

Deltid – en kostbar affære

Hvordan vil vi kunne bruke økonomisk analyse som bidrag til beslutninger om å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelser i pleie- og omsorgssektoren?

Av

Tore Pukstad

og

Erik Tangstrøm

Avhandling avlagt ved
Handelshøjskolen i København for graden
Master of Public Administration 2014





HINT

SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR- /KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Tore Pukstad
 Erik Tangstrøm

Tittel: Hvordan vil vi kunne bruke økonomisk analyse som bidrag til beslutninger om å øke stillingsstørrelser i pleie- og omsorgssektoren

Studieprogram: Master of Public Administration

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato:

15.03.14

Tore Pukstad

underskrift

Erik Tangstrøm

underskrift

Forord

Etter to spennende og lærerike år ved HIST, HINT og Copenhagen Business School har vi kommet i mål med vår mastergradsavhandling. Avhandlingen er den siste delen av et studieforløp som startet med en samling på Stiklestad i januar 2012, og førte oss videre til samlinger i Steinkjer, Trondheim, København, Maastricht og Caserta i Italia. Studiet har gitt oss mulighet til å reflektere over ulike lederutfordringer i møte med våre medstudenter. Derfor vil vi rette en sto takk både til medstudenter og til forelesere for to spennende år.

Det er mange andre som også fortjener en takk etter endt studie: Våre arbeidsgivere; Aurskog-Høland kommune og Statped, har bidratt med stor velvilje. Ansatte ved Bjørkelangen sykehjem og samt ledere og fagforeningsledere i Aurskog-Høland kommune som har latt seg intervjuet og fylt ut våre spørreskjema. Våre informanter har blant annet gitt oss dypere forståelse for ansattes holdninger til arbeidstid og økonomi. Uten deres velvilje kunne ikke denne oppgaven blitt skrevet.

Vi vil også takke vår veileder, Knut Ingar Westeren for stort engasjement og konstruktiv veiledning. Vi kunne ikke fått en bedre veileder!

Sist, men langt fra minst, vil vi takke oss selv og vår familie. Vi takker Erlend, Tiril, Anette, Linda, Sara, Ingeborg og Brita. I tillegg takker vi hverandre for stor arbeidsinnsats og arbeidsglede. Vi har gitt hverandre kritiske kommentarer, faglig påfyll og et vennskap for fremtiden.

Sammendrag

I denne oppgaven har vi tatt for oss deltidsproblematikken. Tittelen på oppgaven er: *Deltid – en kostbar affære. Hvordan vil vi kunne bruke økonomisk analyse som bidrag til beslutninger om å øke stillingsstørrelser i pleie- og omsorgssektoren?* Vi har sett på fordeler ved å få flere over i større stillingsandeler og vi har brukt økonomisk analyse som verktøy for å kunne kalkulere en potensiell innsparingsmulighet. Utgangspunktet for denne kalkulasjonen har vært regnskapet fra en sykehjemsavdeling. Vi har sett at innsparingspotensialet i det store og hele er lineær og at man kan spare om lag 30.000 kroner for hver ansatt som slutter, hvis andre ansatte på avdelingen kan overta oppgavene og stillingsprosenten etter den ansatte som slutter.

Vi har også undersøkt hvilke motkrefter som er til stede som gjør at prosessen for å få flere over i større stillingsandeler ikke går så raskt, selv om alle hoved-interessentene ønsker nettopp å få fortgang i dette. Hovedutfordringen her er ønsket om å verne om egen fritid, særlig frihelger. Samtidig er det mange ansatte som mener at de ikke har fått tilbud om større stillingsandeler og at det er årsaken til at de ikke arbeider i større stillinger enn det de har.

Ideen bak oppgaven var å se om det, gjennom økonomiske kalkyler, er mulig å tydeliggjøre en økonomisk gevinst ved å få flere i større stillingsandeler – en gevinst som så kunne bli brukt til å gjøre det mer forlokkende å arbeide i større stillinger. I praksis betyr dette blant annet å gi ekstra helgetillegg til ansatte i turnusstillinger slik at de frivillig kan påta seg og forplikte seg til å ta flere helgevakter enn hver tredje helg.

Vårt arbeid viser at det er mulig å bruke en slik gevinst til å gjøre det mer attraktivt for enkelte å arbeide flere helger og dermed bidra til å få flere i større stillinger. Men dette løser ikke hele problemet, og vil bare være ett av flere tiltak som er nødvendig å iverksette for å øke stillingsandelene. En økonomisk analyse vil likevel kunne tydeliggjøre gevinster som kan bli brukt til å finne flere virkemidler enn man ellers ville funnet, og dermed være et viktig bidrag for å få til en bredere og større tiltakspakke på veien mot en tydeligere heltidskultur.

Abstract

In this thesis we have examined the part-time issue. Under the title: *Part Time – an expensive affair. Is it possible to use economic analysis as a contribution to decisions regarding increase in employment sizes in the care sector?* We have calculated the benefits of getting closer to fulltime positions and we have used economic analysis as a tool to calculate the potential saving opportunities. The basis for this calculation has been the accounting from a department of care for the elderly. We have seen that the savings are more or less linear and that it is possible to save about 30.000 NOK with each employee who quits, if other employees in the department can take over the position-percentage and the tasks from that employee.

We also examined the opposing forces that are present, and which slow down the process to get more employees in larger positions, in spite of the fact that all the main stakeholders want to speed this up. The main challenge here is the desire to protect the employees' own leisure time, especially the weekends. At the same time there are many employees who feel they have not been offered larger positions.

The idea behind the study was to see if it is possible to use economic calculations to clarify a financial gain by moving more employees into larger positions - a gain which then could be used to make it more appealing to work in higher percentage positions, preferably in fulltime positions. In practice this means working extra weekends. Our survey shows that some employees in can be tempted to voluntarily work several extra weekend shifts, if they get paid extra.

Our thesis shows that it is possible to use this financial gain to make it more attractive for individuals to work more weekends and thereby contribute to level the number of employees at work. But this does not solve the whole problem, and will only be one of several measures necessary to implement the employees' increase in positions. An economic analysis will nevertheless clarify the gains that can be used to reward employees in different ways, and thus make an important contribution to achieving a broader and larger sum of measures towards a clearer full-time culture.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	4
Innhold	5
Tabell- og figurliste	8
1 Bakgrunn og begrunnelse for tema for oppgaven.....	10
1.1 Oppbygging av oppgaven	10
1.2 Begrunnelse for valgt tema – Uønsket deltid.....	10
1.3 Situasjonen i Norge	13
1.4 Deltid i Europa, Norden og særlig Finland.....	18
1.5 Fordeler ved å få flere i store stillingsbrøker	20
1.6 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	22
2 Teoretisk forankring.....	26
2.1 Kostnadsteori	26
2.2 Interessentmodellen	30
2.3 Endrings- og stabiliseringskrefter	31
2.4 Institusjonell teori	33
2.5 Beslutningsteori.....	34
3 Metode.....	36
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming	36
3.1.1. Ontologi	36
3.1.2. Epistemologi.....	37
3.2 Undersøkelsesdesign.....	39
3.2.1 Induktiv versus deduktiv tilnærming.....	39
3.2.2 Individualisme og holisme; nærhet og distanse.....	40
3.2.3 Intensiv versus ekstensiv design.....	41
3.2.4 Kvalitativ versus kvantitativ metode	42
3.3 Reliabilitet, validitet og triangulering.....	43
3.4 Etske avveininger.....	45
4 Datainnsamling.....	47
4.1 Utvalg av enheter	47
4.1.1 Valg av case	47
4.1.2 Valg av regnskapstall	48
4.1.3 Utvalg for intervju	48

4.1.4 Utvalg for survey	49
4.2 Innsamling av data.....	50
4.2.1 Utforming av intervju	50
4.2.2 Gjennomføring av intervju	52
4.2.3 Utforming av spørreskjema	54
4.3 Dataanalyse	56
4.3.1 Økonomiske kalkyler	56
4.3.2 Analyse av intervju	57
4.3.3 Analyse av survey	58
5 Hvor stor er en økonomisk optimalisert stillingsstørrelse, og hva kan vi tjene på å nå denne stillingsstørrelsen?	59
5.1 Kostnadskalkylen - Tallgrunlaget	59
5.1.1 Forutsetninger og prinsipper	59
5.2 Proporsjonale kostnader (endres i samme takt som stillingsstørrelsen):.....	62
5.2.1 Lønn.....	62
5.2.2 Felleskostnader.....	66
5.3 Overproporsjonale kostnader (øker jo større stillingsbrøken blir)	67
5.3.1 Pensjon	67
5.4 Underproporsjonale kostnader (minsker jo større stillingsbrøken blir)	71
5.4.1 Målbare kvalitetsforbedringer	71
5.4.2 Lønningskontoret	73
5.4.3 Forsikringer	74
5.4.4 Rekrutteringskostnader	74
5.5 Kostnader det knyttes stor usikkerhet til	76
5.5.1 Overtid og forskyvninger	76
5.5.2 Kvalitet for beboerne.....	77
5.5.3 Oppslutning om satsingstiltak	78
5.5.4 Sykefravær	79
5.6 Den ideelle stillingsbrøken	80
5.7 Følsomhetsanalyse	81
5.8 Oppsummering og refleksjoner	82
6 Hvilke krefter vil trekke i motsatt retning av den økonomisk optimale stillingsbrøken?	86
6.1 Informanter til intervjuet	86
6.2 Krefter som motvirker optimalisering av stillingsbrøken	86
6.2.1 Stabiliseringskrefter.....	87

6.2.2 Endringskrefter	89
6.3 Mulige virkemidler	92
6.4 Institusjonell teori og deltid	93
6.5 Oppsummering og refleksjoner.....	94
7 Vil muligheten for økonomisk gevinst være stor nok til at det fører til beslutninger om å øke gjennomsnittlige stillingsstørrelser i pleie og omsorgssektoren, til tross for motkreftene vi finner?	97
7.1 Kalkyler, beslutningsteori og institusjonell teori.....	104
7.2 Oppsummering og refleksjoner.....	106
8 Oppsummering og videre refleksjoner	108
8.1 Våre hovedfunn.....	108
8.2 Svakheter og usikkerhetsmomenter	110
8.3 Erfaringer fra andre	112
8.4 Mulighet for faktiske endringer i avdelingen og kommunen	116
8.5 Generalisering	118
9 Konklusjonen.....	120
Litteraturliste.....	124
Vedlegg 1 – Intervjuguide	127
Vedlegg 2 – Spørreskjema.....	130

Tabell- og figurliste

Tabell	Sidetall
Tabell 1. Sysselsatte, etter heltid/deltid og kjønn. 2013. 4. kvartal.	13
Tabell 2. Deltid fordelt på næring. 2013.	14
Tabell 3. Undersysselsatte, perioden 2008-2013.	14
Tabell 4. Gjennomsnittlige stillingsstørrelser i Aurskog - Høland kommune for aktuelle stillinger.	47
Tabell 5. Sammenhengen mellom forskningsspørsmål, metode, data og analyse.	50
Tabell 6. Stillingsstørrelse fordelt etter antall år med utdanning.	62
Tabell 7. Årslønn over minimum og stillingsstørrelse.	64
Tabell 8. Årslønn over minimum satt sammen med stillingsstørrelse og utdanning.	65
Tabell 9. Årslønn fordelt etter utdanningsnivå.	66
Tabell 10. Gradvis utvikling av stillinger for de seks ansatte som hadde mindre enn 39,4 % stilling.	68
Tabell 11. Ekstra pensjonskostnader pr år ved å redusere antall ansatte.	69
Tabell 12. Økte pensjonskostnader pr år ved å redusere antall ansatte.	70
Tabell 13. Innsparingspotensial pr år for spart tid til ledelse ved å redusere antall ansatte	71
Tabell 14. Innsparingspotensial pr. år knyttet til frigjort tid for ansatte.	72
Tabell 15. Innsparingspotensial pr år for velferdsmidler ved økte stillingsandeler.	73
Tabell 16. Innsparingspotensial pr år for lønningskontoret ved å redusere antall ansatte.	74
Tabell 17. Innsparingspotensial pr år for forsikringer ved å redusere antall ansatte	74
Tabell 18. Innsparingspotensial for en enkelt rekruttering.	76
Tabell 19. Innsparingspotensial pr år for rekruttering ved å redusere antall ansatte.	76
Tabell 20. Samlet innsparingspotensialet pr år ved å redusere antall ansatte.	81
Tabell 21. Nåværende stillingsstørrelse.	98
Tabell 22. Foretrukket stillingsstørrelse.	98
Tabell 23. Årsaker til at ansatte er i deltidsstilling.	99
Tabell 24. Årsaker til at ansatte kunne tenke seg å velge større stillingsstørrelser.	100
Tabell 25. Økonomiens betydning for valg av stillingsstørrelse.	101
Tabell 26. Interesse for å arbeide ekstra helger mot ekstra betaling	102
Tabell 27. Ulike utsagn omkring deltid.	103
Tabell 28. Deltidsansattes holdning til overgang til full stilling.	104

Figurer	Sidetall
Figur 1. Fordeler ved å få flere opp i fulle stillinger.	12
Figur 2. Andel kommunalt sysselsatte i 2008 som ønsker å øke, beholde eller redusere stillingsstørrelsen.	17
Figur 3. Deltidsandel av total sysselsetting, kvinner og menn i alderen 20-64 år.	19
Figur 4. Forholdet mellom økt stillingsstørrelse, og mulige effekter på ulike sider ved tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet.	21
Figur 5. Rehmans rose.	31
Figur 6. Endrings- og stabiliseringskrefter. Oversatt etter Johnson et al. (2011, s. 470).	32
Figur 7. Følsomhetsanalyse inkludert samlet gevinst ved reduksjon av antall ansatte med 1 til 12	82
Figur 8. Endrings- og stabiliseringskrefter.	95
Figur 9. Forholdet mellom arbeidstidsordninger og stillingsstørrelse, og mulige effekter på ulike sider ved tjenestekvalitet, arbeidsmiljø, og effektivitet.	122

1 Bakgrunn og begrunnelse for tema for oppgaven

1.1 Oppbygging av oppgaven

Etter dette innledningskapitlet som ender ut i tre forskningsspørsmål, presenterer vi teori som vi mener er relevant for forskningsspørsmålene. Videre følger et metodekapittel hvor vi presenterer vår vitenskapsteoretiske tilnærming samt forskningsdesign for de ulike forskningsspørsmålene. I det påfølgende kapitlet, *Datainnsamling*, går vi nærmere inn på hvordan vi helt konkret ønsker å arbeide med våre forskningsspørsmål. Der presenterer vi blant annet hvordan vi har valgt å utforme og gjennomføre intervju og survey.

De tre forskningsspørsmålene har vi behandlet i hvert sitt kapittel. Etter hvert som data blir presentert, knytter vi noen refleksjoner til resultatene. Hoveddelen av refleksjonen ligger likevel i det påfølgende kapitlet med tittelen "Oppsummering og videre refleksjoner". Der retter vi også kritiske blikk mot egne funn og drøfter om våre resultater kan generaliseres utover vår egen case. For oss er det et vesentlig poeng i drøftingen å spørre om hvordan våre funn kan bidra til beslutninger om å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelse i pleie- og omsorgssektoren.

1.2 Begrunnelse for valgt tema – Uønsket deltid

I jakten på et tema som kunne engasjere begge kandidatene, har vi vært innom en rekke ulike problemstillinger. Ønsket vårt var å finne et tema som hadde betydning for samfunnet i sin helhet, men samtidig var relevant for våre arbeidsplasser.

Etter hvert ble problematikken knyttet til uønsket deltid mer og mer interessant for oss. Med dette temaet mener vi at vi har mulighet til å fordype oss i en aktuell problemstilling som berører begge kandidatenes arbeid og som vil være svært aktuelt, også fremover i tid. I tillegg mener vi dette er et saksområde som er samfunnsnyttig og som det er mulig å finne ut noe nytt om. Selv om ikke utfordringen i dag er akutt, vet vi at det i fremtiden vil være behov for flere offentlige ansatte, for å opprettholde dagens tilbud. En reduksjon i uønsket deltid og smartere måter å organisere tjenestene på, vil kunne bidra til å dempe ressursmangel, dempe kompetanseknapphet, bedre arbeidsmiljøet og gi bedre kvalitet på tjenestene.

En av de store utfordringene som Norge vil stå overfor både i nær fremtid og i enda større grad i et 10 – 20 år perspektiv, er knyttet til rekruttering i offentlig sektor. Det er en utfordring

å få tilstrekkelig stor arbeidskraft både av høyt utdannede arbeidstagere, men også av ufaglærte og fagarbeidere, ikke minst i helse- og omsorgssektoren. En av nøklene for å løse denne utfordringen er å få flere over i større stillingsandeler. I dag arbeider nesten 500.000 mennesker 250.000 årsverk i denne sektoren. (Amble, 2012).

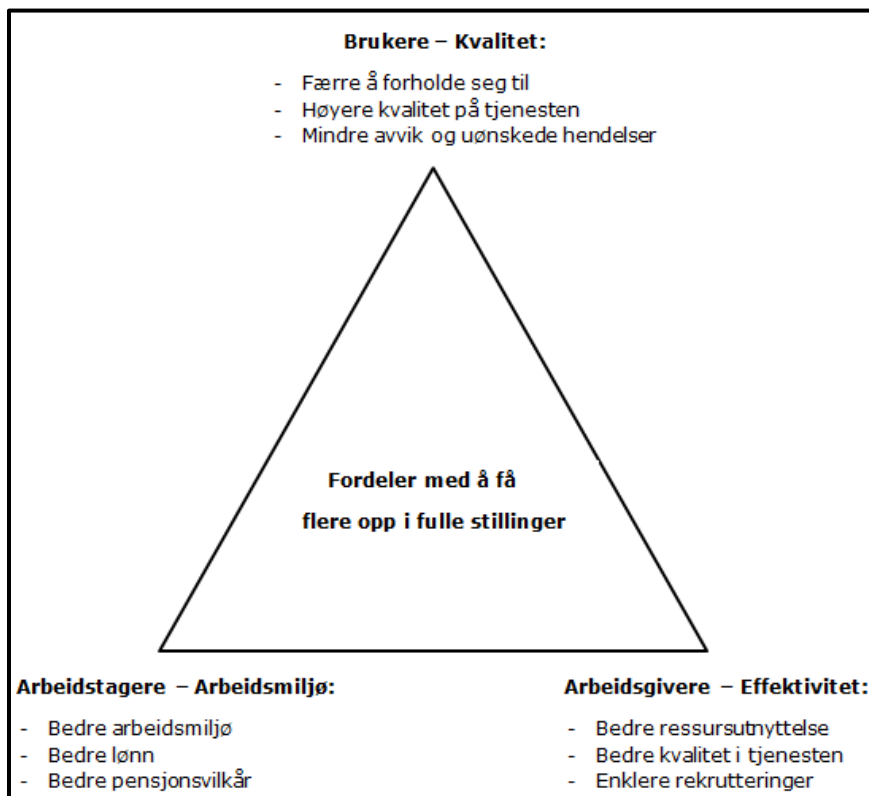
Satsingen på å få redusert antallet som arbeider i uønsket deltid, har vært kraftig i flere år og initiert fra mange hold. Det har stått på den politiske agendaen at det må gjøres endringer her, og alle parter i arbeidslivet er enige om målet. Samtidig viser Statistisk sentralbyrås arbeidskraftundersøkelse at utviklingen går i retning av at det stadig blir flere som arbeider uønsket deltid (SSB, 2013). Årsaksfaktorer og virkemidler er godt forklart og utprøvd, uten at dette har gitt nasjonale resultater. Det er derfor mange som har spurt seg hvor nøkkelen til å få flere over i større stillinger kan ligge.

Vi stilte oss en rekke spørsmål i denne forbindelse, og prøvde å besvare noen av disse spørsmålene i tidligere innleverte oppgaver knyttet til MPA-studiet: Hvilke virkemidler blir benyttet i dag? Hvilke virkemidler blir vurdert som aktuelle å ta i bruk? Hvilke blir vurdert som uaktuelle? Er det andre momenter enn fornuft og økonomi som spiller inn? Er det slik at en del mulige tiltak ikke blir satt i gang fordi de koster for mye? Ville flere tiltak blitt vurdert som aktuelle hvis man hadde fått tilført midler eller vært sikker på at det lå en økonomisk inntjening minst på samme nivå som kostnaden?

Den 16.10.2012 arrangerte VOX, *Nasjonalt Fagorgan For Kompetansepolitikk*, en nasjonal konferanse som omhandlet ufrivillig deltid. Der fikk vi presentert ulike perspektiv på utfordringer rundt deltidsstillinger fra blant annet forskningsstiftelsen FAFO, Securitas Aviation og Bergen kommune. Daværende arbeidsminister, Anniken Huitfeldt, mente at reduksjon i bruken av deltidsstillinger er den store likestillingssaken i Norge og kommer til å være det i lang tid fremover. Pensjonsendringene vil føre til at det vil bli enda mer kostbart for den enkelte å ikke arbeide heltid. Vi må, i et samfunn som stadig krever mer spisskompetanse, klare å utnytte den kompetansen som finnes på en bedre måte ved å ha ansatte i heltidsstillinger. Hun pekte videre på at utfordringene er særlig store i kommune-Norge der 75 % arbeider deltid i pleie- og omsorgssektoren. På den samme konferansen påpekte en nestor innen arbeidslivsforskning i Norge, Leif Moland fra FAFO, at ”Tross 23 års arbeid med deltid, har ikke de store resultatene kommet.” Han konkluderte med at det er mange gode piloter, men at utrullingene ikke fungerer godt nok. Han ser også at like tiltak gir ulike resultater, noe som er et tegn på at det er komplekse prosesser som er i sving. På direkte spørsmål fra oss sa Moland at det har vært gjort få undersøkelser knyttet til økonomiske gevinster ved å få flere til å arbeide i større stillingsstørrelser. Det som er gjort, bærer mer

preg av "common sense" enn undersøkelse og forskning. Man har en forventning om at det er økonomisk gunstig å ha flere i større stillingsandeler, uten at dette er tydelig vist.

Behovet for, og gevinstene med, å få gjort noe med stillingsandelene er store for både brukere, med økt kvalitet i tjenestene, for arbeidstagere som både får bedre pensjonsvilkår, lønn og trolig bedre arbeidsmiljø fordi en ikke er misfornøyd med stillingsstørrelsen sin. I tillegg får arbeidsgivere en bedre ressursutnyttelse, enklere rekruttering av kvalifiserte arbeidstakere og bedre kompetanseutnyttelse. Fordelene med å få flere ansatte i opp mot 100 % stilling kan vi fremstille i figuren vi har laget her:



Figur 1. Fordeler ved å få flere opp i fulle stillinger.

Moland uttrykker det slik (2009, s. 8) «Uønsket deltid har negative konsekvenser for tjenestekvalitet, rekruttering av kompetent arbeidskraft, effektiv drift og for arbeidskraften som ikke får et normalt, fullverdig arbeidsforhold.»

1.3 Situasjonen i Norge

Statistisk sentralbyrå (SSB) utarbeider hvert år arbeidslivsundersøkelser. I disse undersøkelsene skiller man mellom kort og lang deltid, slik det fremkommer i tabellen under. Kort deltid er de som arbeider mindre enn 50 %, mens de som arbeider mer enn dette, men mindre enn 100 % kommer i kategorien lang deltid.

