En innarbeiding som starter i februar eller mars eller en avvikling av tilleggsarbeidet på en lang ukedag uttrykker prioriteter som er vel kjent fra andre undersøkelser (jf. NOU 1987:9A og B og Karlsen 1997).

Med sitt eksperiment med og sitt forslag om en rullerende skiftordning tilpasset bedriftens behov for driftstid i pølsemakeriet, viser ledelsen en betydelig kompetanse i arbeidstidsspørsmål. Den foreslår igjen et bytte; denne gang en fri fredag mot overtidstillegget for fire dagers kveldsskift. Og de ansatte i den aktuelle avdelingen insisterer nærmest på å få være med på ordningen. Bedriften henter gjennom ordningen den driftstiden den med den gitte etterspørselen trenger og de ansatte får fire dagers uke den uken de har kveldsskift.

Prosjektet var solid forankret i bedriftens ledelse og ble drevet frem av denne gjennom en bedriftsintern arbeidsgruppe for driftstid med tre representanter fra ledelsen og to fra de ansatte. Fafos rolle bestod i å tilføre ledelsen kompetanse i arbeidstidsorganisering. Denne ble brakt inn i driftstidsgruppens arbeid og kan finnes igjen i de enkelte punktene i avtalen om innarbeiding av en ferieuke. Fafo var ikke involvert i selve utviklingen av arbeidstidsordningen hvor kunnskapen om arbeidstidsorganisering ble konfrontert med gruppemedlemmenes produksjonsrelevante kunnskap.

Bruken av et spørreskjema som i tillegg ble behandlet konfidensielt for å registrere de ansattes meninger om innarbeidingsordningen og deres holdning til en ny toskiftsordning var svært viktig. Dette skapte en kanal for de ansatte for å si sin mening åpent og risikofritt. Ofte vil det finnes regimer både på arbeidsgiversiden og på fagforbundssiden som direkte eller indirekte utøver et press på de ansatte til å svare det den ene eller andre parten ønsker (Hoff og Weidinger 1996). Et anonymt instrument, administrert av en uavhengig tredje part, er en god fremgangsmåte for å bryte slike former for påvirkning. Når resultatene foreligger og er blitt presentert for bedriftens ansatte, foreligger det en ny situasjon. Resultatene utgjør et faktum som ingen kan fortolke bort, men som de besluttende aktører må forholde seg til. Dermed er det også skapt en viktig forutsetning for en åpen kommunikasjon omkring det aktuelle tema slik at partene i bedriften får et bedre grunnlag for å lage gode løsninger. I bedriftsdemokratisk sammenheng kan derfor et anonymt spørreskjema utgjøre et sterkt instrument for å bryte repressive regimer på både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden og gi de ansatte større innflytelse over sin egen bedriftshverdag.

Ved Leiv Vidar fikk imidlertid driftsstøttegruppens avtale så høy oppslutning blant de ansatte at skjemaets betydning som et demokratisk kontrollinstrument ble liten. Tvertimot førte det her til en sterk legitimering av begge parter mandat til å arbeide videre med å utvikle arbeidstiden. Men også denne legitimiteten hviler på skjemaets anonymitet og administrasjon gjennom en tredje, uavhengig part.

I evalueringsrapporten for Senter for bedre arbeidsliv brukes «selvbærende utvikling» i bedriftene som et suksesskriterium. For å evaluere programmets virkninger ble de deltagende bedriftene spurt om de hadde fortsatt utviklingsarbeidet

etter at kontakten med programmet var blitt avbrutt fordi finansieringen ble stoppet. I svært mange av bedriftene var utviklingsarbeidet blitt stoppet. Dette kan blant annet tyde på at forskerne i programmet i alt for sterk grad hadde vært bærere av utviklingen.