Tabell 1: Sysselsatte etter heltid/deltid og kjønn, 2013, 4. kvartal

	Prosent deltid
I alt, heltid:	74,0
- Lang deltid	13,5
- Kort deltid	12,5
Menn i alt, heltid:	86,2
- Lang deltid	6,0
- Kort deltid	7,8
Kvinner i alt, heltid:	60,3
- Lang deltid	22,0
- Kort deltid	17,8

Det store bildet er at 74 % av de som er i lønnet arbeid, arbeider fulltid. Videre er 86,2 % av menn i fulltid, mens det tilsvarende tallet for kvinner er 60,3 %. For menn er det noen flere som har kort enn lang deltid, mens for kvinner er det betydelig flere som har lang deltid enn kort deltid.

Over har vi sett at 26 % er i deltidsstillinger. I tabellen under ser vi at andelen som arbeider i deltidsstillinger varierer sterkt mellom ulike næringer. Det er under 10 % deltid i næringer som bergverk, bygg- og anleggsvirksomhet samt elektrisitet, vann og renovasjon og finans/forsikring. Størst andel deltid (over 30 %) finner vi i varehandel, overnatting- og servicevirksomhet, helse- og sosialtjenester samt personlig tjenesteyting, næringer som er kjent for å sysselsette en stor andel kvinner. Vår case er fra sektoren helse- og sosialtjenester, en sektor som har 43,6 % deltid. Det er slik betydelig større andel deltid i denne sektoren sammenlignet med de fleste andre sektorer.

Tabell 2: Deltid fordelt på næring, 2013

Næring	Deltid %
Jordbruk, skogbruk og fiske	24,6
Bergverksdrift og utvinning	6,9
Industri	10,5
Elektrisitet, vann og renovasjon	7,4
Bygge- og anleggsvirksomhet	8,1
Varehandel	38,3
Transport og lagring	18,0
Overnatting- og servicevirksomhet	46,4
Informasjon og kommunikasjon	10,5
Finansiering og forsikring	9,3
Teknisk tjenesteyting og eiendomsdrift	17,4
Undervisning	28,6
Helse- og sosialtjenester	43,6
Personlig tjenesteyting	40,8

SSB skiller også mellom undersysselsatte og ansatte som oppgir at de har ufrivillig deltid. Undersysselsatte er personer som aktivt søker seg til stillinger med høyere stillingsandel og som kan starte i en slik stilling på kort tid. Ufrivillig deltid er en større gruppe som også inkluderer andre som ønsker seg en større stilling.

Tabell 3: Undersysselsatte, perioden 2008-2013.

Kjønn/år	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Personer * 1000	Personer * 1000	Personer * 1000	Personer * 1000	Personer * 1000	Personer * 1000
Begge kjønn	59	60	67	70	67	66
Menn	13	14	17	17	19	19
Kvinner	46	46	51	52	47	48

Som tabellen over viser, (SSB, 2014), var det betydelig flere undersysselsatte kvinner enn menn i perioden 2008-2013. I denne tidsperioden har antallet undersysselsatte kvinner variert

mellom 46.000 og 52.000. For menn har det fra 2008 vært en jevn stigning fra 13.000 til 19.000 undersysselsatte.

Svalund (2011, s. 7) anslo at det var mellom 71.000 og 80.000 som opplever å arbeide ufrivillig deltid. I en undersøkelse gjennomført av Andersen et al. (2013) konkluderte de med at det særlig er innenfor helse- og omsorgssektoren at flest ansatte ønsker seg større stillingsstørrelser. Hele 38 % av de som har deltidsstillinger, ønsker seg en høyere stillingsandel. Dette er likevel ikke nok til å løse de fremtidige utfordringene. Skal vi klare dette gjennom å få flere over i fulltidsstillinger, må også andre som i utgangspunktet ikke ønsker seg fulltidsstillinger, bli fristet til å øke stillingsandelene sine.

Årsakene til at man arbeider deltid er mange. Andersen et al. (2013) gjennomførte en spørreundersøkelse blant deltidsansatte og trekker frem:

- For slitsomt å arbeide i full stilling (40 % totalt - 39 % i pleie og omsorg)
- Har ikke fått tilbud om større stilling (38 % totalt - 44 % i pleie og omsorg)
- Ønsker ikke flere ubekvemme vakter (33 % totalt – 31 % i pleie og omsorg)
- Egen helse, uførhet, delvis pensjon, AFP (18 % totalt – 16 % i pleie og omsorg)
- Egen utdanning (8 % totalt – 5 % i pleie og omsorg)

I tillegg peker de på at andre omsorgsforpliktelser, god familieøkonomi, frihet til å ta ekstravakter når det passer samt at man trives med deltid, også er momenter som har betydning. (Ibid).

Går vi 100 år tilbake i tid, var det ingenting som het deltid. Etter krigen var arbeidslivet fortsatt organisert slik at full stilling var det normale. I den grad man arbeidet deltid, var dette gjerne knyttet til 25, 50 eller 75 % stilling som lett lot seg kombinere med hverandre. I 1987 kom den viktige endringen i arbeidsukas lengde. Da gikk man fra 40 timers uker til 37,5 timers uker. For en ansatt i helsesektoren utløste dette 15 timer ekstra fritid i turnusens seksukers periode. Isteden for å arbeide 3 av 6 helger begynte man da å arbeide 2 av 6. Små stillinger for å fylle opp de ledige helgene ble da opprettet og fylt av særlig mange ufaglærte. (Amble, 2012).

Mange deltidsstillinger har gitt flere utfordringer. I 2012 ble det som nevnt arrangert en nasjonalkonferanse for alle som er opptatt av deltidsproblematikken. Der fikk vi igjen presentert de viktigste funnene fra de 47 prosjektene som har fått økonomisk og faglig støtte fra Staten via VOX og FAFO. FAFO forsker særlig på arbeidsliv, velferdspolitik og levekår. Dette har vært den store satsingen Staten har bidratt med for å få ned bruken av deltid.

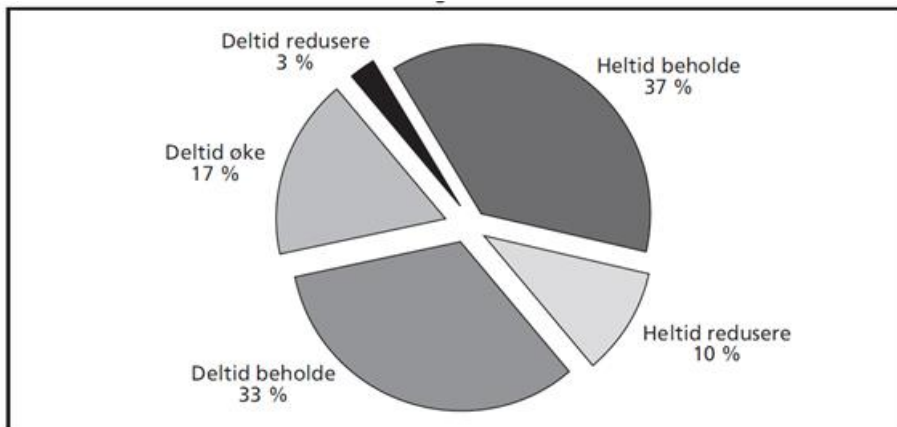
Resultatet av denne satsingen kan vi blant annet finne i en rekke publikasjoner fra FAFO. Innholdet i den andre VOX-konferansen, som ble holdt i oktober i 2013, bygger i stor grad på erfaringer og foreløpig ikke publisert forskningsmateriale. Det er likevel de klart ferskeste resultatene som er en del av det største prosjektet som er gjennomført i Norge knyttet til deltid. De endelige forskningsresultatene vil først komme fra 2015. Derfor har vi tillatt oss å hente sitater fra konferansen og fra presentasjoner knyttet til prosjektet.

Aktuelle tiltak som har vært prøvd ut i de 47 prosjektene som inngår i det nasjonale forskningsprosjektet ledet av FAFO er blant annet:

- Arbeide på tvers av avdeling
- Ønsketurnus
- Arbeide flere helger
- Vikarpool
- Økt grunnbemanning
- Lange vakter

Samtidig som vi ser at det er lagt til rette for at flere skal arbeide fulltid, og det ligger klare forventninger om dette, øker andelen ansatte som definerer seg som undersysselsatte. En satsing på å få flere over i fulltidsstilling kan statistisk vise seg å gi motsatt resultat i første omgang, dersom man måler i forhold til hvor mange som opplever at de er undersysselsatte. FAFO viser til det såkalte Skedsmo-forsøket som ga dette resultatet (Moland, 2009): Flere fikk fulltidsstillinger, samtidig økte andelen undersysselsatte på bekostning av andelen som arbeidet frivillig deltid. Dette henger sammen med at når flere arbeider i større stillinger, knyttes dette til ordninger som gjør at det er færre timer som legges ut til ansatte som ekstravakter. Deltidsansatte som tidligere har kunnet spe på lønnen sin med ekstravakter og har vært tilfreds med dette, oppdager at det ikke er en tilsvarende mengde deltidsvakter å få. Dermed blir det som var en ønsket deltid til en uønsket deltid. Dette betyr samtidig at potensialet til å få flere over i store stillinger, ligger noe høyere enn tallene for undersysselsatte og de som i dag definerer seg som ufrivillig deltidsansatte skulle tilsi. Dette er et poeng for oss videre i denne oppgaven.

Samtidig som det er en del (17 %) som ønsker seg større stillinger, er det også nesten like mange som ønsker å arbeide i lavere stillinger enn det de gjør i dag (13 %). Moland gjennomførte en undersøkelse i 2008 som tydeliggjør dette bildet:



Figur 2: Andel kommunalt sysselsatte i 2008 som ønsker å øke, beholde eller redusere stillingsstørrelsen. Prosent. N = 673 medlemmer i Fagforbundet. (Moland, 2009, s. 33)

Selv om det er flere som uttrykker et ønske om å øke sin stillingsstørrelse enn det er av de som ønsker å redusere stillingene sine, viser det seg at man i praksis ofte er lite villige til å øke stillingen dersom det skulle innebære flere helgevakter, nattvakter eller kveldsvakter. Det er også liten vilje til å la vakter ligge i flyt for å dekke opp der det skulle vise seg at det blir ledighet. Viljen til å gå på tvers av avdelinger eller i enda større grad å arbeide på tvers av ulike bygg er også lav, selv om dette kunne ført til en større stillingsandel.

I Aurskog-Høland kommune, som vi skal bli nærmere kjent med gjennom denne oppgaven, ble det i 2011 gjennomført en større spørreundersøkelse blant ansatte i pleie- og rehabiliteringssektoren knyttet til uønsket deltid. Den viste at mange ville ha en større stillingsprosent, men de fleste ønsket likevel ikke dette, dersom utvidelsen ikke kunne skje i samme avdeling som de i dag arbeidet ved og hvis det ikke kunne skje på dagtid. Arbeidsgruppa som da var i aksjon for å få fler over i fulltidsstillinger, la dermed ned sitt arbeid og konkluderte med at tiden måtte modnes og at man måtte ha en annen tilnærming til utfordringene.

En lignende arbeidsgruppe var også i sving i Rælingen kommune. De fant frem til tilsvarende resultater, men konkluderte på en annen måte. Personalsjefen i Rælingen kommune, Bjørn Ivar Rindal, hevdet på KS sin personalsjefsamling 10.6.2013 at de ut fra de resultatene de hadde funnet, mente at de dermed ikke hadde noe uønsket deltid i kommunen og arbeidet derfor ikke videre med denne problematikken.

Frem til nå har arbeidstagerorganisasjonene holdt en lav profil i forhold til de som arbeider frivillig deltid. Daværende leder for KS, Sigrun Vågeng, gikk imidlertid under tariffoppgjøret i 2012 langt da hun sa at hun ønsket at fulltidsansettelser skulle være normalen. Både KS,

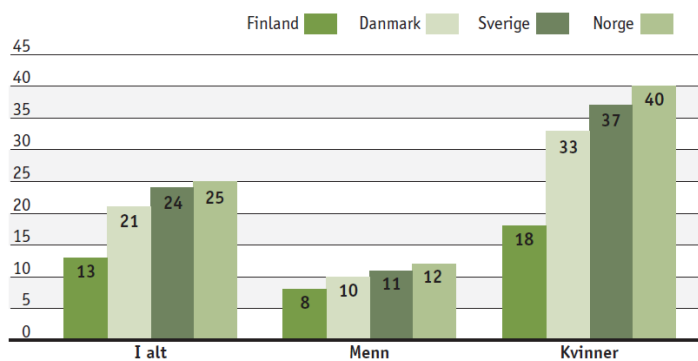
Delta, Fagforbundet og Norsk Sykepleierforbund har signert en felleserklæring: Det store heltidsvalget som særlig retter seg mot å få flere heltidsansatte i kommunene.

I tillegg trekker politikere både lokalt og nasjonalt stadig frem deltidspromatikk. Dette er noe de har fokus på og som de ønsker at det blir gjort noe med som gir resultater.

Juridisk har det skjedd en rekke endringer. Arbeidsmiljøloven fikk i 2005 en helt ny bestemmelse, den såkalte fireårsregelen for midlertidig ansettelse. Den førte til at midlertidig ansatte etter fire år i samme bedrift skulle ansees som fast ansatte (§ 14.9). Paragrafen er ikke først og fremst et tiltak mot deltid, men et tiltak for fast ansettelse. Den får likevel konsekvenser for deltidsansatte og mange har i tillegg til fast ansettelse også fått økt sine stillingsandeler. I mars 2013 kom partene frem til en enighet som førte til at ansatte i kommune-Norge med flere stillinger i ulike kommuner, pensjonsmessig skulle behandles som om de hadde samtlige stillinger i en og samme kommune, jf Hovedtariffavtalens § 2-2. Dette førte til at det ikke lenger var like økonomisk lønnsomt for kommunene å ha ansatte i stillinger lavere enn 14 timer pr uke, hvis de samtidig arbeidet i andre kommuner som gjorde at samlet arbeidstid ble mer enn 14 pr uke. I juni 2013 falt en dom i arbeidsretten som likebehandler samtlige ansatte i kommunene uavhengig av stillingsstørrelse og antall delstillinger i ulike kommuner. Alle skal etter denne dommen ha like pensjonsrettigheter. I tillegg kom enda en endring i Arbeidsmiljøloven, 1. januar 2014, som gjør at deltidsansatte som i tillegg har tatt ekstravakter kan, med enkelte forbehold, pårope seg retten til fast stilling for den delen som også inkluderer ekstravakter det siste året. Alle disse endringene er med på å bidra til å øke presset på å få flere i større stillingsbrøker i Norge.

1.4 Deltid i Europa, Norden og særlig Finland

70-80 % av deltidarbeidet i Norge er frivillig. (Nergaard, 2010, s. 18). I den følgende sammenligningen knyttet til deltid i Europa, velger vi i stor grad å se frivilling og ufrivillig deltid under ett. Norge skiller seg ut fra de andre nordiske landene med å ha en større andel i deltidarbeid. Norge har også en større andel enn Europa som helhet. I 2011 var 40 % av norske kvinner i arbeidslivet deltidsansatte, mens tilsvarende tall for Sverige, Danmark og Finland var henholdsvis 37 %, 33 % og 18 %. Gjennomsnittet for EU-land var 36 % (Moland, 2013, s. 89). For menn er andelen i deltidarbeid for de nordiske landene mer lik, men også her er andelen deltid i Finland lavest med 8 % og høyest i Norge med 12 %.



Figur 3. Deltidsandel av total sysselsetting, kvinner og menn i alderen 20-64 år. (Moland, 2013, s. 91).

I Tabellen over ser vi at det først og fremst er Finland som skiller seg ut med spesiell liten andel deltidsarbeid på tross av at alle nordiske land er ganske like med tanke på høy barnehagedekning og andre velferdsordninger som bidrar til likestilling og høy deltagelse i arbeidslivet. 93 % av alle samlevende finner i yrkesaktivitet, består av par der begge arbeider i 100 % stilling. De har en arbeidskultur mer enn en fritidskultur. (Amble, 2012).

Fordi Finland skiller seg ut på dette feltet, velger vi å se litt nærmere på Finland. Kvinner i Finland har klart lavere sysselsettingsgrad enn kvinner i Norge, 70 % mot 75 %. Mens det er en større andel kvinner i Finland utenfor arbeidslivet, er det en større andel norske kvinner i små deltidsstillinger; såkalt kort deltid – under 50 % stilling. Sammenlignes Norge og Finland, har Norge en høyere andel frivillig deltid enn Finland. Både i Norge og Finland er andelen deltidsansatte størst for de med minst utdanning. For menn er det derimot små forskjeller på andel deltidsansatte. Dette gjelder også uavhengig av utdanningsnivået. (Ibid).

Forskere har kommet med ulike forklaringer på hvorfor andelen i deltidsarbeid i Finland er vesentlig mindre enn i de andre nordiske land. En forklaring ligger i finsk sysselsettingstradisjon. I Finland gikk kvinner tidligere ut i lønnet arbeid sammenlignet både med Norden og Vest-Europa for øvrig. I Finland har normen vært fulltid. I motsetning til nordmenn hoppet finnene over husmor-perioden etter krigen. Mens kvinner i de øvrige nordiske land gjerne gikk inn i deltidsstillinger da de for fullt kom inn i arbeidslivet på 1950-70 tallet, beholdt finnene i større grad sin tradisjon med at kvinner arbeidet heltid. Videre skilte Finland seg ut ved å ha litt dårligere levestandard og flere som ønsket å kjøpe egen bolig. Begge disse forholdene førte til at kvinnene ikke hadde samme mulighet som i de andre nordiske land til å arbeide deltid.

I Finland er det gjerne slik at deltidsstillinger er dårligere betalte stillinger og at deltidsstillinger gir dårligere arbeidsvilkår og sosiale rettigheter. Deltidsansatte i Finland sies å ha en *atypiske arbeidsmarkeds-tilknytning* – de har dårligere vilkår enn fulltidsansatte og de

er f.eks. i mindre grad organisert i fagforeninger. Deltidsstillinger er gjerne i privat sektor – i yrkesgrupper med lav formalkompetanse, mens i det norske arbeidsmarkedet er det mange deltidsansatte kvinner i omsorgsykker med høy formalkompetanse.

Begrunnelsen for at man har deltidsstillinger er også ulike i Finland og Norge. I Finland er de to vanligste årsakene til at man jobber deltid at man ikke får fulltidsstilling eller at man er student. I Norge har vi sett at omsorg for egne barn eller ønsket om en roligere hverdag er vesentlige grunner (Nergaard, 2010)

Innenfor helse- og omsorgssektoren, som i Norge er preget av mye deltidsarbeid, finner vi noen svært interessante forskjeller. En undersøkelse fra Abrahamsen et al. (2012) om arbeidstid blant kvinnelige sykepleiere på sykehus med familie, viser at omtrent 50 % av norske sykepleiere jobber deltid, mens tilsvarende tall for Finland er under 15 %. Går man nærmere inn i turnusarbeidet, vil man se at finske arbeidsplasser har betydelig større kompensasjon for å jobbe i helgene, og de arbeider også flere helger i året enn det deres norske kolleger gjør. Dette er momenter som kan være interessante å ta med seg videre. Er det slik at finnene har forstått noe vi ikke har forstått? Kan vi påvirke kulturen eller andre faktorer slik at vi kan nærme oss finnene? En fulltidskultur har så mange fordeler at det er verdt å undersøke nærmere.

1.5 Fordeler ved å få flere i store stillingsbrøker

Ved å få flere opp i store stillingsstørrelser vil vi få en rekke forbedringer for både brukere, arbeidstagere og arbeidsgivere. Dersom vi utvider innholdet i vår figur 1, (trekanten med arbeidsgiver, brukere og arbeidstagere, vil vi kunne med utgangspunkt i Moland og Bråtens (2012) figur på neste side, systematisere de viktigste fordelene slik:

Brukere - Kvalitet

- Kjente medhjelpere
- Færre avvik
- Kontinuitet
- Forutsigbarhet
- Medvirkning
- Økt tverrfaglighet

Arbeidstakere - Arbeidsmiljø

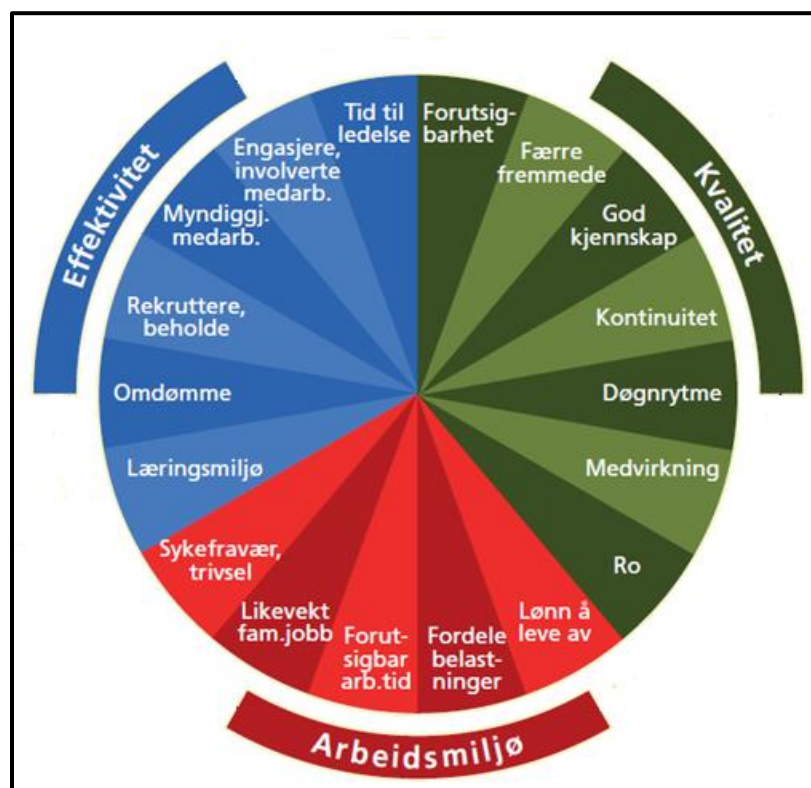
- Trivsel på arbeidsplassen
- Lønn til å leve av

- Lavere sykefravær
- Fullverdig ansettelse
- Faglig utvikling
- Bedre pensjonsvilkår

Arbeidsgivere - Effektivitet

- Myndig-gjorte ledere og medarbeidere
- Økt verdiskapning, bærekraft og innovasjon
- Bedre produksjonsflyt og effektivitet
- Øke rekrutteringsmuligheter, omdømme og kompetanse
- Tid til ledelse
- Bedre tjenestekvalitet

Noen av fordelene, som for eksempel effektivitet, vil for en gruppe kunne være en fordel, mens det er en ulempe for andre. I tillegg synliggjør vi ikke den gjensidige påvirkningen endringer et sted vil føre til for en annen gruppe. Vi vil likevel allerede nå presentere vår hovedfigur, som vi vil komme tilbake til i vår konklusjon, der vi vil prøve å tydeliggjøre flere av påvirkningsprosessene i tillegg.



Figur 4. Forholdet mellom økt stillingsstørrelse, og mulig effekt på ulike sider ved tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet. Bearbeidet figur etter Moland og Bråten, (2012).

I figuren over er de grønne områdene særlig knyttet til brukerens opplevelse av tjenesten, de røde til arbeidstagerens, mens de blå er knyttet til arbeidsgivere og effektivitet. Effektiviteten blir på mange måter en forutsetning for å utvikle en tjeneste med god kvalitet der ansatte har et godt arbeidsmiljø.

Det er gjort mye når det gjelder å finne tiltak for å få til en økning i stillingsandelene og det finnes en del økonomiske beregninger knyttet til hva de ulike tiltakene faktisk koster. Det er likevel trolig ikke gjort gode økonomiske beregninger av eventuelle gevinster ved stillingsøkninger sier forskningsleder i FAFO, Leif Moland da vi spurte han om dette på en av VOX-konferansene. Vi som har skrevet denne oppgaven ble derfor enige om at her kunne det ligge en spennende utfordring for oss og vår masteroppgave. Vårt utgangspunkt for denne oppgaven er å undersøke nærmere hvilke økonomiske utslag økninger i stillingsprosenten vil kunne gi. Deretter vil vi vurdere om eventuelt frigjorte midler kan settes inn for å gjennomføre endringer som fører til økte stillingsstørrelser. På den måten kan både arbeidsmiljøet, effektiviteten og kvaliteten økes, noe som igjen vil være gjensidig forsterkende. Vi vil gjennom oppgaven begrunne dette.

Samtidig ser vi at motkreftene er sterke. Den som kanskje først og fremst har blitt kjent for å prøve å gjøre noe med helgeutfordringene er den nå avgåtte administrerende direktøren for Akershus universitetssykehus (Ahus), Hulda Gunnlaugsdottir. Hun gikk fra sin stilling med umiddelbar virkning 15.10.13 etter at styret overkjørte henne og detaljstyrte håndteringen av helgeproblematikken på den måten de ansatte ønsket at de skulle gjøre det. Nøkkelen til å nå målet om å få flest mulig til å jobbe mest mulig i fulle stillinger, er tydeligvis ikke funnet enda.

1.6 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med tanke på at det, så langt vi har klart å identifisere, ikke er gjort noen egentlige økonomiske beregninger knyttet til gevinsten ved å få flere ansatte opp i høyere stillingsandeler i Norge, er det særlig dette vi ønsker å se nærmere på. Samtidig opplever vi det som ikke tilfredsstillende nok bare å ta utgangspunkt i kostnader og gevinster i en masteroppgave. Sunn fornuft tilsier at det vil være økonomisk lønnsomt å få flere ansatte i større stillingsbrøker. Det er innlysende at man med færre ansatte f.eks. må bruke mindre ressurser til kompetanseutvikling. En problemstilling som ”Vil det være økonomisk lønnsomt å få flere ansatte over i større stillingsandeler?” vil trolig være å slå inn åpne dører. Som vi nevnte innledningsvis ønsker vi at vår oppgave skal kunne føre til at man tar bedre samfunnsøkonomiske valg samt at det gir reelle endringer og forbedringer i egne organisasjoner. Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan vil vi kunne bruke økonomisk analyse som bidrag til beslutninger om å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelser i pleie- og omsorgssektoren?

Med økonomisk analyse av stillingsstørrelser mener vi en grundig undersøkelse av ulike kostnadssider knyttet til å ha folk ansatt i ulike stillingsstørrelser, og en beregning av eventuelt besparelser. Tanken vår er at det teoretisk er mulig å finne et optimalisert punkt for en gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Med denne problemstillingen mener vi også å kunne fange opp at det ikke er en automatikk i at en velger den økonomisk optimale stillingsstørrelsen, bare fordi en vet hvor dette punktet ligger. For å få svar på vår problemstilling så vil vi, slik vi omtaler nærmere under metodekapittelet og datainnsamlingskapittelet i denne oppgaven, først sette opp økonomiske kalkyler for en virksomhet og deretter sjekke funnene opp mot ulike interessenter for å finne mer ut hvordan funnene eventuelt kan brukes for å bidra til endringer.

Slike endringsprosesser vil naturlig nok strekke seg over lenger tid enn arbeidet med en masteroppgave. Vi har derfor ingen ambisjoner om at vi skal kunne konkludere med klare svar gjennom vår masteroppgave. Målet vårt er å kartlegge forhold som vil være viktige for at vi skal kunne starte prosesser som vil føre oss i en retning der faktisk stillingsandel nærmer seg den optimale. Det er andre krefter som også er i sving og som kan gjøre det utfordrende å gjennomføre endringer som leder oss mot det optimale punktet. Det første som likevel må gjøres, er å søke å finne et slikt optimalt punkt. Vi har derfor latt vårt første forskningsspørsmål være knyttet til denne utfordringen:

Forskningsspørsmål I: Hvor stor er en økonomisk optimalisert stillingsstørrelse, og hva kan vi tjene på å nå denne stillingsstørrelsen?

Ved å se på kostnader arbeidsgivere har ved å ha en ansatt, vil det teoretisk være en mulighet for å beregne en optimalisert stillingsstørrelse. Vi ser ikke bort fra at svaret på dette forskningsspørsmålet vil kunne ligge tett opp mot 100 %, og det vil da være naturlig å sammenligne dette med dagens utgangspunkt for å finne ut hvor mye en vil kunne tjene på å nå det optimale punktet. Det politiske målet som har gitt uønsket deltid mye fokus, handler om å få flere over i fulltidsstillinger. Vi har ønsket å ha et nøytralt forskningsspørsmål, nettopp for å åpne opp for at det også er en mulighet for at det optimale punktet ligger lavere enn det er i dag. Skulle vi funnet ut at det blir resultatet, måtte vi gått grundig igjennom både problemstillingen, forskningsspørsmålene og metodevalgene våre en gang til.

Vi har prøvd å undersøke dette tidligere, og ville blitt overrasket om det ikke viser seg at det økonomisk optimale punktet ligger over dagens gjennomsnittlige stillingsbrøk. Vi har nemlig allerede gjort en forundersøkelse gjennom vår innlevering i økonomifaget høsten 2012. Vi gjorde da en forholdsvis enkel beregning der vi sammenlignet kostnaden ved å ha en ansatt i 100 % saksbehandlerstilling, kontra det å ha to ansatte, under ellers like forhold, i 50 % stillinger. Vi fant ut at det å ha en ansatt i 100 % stilling gir en gevinst på om lag 10 %. Saksbehandler-stillinger er enklere å kalkulere og gjennomføre endringer for enn en del andre stillingstyper, blant annet fordi en ikke i like stor grad trenger å ta hensyn til turnusbestemmelser, røde dager og døgnkontinuerlig drift. Arbeidet med den økonomioppgaven vi gjorde, økte vår nysgjerrighet på om det samme vil gjelde for andre grupper.

Vi vil utdype teorien knyttet til dette forskningsspørsmålet i denne besvarelsen. Det er en rekke utfordringer knyttet til å finne et slikt optimalisert punkt. Samtidig er det langt fra nok å finne dette punktet, om en ønsker at det skal skje en reell endring. Da må en også være seg bevisst eventuelle motkrefter som kan være tilstede og finne ut hvordan disse kan minskes. Det førte til at vi formulerte et nytt forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål II: Hvilke krefter vil trekke i motsatt retning av den økonomisk optimale stillingsbrøken?

Etter å ha funnet et punkt for en teoretisk økonomisk optimalisert stillingsbrøk vil det trolig være en rekke krefter som motvirker det å nå en mer optimalisert stillingsbrøk. Vi vil fokusere på å få kartlagt disse kreftene og undersøke hva som skal til for å minske denne motstanden. Vil for eksempel en dobling av helgetillegg gjøre det attraktivt, eller i det minste akseptabelt, å påta seg flere arbeidshelger i året? Her kan økonomisk beslutningsteori, organisasjonsteori og institusjonellteori gi viktig teoretisk bakgrunn. Forskningsspørsmålet er ment å omfatte motstandskrefter både hos arbeidsgivere og arbeidstagere. Om endringer faktisk skal skje, vil vi være avhengig av å se gevinster ved å nå et optimalisert punkt opp mot kostnadene knyttet til å mildne motstandskreftene. Vi har derfor formulert et siste forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål III: Vil muligheten for økonomisk gevinst være stor nok til at det fører til beslutninger om å øke gjennomsnittlige stillingsstørrelser i pleie og omsorgssektoren, til tross for motkreftene vi finner?

Dette vil trolig bli det vanskeligste spørsmålet å gi et klart og entydig svar på. Samtidig mener vi dette er det aller viktigste. Det hjelper lite å finne ut at det ligger forholdsvis mye ressurser som kan frigjøres, og som vil føre til bedre kvalitet for brukere av tjenestene, lavere utgifter

og bedre arbeidsmiljø, så lenge det ikke skjer en endring i de faktiske stillingsstørrelsene. Det hjelper heller ikke å være klar over hvilke motkrefter som finnes, uten at man gjør noe med motkreftene. Derfor mener vi at selve nøkkelen til en løsning på den praktiske utfordringen ligger i spørsmålet om deler av gevinsten kan rettes inn mot å iverksette tiltak som faktisk gjør at vi beveger oss mot en optimalisert stillingsstørrelse. Ved å velge å forske på en avgrenset enhet, i vårt tilfelle en sykehjemsavdeling, vil vi kunne komme tettere på og si noe mer konkret om eventuelle endringer som blir påbegynt eller som planlegges, eventuelt endringer som organisasjonen vurderer som aktuelle å undersøke nærmere. Før selve undersøkelsene kunne begynne, var vi avhengig av å ha et teoretisk utgangspunkt, en teoretisk forankring.

2 Teoretisk forankring

For forskningsspørsmål 1 vil det være naturlig å ta utgangspunkt i økonomisk teori, særlig knyttet til kalkulasjon og fordeling av kostnader. Når det gjelder forskningsspørsmål 2 vil vi bruke interessentmodellen for å finne de viktigste berørte partene, tydeliggjøre de kreftene vi kan finne hos disse og sette dette opp mot hverandre. Her vil også institusjonell teori være viktig. Når vi så ser på forskningsspørsmål 3 vil vi igjen ha bruk for økonomisk teori og beslutningsteori. Vi vil i det følgende kort gjøre rede for den teorien vi vil anvende.

2.1 Kostnadsteori

En kostnad definerer Busch et al. (2009a, s. 77) som forbruk av ressurser brukt til produksjon av bestemte varer eller tjenester. Når det ansettes en person, medfører dette at arbeidsgiver får en utgift, men hver dag den ansatte er ansatt, vil være en kostnad for arbeidsgiveren.

Det er vanlig å skille mellom faste og variable kostnader – selv om man kan påpeke at alle faste kostnader er variable hvis tidshorisonten er tilstrekkelig lang (Opstad, 2012, s. 40). Busch et al. (2009a, s. 79) hevder at faste kostnader er kostnader som innenfor en bestemt tidsperiode er relativt upåvirket av endringer i aktivitetsnivået. For å sette opp kalkyler vil et skille mellom faste og variable kostnader være hensiktsmessig. Eksempler på faste kostnader er fastlønn og husleie, mens eksempler på variable kostnader vil være kontorrekvisita og utgifter til kurs.

Variable kostnader kan deles inn i proporsjonale, underproporsjonale og overproporsjonale kostnader. Hvis de variable kostnadene er proporsjonale, vil de variable kostnadene være like pr enhet, uansett om produksjonen er liten eller stor. Er de variable kostnadene underproporsjonale, er enhetskostnadene lavere når aktivitetsnivået øker. Er de overproporsjonale, vil det motsatte være tilfellet.

Enkelte faste kostnader er sprangvise dvs. at de er faste inntil et bestemt punkt. På en skole kan man tenke seg at det er visse faste kostnader (lønninger, klasserom mm), så lenge antall elever ikke overstiger grensen for hvor mange det er forsvarlig å ha i et klasserom. Når man får den ene eleven som gjør at man må splitte en klasse i to klasser, vil det gi en sprangvis kostnad. Man må kanskje utvide bygningsmassen og ansatte flere lærere.

I de kostnadmessige vurderingene vil begrepene direkte og indirekte kostnadene være mest sentrale. Direkte kostnader er kostnader som er lett å knytte til det som produseres (Opstad, 2012, s. 42). Indirekte kostnader er derimot kostnader som også er nødvendig i produksjonen, men som ikke i samme grad er knyttet til produktet. For en sykehjemsavdeling kan det være støttefunksjoner som teknisk personale, administrativt personale eller kostnader for andre

funksjoner som må være på plass for at tjenestene skal kunne utføres. Som vi vil se, er det spesielt utfordrende å beregne de indirekte kostnadene. De skaper gjerne utfordringer ved kalkulasjonen. Siden de indirekte kostnadene ikke er direkte knyttet til produksjon, vil kalkylene av disse gjerne bygge på skjønnsmessige vurderinger av hvor mye det er rimelig å knytte av kostnader til ulike produkter. Opstad (2012, s. 44) viser til et eksempel fra en kirurgisk sykehusavdeling for beregning av indirekte kostnader for felles administrasjon og tekniske funksjoner. For beregning av administrasjonskostnader ble antall ansatte på kirurgisk avdeling brukt som kriterium, mens fordelingsnøkkelen for tekniske funksjoner ble satt ut fra avdelingens areal i forhold til sykehusets totale areal. I vårt tilfelle vil det særlig være aktuelt å gjøre vurderinger knyttet til hvorvidt de indirekte kostnadene bør fordeles i forhold til årsverk, eller i forhold til antall ansatte.

Begrepet selvkost brukes for å beskrive totalkostnadene til en bestemt vare eller tjeneste – altså summen av direkte og indirekte kostnader (Busch et al, 2009a). Dette baserer seg på skjønnsmessige vurderinger som krever stor bevissthet omkring hvilke kostnader det vil være rett og hvilke det ikke vil være rett å ha med i kalkylen. Det er også mulig å trekke inn alternativkostnaden ved kostnadsberegninger, dvs. den verdiskapningen man går glipp av ved ikke å anvende kostnaden et annet sted.

Når man har fått en oversikt over direkte og indirekte kostnader, kan man sette opp kostnadskalkyler. Konkurransetilsynet omtaler i forbindelse med kommuneøkonomi to typer kalkyler; minimumskostkalkyler og selvkostkalkyler. Minimumskostkalkyler innlemmer bare de direkte kostnadene og ikke de indirekte kostnader som for eksempel utgifter til hjelpe- og støttefunksjoner. Med vår problemstilling vil man i en minimumskostkalkyle først fordele alle de faste og variable kostnadene på antall ansatte i kommunen og deretter kalkulere kostnaden til den ene nytilsatte. Kalkylen på den nytilsatte vil da kun bli lønnsutgifter og andre mindre utgifter som for eksempel økt strømforbruk. Med en selvkostkalkyle fordeler man derimot alle direkte og indirekte kostnader på alle ansatte (inkludert den nytilsatte). En selvkostkalkyle vil selvsagt gi høyere beløp enn en minimumskostkalkyle. I Konkurransetilsynets rapport: «På like vilkår» (2005) sies det at offentlig sektor bør holde seg til selvkostkalkyler da det reduserer sannsynligheten for at offentlige utnytter sitt konkurransefortrinn overfor private aktører. Samtidig sier rapporten at minimumskostkalkyle, som ofte har vært bruk i offentlig sektor, i hvert fall som teoretisk modell kan være riktig. Ut fra rådene til konkurransetilsynet vil vi bruke selvkostkalkyle i vårt arbeid med denne oppgaven. Vi vil knytte dette til de kostnadene som er aktuelle for en sykehjemsavdeling og trekker f.eks. ikke inn lønn til ordfører og andre som ikke påvirkes av hvorvidt den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen er 50 eller 100 %.

En del av en kommunes driftsoppgaver blir fakturert den enkelte bruker etter selvkostprinsippene. Dette gjelder særlig en del avgifter på teknisk sektor, som for eksempel vann-, avløps-, renovasjons- og feieravgift. Det er strenge regler, nedfelt i egne retningslinjer, for hvilke kostnader som skal legges til grunn for disse avgiftene, slik at den enkelte mottaker ikke skal betale for andre deler av kommunens driftsoppgaver. En del av de faste kostnadene er enkle å fordele, fordi de knytter seg direkte til den enkelte avgiften. Kostnader til rensing av drikkevann knyttes for eksempel direkte til vannavgiften. Utfordringene ligger i kostnadene som skal fordeles mer jevnt utover på alle kommunens tjenester, de indirekte kostnadene.

Kommunal- og regionaldepartementet har utarbeidet ”Retningslinjer for beregning av selvkost for kommunale betalingstjenester”, som viser hvordan dette skal gjøres. Dette er relevant for oss fordi det er disse retningslinjene som gir en norm for hvordan kommunale kostnader skal fordeles når man trekker ut en enkelt tjeneste eller ett enkelt område. Vi har derfor fulgt denne normen i våre kostnadsberegninger. Kommunal- og regionaldepartementet sendte i februar ut et høringsdokument med nye retningslinjer for beregning av selvkost for kommunale betalingstjenester. Dette er knyttet til områder der man som kommune kan direkte-fakturere brukerne for tjenester som for eksempel renovasjon, vann og avløp. Det fremgår ikke når saken skal endelig vedtas. Vi har derfor valgt å benytte høringsbrevets anbefalinger som rådgivende for de valgsituasjonene vi har stått i når disse retningslinjene har kunnet gi oss en pekepinn på hvordan kostnader bør fordeles. I notatet kan vi lese at «Selvkost er den totale kostnadsøkningen en kommune påføres ved å produsere en bestemt vare eller tjeneste.» (Kommunal- og regionaldepartementet, 2013, s. 10). Dette kan høres ut som en enkel definisjon, men i praksis kommer man stadig ut for områder som vil kreve skjønsmessige avgjørelser, noe vi også er kjent med fra pensum. ”Det kan være vanskelig å identifisere kostnadene til en oppgave eller produksjon” (Opstad, 2012, s. 334). «Fordelingsmetoden bør primært være en som gir best uttrykk for bruken av interntjenesten.» (Kommunal- og regionaldepartementet, 2013, s. 4).

I forbindelse med selvkost brukes begrepet henførbarhet. I dette begrepet ligger alle direkte kostnader samt alle indirekte kostnader som er knyttet til interntjenester som bidrar til å skape en helhetlig tjeneste for brukeren. Dette kan være administrative tjenester, ledelsesfunksjoner og ulike støttefunksjoner som kan relateres direkte til den aktuelle tjenesten. Høringsutkastet angir hvordan en rekke av de aktuelle kostnadene skal fordeles. Det som er interessant for oss, er de delene som er knyttet til antall ansatte. De delene som knyttes til antall årsverk vil jo ikke endres selv om en skulle fått færre ansatte. Både personaltjenesten, HMS-tjenesten, sentral opplæring, og velferds- og personalpolitiske tiltak nevnes som eksempler der andel årsverk kan være fornuftig å bruke, men vi vil vise at dette ikke alltid gir det mest presise

bildet. Vi vil derfor vurdere hvert tilfelle for seg og ha særlig fokus på å frembringe de mest presise tallene i hvert enkelt tilfelle for de kostnadene som varierer i forhold til antall ansatte.

Kapitalkostnader på indirekte tjenester bør i størst mulig grad knyttes til henførbarheten. Når dette blir vanskelig, åpnes det opp for å bruke et påslag på 5 % av de indirekte kostnadene for selvkosttjenesten. Slik kommunen fører sitt regnskap, vil det være umulig for oss i denne oppgaven å bruke noe annet enn det sjablonmessige påslaget i våre tallanalyser.

I vår problemstilling er vi først og fremst opptatt av om kostnadene endres, og i tilfelle i hvilken grad de endres, etter hvert som den gjennomsnittlige stillingsprosenten endres fordi antall ansatte går ned. Faste utgifter som lønn vil det være enkelt å predikere ut fra regnskapstall. Busch et al. (2009a, s. 97) påpeker imidlertid at en ulempe med å bruke regnskapstall som kostnadsgrunnlag er at de er historiske data. De sier noe om hvordan noe har vært, ikke hvordan det er. De mener derfor at regnskapstall og budsjett bør kombineres.

Langt mer krevende enn lønnsberegninger er det å få et kostnadsgrunnlag for indirekte kostnader til administrasjon, opplærings- og kompetanseutvikling og hjelpe- og støttefunksjoner. For vår oppgave må man blant annet kunne predikere hvor mye vi kan spare på å gi færre ansatte opplæring, kompetanseutvikling og oppfølging.

For å skille ut hvilke faktorer som har størst økonomisk virkning når en endring inntreffer, er det mulig å gjennomføre en følsomhetsanalyse. Bøhren et al. (2009) kaller dette også for en «hva-hvis analyse». For oss vil hva og hvis være knyttet til hva som skjer hvis antall ansatte går ned og de gjennomsnittlige stillingsprosentene derfor går opp. Resultatet kan visualiseres i diagrammer og vi kan lage et stjernediagram som viser følsomheten for endring på hver enkelt kostnadsgruppe. Dette vil vi gjøre når vi nærmere undersøker forskningsspørsmål I, knyttet til den optimale stillingsbrøken.

En forutsetning for å kunne bruke regnskapstall for å predikere kostnader er at man har et regnskap med tilstrekkelig detaljnivå. Når vi har dette, og kontroll over variabler som vil endres med en endring i stillingsstørrelsen, skulle det være mulig å finne et teoretisk økonomisk optimal stillingsstørrelse. Det er derimot lite trolig at dette i seg selv vil føre til endringer. Vi må se på andre faktorer som kan gjøre det utfordrende å få til bevegelser mot et slikt punkt og finne ut hvem som er de faktiske interessentene ved en eventuell beslutning om å endre stillingsprosentene.