Når de ble borte, ble også utviklingsarbeidet stoppet. Ved Leiv Vidar begynte ledelsen og de ansatte utviklingen av arbeidstidsordninger før og fortsatte med den etter at kontakten til denne modulen av BU 2000 var blitt avbrutt. Her var prosjektet et resultat av en aktiv etterspørsel fra bedriftens side, og det konkrete utviklingsarbeidet ble drevet frem av ledelsen og representanter for de ansatte. Erfaringen fra dette prosjektet taler derfor for å gjøre BU 2000 til et etterspørselstyrt program. Men dette krever spesialisering og samarbeid mellom de deltakende forskningsinstitutter på den ene siden, og en aktiv markedsføring fra instituttene på den andre siden. Vi må bli mer synlige for potensielle kunder.

Prosjektet bidro på den ene siden til å senke bedriftens utgifter – den fikk omkring 1200 overtidstimer gratis fordi den hadde tid å bytte bort. På den andre siden bidro det ved å etablere en femte ferieuke til økt velferd blant de fleste av deltakerne i innarbeidsordningen. Slik har prosjektet ført til både økt verdiskaping og økt velferd, med andre ord førte det til en situasjon hvor både bedrift og arbeidstakere vant noe de ønsket seg.

Vedlegg 1 Sjekkliste 1 for utvikling av fleksibel arbeidstidsordning ved Leiv Vidar

- I. Fleksibel arbeidstidsordning
- A. Kan de ansatte tenke seg å gå med på en avtale om fast merarbeid mot avspasering eller blokkfritid.
- B. Hvor omfattende skal det faste merarbeidet være per dag? Det lønner seg ikke å eliminere overtiden fullstendig, da man ved å legge opp til en for høy fast overtid kan få samme problemer som med tariffbestemt arbeidstid i perioder med lavere produksjon
- C. Hvordan skal omregningsbrøken se ut? Skal avspaseringen finne sted i forholdet 1:1 Eller skal overtidstillegg regnes inn, slik at tiden avspaseres i forholdet 1:1,2, eller 1:1;5, og annet.
- D. Over hvor lang tid av året skal det faste merarbeidet finne sted, og hvor i året skal det plasseres.
- E. I hvilke måneder av året skal avspaseringen finne sted, og hvordan skal den organiseres? Hvem skal bestemme hvem som skal avspasere når?
- F. Er det behov for at alle bedriftenes arbeidstakere deltar? I de tyske ordningene omfatter avtalene bare de andelene av personalet det er behov for.
- G. Hvordan er kvalifikasjonsfordelingen i forhold til mulighetene for at kjernearbeidstakere skal kunne avspasere?
- H. Nåværende ferieavvikling: Hvordan er den organisert og hvilken betydning vil dette få for de ansattes muligheter til å spare inn fritid (vi forstod vårt første møte som om en strikt turnusordning for avspasering ikke var aktuell). Men kanskje ferieavviklingen peker mot muligheten av en slik ordning?
- I. Behovet for lengre driftstid gjennom hele året er ikke til stede: Bedriften har velkjente, sesongmessige svingninger.
- J. De delvis selvstendige arbeidsgruppene tilbakevending. Ansvar for produksjonsmål og for arbeidstidsorganisering. Ser diskusjonspartnerne slike muligheter?
- K. Avtalegrunnlaget: Må det være en felles avtale for hele bedriften, eller kan det være forskjeller i avtalene for forskjellige grupper?
- L. Hvilken rolle kan ekstrahjelp spille i en fremtidig fleksibel organisering av arbeidstiden.
- M. Alternativet til blokkfritid kan være lang arbeidstid noen måneder i året og tilsvarende kort arbeidstid i like mange mndr.
- N. Gruppeansvar for å unngå dyr føring av tidskontoer: Bare føring av fravær, ikke av tilstedeværelse. Sykefravær?
- O. Ønsker man at overtiden skal fordeles på begge skift i pakkeriet?
- P. En viss jobbtølelse er nødvendig for å opprettholde beredskapen for avspasering for alle involverte personer.

II. FAFOs rollemuligheter:

1. Avdekke de ansattes preferanser og ønsker gjennom en intervjurunde, konfrontere de ansatte med forskjellige muligheter for innarbeiding og avspasering.
2. Lage utkast til to alternative ordninger som ansatte og ledelse kan ta stilling til.
3. Vårt ønske: registrere reaksjonene på forslagene og følge med i gjennomføringen. Gjennomføre en undersøkelse av de ansattes tilfredshet når ordningen har løpt et år.

Vedlegg 2 Sjekkliste 2 for utvikling av fleksibel arbeidstidsordning ved Leiv Vidar

1. Alle eller ingen er et godt prinsipp, fordi det er enkelt å administrere.
2. Fritakelse av enkeltpersoner er imidlertid påbudt etter Arbeidsmiljølovens § 49 nr. 2.
3. Tidsbegrensningen for ordninger med gjennomsnittsberegning av arbeidstiden etter § 47 nr. 2 punkt d på 6 uker gjelder i forhold til Arbeidsmiljølovens bestemmelse om 40 timer (§ 46) for dagarbeid.
4. I følge Arbeidsmiljøloven gjelder tiden mellom 37,5 og 40 timer per uke som merarbeid som ikke gir krav på overtidstillegg. Etter loven er derfor omregningsbrøken på 1,15 tillatt. 40 prosent tillegget for overtid gjelder i forhold til i § 49 nr. 3. i Arbeidsmiljøloven. Men et kinkig spørsmål blir hvilke avtaler som nå er gjeldende for overtidsberegning. Beregnes overtid fra 37,5 timer og med hvor mange prosent? Vil de ansatte i tilfelle la seg overtale til å godta en lavere omregningsbrøk enn hva de er vant til etter tariffavtalen? I tilfelle dette ikke går, må omregningsbrøken settes høyere, f. eks. til 1,4. Dette gjør det igjen nødvendig – enten å øke antallet fridager eller å begrense antallet overtidsdager tilsvarende: $EKS. 37,5 \times 2 = 75:1,4 = 53,6$ dager.
5. Avviklingen av ekstra ferieuke er fastlagt til tidene rundt skolefri. Hvordan skal den restuken de ansatte har krav på i tillegg til sommerferien av ordinær ferie avvikles?
 - A. Man kan sette et visst antall fraværsdager de ansatte ikke må overskride for å beholde bonusen: For eksempel dersom fraværet overstiger 10 dager, må det jobbes den tilsvarende tiden + bonustiden jobbes inn for å oppnå full ferieuke. Fravær inntil 10 dager ettergis.
 - B. Man kan på den annen side generelt åpne for å innarbeide hele den tapte fritiden igjen. Av overtidsoversikten fremgår det at overtidsbehovet ikke vil bli helt dekket gjennom den halve timen daglig merarbeid det her er lagt opp til.
 - C. Eller man kan avtale at fravær over et visst antall dager skal føre til tap av av tilsvarende fritid + bonusen for denne tiden.
 - D. Man kan trekke fra sykefraværet i hele dager, og gi avspasering for de time-ene som er innarbeidet for en fridag som blir strøket.
 - E. Man kan trekke fra den tapte tiden for korttidsfravær med egenmelding, men ettergi den tapte tiden for lengre sykefravær med legeattest.
6. Dette er en pioneravtale for norske forhold: Den bør den første tiden justeres hvert år. Også antallet arbeidsdager det jobbes mer i de aktuelle måneder varierer fra år til år, for eksempel når påsken kommer i mars.

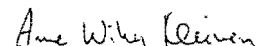
Vedlegg 3 Avtale om utvidet driftstid

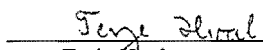
AVTALE UTVIDET DRIFTSTID FOR 1996

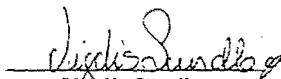
1. Forslaget til utvidet driftstid som følger som vedlegg til denne avtalen settes i verk fra 1/1-96.
2. Avtalen har en prøveperiode fram til 31/12-96. Når prøveperioden er gjennomført skal det foretas en grundig evaluering av ordningen. Denne evalueringen skal danne grunnlaget for om avtalen skal videreføres. Dersom avtalen videreføres skal den senere løpe for et og et år av gangen.
3. Avtalen er ikke oppsigelig i avtaleperioden.