2.2 Interessentmodellen

For å kartlegge interessentene og tydeliggjøre at vi har å gjøre med en organisasjon som er åpen for sine omgivelser, har vi lagt til grunn den konseptuelle foretaksmodellen. Modellen viser sentrale sammenhenger i en organisasjon. Den består av ulike delmodeller, eller -systemer:

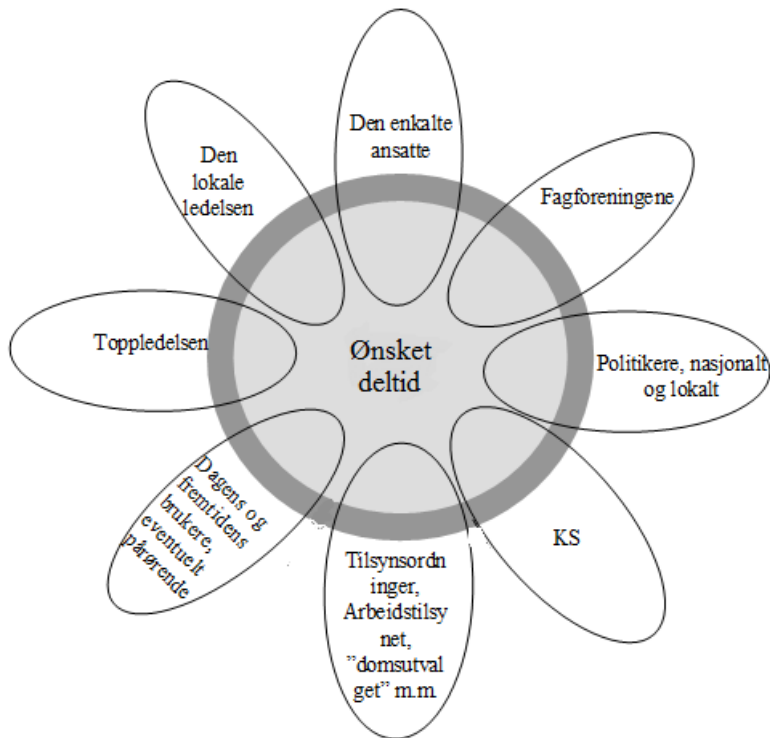
- 1 Koalisjonssystemet
- 2 Transformasjonssystemet
- 3 Atferdssystemet
- 4 Ledelsessystemet

Den konseptuelle foretaksmodellen er en måte å tydeliggjøre ulike prosesser og påvirkningsmuligheter på, både internt i organisasjonen og utenfor selve organisasjonen. En del av transformasjonssystemet, interessentmodellen, handler om nettopp dette. Her kan alle interessentene settes opp i en modell, såkalt Rehmans rose, som tydeliggjør de sentrale aktørene, Nesse (2002). Busch et al. (2009b) bruker modellen i forhold til interessenter knyttet til en organisasjon, men den kan like gjerne brukes i forhold til et saksområde eller en utfordring, slik som uønsket deltid. Når en skal vurdere på hvilken måte interessentene skal kunne bidra til stabilitet eller endring, vil det være naturlig å kartlegge interessentene og deres interesser, belønninger og bidrag, eventuelle kostnader, gevinster og motstandskrefter i forhold til eventuelle endringer.

Vi har under satt opp de ulike interessentene vi har funnet knyttet til deltidsproblematikken for kommuneansatte:

1. Dagens og fremtidens brukere
2. Den lokale ledelsen
3. Den enkelte ansatte
4. Fagforeningene
5. Toppledelsen
6. Politikere, både nasjonalt og lokalt
7. KS
8. Tilsynsordninger som Arbeidstilsynet

Interessentmodellen



Figur 5: Rehmans rose. (Schein, 1987).

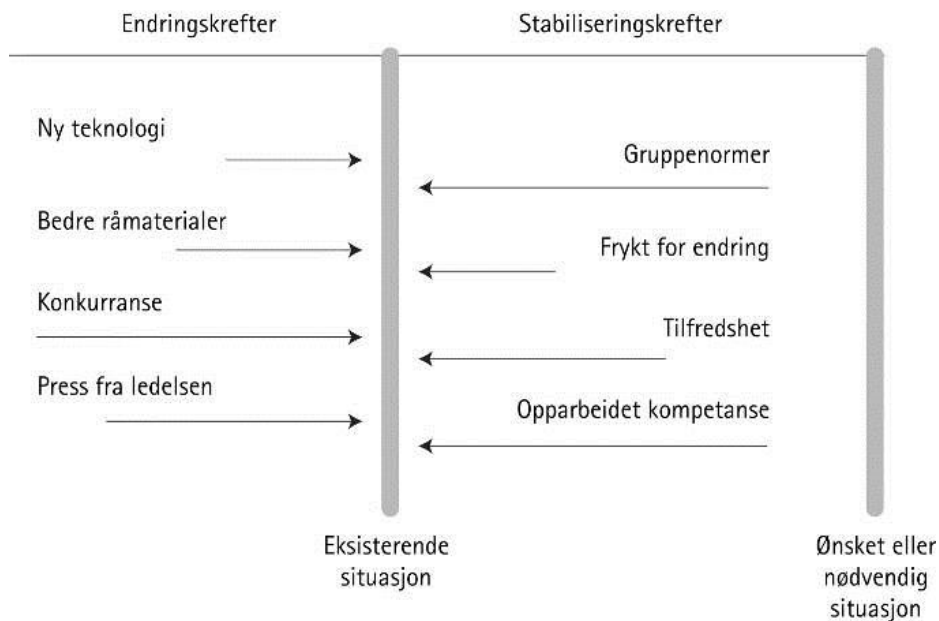
For å få til endringer i praksis, må vi gjøre en grundigere analyse av flere av interessentene, de viktigste vil være ansatte, tillitsvalgte og ledere på ulike nivåer. Andre interessenter som politikere, KS og tilsynsordninger er tydelige på sine ønsker gjennom offentlige uttalelser. Brukere kan være viktige allierte for å få til endringer, og vil selvsagt være positive til det som gir bedre kvalitet på tjenestene. Når interessentene er kartlagt, må vi se på hvilke krefter som ligger der i forhold til å få til endringer. Dette gjøres trolig best ved intervju, noe vi vil komme tilbake til i metodekapitlet vårt. For å få til gode intervjuer vil vi være avhengig av å forstå en del av de kreftene som taler for og mot endringer, og få en forståelse av hvordan beslutninger blir tatt. Det vil vi få ved å se nærmere på endringskrefter, institusjonell teori og beslutningsteori.

2.3 Endrings- og stabiliseringskrefter

Det som er spesielt i forbindelse med deltidspromblematikken er at alle interessentene er helt tydelige på at de ønsker en reduksjon i bruken av deltid og at de ønsker at flere arbeider i større stillingsprosjenter. Likevel skjer det ikke en utvikling i den retningen en ønsker. Alle er enige

om målet, mens det trolig er i forbindelse med tiltakene at spenningen og konfliktfeltet ligger. Det må altså være en del motkrefter som dytter i motsatt retning av det alle uttaler som sitt ønskede mål.

I Johnson et al. (2011) tegnes et generelt bilde som godt illustrerer hvordan krefter og motkrefter spiller mot hverandre. På den ene siden dytter ledelsen på for å få til endring, mens gruppenormer, tilfredshet med dagens situasjon med mer presser andre veien.



Når alle i utgangspunktet er enige i målet om redusert deltid, må motkreftene baseres på konsekvensene av hva det vil føre med seg at flere får økt sine stillingsandeler. Den største utfordringen er trolig knyttet til helgevakter. Flere heltidsansatte vil kreve at man arbeider flere helger, med mindre vi finner løsninger som flytter tjenesteproduksjonen fra helg til hverdag. Fagforeningene vil naturlig nok ønske at lønn blir brukt som et virkemiddel for å få flere til å arbeide flere helger og hevder at om helgetilleggene blir høye nok, så er det nok ansatte som vil ønske å arbeide nok helger. Like naturlig vil arbeidsgivere ønske andre løsninger enn nettopp dette. De vil heller se på tiltak som å pålegge flere ansatte mer helgearbeid, utnytte arbeidskraften på tvers av enkelte avdelinger, lyse ut nye stillinger med større helgebelastninger og lignende. Bakgrunnen for slike krefter blir det viktig å kartlegge dersom en skal ha et håp om å kunne påvirke beslutningene.

2.4 Institusjonell teori

Sentralt i institusjonell teori er, som Selznick (1957) sier, at alle organisasjoner omformes over tid til institusjoner (Busch et al., 2003). Menneskene i en organisasjon utvikler forpliktelser ovenfor de andre organisasjonsmedlemmene. Dette sier Busch et al. (2003) at begrenser kapasiteten for rasjonelle handlinger. Selznick mener alle organisasjoner utsettes for institusjonelt press; både internt og eksternt. Det interne presset skyldes at enkeltmedlemmer i organisasjonene har ulike verdier, holdninger og preferanser av ulikt slag. Det eksterne presset er press fra omgivelsene. Dette presset, eller institusjonaliseringsprosessen, virker begrensede på organisasjonens handlinger. Selznick mener at organisasjonen utvikler en egen karakterstruktur eller identitet.

Busch et al. (2003) viser videre til at enkelte forskere mener at institusjonelle forhold er mer styrende i offentlig virksomhet enn i næringslivet. Dette begrunnes med at offentlige organisasjoner formes av en lang rekke politiske, kulturelle og økonomiske betingelser. Omverdenen er tvetydig og preget av skiftende politiske press, motstridende interesser, normer og verdier. Siden offentlig virksomhet ikke styres av lett målbare markedskrefter, blir det vesentlig å fremstå som effektive og ha stor grad av legitimitet. Kravene fra omgivelsene som regulerer institusjonell adferd, kan være av ulike typer. Man skiller gjerne mellom tre selvregulerende mekanismer (Busch et al., 2003).

Det ene er *regulative mekanismer* som er krav fra politiske myndigheter. I arbeidsmiljøloven står det f.eks. at arbeidsgiver har plikt *til å informere og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes forhold med arbeidstakernes tillitsvalgte* (§ 8.1). Det er ganske innlysende at et lovverk som så sterkt verner arbeidstakerne, kan føre til at mindre samfunnsøkonomisk riktige valg blir foretrukket.

Normative mekanismer er normer og verdier i samfunnet – de uskrevne regler for hva en organisasjon kan gjøre. Det er forventinger til organisasjonen som helhet og til medlemmene i den. Man sier gjerne at når organisasjonen tilpasser seg de rådende normer, så utformes det en normativ rasjonalitet som kan stå i konflikt med en instrumentell rasjonalitet - som er de avgjørelsene som gir den beste måloppnåelse for organisasjonen.

Den siste typen mekanismer er *kognitive mekanismer* som er mentale forestillinger om hvordan en bestemt organisasjon er. Det handler om de dominerende forestillinger om hvordan organisasjonen er, Busch et al (2003). For at en organisasjon skal opprettholde legitimitet, kan man ikke bryte for mye med slike rådende oppfatninger.

Man kan spørre seg om hvilken betydning slike selvregulerende mekanismer kan ha for vår problemstilling. Det kan for eksempel være at rådende normer og verdier hos den enkelte ansatte på sykehjemmet er at det er positivt å være i deltidsstilling slik at man får mer fritid til å bruke på familien. På denne måten vil institusjonell teori kunne være med å få frem hvilke motkrefter som vil kunne påvirke at beslutningene vil bli annerledes enn det økonomisk optimale. Dette er bare et eksempel på hvordan det overordnede mål om å drive offentlig sektor mest mulig samfunnsøkonomisk rasjonelt kan bli satt til side for ulike selvregulerende mekanismer som setter den instrumentelle rasjonalitet til siden. Institusjonell teori kan slik gi nyttige forklaringer på hvorfor ikke alltid de beste samfunnsøkonomisk beste valg blir prioritert, nettopp fordi også andre forhold kan spille inn når beslutninger fattes.

2.5 Beslutningsteori

Tradisjonelt har en gjerne hatt fokus på rasjonelle avgjørelser. Busch et al (2010) beskriver "the economic man" som en som velger det rasjonelle eller det økonomisk optimale som bakgrunn for sine avgjørelser.

I virkeligheten skjer de fleste beslutninger på andre måter. En annen modell kaller de "the administrative man" (ibid). Den teorien forklarer at selv om en ønsker å gjøre rasjonelle valg, vil det ligge en del begrensninger i valgmulighetene. Dette vil være vesentlig i vårt tilfelle. Alle ansatte har fastlagte arbeidskontrakter, i tillegg til at det er en del begrensninger bl.a. knyttet til arbeidsmiljøloven. En endring må i tilfelle skje gradvis.

I en tredje modell trekker de frem spenningen som finnes når ulike parter skal enes om felles løsninger, politiske beslutninger. Det handler der om å finne kompromisser som alle kan leve videre med. Løsninger kan finnes gjennom konfrontasjon eller forhandling. Dette er svært interessant i vårt tilfelle når en endring skal gjennomføres.

En siste interessant modell de behandler, kalles tilfældighetsmodellen. Den viser at det er en rekke ikke-rasjonelle begrunnelser som ligger til grunn for avgjørelsene. Man har ikke ansvar for helheten og legger derfor mest vekt på kortsiktige gevinster for seg selv eller det området man selv er ansvarlig for. Særlig store endringer, som krever støtte fra mange ulike interessenter, vil det være vanskelig å få gjennomslag for. Det kan skyldes målkonflikter, asymmetrisk informasjon, egoisme, frykt for endringer, manglende samhandling, ulik risikoaversjon, slakkmaksimerende adferd og normkonflikter mellom logisk rasjonalitet og normativ rasjonalitet som handler om at en fortsetter å gjøre det en har sett fungerer bra, uten å reflektere særlig over om det er knyttet til overordnede mål eller om det er andre, mer

effektive måter å gjennomføre dette på. Institusjonell teori systematiserer og forklarer på mange måter det vi kan kalle motkrefter.

I tillegg til å ha et teoretisk grunnlag, er vi i denne oppgaven avhengig av å gi en presentasjon av hvordan vi vil gå frem for å skaffe oss empiri og sette dette inn i en sammenheng. Det presenterer vi i de neste kapitlene: – Metodekapittelet og datainnsamlingskapittelet.

3 Metode

Vi starter dette kapitlet om metode med å se på sentrale vitenskapsteoretiske begreper. Med bakgrunn i våre forskningsspørsmål og de problemstillinger vi ønsker å få svar på, blir valg av fornuftig undersøkelsesdesign helt vesentlig.

Jacobsen (2011) ser på metodevalg som et spørsmål om å velge riktig verktøy for å avdekke forskningsspørsmål, for å beskrive og nedtegne virkeligheten på en systematisk måte. Han mener at metode er et virkemiddel for å beskrive virkeligheten. Dette krever imidlertid at man har en bevissthet om hva som kan betraktes som virkelig.

Vi har tidligere utledet problemstillingene i denne oppgaven. Det er første del i forskningsprosessen hvor de andre delene er innsamling av data, analyse og tolkning. I dette kapitlet vil vi klargjøre hvordan vi har tenkt å få svar på våre problemstillinger. Ved metodevalgene tydeliggjør vi hvordan vi forsøker systematisk å frembringe våre data.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Vi har i vår oppgave en problemstilling; **Hvordan vil vi kunne bruke økonomisk analyse som bidrag til beslutninger om å øke gjennomsnittlige stillingsstørrelser i pleie- og omsorgsektoren?** Denne problemstillingen har igjen dannet utgangspunktet for tre forskningsspørsmål som vi ønsker å avdekke. Felles for problemstillingene og spørsmålene er begrepet *økonomi*. Vi søker økonomisk optimale stillingsstørrelser og vi søker årsaker til at det som er det økonomiske mest fordelaktige ikke alltid blir valgt og videre hvordan vi kan bruke økonomiske virkemidler for å redusere andelen deltidsstillinger. Selv om økonomi er fellesnevneren i våre spørsmål, skal vi se at ulike metoder må velges for å få frem adekvat informasjon. Vi må samle informasjon eller data som gir en best mulig beskrivelse av virkeligheten. To sentrale begreper i denne sammenhengen er ontologi og epistemologi.

3.1.1. Ontologi

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk er eller ser ut. Hva som *er virkelighet* er selvsagt avgjørende for hva det er mulig å samle kunnskap om. Nyeng et al. (2010) påpeker at det er ulikt virkelighetssyn innenfor det man kaller positivistisk og hermeneutisk tradisjon. I en streng positivistisk tradisjon, slik den vokste fram på 1800-tallet, sier man at man kun kan vite noe om det som er strengt sansbart; observerbart. Målet var å avdekke virkeligheten og fremskaffe en sann, objektiv kunnskap ved å sanse virkeligheten (ibid). Med dette utgangspunktet ble forskningens mål å søke eller forklare lovmessigheter, slik vi finner i naturlovene.

På slutten av 1800-tallet problematiserte Edmund Husserl flere sider ved positivismen i det som senere har blitt betegnet som *fenomenologien*. Fenomenologien hevdet at virkeligheten utenfor oss selv ikke blir en realitet før den er fortolket av mennesker (Nyeng, 2010). Det sentrale er hvordan verden fremstår for oss mennesker og hvordan vi oppfatter virkeligheten. Videre hevdet han at man gjennom dialog vil utvikle en intersubjektivitet - det er en nokså felles forståelse av virkeligheten. Husserl tar utgangspunkt i empirien, det sansbare, slik man gjør i positivismen, men hans fokus er hvordan tingene oppfattes av menneskene og ikke tingene i seg selv (ibid).

Den hermeneutiske tradisjonen er et sterkere brudd med positivismen. Innen hermeneutikken mener man det er umulig å finne lovmessigheter utenfor det naturvitenskapelige området – altså ikke innenfor den samfunnsvitenskapelige eller humanistiske tradisjonen. Der er nemlig hovedmålet å forstå mening i konkrete situasjoner (Nyeng, 2010). Med hermeneutikken ble man bevisst at vi tolker sosiale situasjoner; at virkeligheten er sosialt konstruert.

1800-tallets Wilhelm Dilthey regnes som den første som trakk opp skillet mellom naturvitenskapene som skulle *forklare* fenomener og den hermeneutiske menneskevitenskap som måtte prøve å *forstå* menneskelig adferd. Han sa at "*Naturen forklarer man, mennesket forstår man*" (Nyeng, 2010, s. 72). I den hermeneutiske tradisjonen ser man på forskeren som en fortolker av virkeligheten. Her er ikke idealet å finne objektive sannheter og forklare fenomener, men derimot å utvikle en forståelse av mening i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer (Nyeng, 2010). Nyeng sier at skillet mellom positivistisk og hermeneutisk virkelighetsoppfatning er det vitenskapsteoretiske hovedvalget enhver forsker innenfor menneskevitenskap står overfor.

3.1.2. Epistemologi

Epistemologi betyr "læren om kunnskap" (Jacobsen, 2011, s. 26). Ontologien, hvordan verden ser ut, vil legge premisser for vårt kunnskapssyn, epistemologien. Vårt syn på ontologi og epistemologi vil være utgangspunktet for metodevalg og forskningsdesign.

Sentralt står spørsmålet om det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. De ulike oppfatningene om hva som kan betraktes som virkelig, vil gi ulike svar på både om det er mulig å samle kunnskap om denne virkeligheten og ulike svar på hvordan denne kunnskapen kan samles. Jacobsen (2011) hevder at studier av menneskers tanker og adferd i liten grad kan fanges opp av universelle lover, da vi for eksempel endrer adferd gjennom livet, endrer holdninger og får ny kunnskap. Han sier at vår ontologi, vårt syn på hvordan verden ser ut, har betydning for hva vi leter etter når vi skal gjennomføre en undersøkelse.

Har man en ren positivistisk tilnærming, vil det være mange forhold som ikke kan undersøkes. Jacobsen (2011) viser at man innenfor visse forskningsmiljø har forsøkt, med utgangspunkt i et positivistisk syn, å se etter objektive sammenhenger (naturlover) mellom ulike elementer innenfor organisasjonsteorien. For eksempel har man sett etter objektive sammenhenger mellom alder på organisasjon og hvor formelle rutiner man har. Dette bygde på en virkelighetsforståelse av at organisasjoner kunne betraktes som objektive fenomener. Imidlertid har en slik forståelse møtt en massiv kritikk ved den *fortolkningsbaserte tilnærmingen* hvor man hevder at det ikke finns noen objektiv sosial virkelighet, men bare ulike forståelser av virkeligheten. I denne tilnærmingen må forskeren sette seg inn i hvordan mennesker fortolker de ulike situasjoner og legger mening i spesielle situasjoner. Det positivistiske synet om at kunnskapen er kumulativ (bygger ny kunnskap på det gamle) har også liten støtte i den fortolkningsbaserte tilnærmingen, da det er så mange ulike måter å forstå sosiale fenomener på (Jacobsen, 2011).

Jacobsen (2011, s. 33) mener man bør ha en pragmatisk tilnærming til valg av metode – i tillegg fremhever han at det er nyanser i debatten omkring positivistisk og hermeneutisk tilnærming til ontologien. Han påpeker at Karl Popper mente at det i sosiale systemer kunne være visse lovmessigheter men da kun i form av "større sannsynlighet for at noe vil forekomme". Med et slikt perspektiv åpnes det også opp for å bruke mer kvantitative metoder på sosiale fenomen.

Formålet med vår oppgave er å se på ulike sider ved økonomi knyttet til hel-
deltidsproblematikk i arbeidslivet. Det første forskningsspørsmålet handler om å finne den optimale stillingsprosenten. Vi søker objektiv informasjon og vi søker å finne en sannhet når det gjelder den valgte casen. I dette spørsmålet har vi ha et klart positivistisk utgangspunkt, da vi mener det i stor grad kan være mulig å samle inn data som fremstår som objektive og sanne. Det er objektive tall som er godt kontrollerte som ligger til grunn, selv om vi kommer til å måtte gjøre enkelte skjønsmessige vurderinger. De to andre forskningsspørsmålene bygger på funnet fra forskningsspørsmål nummer I. Vi spør om hvilke krefter som taler for at man opprettholder stor bruk av deltidsstillinger og hva som må til for å få til en endring. Disse er mer hermeneutisk preget i sitt fokus. Her er det menneskenes oppfatninger og tolkninger av egen virkelighet som er det sentrale. Med slike problemstillinger prøver vi å forstå menneskelig adferd; vi prøver å tolke fenomener som neppe vil være mulig å besvare innenfor et strengt positivistisk syn på ontologi og epistemologi. Vi ønsker å få til en endring både gjennom å forklare og å forstå. På en måte ser vi på det samme fenomenet på ulike måter. Vi velger derfor elementer fra både den positivistiske og den hermeneutiske tradisjonen.

3.2 Undersøkellesdesign

3.2.1 Induktiv versus deduktiv tilnærming

For å danne seg en forståelse av virkeligheten kan forskerne bruke en deduktiv eller induktiv tilnærming. I en deduktiv tilnærming går man fra teori om et fenomen til å samle empiri om fenomenet (Jacobsen, 2011). En deduktiv tilnærming forutsetter slik at vi har kunnskap eller erfaring som gjør at vi kan danne oss forventninger omkring et forhold – at vi kan predikere sammenhenger. En kritikk mot en slik tilnærming er at forskeren kun leter etter informasjon som er i samsvar med egne forventninger og dermed begrenser muligheten til å avdekke noe nytt. En annen kritikk mot denne tilnærmingen er muligheten for tolkningsfeil. Man får svar på forskerens fortolkning av virkeligheten, men ikke informantens. Utgangspunktet er at forskerens forutforståelse ligger til grunn for utforming av f.eks. en survey. Videre tolker informanten spørsmålene fra forskeren og deretter tolker forskeren informantens svar før man til slutt tolker de data som har kommet fram ved f.eks. en rapport. Siden virkelighetsoppfatningen og forutforståelsen til informant og forsker kan være så ulike, må det ved en deduktiv metode stilles krav til at "det forskeren spør om må oppfattes som relevant for dem som skal undersøkes" (ibid, s. 37).

Idealet i en induktiv tilnærming er at forskeren går inn i fagfeltet med et åpent sinn og samler inn informasjon – for i ettertid å danne seg teori ut fra dette (Jacobsen, 2011). Jacobsen viser til Glaser & Strauss som påpeker at idealet for induktiv tilnærming er at teori skal dannes ut fra det som blir observert. Forskerne skulle ikke ha noen forutinntatte holdninger og forventninger i møte med empirien, men derimot kun gjengi virkeligheten mest mulig presist. Selv om man ved en induktiv tilnærming starter med å observere virkeligheten, vil man ha noen av de samme utfordringene som ved en deduktiv tilnærming. Fortsatt vil forskeren bringe med seg sin oppfatning av virkeligheten. Forskeren vil tolke informasjonen som informanten gir og i siste instans vil en som leser resultatene legge til sin forståelse av de fenomenene som omtales. Jacobsen (2011) mener at man ved en induktiv tilnærming reduserer et ledd med tolkning (sammenlignet med deduktiv), men at forskernes tolkninger og virkelighetsoppfatninger fortsatt vil ha betydning for forskningen som frembringes.