Hønefoss, 13. desember 1995


Tore Tveit


Arne Willy Kleiven


Terje Hval

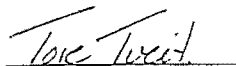

Vigdis Sundbø


P Ø L S E M A K E R I

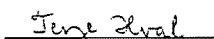
VEDLEGG TIL AVTALE UTVIDET DRIFTSTID

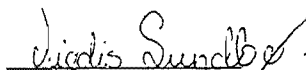
1. Ordningen skal gjelde alle fast ansatte i:
 - hakkeavdeling
 - polsemakeri
 - kok/rok
 - pakkeavdeling
 2. I 1996 utvides arbeidstiden med ½ time hver dag i perioden 9/4-96 (tirsdag etter påske) til 2.8-96 (etter siste ferieuke).
 3. Ekstra arbeidstid i denne perioden (32,5 t for heltidsansatte) samles opp og kompenseres med en 5. ferieuke som tas ut på et annet tidspunkt av året.
 4. Den ekstra arbeidstiden på sommeren utbetales når den 5. ferieuken tas ut (37,5 t for heltidsansatte), dvs. det utbetales full lønn i denne ferieuken.
 5. Den 5. ferieuken skal tas ut under ett og fordeles mellom de ansatte som er med på ordningen som følger:
 - ca 25 % i vinterferien for skolene
 - ca 25 % i høstferien for skolene
 - ca 50 % mellom jul og nyttår
- I julen beregnes den 5. ferieuken på grunnlag av ordinære arbeidsdager regnet bakover fra den 31/12, dvs. helligdagene i jula telles ikke med som en del av den 5. ferieuken.
6. Alle feriedager skal tas ut i opptjeningsåret. Dette betyr at de som velger den 5. ferieuken i vinterferien, vil ta ut ferien på forskudd. Dette vil i sin helhet være innarbeidet igjen når den utvidede driftsperioden avsluttes (2/8-96).
- Dersom en ansatt som har tatt ut den 5. ferieuken på forskudd slutter for ferien er innarbeidet igjen, trekkes ikke opparbeidet tid i forhold til uttatt ferie i sluttoppjøret vedkommende får fra bedriften.
7. Dersom det er flere ansatte som ønsker fri enn det fordelingen ovenfor tilsier, skal det foretas loddtrekning. Dersom ordningen videreføres i 1997 skal de som ikke fikk fri på ønsket tidspunkt i 1996 ha fortrinnsrett til fri i 1997.
 8. Ved sykdom hos de ansatte godtas 1 uke fravær (5 fraværsdager for heltidsansatte) i den utvidede arbeidsperioden uten at dette går utover den 5. ferieuken. Ved fravær utover 1 arbeidsuke vil den 5. ferieuken reduseres med en halv time for hver dag vedkommende er borte. Den ansatte har imidlertid mulighet til å innarbeide dette time for time, slik at den ansatte får en hel uke fri.
 9. Ordningen gjelder også for fast ansatte på deltid. Avhengig av arbeidstid tilpasses systemet slik at vedkommende som er deltidsansatt også opparbeider og får tatt ut 1 uke ekstra ferie.
 10. Arbeidstidene som er vedtatt for 1996 følger som vedlegg I.

Hønefoss, 13. desember 1995


Tore Tveit


Arne Willy Kleiven


Terje Hval


Vigdis Sundbo

Vedlegg 4 Spørreskjema

**Leiv Vidar Pølsemakeri – erfaringer med ny arbeidstidsordning
Til alle ansatte i produksjonen**

DEL I Bakgrunn

- 1 Er du Mann/Kvinne
- 2 Hva er din alder ?
 - Under 20 år
 - 21–25 år
 - 26–35 år
 - 36–50 år
 - 51–60 år
 - Over 60 år
- 3 Hvor lenge har du jobbet ved Leiv Vidar Pølsemakeri ?
 - Under 1 år
 - 1–3 år
 - 4–10 år
 - Over 10 år
- 4 Hvilken del av produksjonen jobber du i ?
 - Ekspedisjon/pålegg
 - Hakkeavd.
 - Pølsemakeriet
 - Kok/Røk
 - Pakkeavd.
- 5 Sivil status: Er du
 - Gift/sambodd
 - Enslig/skilt
- 6 Hvor mange hjemmeværende barn er det i husstanden ?
 - Antall barn mellom 0-3 år
 - Antall barn mellom 4-6 år
 - Antall barn mellom 7–12 år
 - Antall barn mellom 13–18 år
- 7 Hva er din høyeste utdanning i offentlig skoleverk ?
 - Grunnskole/folkeskole
 - Yrkesskole
 - Realskole
 - Videregående skole
 - Videregående almenfag/gymnas
 - Teknisk fagskole/formannsskole
 - Høyskole/Universitet

8 Har du fagbrev ?

Ja, pølsemaker

Ja, annet fagbrev

Nei, har ikke fagbrev

9 Er du ansatt

Fast på heltid

Fast på deltid (se neste spsm.)

Som vikar

10 Hvis du arbeider deltid, hvor mange timer arbeider du i uka

Mindre enn 19 timer pr uke

19-23 timer pr uke

24-30 timer pr uke

Mer enn 30 timer pr uke

11 Hvis du kunne velge fritt, hvilken stillingsbrøk ville du ønsket ?

Mindre enn 19 timer pr uke

19-23 timer pr uke

24-30 timer pr uke

Mer enn 30 timer pr uke

12 Hva slags arbeidstid har du nå ?

Tidlig dagtid

Normal arbeidstid i avdelingen

Bare kveldsskift

2 uker Dagtid og 1 uke Kveldsskift (prøveprosjekt)

Annet

13 Hvor mye overtid har du arbeidet siste halvår ?

Lite

Passe

Mye

Har ikke arbeidet overtid

DEL II De neste spørsmålene handler om den nye ordningen med periodevis utvidet arbeidstid kompensert med en femte ferieuke.

14 Hva synes du om informasjonen som ble gitt før ordningen ble innført ?

Den var meget god

Den var tilfredstillende

Den var mangelfull

Jeg fikk ikke informasjon

15 Før innføringen av ordningen med en femte ferieuke hadde vi informasjons- og diskusjonsmøter. Hvordan synes du disse møtene fungerte i forhold til avdelingsmøter ?

- Mye bedre
- Bedre
- Ingen forskjell
- Dårligere
- Mye dårligere

16 Ville du foretrekke å jobbe inn mer enn en halv time noen av ukedagene mot å slutte til normal tid de andre dagene i uka ?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

17 Tror du innarbeiding av en ekstra ferieuke har bidratt til å øke det kortsiktige sykefraværet ?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

18 Kunne du tenke deg å utvide ordningen for å få enda flere feriedager ?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

19 Hvor tilfreds er du med ordningen med innarbeiding som gir en ekstra ferieuke ?

- Svært tilfreds
- Litt tilfreds
- Utilfreds
- Svært utilfreds
- Har ikke deltatt i den
- Vet ikke

20 Har den nye ordningen påvirket din fysiske tilstand ?

- Mindre sliten etter jobb
- Ingen forandring
- Litt mer sliten etter jobb
- Mye mer sliten etter jobb

21 Har ordningen ført til praktiske problemer som for eksempel å hente og bringe barn i barnehage, handle, transport til og fra jobben og liknende ?

- Ja
- Delvis
- Nei

22 Bør ordningen med femte ferieuke fortsette ?

Ja

Nei

Spiller ingen rolle

Vet ikke

23 Har du tatt ut den ekstra ferieuka ?

Ja

Nei

24 Hvis du er villig til å arbeide inn mer fritid, hvordan ønsker du å ta ut denne ?

bestemte tider i året etter eget behov

etter en turnusplan med fastlagt fritid

i form av blokkfri tid (mer enn en dag sammenhengende)

i form av kortere daglig arbeidstid når det er lite å gjøre

DEL III De neste spørsmålene handler om prøveprosjektet med en rullerende skiftordning i produksjonen. Alle skal også svare på disse spørsmålene selv om de ikke er med på ordningen. De som ikke har vært med svarer ut fra hvordan de oppfatter denne prøveordningen.