For våre forskningsspørsmål har vi gjort noen forundersøkelser som gjør at vi har visse forventninger om hva vi tror vi kan finne. Som vi har redegjort for, er det gjort mye forskning på hel-deltidsproblematikk, men det er svært begrenset forskning på hvilken betydning økonomi har i dette. For forskningsspørsmål nummer II og III kan vi bruke en deduktiv metode, da vi har en del empiri som kan fortelle hva som vil være relevante spørsmål for informantene. Siden vi kan støtte oss på tidligere forskning i utarbeidelse av survey, kan vi redusere muligheten for at informanter og forskere tolker begreper og spørsmålsstillinger

ulikt. Imidlertid har vi ikke empiri som tydelig forteller oss sammenhengen mellom hel-deltidsproblematikk og økonomi som vi søker i forskningsspørsmål I. I og med at vi i liten grad hadde erfaringsdata knyttet til kostnadene før vi gjorde våre kalkyler, kan vi hevde at vi har en induktiv tilnærming til denne delen av forskningsprosjektet. Kalkylene gav oss grunnlagsdata som vi brukte videre deduktivt i forskningsspørsmål nummer II og III. Dermed er det klart at vi vil kombinere en deduktiv og en induktiv tilnærming. Det store bildet er at sammenhengen mellom hel-deltidsproblematikk og økonomi er lite utforsket tidligere, slik at vi må ha et induktivt design, men samtidig vil vi ha en et deduktivt design der det lar seg gjøre.

3.2.2 Individualisme og holisme; nærhet og distanse

Med en holistisk tilnærming til datainnsamling er man opptatt av at menneskelig adferd må forstås i en helhet. Individet opptrer ikke uavhengig av situasjonen det befinner seg i. I et holistisk perspektiv prøver man å forstå den sosiale konteksten informantene befinner seg i. Jacobsen (2011, s. 30) skriver at "fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i". I et mer individualistisk perspektiv vil man fokusere mer på informantene – uten konteksten han befinner seg i. Med en holistisk tilnærming vil man bruke observasjon og intervju som forskningsdesign, mens man i et mer individualistisk perspektiv kanskje vil bruke eksperiment.

For enkelte av våre problemstillinger vil vi se at et holistisk perspektiv kan ha betydning. Som forskere vil vi gå inn på et fagfelt og undersøke for eksempel *hvorfor ansatte ikke ønsker større stillingsandeler*. Da kan det tenkes at helhetssituasjonen med en ukjent forsker stiller spørsmål som kan oppfattes som truende, og at dette gjør at vi må se etter komplekse sammenhenger som kan forklare informasjonen som fremkommer eller vi tydeliggjøre usikkerheten som tross alt ligger der.

Begrepsparet *holisme* og *individualisme* har betydning for om forskeren ønsker *nærhet* eller *distanse* til virkeligheten man studerer. Er idealet å ha en avstand til informantene, slik at man eliminerer forskerens påvirkning, vil eksperiment eller survey være aktuelle metoder for datainnsamling. Dette vil være en sterk deduktiv tilnærming, som man gjerne knytter til den positivistiske tilnærmingen til forskningsfeltet. Målsetningen om å ha en distanse som fjerner forskerens effekt på informantene vil enkelte mene at er en umulighet. Uansett forskningsdesign, mener Jacobsen (2011) at det vil være en type kontakt mellom informant og forsker, for eksempel gjennom et spørreskjema som er utarbeidet av forskeren. Jacobsen poengterer til og med at kvaliteten på forskningen kan bli redusert nettopp gjennom ønsket om å ha en distanse. Distanse gjør at forskeren ikke har samme mulighet til å hjelpe informantene med å presisere eller fortolke det som måtte fremstå som uavklart. Den

grunnleggende tanken om verdinøytral eller objektiv, sann forskning mener han dermed må forkastes.

Utfordringen omkring nærhet og distanse berører også oss i arbeidet med denne oppgaven. Som administrasjons- og HR-sjef i Aurskog-Høland kommune er en av forfatterne både med i rådmannens ledergruppe og i en arbeidsgruppe som ser på kommunens satsing for redusert deltidsarbeid. Det å være en del av den organisasjonen som undersøkes, har både ulemper og fordeler, noe både Coghlan og Brannick (2012) og Jacobsen (2011) trekker frem. En utfordring kan være at informantene vegrer seg for å være ærlige. Videre kan det være at informantene unnlater å si det de mener er opplagt, fordi de antar at det er så basal informasjon. I tillegg kan det være en utfordring at informanter forteller det en tror en overordnet ønsker å høre. For å redusere disse utfordringene valgte vi at den andre forfatteren av denne oppgaven skulle gjennomføre intervjuene. Ved å gjøre dette mener vi å eliminere noen av utfordringene omkring å ha for stor nærhet til forskningsfeltet. På den andre siden vil informantene vite at oppgaven skrives av en av lederne i kommunen. Den aktuelle leder vil også selv være påvirket av sin kjennskap til kommunen i analyse av datamaterialet. Derfor er dette et forhold vi vil være svært bevisste på under analysen av data.

Samtidig vil det at en av oss nettopp er innenfor organisasjonen gi en del fordeler som for eksempel forholdsvis enkel tilgang til god informasjon og mulighet til raskt å finne frem til hvor en skal søke i organisasjonen for å finne gode svar. Coghlan og Brannick (2012, s. 114) skriver at en av de store fordelene med å forske i egen organisasjon er at vi da har ”knowledge about the cultures and informal structures”. I tillegg gir dette en fantastisk mulighet til å følge prosjektet lenge. Selv etter at siste punktum er satt i masteroppgaven, vil helt sikkert ikke siste punktum være satt i arbeidet med å få flere over i større stillinger.

3.2.3 Intensiv versus ekstensiv design

Spørsmålet om intensivt versus ekstensivt design dreier seg om vi ønsker å gå i dybden (antall variabler om samme forhold) eller i bredden (antall enheter) i våre undersøkelser (Jacobsen, 2011). Dybdestudier blir gjerne knyttet til observasjon eller intervju, mens breddestudier er gjerne survey hvor målsetningen er statistisk generaliserbarhet. Jacobsen poengterer at man strengt tatt ofte ønsker å gå både i bredden og dybden. Man ønsker gjerne en dyp informasjon om mange forhold. Imidlertid vil det i praksis være vanskelig da det vil være svært ressurskrevende å gå i dybden ved for eksempel å intervju eller observere svært mange personer. Dessuten vil det bli stort etterarbeid å systematisere og eventuelt kategorisere all informasjonen.

I vår undersøkelse vil vi kombinere ekstensivt og intensivt design. For det første vil valget om bare å studere en enkelt avdeling bære preg av intensivt design. Videre vil datainnsamlingen både ha et intensivt og et ekstensivt element. Vi starter mer intensivt ved dybdeintervju av 5 personer. Med bakgrunn i de svarene vi får gjennom intervjuet, vil vi undersøke om mulige handlingsrom og -alternativer har støtte hos de som arbeider i avdelingen. Derfor vil vi gjennomføre en spørreundersøkelse blant samtlige ansatte. Selv om avdelingen er liten i utgangspunktet, vil det å sjekke ut med samtlige ansatte bære preg av et mer ekstensivt design. Vi har derfor ulike design på de ulike delene av våre undersøkelser.

3.2.4 Kvalitativ versus kvantitativ metode

Nyeng skiller videre mellom kvalitativ og kvantitativ metode ved å si at "Kvalitativ metode er tekstenes tale, mens kvantitativ metode er tallenes tale" (Nyeng, 2010, s. 187). Videre problematiserer han dette ved å si at det ikke er en entydig sammenheng mellom metodevalg og datamaterialet (tekst eller tall). Han sier at et vesentlig skille er at kvalitative metoder vil være opptatt av å fortolke tekstmaterialet som enkeltutsagn mens man ved kvantitativ metode i hovedsak vil analysere og fortolke tall (ibid).

Kvantitative undersøkelser er ekstensive. Målsetning er statistisk generalisering fra et representativt utvalg til en større populasjon. Det er vanlig å betrakte eksperiment og spørreskjema som klart kvantitative forskningsdesign. Imidlertid problematiserer Jacobsen dette noe ved at han hevder at spørreskjema er, i hvert fall innen samfunnsvitenskapene, i hovedsak rettet mot å samle inn data om hvordan mennesker *oppfatter* virkeligheten, ikke om hvordan virkeligheten *er*. Han sier dataene dermed blir *kvalitative* da de kartlegger *subjektive opplevelser*. (Nyeng et al., 2006, s. 135). Andre vil påstå at så lenge målsetningen med datainnsamlingen er statistisk generaliserbarhet, så vil dataene uansett være kvantitative. (Jacobsen, 2011, s. 124).

Metode er som sagt det verktøy man har for å avdekke og besvare egne problemstillinger. Våre problemstillinger krever som nevnt at vi må kombinere ulike metoder og samle inn data på ulike måter. Som vi har vist under beskrivelse av problemstilling, vil vi først gjennomføre et dokumentstudie av regnskapstall for et sykehjem. Et dokumentstudie kan være kvantitativt eller kvalitativt. Vi bruker tall i vår dokumentstudie og kommer til å regne på disse. Det vil ligge liten grad av skjønnsmessige fortolkninger knyttet til dette. Hensikten vår er å lage en kalkyle som vi skal bruke i den videre datainnsamling. Derfor er vi helt avhengige av at kalkylen vår er mest mulig presis. For oss er det helt avgjørende at våre kalkyler ikke kan avvises som spekulative. De økonomiske faktorene som vi mener er tydelig knyttet til skjønnsmessige vurderinger vil vi derfor ikke innarbeide i kalkylene.

Fordi våre problemstillinger i forholdvis liten grad er utforsket tidligere, er vi avhengige av å få en dypere kunnskap om mulige årsaker til at det økonomisk beste alternativet ikke alltid blir valgt. Vårt andre forskningsspørsmål er; Hvilke krefter vil virke mot en økonomisk optimalisering av stillingsbrøken til ansatte? Vi mener intervju i første omgang vil være å foretrekke fremfor for eksempel spørreskjema, fordi vi tror at våre funn trolig må forklares nærmere til den enkelte informant; kanskje vi må utdype grundigere hva vi mener med våre spørsmål og kanskje vil vi ha behov for å få mer utdypende svar enn hva informanten i første omgang vil gi. Det interessante er å finne ut om ulike interessenter vurderer de ulike forhold likt og vi kommer derfor til å gjennomføre temmelig strukturerte intervju slik at det er mulig å sammenligne informantenes svar. Med dette utgangspunktet mener vi både å sikre muligheten for å avdekke den enkeltes oppfatninger og forståelse, samtidig som vi kan se etter likheter og ulikheter mellom informanter. Dette vil være en kvalitativ tilnærming.

Datamaterialet fra de kvalitative intervjuene er innhentet fra ledere og tillitsvalgte. Ut fra informasjon fra intervjuene vil vi se nærmere på ansattes holdninger til arbeidstid. Det gjør vi med å følge opp intervjuene med en kvantitativ survey med forhåndsdefinerte, entydige spørsmål. Ved en survey hvor generaliserbarhet er målet, skal datainnsamlingen gjennomføres ved at man velger et utvalg med mest mulig like egenskaper som den totale populasjonen utvalget er trukket fra. Utvalget skal være representativt for populasjonen det trekkes fra. Vi har valgt at utvalget skal være alle ansatte på avdelingen, hele populasjonen. Dette er mulig, siden antall ansatte på denne avdelingen på sykehjemmet er en relativt liten gruppe. En styrke med å gjennomføre en survey overfor hele gruppen er selvsagt at man slipper usikkerhet knyttet til om utvalget i virkeligheten er representativt for hele populasjonen. Så fremt avdelingen ikke skiller seg vesentlig ut på områder som kan ha betydning for svarene i surveyen, kan man drøfte om det er sannsynlig at funnene kunne blitt noe tilsvarende i en annen sykehjemsavdeling eller i andre sektorer eller organisasjoner.

3.3 Reliabilitet, validitet og triangulering

I alle undersøkelser, kvalitative så vel som kvantitative, er det nødvendig å reflektere over validitet eller gyldighet. Med vår forskningsdesign kan vi ikke generalisere våre funn til alle sykehjem eller alle institusjoner med turnusarbeid. Likevel er det nødvendig å vurdere om våre funn kan ha en viss overføringsverdi til andre sykehjem ved å rette et kritisk blikk mot våre funn. Det innbefatter både en vurdering validitet og reliabilitet.

Kvale et al. (2010, s. 250) hevder at "reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre". Videre sier forskerne at det handler om muligheten til å reproducere de samme data av andre på andre tidspunkt. Ringdal (2011) er også inne på det samme når han

sier at reliabilitet er synonymt med nøyaktighet. Han sier at reliabilitet handler om at man med gjentatte målinger, med samme måleinstrument, får det samme resultatet.

Siden vår undersøkelse bygger på 3 ulike typer data, er det nødvendig å drøfte reliabiliteten til de ulike delene. Vi mener reliabiliteten er god for de økonomiske kalkyler. Her bruker vi data fra kommunen som vi har stor grunn til å tro at er nøyaktige. Reliabilitet vil selvsagt bli svekket hvis vi er unøyaktige i kopiering av tallene eller at vi regner feil, men ved å gjennomføre utregningene flere ganger mener vi disse data er trygge.

Ved intervju kan det være større utfordringer vedrørende reliabilitet. Reliabiliteten vil være svekket hvis informantene gir ulike svar avhengig av intervjuer. Videre blir den svekket hvis spørsmål er ledende eller hvis man er unøyaktig ved transkribering av intervjuene. For å sikre reliable data, valgte vi at studenten som ikke hadde noen relasjon til kommunen gjennomførte intervjuene. Under transkribering av intervjuene gikk vi gjennom store deler av lydopptakene to ganger. I tillegg var vi påpasselig med å gjennomføre transkriberingen i korte sekvenser slik at hukommelsen ikke svekket reliabiliteten. Transkriberingen ble også gjort svært kort tid etter selve intervjuene.

Reliabiliteten blir svekket hvis informantene er unøyaktige under utfylling av spørreskjema. Det er mange ulike årsaker til at reliabiliteten kan bli lav. Det kan være at spørsmålene er uklare eller kompliserte. Det kan også være at spørsmålene er truende eller at informant ikke har tilstrekkelig tid til å gjennomføre utfyllingen av skjema. For å sikre reliabiliteten ved spørreundersøkelsen, la vi vekt på enkle korte spørsmål som ikke skulle være provoserende. Kompliserte spørsmål la vi til slutten av spørreskjemaet. Dessuten var vi opptatt av at skjema skulle være så kort at informantene ikke skulle føle dette svært arbeidskrevende. Vi mener å ha tilstrekkelig reliabilitet både for kalkylene, intervjuene og spørreundersøkelsen.

Høy reliabilitet gir ikke gode data uten at de samtidig er valide. Validitet handler om man har valgt en forskningsmetode som er tjenlig for å avdekke våre forskningsspørsmål (Kvale et al., 2010). Det er spørsmålet om metoden måler det vi er interessert i å måle. Så lenge vi bruker formlene riktig ved utregning av kalkyler, vil kalkylene få høy validitet. Våre kalkyler betrakter vi som valide.

For spørreskjema og intervju dreier validitet seg om informantene skjønner hva de blir spurt om. Er spørsmålene eller intervjuene kompliserte slik at de misforstår innholdet, vil validiteten bli lav. For intervjuene mener vi å sikre validiteten ved å omformulere spørsmålene i de tilfeller informantene nølte eller viste gjennom svarene at de kanskje hadde misforstått spørsmålene. I tillegg valgte vi intervjuobjekter som har mye kunnskap om temaet og som kjenner problematikken og organisasjonen godt. De største utfordringene vedrørende

validitet har vi trolig i spørreskjemaet. Hvis informantene ikke forstår spørsmålene, eller svaralternativene, eller om de opplever at ingen alternativ passer dem, vil det senke validiteten. For å redusere utfordringer med validitet omkring faste svaralternativer, har vi brukt noen åpne svarkategorier. Vi mener at også denne delen av vårt arbeid har en tilfredsstillende validitet.

Jacobsen (2011) sier at metodetriangulering kan brukes til å vurdere intern validitet. Triangulering er en metode som kan redusere svakheter som ligger i en enkelt metode. Man kombinerer gjerne kvalitative undersøkelser med kvantitative. Jacobsen beskriver det å triangulere som en måte å kontrollere data og konklusjoner på, ved å kombinere blant annet ulike metoder, ulike intervjuere og ulike kontekster for å se om resultatet blir det samme. (Jakobsen, 2011). På den måten kan man få både et intensivt og et ekstensivt perspektiv på undersøkelsene som er gjort. Videre vil en kunne øke både validiteten og reliabiliteten på forskningen. Når vi etter å ha funnet den optimale stillingsprosenten, vil utarbeide intervjumaler og så gjennomføring av dybdeintervjuer, dreier dette seg i første rekke om kvalitative undersøkelser. Den siste delen av oppgaven med å gjennomføre en enkelt undersøkelse knyttet til både ansatte og ledere, for å sjekke ut om de funnene vi finner i de kvalitative intervjuene får støtte blant en større gruppe, er klart kvantitativ. En slik survey må utarbeides etter at intervjuene er gjennomført. En slik kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode vil være en form for triangulering.

En annen form for triangulering handler om å finne ulike kontekster og sammenligne svarene. Vi har et samarbeid med Securitas Aviation som er i ferd med å se på enkelte tilsvarende problemstillinger som vi tar for oss i denne oppgaven. Dersom Securitas Aviation får noe tilsvarende funn som oss, vil det øke både gyldigheten og troverdigheten til våre konklusjoner.

3.4 Ethiske avveininger

Vi har gjort en rekke etiske avveininger. Dette har særlig vært knyttet til opplysninger om den enkelte ansatte som normalt ville vært skjermet. I og med at vi har hatt tilgang til den enkeltes lønnslipp, lønnsutvikling, utdanning og sykefravær ned til minste detalj, har det vært viktig å behandle slike data på en etisk god måte. Den ene studenten som har hatt disse tilgangene har hatt disse i form av sin stilling som ansatt i kommunen. Disse opplysningene har blitt anonymisert før de har blitt en del av arbeidet med denne oppgaven.

Intervjuobjektene vil trolig delvis kunne gjenkjennes av de som kjenner organisasjonen godt, noe de har blitt tydelig informert om. Deler av oppgaven er derfor sendt til godkjenning av

dem det er aktuelt for. Flere utsagn har blitt modifisert etter dette, slik at selv om anonymiteten ikke er 100 % til stede for alle sammen, mener vi å ha gått frem på en etisk forsvarlig måte også her.

Det å forske i egen organisasjon innebærer også noen etiske avveininger. Som en sentral leder i organisasjonen er det en viss fare for å kunne bli beskyldt for å utøve et uetisk press på intervjuobjektene bare ved å be dem stille til intervju. Dette er en problemstilling vi er klar over og vi har bevisst vært ekstra ydmyke i vår tilnærming. Vi mener at fordelene ved å se på egen organisasjon oppveier eventuelle spørsmål knyttet til det etiske ved blant annet å be andre ansatte stille til intervju. Vi har valgt sterke intervjuobjekter som kjenner organisasjonen godt. En spesiell utfordring for oss som valgte å forske på egen organisasjon, er knyttet til at det kan skapes urealistiske forventninger hos informantene om endringer i egen organisasjon. Som sentral leder i organisasjonen, kan ansatte komme til å forvente at vi har innflytelse til å endre forhold som avdekkes ved undersøkelsen. Som vi vil se senere, er det flere informanter som ønsker større stillingsandeler. Selv om vi ikke har lovet at undersøkelsen vil føre til stillingsendringer kan selve undersøkelsen ha vært med å vekke forhåpninger som ikke nødvendigvis blir innfridd i den avdelingen som vi studerte i forbindelse med datainnsamlingen.

Datainnsamling er tema for neste del av denne oppgavebesvarelsen.

4 Datainnsamling

4.1 Utvalg av enheter

4.1.1 Valg av case

Vi har valgt å samle inn data omkring en enkel case, en avdeling på et sykehjem. Vår tidligere arbeidsminister, Anniken Huitfeldt, hevdet på VOX-konferansen i 2012 at det er i den kommunale helse- og omsorgssektoren utfordringene med stor grad av deltidsstillinger er størst. Ved å ta utgangspunkt i området med de største utfordringene, vil en trolig kunne finne svar som også kan brukes andre steder. Fordi det ikke er gjennomført lignende undersøkelser tidligere, mener vi det er avgjørende at vi går grundig til verks.

For oss var det en fordel å finne en enhet som hadde testet ut noen tiltak tidligere og som har vist evne og vilje til å gjøre endringer knyttet til deltidsarbeid. Ved å velge en slik case vil vi forhåpentligvis finne både ledere, ansatte og tillitsvalgte som har reflektert rundt en del av de aktuelle problemstillingene og som har et bevisst forhold til en rekke begreper knyttet til deltidsproblematikken. Heldigvis finnes det en slik enhet i en av organisasjonene som en av forfatterne av denne besvarelsen arbeider i, nemlig Bjørkelangen sykehjem. Sykehjemmet har i tillegg en avdeling som har vært aktive i forsøksordninger knyttet til deltid. Avdeling 2 på Bjørkelangen sykehjem pekte seg derfor raskt ut som en god case.

Gjennom flere år har avdelingen testet ut et tiltak knyttet til økt grunnbemanning. Dette har i tillegg til økt kvalitet, for omtrent samme kostnad, også ført til en høyere stillingsandel blant de ansatte. Dette sykehjemmet ligger i Aurskog-Høland kommune, der er en av to forfattere bak denne oppgaven er administrasjons- og HR-sjef. Han har derfor god tilgang til både regnskapstall og personalstatistikk for hele sykehjemmet. Kommunen som ligger helt syd-øst i Akershus fylke, er i likhet med mange andre bygdekommuner preget av en noe høyere deltidsandel, enn de mer urbane kommunene. Som vi ser i tabellen under gjelder dette særlig for fagarbeidere.

Tabell 4: Gjennomsnittlige stillingsstørrelser i Aurskog - Høland kommune for aktuelle stillinger.

	Aurskog-Høland	Norge
Sykepleiere	76,95 %	77,00 %
Fagarbeidere, helse/sosial/omsorg	60,94 %	68,54 %
Ufaglært, helse/sosial/omsorg	46,92 %	46,40 %

En annen fordel med å velge et sykehjem i akkurat denne kommunen er at det for andre gang er satt i gang et endringsarbeid med mål om å få økt den gjennomsnittlige stillingsprosenten. Det første arbeidet strandet, som nevnt i innledningen, men nå er en mindre arbeidsgruppe i gang for å søke etter andre tilnæringsmetoder som kan gi gode løsninger. Det betyr at mulige løsninger vi finner gjennom arbeidet med denne oppgaven, raskt kan bli testet ut og vil kunne la seg realisere i praksis.