25 Har du vært med på rullerende skiftordning i sommer ?

Ja

Nei

26 Hvis du fikk velge mellom den arbeidstidsordningen du har i dag og en toskiftsordning med kveldsskift annenhver uke, men med kortere daglig arbeidstid, hva ville du da velge

Arbeidstid som nå

To-skift med kveldarbeid

Ingen av delene

vet ikke

27 Hvordan ville du like å jobbe kveldsskift hver tredje uke i bytte mot fri hver tredje fredag?

svært godt

nokså godt

dårlig

svært dårlig

vet ikke

28 Hvor lang varslingstid ville du trenge for å gå over på en annen arbeidstidsordning enn den du har i dag ?

en uke

to uker

en måned

mer enn en måned

kan ikke i det hele tatt

vet ikke

29 Har skiftordningen påvirket ditt sosiale liv ?

Ingen forandring

Mindre tid til familie/venner

Mer tid til familie/venner

30 Har skiftordningen påvirket andre aktiviteter du er opptatt av ?

Ingen forandring

Mindre tid til fritidsinteresser

Mer tid til fritidsinteresser

31 Har den nye ordningen påvirket forholdet til kollegene dine ?

Ja, samarbeidet er blitt bedre

Nei, ingen forandring

Ja, samarbeidet er blitt dårligere

32 Hvis forutsetningene fremover endrer seg slik at vi må benytte større deler av døgnet for

å produsere nok varer, hvem mener du da bør dekke behovet for endret arbeidstid ?

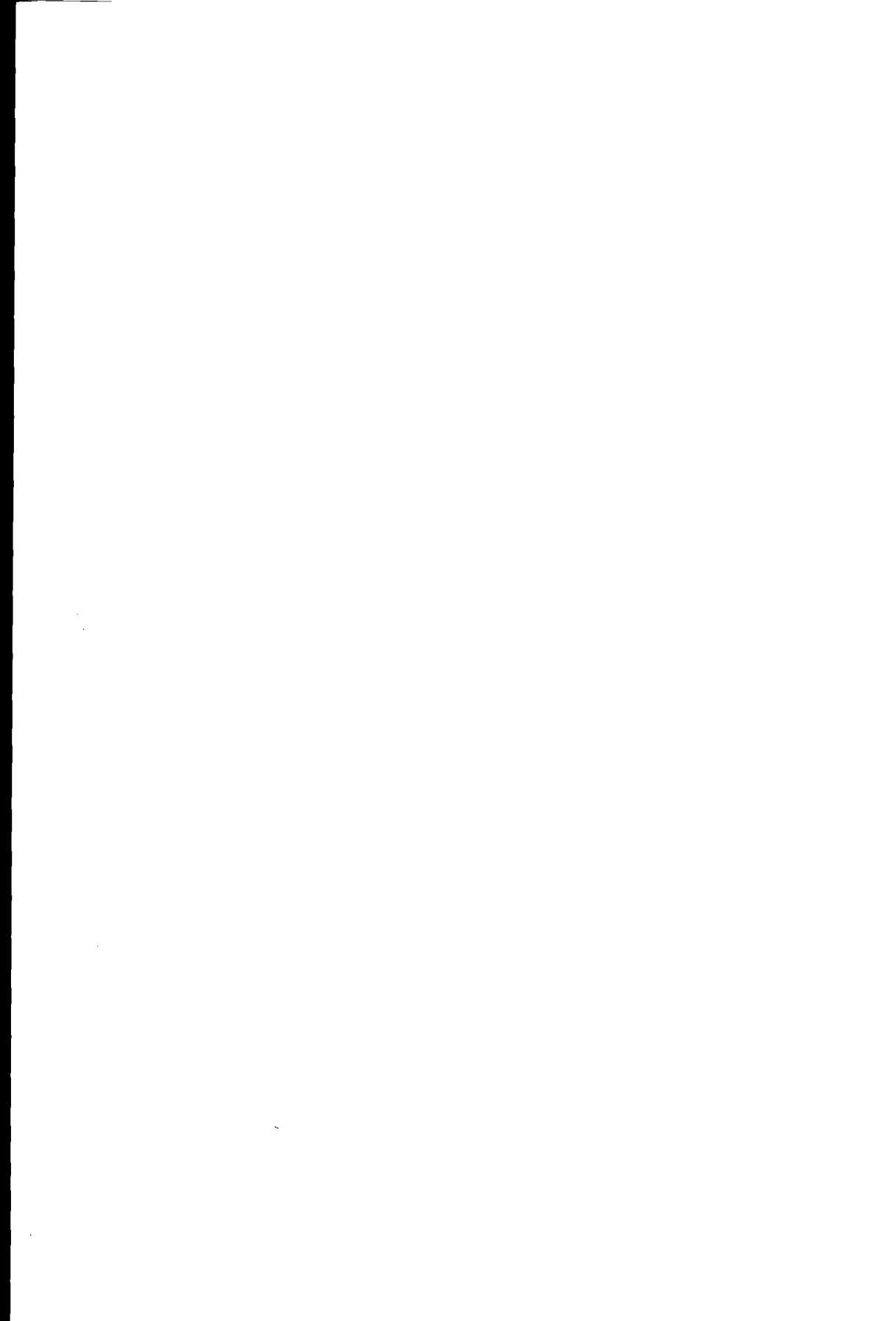
Alle sammen

Ansette egne personer på kveldsskift

Bare de som vil

Litteratur

- Davies, A. o a. 1993: *Evaluering av SBA-programmet*, AFI Oslo
- Hoff, A. og J. Weidinger 1996: *Total Flexibility*, Berlin
- Håkansson, K og T. Isidorsson 1995: *Fremtidens drifts- og arbetstider*, Göteborg
- Karlsen, T. K. 1989: *Arbeidstid og fleksibilitet i arbeidslivet*, Fafo, Oslo
- Karlsen, T. K. 1996: *Fleksibel arbeidstid ved Kongsberg Automotiv*, upublisert manuskript
- Kutscher, J., J. Weidinger og A. Hoff 1996: *Flexible Arbeitszeitgestaltung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Leiv Vidar AS: *Internt notat* juli 1995
- Leiv Vidar AS: *Internt notat* september 1995
- Leiv Vidar AS: *Internt notat* september 1996
- NHO 1995: *Arbeidstidsordninger i NHO-bedriftene*, utkast, Oslo
- Nordenstam, T. 1983: «Ett pragmatisk perspektiv på datautvecklingen». i Bo Göranson (red.): *Datautvecklingens filosofi* Malmö.
- NØU 1987 : 9 A og 9 B *Arbeidstidsreformer og Arbeidstidsundersøkelsen*
- Parkinson, T. N. 1956: *The Law*, London
- Schoberger, R. 1982: *Japanese Manufacturing Techniques*, London
- Statistisk Sentralbyrå 1996: *Levekårsundersøkelsen 1995*, Oslo/Kongsvinger



Når tid er pølser

Tid er ingen produktivkraft, men bedrifters bruk av den kan være avgjørende for et godt økonomisk resultat. Internasjonalt har det lenge vært en trend mot mer fleksible arbeidstidsordninger for å skape større overensstemmelse mellom bedrifters behov for og bruk av tid. Dette har gitt arbeidstakerne tidsgoder som flere fridager og lengre ferie.

Denne rapporten dokumenterer arbeidet med å innføre en arbeidstidsordning ved Leiv Vidar AS som sparte bedriften for utgifter til merarbeid og ga de ansatte en ekstra ferieuke. Foruten beskrivelsen av selve innføringsprosessen inneholder rapporten også en diskusjon av fleksible arbeidstidsordninger og en fremstilling av sjekklister og spørreskjema som ble brukt i prosessen.



Fafo

Forskningstiftelsen Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen

N-0608 Oslo

[HTTP://www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 213

ISBN 82-7422-176-1