4.1.2 Valg av regnskapstall

I vårt tilfelle vil dokumentstudien gi oss tall som vi kan feste stor lit til. Det vil være viktig å sikre kvaliteten på disse tallene best mulig. Vi er avhengig av å finne tall som ikke er preget av sesongvariasjoner som høytider og ferieperioder gir, og som samtidig er kvalitetssikret. For å unngå sesongvariasjoner, tar vi utgangspunkt i et helt kalenderår. Dessuten har vi valgt å utelate tall som representerer en stor grad av skjønsmessige vurderinger. Kvalitetssikringen av kommuneregnskapene gjøres av revisor. Det siste året som det er aktuelt å hente tall fra, vil da for vår del være 2012. Revisor vil ikke være ferdig med revideringen av 2013 regnskapet før vår oppgave skal leveres. Her er det med andre ord få potensielle feilkilder, men virkeligheten kan jo ha forandret seg noe siden 2012, både med tanke på kostnader og med tanke på de ansattes stillingsprosenten.

Vi har hatt full tilgang på hele regnskapet til avdeling 2 på Bjørkelangen sykehjem helt ned til enkeltfakturaer og de enkeltes timelister. Vi har i tillegg hatt tilgang til lønssystemet som har gitt oss detaljer knyttet til lønn, stillingsprosenten på de ulike datoene, ansiennitet, formell kompetanse og sykefravær. De to avdelingene på sykehjemmet skiller seg fra hverandre med tanke på ulike brukergrupper, korttids- og langtidsavdeling. Kostnadene er dermed noe ulike. Avdeling 2 er en langtidsavdeling, mens avdeling 1 er en korttidsavdeling. En sammenligning mellom de ulike avdelingene vil derfor lett kunne måle forskjeller knyttet til ulike driftsformer. Det har ikke vært et mål med denne oppgaven og vi har derfor valgt kun å se på en avdeling.

4.1.3 Utvalg for intervju

For å systematisere og visualisere det vi vurderer å være primærinteressentene har vi i teorikapitlet brukt interessentmodellen og Rehman's rose. Skal våre eventuelle funn av økonomiske fordeler med større stillinger føre til endringer i praksis, må det i stor grad være enighet og forståelse mellom ledelse og ansatte. Det er disse primærinteressentene som vil kunne påvirke endringene mest og vi har derfor konsentrert oss om disse. Beboerne vet mye om kvaliteten i tjenestene som blir utført, men kan ikke i samme grad være endringsagenter som ledelsen og de ansatte. Derfor vil vi intervju to hovedtillitsvalgte, avdelingsleder, leder

for sykehjemmene, og helse – og rehabiliteringssjefen. Det er disse fem som vi vurderer at er primærinteressentene med størst påvirkningskraft. Det er de som vet mest om problemstillingene og som samtidig har god kjennskap til situasjonen for både ansatte og beboere.

Ved å bruke de samme spørsmål til de som har ulike roller, vil vi få frem de forskjelliges perspektiver. Vi antar at de to fagforeningsrepresentantene i stor grad vil ha like oppfatninger omkring deltidsproblematikk, men samtidig vil vi trolig se at de tillitsvalgte for Fagforbundet og for Norsk sykepleierforbund skiller seg fra hverandre på enkelte punkter. Ansatte organisert i Norsk sykepleierforbund har lengre utdanning enn fagarbeiderne i Fagforbundet og følgelig vil de trolig være mer opptatt av forholdet "kompetanse og arbeidsoppgaver" eller det at enkelte arbeidsoppgaver er forbeholdt sykepleiere. Dermed vil det trolig være litt ulike syn som kommer fram hos de to fagforeningsrepresentantene. Siden fagforeningsrepresentantene og avdelingslederen trolig er de som har størst nærhet til ansatte, antar vi at disse tre vil ha noe likt perspektiv på en del spørsmål, men samtidig må avdelingslederen både ha et brukerperspektiv og et lederperspektiv da hun er en del av ledelsen i kommunen. Det forventes at hun er lojal mot kommuneledelsen, men samtidig vil hun gjennom sitt daglige virke kunne ha større innsikt i de ansattes perspektiv enn ledere som ikke har samme nærhet til avdelingen. Dette gjør avdelingslederen spesielt interessant som informant. For oss er det vesentlig å få fram både variasjon og likhet hos informantene.

4.1.4 Utvalg for survey

Gjennom intervjuet er målet å avdekke hva sentrale personer i organisasjonen mener er vesentlige motkrefter som kan tenkes å virke i motsatt retning av en økonomisk optimalisert stillingsstørrelse. Med dokumentstudien som bakteppe gir det informantene og intervjuer mulighet til en felles refleksjon omkring hvilke tiltak som kan være mulig å gjennomføre for å redusere eller eliminere motkreftene. Dette handler om å finne tiltak som oppleves så gode at de overvinner motkreftene. Ledelsen og sentrale tillitsvalgte vil, gjennom sin kjennskap til de ansatte, kunne si noe om tiltak de tror kan virke. Imidlertid bør disse oppfatningene av mulige tiltak kontrolleres ved å spørre de ansatte selv. Det er grunnen til at vi ønsker å gjennomføre en survey for hele personalet. Det er nemlig ikke sikkert at de tiltakene som ledelsen og sentrale tillitsvalgte skisserer, er det som ansatte foretrekker. Både for å sjekke nærmere ut validiteten i det vi kommer frem til etter intervjuene med våre fem informanter, og for å avdekke problemstilling nummer III, *Vil muligheten for økonomisk gevinst være stor nok til at det fører til beslutninger om å øke gjennomsnittlige stillingsstørrelser i pleie og omsorgssektoren, til tross for motkreftene vi finner?* vil en survey med alle ansatte være vår hovedkilde til informasjon.

4.2 Innsamling av data

Vi har alt argumentert for at vi vil bruke dokumentstudier i kombinasjon med kvalitative intervju og en survey. For å tydeliggjøre hvordan vi vil generere data, skisserer vi her sammenhengen mellom forskningsspørsmål, metodevalg, datainnsamling og analyse.

Tabell 5: Sammenhengen mellom forskningsspørsmål, metode, data og analyse.

Forskningsspørsmål	Metode	Primær- eller sekundærdata	Analyse
Hvor stor er en økonomisk optimalisert stillingsstørrelse, og hva kan vi tjene på å nå denne stillingsstørrelsen?	Dokument-Studie	Sekundærdata: Dokumenter fra regnskap	Regnskapstall Samfunnsøkonomisk teori og kalkyler
Hvilke krefter vil trekke i motsatt retning av den økonomisk optimale stillingsbrøken?	Kvalitativt intervju og survey	Primærdata: Strukturert intervju; noen åpne spørsmål. Suppleres med survey	Intervjudata Teori om endrings- og stabiliseringskrefter, interessemodellen og institusjonell teori
Vil muligheten for økonomisk gevinst være stor nok til at det fører til beslutninger om å øke gjennomsnittlige stillingsstørrelser i pleie og omsorgssektoren, til tross for motkreftene vi finner?	Kvalitativt intervju og survey	Primærdata: Viktigst: Survey, men også noe fra intervju.	Tall fra survey Intervjudata Empiri fra andre undersøkelser. Teori om endrings- og stabiliseringskrefter, Interessemodellen og institusjonell teori

4.2.1 Utforming av intervju

Kvalitative intervju vil være hovedmetoden for å avdekke forskningsspørsmål nummer II, men intervjuene vil også bli brukt delvis for forskningsspørsmål nummer III. Kvale et al. (2010, s. 99) skriver at "i et kvalitativt forskningsintervju produseres kunnskap sosialt, det vil si gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson". Forskerne påstår videre at et kvalitativt intervju krever en spesiell stor grad av personlig skjønn, da man befinner seg i relasjon til informanten. En forutsetning for å få ønsket informasjon av et intervju er at intervjuet er planlagt med stor bevissthet omkring hvilken informasjon man ønsker å få ut av

det. Kvale et al. (2010) opererer med 7 faser i intervjuet; fra tematisering til rapportering. Vår tematisering springer ut fra de resultater vi får fra dokumentstudien, forskningsspørsmålene og omtalt teori. Av dette setter vi opp et design hvor vi vil gruppere spørsmålene i ulike tema. Det er vesentlig å skape nærhet og tillit til informantene slik at man får frem best mulig data. Den neste fase, er å transkribere intervjuene (oversettelser fra talespråk til skriftspråk) og videre analysere intervjuene. Før den siste fasen, rapportering, er det vesentlig å verifisere egne data gjennom vurderinger knyttet til relabilitet og validitet, noe vi omtaler nærmere under tolkning av egne funn senere i denne besvarelsen.

Jacobsen (2011) mener at et godt intervju har en kombinasjon av åpne og lukkede spørsmål. Med åpne spørsmål får man fram hva informanten selv mener er viktig. Informanten får uttrykke seg fritt, med egne ord. Forskeren anbefaler at man innleder intervjuet med åpne, eller vide, spørsmål, slik at man unngår at samtalen låser seg i en startfase. Åpne spørsmål vil ofte oppleves mindre krevende for informanten. Samtidig vil man trenge mer lukkede spørsmål for å få mer presis kunnskap om de eksakte forhold som intervjuer ønsker svar på.

For å kunne sammenligne svarene fra ulike informanter vil også lukkede spørsmål være nødvendige. Ønsker man å kategorisere eller telle opp ulike forhold som har kommet fram i intervjuene, vil dette kunne være spesielt krevende ved stor grad av åpne spørsmål. Intervjuguiden, som ble sendt alle intervjuobjektene i god tid i forveien, følger som vedlegg til oppgaven.

Til hjelp for å utforme spørreskjema har vi i hovedsak to kilder. For det første er det dokumentstudien vår. Dokumentstudien avdekker at det er økonomisk gunstig med større stillinger. Det vil frigjøre midler som kan brukes til ulike tiltak som gjør det mer attraktivt med større stillingsandeler i avdelingen. Kommunen praktiserer rammebudsjett, slik at midler som frigjøres i en enhet, f.eks. i form av sparte opplæringskostnader, blir værende igjen i enheten. Dette gjelder riktig nok ikke alle kostandene vi undersøkte. Noen kostnader ligger også sentralt slik som f.eks. kostnadene til lønningskontoret. Størrelsen på gevinsten vil være avgjørende for hva det er interessant å spørre om i intervjuet.

Den andre kilden vi aktivt brukte i utforming av intervjuguiden, er empiri fra tidligere undersøkelser. Det er for eksempel empiri omkring årsaker til at ansatte velger å ha deltidsstilling. For oss blir det interessant å se om både motkreftene som tidligere undersøkelser har avdekket, samt de motkreftene som ledelse/tillitsvalgte mener å registrere, er av en slik type at de kan motvirkes med tiltak vi kan sette i gang fordi vi eventuelt har kunnet frigjøre økonomiske ressurser som følgen av økningen i gjennomsnittlig deltidsprosent.

4.2.2 Gjennomføring av intervju

Våre 5 informanter fikk oversendt pr e-post intervjuguide en uke før intervju skulle gjennomføres. Informantene ble bedt om å lese gjennom spørsmålene på forhånd og eventuelt skrive ned stikkord som forberedelse til intervjuet. Selve intervjuet ble gjennomført på kommunehuset i Aurskog-Høland hvor 3 av 5 informanter har sin arbeidsplass. For hvert intervju ble det satt av 1,5 time. Det ble gjort lydopptak av alle intervju slik at intervjuer kunne konsentrere seg om å lytte til informanten.

Selv om alle hadde hatt mulighet for å forberede seg, kunne vi ikke ta for gitt at de hadde gjort det. For oss var det vesentlig at informantene hadde mest mulig lik kunnskap før intervjuet startet. Derfor leste intervjuer gjennom innledningen til intervjuguiden og lot informanten stille spørsmål. I denne samtalen vektla vi spesielt hensikten med undersøkelsen, at det var som et ledd i en studie hvor vi så på sammenhengen mellom del-/heltidsarbeid og økonomi og at undersøkelsen skulle være anonym i den forstand at vi ikke ville bruke navn på intervjuobjektene i avhandlingen, men derimot begreper som "avdelingslederen ved sykehjemmet". I tillegg ble det påpekt at dersom informantene kom med uttalelser vi mente hadde et spesielt kontroversielt innhold, slik at det kunne være skadelig i forholdet mellom ledelsen og ansatte, eller tillitsvalgt og medlemmer, ville vi anonymisere informasjonen ytterligere ved å bruke uttrykk som "en informant hevdet at". Ingen informanter uttrykte noen bekymringer omkring anonymitet.

For oss er det både en fordel og en utfordring at den ene forfatteren av denne oppgaven også er administrasjons- og HR-sjef i kommunen hvor våre 5 informanter er ansatt. For å få tilstrekkelig distanse mellom intervjuer og intervjuobjekt ble derfor alle intervju gjort av han som ikke har noen tilknytning til kommunen. Intervjuene ble gjennomført på kontoret til administrasjons- og HR-sjefen. Det kan være at vi burde ha valgt et mer nøytralt sted for intervjuene, men på grunn av knapphet på møterom og ønsket om å begrense belastningen på organisasjonen, ble dette rommet likevel valgt. For å sikre ytterligere avstand mellom informantene og administrasjons- og HR-sjefen, vurderte vi om informantene burde fått en garanti på at administrasjons- og HR-sjefen ikke skulle ha tilgang til utskriftene på av intervjuene, men kun omarbeidet stoff fra intervjuene. Imidlertid var ingen informanter bekymret for dette og derfor, så vi det ikke som nødvendig å gi informantene en slik garanti.

I intervjusituasjonen var vi bevisste på at informantene skulle ha tilstrekkelig tid til å reflektere og resonere. Derfor var vi forsiktige med å avbryte utsagn selv om respondentene beveget seg litt utenfor selve spørsmålsstillingene. Intervjuer var bevisst på eget kroppsspråk ved å vise åpenhet og nysgjerrighet til det som måtte komme fram i samtalen. I de tilfeller

informant kom med uttalelser som var vanskelige å forstå, ble informanten oppfordret til å komme med utfyllende kommentarer ved en vennlig oppfordring som "du sa at ..., nå ble jeg litt usikker på hva du mente; kan du forklare dette nærmere;". Ved å være bevisst på klima under intervjusituasjonen mener vi det vil være lettere for informanten å komme med ærlige svar.

De aller fleste av våre spørsmål var åpne. Vi ønsket i stor grad å få fram informantens refleksjoner rundt et tema og følgelig ville det ikke være tjenlig med faste kategorier, samtidig vil et fravær av faste kategorier være mer utfordrende med tanke på å generalisere svarene. Kun et spørsmål besto av faste svaralternativer hvor informanten skulle velge noen alternativer blant flere.

Fordi forsker og informant gjerne vil ha svært ulik kunnskap om tema som skal undersøkes, kan det være en utfordring at man legger ulikt innhold i ord og benevnelser. For å dempe disse feilkildene som kan redusere validiteten, valgte vi først å presentere det enkelte spørsmålet ordrett. Hvis informanten nøyte eller gav et svar som kunne tyde på at spørsmålet var uklart, fulgte vi opp med å forklare spørsmålet ytterligere. Vi antok at våre informanter kunne ha ulik kunnskap om temaet og valgte derfor en slik strategi. Under intervjuet var vi påpasselig med å spørre om enkelte ord var vanskelig å forstå; om noen spørsmål var uklare m.m. Dårlige spørsmål kan føre til at man måler noe annet enn hva man ønsker og følgelig blir validitet lav. Reliabiliteten svekkes for eksempel hvis forskeren er unøyaktig ved plotting av spørreskjema eller ved at spørsmålene er så kompliserte at innholdet oppfattes forskjellig blant informantene.

Informantene trengte i liten grad forklaring på spørsmålene. Imidlertid ble enkelte av våre spørsmål opplevd som så krevende at intervjuobjektene fikk grundige forklaringer. Det gjaldt spesielt i de tilfeller hvor de prinsipielt hadde en oppfatning, men samtidig fortalte deres erfaring at det som de ønsket, ikke var mulig å gjennomføre, for eksempel på grunn av turnusplanlegging/arbeidstid. For første spørsmål, *hva er den optimale fordeling av stillingsstørrelser*, var dette tilfellet. Det er mulig vi ville ha unngått slike utfordringer, hvis vi tydeligere hadde presisert at vi var mer ute etter den ideelle situasjonen enn hva som var praktisk mulig; ut fra økonomi, turnusplaner med mer. Andre spørsmål var utfordrende da vi spurte etter forhold som i liten grad er diskutert i norsk arbeidsliv. Siden enkelte spørsmål var krevende, hadde vi satt av god tid for det enkelte intervju. Tidsrammen på 1,5 timer pr intervju viste seg å være tilstrekkelig for alle.

Selve gjennomføringen av intervjuene gikk som planlagt. Alle kom til avtalt tid og vi fikk ingen tekniske problemer. Intervjueren transkriberte intervjuene samme dag som de ble holdt,

slik at muligheten for at uklare lydforhold kunne kompenseres med egen hukommelse, skulle være mest mulig til stede. Lydforholdene var imidlertid gode på alle opptakene. De transkriberte intervjuene ble så satt sammen tematisk, slik at det skulle bli lettere å bruke dem i forbindelse med analysen av våre forskningsspørsmål.

4.2.3 Utforming av spørreskjema

Ringdal (2011) definerer spørreundersøkelse som en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer for å gi en statistisk beskrivelse av populasjonen utvalget er hentet fra. Tidligere har vi påpekt en vesentlig forskjell mellom kvalitative og kvantitative metoder. I kvantitative metoder er målet statistisk generalisering til en populasjon fra et representativt utvalg.

Det er mulig å dele en spørreundersøkelse i ulike trinn (Ringdal, 2011). Etter første trinn, utforming av problemstilling, vil valg av datainnsamlingsmetode være neste trinn. Ulike metoder kan være å samle inn data ved elektronisk spørreskjema (som Questback), oppsøke informanten pr telefon eller fysisk, eller ved at informantene fyller ut et tilsendt skjema på papir. Velger man å oppsøke informantene, og la informanten fylle ut papirskjema eller svare på PC, vil man kunne avklare misforståelser og få større fleksibilitet enn hvis informanten for eksempel fyller ut et papirskjema som er tilsendt. På den andre siden vil det være langt mer ressurskrevende å være tilstede når spørreskjema fylles ut sammenlignet med at skjema fylles ut elektronisk eller på papir uten videre assistanse.

Vi valgte å bruke papirskjema som fylles ut selvstendig av den enkelte informant. Grunnen til at vi valgte papirskjema er at vi er usikre på om alle informanter har tilstrekkelig IT-kompetanse for å bruke elektroniske skjema, og om en elektronisk utfylling ville kunne føre til at terskelen for å svare ville blitt høyere. Siden informantene går i døgnkontinuerlig vakt, ville de fylle ut skjema når de er på vakt. Dermed er det vanskelig å få alle til å fylle ut skjema samtidig og følgelig må den enkelte fylle ut skjema uten assistanse. En slik fremgangsmåte kan føre til lavere svarprosent, men med kun 25 informanter vil det være mulig bruke noe ressurser på å etterspørre skjema slik at svarprosent øker. Vi allierte oss med avdelingsleder som holdt kontroll på hvem som hadde fått skjemaet og hvem som leverte.

Det finns mange råd om hvordan spørsmål bør formuleres. Ringdal (2011) skriver at et spørreskjema bør begynne med lette, nøytrale og ufarlige spørsmål slik at respondenten motiveres til å fylle ut hele skjema. Videre er det et råd å utnytte tidligere spørreundersøkelser der det er mulig, fremfor å lage alle spørsmål selv. Det er også en fare for at man overvurderer eller undervurderer informantenes kunnskapsnivå. Videre er et råd å lage korte

spørsmål – det reduserer muligheten for misforståelser. Andre påpeker at man bør unngå å bruke ord som "ikke" som snur betydningen av spørsmålet.

Som presisert tidligere, er målet vårt med spørreskjemaet å avdekke særlig det tredje forskningsspørsmålet; *Vil muligheten for økonomisk gevinst være stor nok til at det fører til beslutninger om å øke gjennomsnittlige stillingsstørrelser i pleie og omsorgssektoren, til tross for motkreftene vi finner?* Hele spørreskjema er kort, 4 sider, og inneholder få spørsmål og påstander. Innholdsmessig er spørreskjema todelt – det er de innledende spørsmålene, 1-4, som vi strengt tatt har en del kunnskap om fra før gjennom forskning og egne intervju. Disse spørsmålene skal legge grunnen for spørsmål 5-8 hvor vi spør direkte om ulike økonomiske insentiver vil kunne føre til at de ønsket større stilling. Ved å presentere informanten først for korte spørsmål, som trolig vil oppfattes som relativt enkle å svare på, mener vi å legge til rette for et godt klima under utfyllelse av skjema. For oss er det helt avgjørende at vi ikke provoserer ved våre spørsmålsstillinger. Det er grunnen til at vi utelot flere spørsmål som ble stilt til ledere og tillitsvalgte under intervjuet, som for eksempel *om de trodde det var ulik kvalitet i jobbutførelsen til de som jobbet i deltid og i fulltid*. For å unngå provokasjon var vi påpasselig med å få fram at deltid både har et frivillig og et ufrivillig aspekt, og følgelig er det vesentlig at denne tosidigheten kommer fram.

Gjennom intervjuene samt tidligere forskning har vi ganske entydige informasjon om deler av deltidsproblematikken. I de tilfeller vi har empiri som gjør at vi med stor sannsynlighet kan vite hva som er gode svaralternativer, vil vi bruke lukkede spørsmålsstillinger. Spørsmålet om *årsaken til at de jobber deltid*, har vi mye empiri på, i tillegg til våre egne intervjuer. Da kan man bruke faste svaralternativer. Åpne spørsmål er tjenlig når man ønsker at informanten skal få uttrykke seg med egne ord fordi det ikke finns tilstrekkelig empiri som kan fortelle oss hvilke svaralternativer som man bør bruke.

I vårt spørreskjema har vi primært valgt lukkede svaralternativer, faste kategorier. Samtidig gir vi informanten anledning til å uttrykke seg med egne ord gjennom at et svaralternativ er åpent, gjerne med et skrivefelt hvor man selv kan skrive ned en annen begrunnelse enn de som kommer fram i de faste alternativene. Åpne spørsmål er gunstig ved at informanten får uttrykt seg fritt og presist, men samtidig vil det gi forskeren en utfordring å systematisere og kategorisere informasjonen som kommer fram i åpne skrivefelt. I noen tilfeller skal informanten velge ett av flere alternativer, mens de fleste spørsmålene er utformet slik at informanten skal krysse av for alle alternativer som passer for seg selv.

Når det gjelder den språkmessige utformingen har vi vært spesielt opptatt av at spørsmålene skal være enkle og entydige. Videre har vi valgt å legge de tunge spørsmålene til slutt i

spørreskjema slik at vi unngår at informanter avslutter å fylle ut skjema fordi det blir for krevende. Vi tror at spørsmål 6 og 7 og påstandene i spørsmål 8 vil være krevende fordi informantene blir bedt om å ta stilling til insentiver som de trolig aldri har fått tilbud om på jobben sin. Dette handler blant annet om vesentlige lønnpåslag for ekstra helger. Siden det presenteres hele 11 påstander i spørsmål 8 har vi valgt en visuell markering i tabellen for å skille mellom de to typene formuleringer - "*jeg vil ikke*" og "*jeg kan påta meg*". Dette håper vi kan skjerpe oppmerksomheten til informantene.

Vårt utvalg er hele populasjonen av ansatte på avdeling 2 på sykehjemmet. Da vi gjennomførte undersøkelsen, var det 27 stillinger i avdelingen. 2 av disse var vakante. Det var derfor 25 som kunne svare på surveyen. Samtlige besvarte. Enkelte av spørsmålene er særlig rettet mot de som ikke har full stilling. Da vi gjennomførte undersøkelsen hadde 2 ansatte 100 % stilling. Det er derfor ikke å forvente at vi får svar fra mer enn 23 på deler av surveyen. I sluttdrøftingen vil vi drøfte om det er forhold ved denne avdelingen som gjør at det er grunn til å tro at vi ville kunne fått like, eller lignende data fra en annen sykehjemsavdeling.

Våre data fra spørreskjema vil vi presentere som rene fordelinger ved frekvenstabeller som viser hvordan svaralternativene fordeler seg på de ulike spørsmålene. Som nevnt har informanten mulighet til å fylle inn noe fri-tekst ved enkelte svarkategorier. Hadde det vist seg at de åpne kategoriene ble brukt i stor grad og at informantene i stor grad trakk fram like forhold, ville det vært nødvendig å kategorisere informasjonen som kom fram.

4.3 Dataanalyse

4.3.1 Økonomiske kalkyler

For oss vil det som nevnt være naturlig å ta utgangspunkt i retningslinjene for selvkost når vi leter etter den optimale stillingsbrøken. Samtidig er disse prinsippene utviklet særlig i forbindelse med tekniske tjenester, tjenester som i mye større grad er bemannet med menn i hele stillinger, sammenlignet med resten av de kommuneansatte. Det kan derfor tenkes at det er lagt liten vekt på om man deler de enkelte kostnadene på antall ansatte eller antall årverk da dette i stor grad vil være tall som er omtrent like for de tekniske tjenestene. I pleie- og omsorgssektoren er disse tallene derimot svært ulike, og valget av divisor vil følgelig være langt viktigere.

Som nevnt påpeker Busch et al. (2009a) at en ulempe med å bruke regnskapstall som kostnadsgrunnlag er at de er historiske data. De sier noe om hvordan noe har vært, ikke hvordan det er. Derfor mener forskerne at regnskapstall og budsjett bør kombineres. I vår case

gir dette likevel liten mening. Budsjettet er sterkt knyttet til bemanningsplanen som er den samme i 2013 som i 2012. Budsjettet bygger på tidligere års regnskaper og det er ikke gjort prioriteringsendringer i forbindelse med 2013 budsjettet. Vi konsentrerer oss derfor om 2012 regnskapstallene.

Et sentralt spørsmål er *hva får vi ut av regnskapstallene?* Skulle det ha vist seg at vi ikke finner en gevinst ved å gå over til større stillingsstørrelser, måtte vi gjort opp status og omarbeide forskningsspørsmål 2 og 3 og videre omarbeide intervjuet. Det er mulig å peke på at dette kan være en svakhet i oppgaven. Vi vil nok ha et ønske om å finne en, gjerne stor, besparelse slik at det blir mer interessant å arbeide videre med oppgaven. Vi har vært oss dette bevisst og har stilt oss selv kritiske spørsmål underveis.

4.3.2 Analyse av intervju

Utgangspunktet for analysen var lydopptak fra de 5 intervjuene med varighet 0,5 - 1,5 timer. For å få analysert intervjuene måtte intervjuene transkribes. Kvale et al. (2010, s. 192) sier at en transkripsjon er en "konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst". Videre poengterer han at det finns ingen sann, objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form og at transkripsjon må vurderes ut fra hva er nyttig eller tjenlig i prosjektet. I noen sammenhenger kan det eksempelvis være tjenlig med mest mulig ordrett gjengivelse av det muntlige språket, mens i andre sammenhenger kan det være mest tjenlig å skrive det slik at det får en mer lesbar form. Vi ønsker å se etter likheter og forskjeller i svarene til informantene og følgelig vil vi sammenstille svarene for å gjøre sammenligningen enklere. Vår framgangsmåte var først å skrive av det enkelte intervju. For å øke lesbarheten ble gjentakelser og spesielt muntlig språk erstattet med noe mer skriftlige formuleringer. Videre ble svarene på de ulike spørsmål satt sammen i ett dokument. Dermed hadde vi for eksempel alle 5 svar på første spørsmål under hverandre i det sammensatte dokumentet. Dette var utgangspunktet for den videre redigering som endte i formuleringer av typen "alle 3 ledere mente at ...".

4.3.3 Analyse av survey

Da vi bearbejdet resultatene fra surveyen samlet vi resultatene i frekvenstabeller. Vi har analysert resultatene og kategorisert svarene i forhold de ansattes stillingsprosent. Stor stilling betyr her at man arbeider i mer enn 67 % stilling, mens liten stilling betyr her at man arbeider mindre enn dette. Det kan være interessant å sammenligne disse gruppene og flere av resultatene viser at det er klare forskjeller mellom dem.

Selve analysen av kostnadskalkylen, intervjuene og surveyen følger nå i hvert sitt kapittel.

5 Hvor stor er en økonomisk optimalisert stillingsstørrelse, og hva kan vi tjene på å nå denne stillingsstørrelsen?

5.1 Kostnadskalkylen - Tallgrunnlaget

I utgangspunktet hadde vi sett for oss at det var nok for å gjennomføre selve analysen basert på den informasjonen vi kunne finne i regnskapet for den aktuelle avdelingen. Det viste seg å ikke være fullt så enkelt. Vi har måttet følge opp regnskapstallene med å hente inn diverse informasjon fra andre steder. Regnskapet er ikke bygget opp slik at man får oversikt over alle kostnader knyttet til avdelingens drift. Det er en del felles kostnader som ikke blir fordelt ved internfakturering og som derfor ikke synes i avdelingens eget regnskap. I tillegg har avdelingen økonomisk ansvar for den delen av matinnkjøpene for hele sykehjemmet som ikke kommer fra felleskjøkkenet. Denne siste delen er rett nok enkel å skille ut fra regnskapet da denne tjenesten har et eget tjenestenummer. Avdelingsregnskapet inneholdt med andre ord felleskostnader som ikke hadde noe med avdelingen å gjøre, samtidig var det en del kostnader som var knyttet til avdelingen som lå andre steder i regnskapet. Det vi trodde skulle bli en ren dokumentstudie av avdelingens regnskap ble derfor mer en studie av regnskapet som siden måtte kompletteres og følges opp og bli sjekket ut av de som kjenner til hva som ligger bak tallene. Både avdelingens regnskap og kontoplanen var likevel nødvendige for å arbeide med kalkulasjonen og for å kvalitetssikre at alle opplysninger som var aktuelle, ble tatt med. Vi har fått god hjelp fra både kommunens kontrollere og fra avdelingsleder på sykehjemmet.

5.1.1 Forutsetninger og prinsipper

Den 31.12.2012 var det 29 ansatte fordelt på 17 årsverk i avdelingen. Dette er 1,35 årsverk mer en bemanningsnormen for kommunen skulle tilsi, noe som skyldes at man har omgjort et forsøk knyttet til «overbemanning» til en permanent ordning. Det ligger en kostnadsside ved å ha større bemanning, samtidig som det tas inn midler ved ikke å leie inn vikarer i like stor grad som tidligere. Prøveprosjektet gikk over fra en forsøksfase til permanent ordning 1.2.2012. Ansatte som midlertidig hadde hatt større stillingsandeler fikk disse delene av stillingene sine omgjort til faste stillinger. Når vi i denne oppgaven benytter oss av begrepene årsverk og antall ansatte har vi valgt å benytte tallene for dette etter at prøveprosjektet gikk over til en fast ordning, da vi mener dette gir det mest oppdaterte bildet. Når vi ikke ser på utviklingen gjennom året, men beregner f.eks. gjennomsnittslønn så forholder vi oss til lønn pr 31.12.2012.

Vi vil sette opp de ulike typer kostnader i tabeller som viser hvordan kostnaden endres i forhold til hvordan den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen endres. I og med at det ikke er anledning til å ansette noen i større stillingsbrøk enn 100 %, betyr det at vi trenger minst 17

ansatte til å fylle de 17 årsverkene som finnes i avdelingen. Det vil med andre ord ikke gi mening i å gjøre beregninger for færre enn 17 ansatte. Målet er å få den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen opp. Vi har derfor ikke ført beregningene lavere enn dagens gjennomsnittlige stillingsstørrelse på 58 %. Vi ser med andre ord på kostnadsutviklingen når vi beveger oss fra gjennomsnittlige stillingsandeler på 58 %, eller 29 ansatte, til 100 % eller 17 ansatte. Vi har satt som en forutsetning av årsverksrammen ikke skal endres, noe den heller ikke har blitt gjort i 2013 eller 2014.

Vi vurderte i utgangspunktet å operere med at det optimale punktet for en stillingsprosent egentlig ville være en kombinasjon av ulike stillingsstørrelser. På den måten kunne vi ivarett muligheten for å kombinere helgestillinger med heltidsstillinger. Dette har vi senere vurdert som lite hensiktsmessig. Skal man nå målet om at heltidsarbeidet skal være det normale, og for å bidra til å motivere for endringer, har vi funnet det mest hensiktsmessig å lete etter den økonomisk mest optimale stillingsprosenten, ikke kombinasjonsmåter.

Høringsutkastet til veilederen for kommunale selvkostområder har ligget som en norm når vi har sett på hvordan særlig de indirektekostnadene skal fordeles. Helse- og omsorgssektoren beregner vanligvis ikke selvkost for sine tjenester, men når vi skal gjøre denne type økonomiske vurderinger, gir det mening i å ta utgangspunkt i de anbefalingene som blir gitt. Veilederen skiller seg i liten grad fra kommunens praksis i dag, men i den grad det er ulikheter, vil den nye veilederens prinsipper og råd bli lagt til grunn for kommunens nye praksis. For oss er det særlig kostnader som er knyttet til antall ansatte som er det interessante. Der det i høringsutkastet påpekes at det kan være fornuftig å bruke antall ansatte som en fordelingsnøkkel, eller der faktisk kostnad kan relateres til andelen ansatte, har vi valgt å gjøre dette. De kostnadene som knyttes til antall årsverk, er kostnader som ikke vil endres selv om en skulle fått færre ansatte. Både personaltjenesten og velferds- og personalpolitiske tiltak nevnes i forslaget til veileder som eksempler der antall ansatte vil være mer fornuftig å bruke enn antall årsverk når kostnadene skal fordeles.

Veilederen anbefaler at kapitalkostnader på indirekte tjenester i størst mulig grad bør knyttes til henførbarheten. Når dette blir vanskelig, åpnes det opp for å bruke et påslag på 5 %. Slik kommunen fører sitt regnskap, vil det være umulig å bruke noe annet enn det sjablonmessige påslaget i våre tallanalyser. Vi har valgt å legge dette påslaget på sluttsummen i vår kostnadsanalyse.

Vi har hatt behov for å gå så detaljert til verks som mulig. Det gjør vi for å sikre at tallene vi bruker, er så korrekte som mulig. Skulle det sås tvil om gyldigheten av våre beregninger, vil hele oppgaven vår rakne. Med tanke på at vårt mål med denne oppgaven er å legge grunnlag

for praktiske endringer, vet vi at de som ikke er enig i de endringene som denne oppgaven kan gi insitament til å gjennomføre, gjerne ville sette spørsmålstegn ved grunnlaget for våre beregninger. Ved å være så grundige som mulig, håper vi på å kunne bygge en større grad av tillit til våre tall og fjerne motargumenter som skulle være knyttet til at vi ikke er tydelige nok i hvordan beregningene er gjort. Med samme begrunnelse har vi vært svært forsiktige med de valgene vi gjør der usikkerheten er stor. Vi har heller latt være å gjøre beregninger, enn å gjøre beregninger som kan bli tolket som spekulative. Skulle vi blitt anklaget for å blåse opp usikre tall, ville det vært vanskelig å bruke våre resultater til å argumentere for endringer.

Dette er grunnen til at vi ikke forfulgte tanken om å koble den økte kvaliteten som effekten av økte stillingsandeler gir, med en økonomisk størrelse. Dette viste seg å bli svært vanskelig og ville vært mer preget av spekulasjoner enn av forskning. Både FAFOs forskningssjef Leiv Moland, og FAFO forsker Heidi Nicolaisen har rådet oss til ikke å gå inn på en slik løsning. Vi gikk isteden over til å vurdere økt kvalitet som et tilleggsmoment. Det kan understøtte tanken om at færre mennesker i større stillinger vil være et smart grep å gjennomføre. Det at vi er så detaljerte vil også kunne gjøre det enklere for andre som eventuelt skulle være interessert i å gjøre lignende beregninger på en annen enhet.

Når vi kan si at det blir frigjort tid til leder eller en ansatt, vil vi kalkulere dette som at kvaliteten på tjenesten øker tilsvarende timelønnen til den som får frigjort tiden. Det gjør vi ut fra tanken om at kommunen i utgangspunktet er villig til å betale den enkelte ansatte for å gjøre den jobben som blir gjort, og at det med et effektiviseringstiltak blir mulig å få gjort mer av samme kvalitet.

I analysen vår har vi fordelt kostnadene i forhold til hvordan kostandene blir påvirket av antall ansatte i fire ulike kategorier:

1. Proporsjonale kostnader (de endrer seg i samme takt som stillingsstørrelsen og blir derfor lite interessante i forhold til våre problemstillinger)
2. Overproporsjonale kostnader (øker (raskere enn stillingsendringen) når gjennomsnittlig stillingsstørrelse øker)
3. Underproporsjonale kostnader (minskes (eller øker mindre enn stillingsendringen) når gjennomsnittlig stillingsstørrelse øker)
4. Vanskelige tilfeller. Det vil si kostnader som det er svært vanskelig å si noe om hvordan vil utvikle seg

5.2 Proporsjonale kostnader (endres i samme takt som stillingsstørrelsen):

Når vi velger å ta med proporsjonale kostnader som et eget punkt i vår analyse er det først og fremst for å vise at vi har vurdert også disse momentene. Disse kostnadene vil selvsagt ikke få betydning for selve analysen.

5.2.1 Lønn

Lønn vil normalt ikke bli påvirket av antall ansatte. Arbeidsgiver betaler for hver arbeidet time, noe som er et rimelig konstant tall hver uke, uavhengig av hvor mange personer disse timene fordeles på. Dette forutsetter rett nok at det er ansatte med samme kompetanse- og ansiennitetsnivå. Minimumslønnen for ansatte på sykehjemmet er knyttet til nettopp disse to faktorene. Når en ser på de ansattes kompetanse, er det flere med høy formell kompetanse som har store stillingsstørrelser, mens de med lavere kompetanse har gjennomgående lavere stillingsstørrelser. Ansatte med 4-5 års utdanning hadde i gjennomsnitt 80 % stilling, mens de med 0-1 års utdanning hadde kun en stillingsandel på 27 %. Ansatte som hadde mellom 2 og 3 års utdanning hadde 57 % stilling i gjennomsnitt. Avdelingslederen, som har 100 % er holdt utenom denne tabellen og i andre tabeller der $n = 28$.

Tabell 6: Stillingsstørrelse fordelt etter antall år med utdanning

Utdanning (antall år etter ungdomsskolen)	Stillingsstørrelse gjennomsnittlig %
0-1	27
2-3	57
4-6	80
Alle (n = 28)	

Det er bemanningsnormen som sier noe om hvor mange timer det skal være sykepleiere på vakt på de ulike tidene av døgnet, og man tilsetter etter dette. Det vil normalt være lettere å rekruttere inn personer når en utlyser fulle, eller store stillinger, i forhold til små stillinger. Hvis vi hadde vært i en situasjon der det hadde vært ledige sykepleiestillinger, som det kanskje kunne blitt tilsatt noen i ved å utlyse store stillinger, kunne dette bidratt til at kostnaden ved å ansette i større stillinger ville ha økt, fordi man tilsatte sykepleiere i større stillinger enn bemanningsnormen krever. Det er imidlertid ikke tilfelle. Avdelingen har full sykepleierdekning. Det var i 2012 ikke ansatte som var på arbeidstrening eller andre tiltak fra NAV eller andre tilretteleggingsbedrifter. Det var heller ikke noen som fikk hele eller deler av sin lønn gjennom prosjektmidler som kunne komplisert lønnsanalysen.

Når det gjelder selve lønnsnivået skulle man i utgangspunktet anta at det ikke var særlig forskjell på årslønna til en som er ansatt i deltidsstilling i forhold til en ansatt i fulltidsstilling. En hypotese kan likevel være at en fulltidsansatt tjener best da hun har mest ansvar, størst

engasjement og derfor hadde fått noe mer uttelling gjennom lokale forhandlinger. På samme måte kunne man anta at ansatte i redusert stillingsposter kanskje er yngre kvinner med ansvar for barn som derfor naturlig nok har kortere ansiennitet og som dermed har færre lokale lønnsoppgjør med seg. Vi undersøkte derfor dette nærmere. Dersom det skulle vist seg at ansatte med større stillinger får høyere årslønn, vil det i tilfelle være en kostnad vi må ta hensyn til i den videre analysen.

Tabellen under viser hvordan forholdet mellom stillingsprosenten og årslønn er. Vi har tatt utgangspunkt i minimumslønna for ansatte i KS området 31.12.2012 for hver enkelt og sett hvor mye over den faktiske årslønna for full stilling i forhold til hver enkelts ansiennitet og kompetanse var. Dette har vi så sortert i forhold til hvem som har størst tillegg utover minimumslønna. Lederlønn blir fastsatt på annen måte, noe som gjør det umulig å snakke om minimumslønn. Lederlønna er derfor ikke med i tabellen. Lønnen over minimum varierer fra kr 0 til kr 25.000 med en middelvei på kr 5.066. Typetallet er 2.000 kroner, med hele 12 ansatte. Median er også 2.000 kroner. Med en middelvei betydelig høyere enn median vet vi at det er noen få ansatte som har betydelig høyere lønn enn grunnlønnen og som derfor trekker opp middelveien i gruppen. I tabellen under ser vi at det kun er enkeltpersoner som har kr 14.000, 15.000, 20.000 og 25.000 kr i tillegg, mens hele 18 av 28 har kr 2.000 eller mindre i lønnstillegg. Samtlige av de som har under 25 % stilling har 2.000 eller mindre i lønn over minimumsnivået. Det store bildet er at flertallet hadde liten eller ingen lønn utover minstenivå. I tillegg ser det i første omgang ut til at ansatte i større stillingsbrøker har fått større lønnstillegg enn ansatte i små stillingsbrøker.

Når vi grupperer ansatte opp i 4 grupper i forhold til hvor stor stillingsstørrelse de har, der intervallene er 25 %, ser vi at middelveiene ikke har et entydig mønster, jf høyre del av tabellen under.

Tabell 7: Årslønn over minimum pr år knyttet til stillingsstørrelse. n=28

Lønn over min.	Stillingsstørrelse (%)	Stillingsstørrelse (%), kategorier	Lønn over min., middelvei
25 000	80	Under 25 %	800
20 000	46	25 % - 49 %	5600
15 000	90	50 % - 74 %	5150
14 000	67	75 % - 100 %	6469
12 000	80		
9 750	56		
9 000	100		
5 100	80		
4 000	48		
4 000	80		
2 000	14		
2 000	75		
2 000	80		
2 000	75		
2 000	46		
2 000	16		
2 000	60		
2 000	75		
2 000	75		
2 000	50		
2 000	46		
2 000	75		
0	26		
0	53		
0	17		
0	12		
0	52		
0	15		

Vi har en antagelse om at det finnes andre, mer vesentlige faktorer som påvirker lønna enn selve stillingsstørrelsen. Antagelsen knyttet vi til at de med høyere utdanning også har fått større uttelling ved lokal lønnsfastsetting. Vi gjorde derfor en analyse til, der vi satte årslønn over minimum sammen med stillingsstørrelse og utdanning utover ungdomsskolen. Vi har forenklet vurderingene ved å fastsette fagarbeiderutdanningene til to år, selv om dette historisk har variert noe. Sykepleiere har fått seks år, mens pleieassistenter har 0. Vi har satt spesialhjelpepleier til 3 år. Den ene sykepleierstudenten har vi holdt utenfor. Studenter går på en egen lønnsstige og får en gradvis høyere lønn avhengig av hvor lenge de har studert. Dette

er et resultat av lokale forhandlinger, men her har hele gruppa blitt behandlet som en enhet og fått tillegg for kompetanse. Å inkludere disse blir derfor misvisende, da vi snakker om en lokal minimumslønn som ligger langt over sentralt fastsatt minimumslønn.

Tabell 8: Årslønn over minimum satt sammen med stillingsstørrelse og år med utdanning.

Lønn over min.	Stillings %	År utd.
25000	80	6
15000	90	6
12000	80	6
9000	100	6
5100	80	6
4000	48	6
4000	80	6
14000	67	3
20000	46	2
9750	56	2
2000	14	2
2000	75	2
2000	80	2
2000	75	2
2000	46	2
2000	16	2
2000	60	2
2000	75	2
2000	75	2
2000	50	2
2000	46	2
2000	75	2
0	53	2
0	26	0
0	17	0
0	12	0
0	52	0
0	15	0

Som vi kan se, er det med kun noen få unntak slik at de med høyere formell kompetanse også har fått mer ut av den lokale lønnsdannelsen. Om vi hadde sortert lista ovenfor etter hvor mye lønnstillegg den enkelte har fått, er det bare tre ansatte som hadde måttet skifte plass i tabellen

i forhold til slik den står over, der den er sortert etter utdanningslengde. Disse er markert med gul bakgrunn i tabellen.

Tabell 9: Årslønn fordelt etter utdanningsnivå

Utdanning (antall år)	Årslønn over minimumsavlønning (middelverdi)
0-1	0
2-3	4234
4-6	10586
Alle (n = 28)	5066

Sammenhengen mellom utdanning og lønn over middelverdi, er tydelig når vi regner på middelverdier. Ansatte med 4-5 års utdanning har høyere lønn over minimum enn de med 2-3 år, som igjen har høyere lønn enn de på 0-1 år. Som vi så i tabell 7 så var det ingen entydig sammenheng mellom stillingsstørrelse og lønn over minimum, så lenge stillingsandelen er over 25 %. Videre ser vi at de i stillingsprosent 50 % – 74 % har lavere lønn over minimumsnivå enn de som har fra 25 % – 49 % stilling. Dermed er det grunn til å hevde at i vår avdeling så er det sannsynligvis slik at utdanning har mer betydning for lønnsutvikling enn stillingsandel. Økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse for de ansatte bør derfor ikke øke de samlede kostnadene og blir dermed ikke en faktor vi tar med i den videre analysen.

5.2.2 Felleskostnader

Det finnes en rekke kostnader som kunne vært internfakturert, men som ikke er det. Sektoren og sykehjemmets toppledelse har lite med den enkelte ansatte å gjøre. Ut fra prinsippet om at kostnadene bør fordeles slik at de gjenspeiler virkeligheten best mulig, vil det være mer rett å fordele slike kostnader på andre måter enn på antall ansatte i de ulike avdelingene.

Det finnes også andre lønnskostnader som ikke er i avdelingsregnskapet i utgangspunktet, men som likevel er vurdert. Det gjelder lønn for de to sekretærene i 50 % stilling på sykehjemmet. Sekretærenes lønn blir ikke belastet avdelingens regnskap, men tjenesteledernes. Oppgaver direkte knyttet til den enkelte ansatte er å attestere timelister, reiseregninger, registrere korttidsfravær og velferdspermisjoner. Dette er oppgaver som i større grad er knyttet til årsverk enn den ansattes stillingsstørrelse. I og med at en endring i antall ansatte i minimal grad vil påvirke ressursbruken eller arbeidet for sekretærene, er ikke disse kostnadene tatt med i vår analyse.

Vedlikehold og rengjøring tas heller ikke med i analysen som kostnad. Dette er kostnader som er mer knyttet til bygget enn til antall ansatte. I den grad en skulle satt i gang energisparingsprosjekter eller andre innsparende tiltak, kunne man kanskje hevde at færre

ansatte i større stillingsandeler ville økt sannsynligheten for at kommunikasjonen om hvilke tiltak som skal gjennomføres ville blitt bedre og at det dermed lå en gevinst her. Dette er ikke et aktuelt tema i dag, og vil i tillegg vært omtrent umulig å tallfeste på en sikker måte. Vi har derfor ikke tatt dette med.

I regnskapet finner vi også en del transportutgifter til behandling for beboere på sykehus og hos tannlege. Heller ikke denne kostnaden er det naturlig å ta med i det totale kostnadsbildet som fordeles på den enkelte ansatte, fordi den ikke er avhengig av ansattes stillingsstørrelser, men av brukernes behov.

IKT-avdelingen fordeler sine kostnader etter antallet PCer. Hvorvidt man er mange ansatte med små stillingsandeler eller få ansatte med store andeler har dermed ingenting å si, dersom antallet med PCer er konstant. På sykehjemmet endres antallet PCer ikke i forhold til antall ansatte. PCene er knyttet til det enkelte vaktrom. De elektroniske HMS systemene som kommunen bruker, har fast pris som er knyttet til antall innbyggere. Økonomi-, informasjonsavdeling og dokumentcenterets kostnader bør fordeles etter årsverk, da antall ansatte på sykehjemmet i helt minimal grad, om noen i det hele tatt, berører disse interntjenestene. Vi ser derfor bort fra også dette i vår analyse.

5.3 Overproporsjonale kostnader (øker jo større stillingsbrøken blir)

5.3.1 Pensjon

I praksis vil grensen for innmelding i kommunal pensjonsordning være på 39,4 % stilling for turnusarbeidende. (14/35,5). For stillinger der man går i turnus, uten at dette er en kontinuerlig tredelt turnus, kan ikke gjennomsnittlig arbeidstid være mer enn 35,5 timer, jf. HTA § 4.2.2. I Avdeling 2 var det 31.12.2012 6 ansatte som hadde lavere stillingsbrøk enn 39,4 %, med henholdsvis 12, 14, 15, 16, 17 og 26 % stillinger. Å øke stillingsandelene til disse 6 personene vil da medføre en ekstra kostnad, siden retten til pensjonsopptjening vil oppstå når de passerer grensa på 39,4 %. I praksis vil man, når man øker stillingsandeler for de ansatte, gjøre dette sprangvis når ledighet oppstår. Det er ikke slik at når en ansatt slutter så deler man på den stillingen og fordeler dette jevnt på alle andre. Enten ansettes en ny, eller så er det enkelte av de andre ansatte som får økt sine stillingsandeler sprangvis. For at noen skal få større stillingsandeler, er andre nødt til å slutte eller redusere sin stilling. I vår analyse kan vi ikke gå inn å vurdere sannsynligheten for hvem som slutter først, for så å vurdere sannsynligheten for hvem som da vil ha mulighet til å få utvidet sin stilling. Det betyr at vi isteden har valgt å lage analysen slik at stillingsandelen gradvis øker til 100 %. I tabellen under har vi regnet ut fra et rettferdighetsprinsipp, der de med lavest stillingsandel får de

største økningene. Økningene er jevnt fordelt for hver enkelt slik at de alle får 100 % stilling, når antall ansatte er redusert med 12 personer, fra 29 til 17 ansatte.

Dette vil i forhold til turnusplanlegging også være mer realistisk enn om alle skulle få en lik økning av sin stilling. Vi har derfor fremskrevet hvordan denne utviklingen ville virket inn på de seks ansatte, med en lik økning for hver av dem etter som antall ansatte på avdelingen går ned med en og en.

Tabell 10: Gradvis utvikling av stillinger for de seks ansatte som hadde mindre enn 39,4 % stilling.

Antall ansatte	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
Gjennomsnittlig stillingsdel for alle ansatte i avdelingen	59 %	61 %	63 %	65 %	68 %	71 %	74 %	77 %	81 %	85 %	89 %	94 %	100 %
Ansatt nummer 1	11,5	19	26	34	41	48	56	63	71	78	85	93	100
Ansatt nummer 2	13,73	21	28	35	42	50	57	64	71	78	86	93	100
Ansatt nummer 3	14,65	22	29	36	43	50	57	64	72	79	86	93	100
Ansatt nummer 4	15,9	23	30	37	44	51	58	65	72	79	86	93	100
Ansatt nummer 5	16,55	24	30	37	44	51	58	65	72	79	86	93	100
Ansatt nummer 6	26,29	32	39	45	51	57	63	69	75	82	88	94	100

Som vi ser, ville grensen for pensjonsinnmelding på 39,4 % passeres når vi beveger oss fra 27 til 26 ansatte for den ansatte med høyest stillingsbrøk i denne gruppa, mens de fem med lavest stillingsbrøk passerer grensen når vi beveger oss fra 26 til 25 ansatte. Det er i disse overgangene pensjonskostnadene vil øke for arbeidsgiver.

Når vi skal gå grundigere inn i denne analysen er det enkelte prinsipper som må avklares i forhold til hvordan lønn og sosial kostnader budsjetteres. Økonomiavdelingen i Aurskog Høland kommune bygger i noen tilfeller på erfaringstall i budsjettsammenheng istedenfor de oppgitte satsene til f.eks. KLP, Kommunenes Lands Pensjonskasse. Dette henger blant annet sammen med at man på denne måten forenkler noen sider av budsjettprosessene, som f.eks. økonomiske konsekvenser av at man hever kompetansenivået i en sykehjemsavdeling fra fagarbeiderstilling til en sykepleierstilling eller knyttet til det at sykepleiere og fagarbeidere har ulik pensjonspremiesats. I tillegg bruker man 25 % av tariff lønn som et erfaringstall for feriepenge. Dette kan umiddelbart virke noe høyt, men inkluderer bl.a. feriepenge på ikke-budsjettert vikarbruk, ikke-budsjettert overtid samt på turnus og helligdagstillegg. I og med at målet med denne oppgaven er å kunne tydeliggjøre eventuelle frigjorte midler ved en endring til større stillingsandeler, vil det mest presise tallgrunnlaget være knyttet til den praksis som benyttes i budsjettprosessene. For 2012 ble det budsjettert med 19 % pensjonspremie for

arbeidsgiversiden, den samme satsen ble brukt uavhengig av hvilken pensjonsordning (normal-, sykepleier- eller legeordningen) den ansatte tilhører i KLP.

Undervisningspersonalet og enkelte ansatte på NAV har andre premiesatser og tilhører ordninger tilknyttet Statens Pensjonskasse. Disse ansatte lønnes ikke fra den aktuelle avdelingen, så dette momentet kompliserer ikke bildet. Av alle pensjonspremier skal det igjen beregnes arbeidsgiveravgift som i 2012 var satt til 17,4 %. Det vil si at for de fleste ansatte budsjetteres det for 100 % lønn + 25 % feriepenger + 19 % pensjonspremie som gir grunnlag for arbeidsgiveravgiften, i alt 144 % av lønna. 17,4 % arbeidsgiveravgift på dette grunnlaget tilsier at det budsjetteres med en kostnad tilsvarende lønn + 69 %. Dette er erfaringstallet som økonomiavdelingen bruker og, som de har erfart stemmer godt med virkeligheten.

I tillegg bruker kommunen et administrativt påslag på ansattes lønn når tjenester selges via interkommunale samarbeidsavtaler til andre kommuner på 8 %. Dette har vi ikke lagt til som et tillegg i påslaget. Der kostnadene er direkte henførbare, har vi inkludert de administrative kostnadene som egne punkter, slik prinsippet fra Selvkostveilederen beskriver (Kommunal- og regionaldepartementet, 2003). Vi har derfor forenklet beregningene noe ved å la påslagsprosenten på 69 % gjelde for alle lønnskostnadene.

Hvis vi bruker stillingsandelen for hver ansatt når endringen som har skjedd medfører at grensen for innmelding overskrides, og kobler dette mot den enkeltes lønn og legger på arbeidsgiveravgiften, vil vi få følgende merkostnader:

Tabell 11: Ekstra pensjonskostnader pr år ved å redusere antall ansatte.

Antall ansatte	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
Gjennomsnittlig stillingsdel	59 %	61 %	63 %	65 %	68 %	71 %	74 %	77 %	81 %	85 %	89 %	94 %	100 %
Ansatt nummer 5					30 939								
Ansatt nummer 1					34 193								
Ansatt nummer 2					25 198								
Ansatt nummer 3					35 358								
Ansatt nummer 4					25 939								
Ansatt nummer 5					37 245								
Ansatt nummer 6				32 747									
Sum kostnad				-32 747	-221 618	-221 618	-221 618	-221 618	-221 618	-221 618	-221 618	-221 618	-221 618

Tabellen viser når og hvor mye det vil koste å betale for pensjonskostnadene. Før grensen passeres er kostnaden kroner 0,-, etter at grensen er overskredet, vil kostnaden være lineær og videre økning i stillingsstørrelse vil ikke gi en ekstrabelastning. Den som da får en økning i pensjonsinnbetalingen sin, vil få det fordi en annen reduserer sin stilling eller slutter. Her har vi med andre ord et eksempel på sprangvis kostnadsendring.

Imidlertid har det kommet to vesentlige juridiske endringer etter 31.12.2012. Den ene endringen er knyttet til en forhandling i KS området knyttet til hovedtariffavtalens § 2.2 som

5.2.2013 ble protokollert. Der står det at man skal vurdere den samlede stillingsbrøken ikke bare innen den enkelte kommune, slik tidligere praksis har vært, men man skal også undersøke om ansatte har andre ansettelsesforhold i andre kommuner. Fire av de seks med lavest stillingsandeler har nettopp dette, og får da uansett opparbeidet seg pensjonsrettigheter som kommunen er forpliktet til å betale, selv om grensen for stillingen i den avdelingen vi undersøkte i seg selv ikke er stor nok til å utløse pensjonsrettigheter fra KLP. Det vil ut fra dette bare være to ansatte, nummer 4 og 6, som det vil være naturlig å ta med i vår analyse.

Den andre juridiske endringen kom med en dom i Arbeidsretten den 21.6.2013. Det er en dom som opphever grensen på 14 timer for å få pensjonsopptjening. Det vil si at man også må beregne utgifter til pensjon for de som arbeider under 14 timer i uka. Dommen beskriver likevel at det er åpent for at grensen kan fastsettes, men da på et lavere nivå. Dette overlates til partene. I tillegg er sykepleiere i en særstilling som har sine pensjonsrettigheter fastsatt i egen lov. Loven er fra 1962 og i § 3 b, «Unntatt fra ordningen er: Sykepleier som oppbærer mindre enn halvdel av den for stillingen fastsatte lønn og har en arbeidstid på mindre enn 14 timer i uken.» Det er vel ikke utenkelig at denne delen av loven vil bli endret, men enn så lenge står lov over dom, så praksis for sykepleierne vil måtte være å fortsette som tidligere. Det antas at i og med at dette vil kunne bli et forhandlingsspørsmål mellom partene og at ingen av partene i dag ser den fulle og hele konsekvensen av denne dommen, vil vi trolig ikke få en avklaring før ved hovedoppgjøret 1.5.2014. KS har ikke gått tydelig ut og kommentert hvordan dette skal håndteres. Selv om pensjonstilbyder ønsker å være raskt ute, er det vanskelig å tenke seg at det er de som leverandør, som utvilsomt vil tjene en god del på denne dommen, som skal fortolke hva som nå bør gjøres. Vi mener derfor at det er mest riktig å ta med seg kostnaden for ansatte nummer 4 og 6 i den videre analysen. Det er disse som vil utløse ekstra kostnader når stillingsstørrelsen går over grensa på 39,4 %. Skulle vi tatt innover oss konsekvensene fra dommen i juni 2013, burde vi ikke tatt med disse to ansatte heller. Her er imidlertid konsekvensene så uavklarte at vi velger å ta dette med i det videre analysegrunnlaget. Kostnadene finnes i tabellen under:

Tabell 12: Økte pensjonskostnader pr år ved å redusere antall ansatte

Antall ansatte	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
Gjennomsnittlig stillingsdel	59%	61%	63%	65%	68%	71%	74%	77%	81%	85%	89%	94%	100%
Ansatt nummer 4	-	-	-	-	-25 939	-	-	-	-	-	-	-	-
Ansatt nummer 6	-	-	-	-32 747	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sum kostnad	-	-	-	-32 747	-58 685	-58 685	-58 685	-58 685	-58 685	-58 685	-58 685	-58 685	-58 685

Et annet moment som kan trekkes inn her, er en bekymring knyttet til vikarpoolen. Avdelingsleder uttrykker det slik: «Det som kan være bekymringsfullt for en leder som hele tiden skal sørge for nok ansatte på jobb, er at vikarpoolen blir mer sårbar når antall ansatte

reduseres. Nå er det mange av de faste med redusert stilling som ønsker noen ekstravakter. De benyttes hyppig og de er kjente både for beboere og medarbeidere, hvilket er en stor fordel.» Med færre i små stillinger, og dermed i en vikarpool, kan en tenke seg at utgiftene til vikarbyråer øker. Dette vil i tilfelle være en overproporsjonal kostnad. Samtidig vil endringene fra 1.1.2014 som rettighetsfester at ansatte i faste stillinger kan påberope seg retten til den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen vedkommende faktisk har arbeidet i det siste året, trolig gi samme effekt: I den grad arbeidsgiver faktisk ikke klarer å øke den faste stillingen til de som er ansatt, vil man trolig heller ikke leie inn de samme menneskene slik at de deretter kan påberope seg retten til å få økt stillingen sin. Derfor er det sannsynlig at vikarpoolen uansett vil bli redusert. Dette poenget er derfor ikke tatt med i den videre analysen.

5.4 Underproporsjonale kostnader (minsker jo større stillingsbrøken blir)

5.4.1 Målbare kvalitetsforbedringer

Enkelte deler av kvalitetshevingen er forholdsvis lett å måle. Avdelingsleder bruker i dag mye tid på å følge opp hver enkelt ansatt knyttet til utviklingssamtaler, sykefraværsoppfølging og generell ledelse. Hun oppgir selv følgende om sin tidsbruk knyttet til hver enkelt ansatt: «Dette er vanskelig å tallfeste da det er en del ad hoc-samtaler. Likevel synes jeg at en god del av min tid går til dette. Noen faktorer er helt konkrete, slik som medarbeidersamtaler og oppfølging av dette. Dette er noe alle ansatte har i løpet av året, også de som går i de rene helgestillingene.» Hun anslår at hun bruker ca. 20 % av sin arbeidstid til dette. Regner vi dette om ved å dele på de 28 ansatte hun leder i avdelingen, tilsvarer dette en tidsbruk på hver ansatt på 0,7143 % av et årsverk. Med utgangspunkt i at antall ansatte kan reduseres til 17 for å fylle bemanningsnormen fra 29, vil dette kunne frigjøre 12 (29 – 17) ganger 0,7143 % av leders årsverk. Totalt ligger det dermed mulighet for å frigjøre ledertid tilsvarende 8,57 % av avdelingsleders stilling. Dette kan føre til kvalitetsheving og innsats fra leder på andre områder. Vi fastsetter at denne endringen tilsvarer hennes årslønn + 69 % påslag for å dekke de sosiale kostnadene, jf. tidligere gitt forklaring på dette påslaget i kapittel 5.3.1. Med en årslønn på 512.000 vil dette gi en samlet kvalitetsheving, tallfestet til 74 155 kroner, eller 6 180 kroner pr ansatt. Gevinsten vil være lineær og kan presenteres slik:

Tabell 13: Innsparingspotensial pr år for spart tid til ledelse ved å redusere antall ansatte

Antall ansatte	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
Stillingsstørrelse	59%	61%	63%	65%	68%	71%	74%	77%	81%	85%	89%	94%	100%
Spart avdelingsledelse	0	6180	12360	18539	24719	30898	37078	43257	49437	55616	61796	67975	74155

Som vi ser kan vi spare, eller i dette tilfellet øke kvaliteten med, nesten 75.000 kroner.

På lignende måte kan vi ta for oss de ansattes tidsbruk. Med utgangspunkt i at det blir brukt tid på en del felles rutiner som man må sette seg inn i, timer brukt på interne møter, prosedyreendringer, e-post lesing og generell oppdatering for å gjøre en god jobb, kunne den ansatte isteden brukt tiden sin på pasientkontakt, noe som ville hevet kvaliteten for beboerne. Samtidig vil det ikke være slik at all møtevirksomhet vil endres i forhold til antall ansatte. De daglige rapportene vil beslaglegge like mye pasienttid som i dag dersom rutinene ikke gjøres om, fordi tiden brukt til dette er uavhengig av antall ansatte. I tillegg er det slik at ikke alle møter på personalmøter. De med lavest stillingsandeler har en tendens til ikke å stille opp på like mye. Avdelingsleder gjennomfører 6 personalmøter i året, en etisk time hver måned, og 11 faglunsjer i året på 1,5 timer hver. Det er frivillig å møte på disse møtene. Avdelingsleder skulle gjerne sett at de var obligatoriske, men det er variabelt hvor mange som møter på de ulike typer møtene.

Når det gjelder annen oppdatering uttrykker hun følgende: «Å tallfeste hvor mye tid de ansatte benytter på å holde seg generelt oppdatert er vanskelig. Det vil nok også være veldig variabelt, men i gjennomsnitt kanskje 0,5 t pr uke pr. ansatt. Skal jeg være helt ærlig, så vet jeg faktisk ikke.»

Selv om det er vanskelig å være presise her, har vi lite annet å støtte oss til enn avdelingsleders anslag. Slår vi de planlagte fellesmøtene sammen med anslaget for fellestid vil det være rimelig å gå ut fra at hver ansatt bruker en time i uka på den type oppdatering og møtevirksomhet som ellers kunne vært frigjort til pasienttid. Bruker vi de samme prinsippene som ovenfor, vil vi kunne si at lønnskostnadene for denne tiden kan omgjøres til et tallmessig uttrykk for kvalitet.

Ansatte i avdelingen har 35,5 arbeidsuke fordi de jobber i turnus. Med en gjennomsnittlig årslønn på 362.200 kroner for ansatte i avdelingen utenom avdelingsleder selv, + 69 % påslag for bl.a. sosiale kostnader, gir dette en tabell som vist under:

Tabell 14: Innsparingspotensial pr. år knyttet til frigjort tid for ansatte.

Antall ansatte	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
Stillingsstørrelse	59%	61%	63%	65%	68%	71%	74%	77%	81%	85%	89%	94%	100%
Spart tid	0	17243	34486	51728	68971	86214	103457	120699	137942	155185	172428	189670	206913

Samlet sett vil de delene av kvalitetsforbedringen som vi har turt å tallfeste her, gi en forbedring som tilsvarer noe mer enn 207.000 kroner.

Den aktuelle avdelingen har ingen egne velferdsmidler. De har en selvfinansiert gavekasse. Denne blir altså ikke belastet budsjett eller regnskap og her vil utgifter og innskudd endres i lik takt og det er derfor ikke tatt med her. Kommunen har derimot en rekke kostnader til fellesarrangementer, erkjentlighetsgaver, julegaver, velferdsmidler osv. der en i dag ikke tar hensyn til stillingsbrøken, men der alle ansatte har like rettigheter uavhengig av stillingsstørrelsen. Ved færre ansatte vil dermed kommunen kunne redusere disse delene av budsjettet tilsvarende. Samlet tall for kommunen 31.12.2012 var 800 årsverk fordelt på 1.150 ansatte. Velferdsutvalget har et budsjett på 175.000 kroner i året. Dette brukes til en årlig felles fest for alle ansatte, julegaver til alle uavhengig av stillingsbrøk samt bidrag til hytteleie. I tillegg brukes det forholdsvis store ressurser på en årlig erkjentlighetsmiddag der ansatte med 25 og 35 års tjeneste og ansatte som har sluttet etter lang og tro tjeneste, får ulike gaver i tillegg til at det serveres en felles middag sammen med formannskapet. Det er budsjettert med 250.000 kroner i året til dette. I og med at dette er goder alle vil kunne ha glede av, uavhengig av stillingsprosenten sin, vil det være rimelig å fordele kostnadene pr ansatt, ikke pr årsverk. For hver ansatt som slutter vil den samlede kostnaden bli mindre, hvis man opprettholder godene på det samme nivået for hver ansatt. Disse velferdsmidlene utgjør i snitt 370 kroner pr ansatt (425.000/1.150). Tabellmessig vil det se slik ut:

Tabell 15: Innsparingspotensial pr år for velferdsmidler ved økte stillingsandeler.

Antall ansatte	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
Stillingsstørrelse	59%	61%	63%	65%	68%	71%	74%	77%	81%	85%	89%	94%	100%
Velferdsmidler	0	370	740	1110	1480	1850	2220	2590	2960	3330	3700	4070	4440

5.4.2 Lønningskontoret

Det er en rekke av felleskostnadene til interntjenester som ikke blir berørt av antall ansatte og som dermed vil være utelatt fra analysen vår. Kostnader til lønnsavdeling er derimot en kostnad som bør bli fordelt på hver ansatt. Det er ikke en mindre jobb å gjennomføre en lønnskjøring for en i en 10 % stilling i forhold til en i en 100 % stilling, men det er en større jobb å utbetale lønn til 29 enn til 17 ansatte. Færre ansatte gir dermed en reduksjon i arbeidsmengden på lønnsavdelingen. Til sammen er 2,6 årsverk knyttet til lønnskjøring og oppfølging av refusjoner. I forhold til prinsippet om henførbarhet, bør kostnadene for dette fordeles på antall ansatte, ikke årsverkene. De tre ansatte som deler disse årsverkene har ingen andre oppgaver enn å følge opp lønn og refusjoner. Om lag 0,1 årsverk kan trekkes ut, da dette brukes til interne møter. Det resterende bør kostnadsfordeles i forhold til den enkelte ansatte. De hadde en gjennomsnittslønn på 370.000 31.12.2012. Med påslag på 69 % for 2,5 årsverk fordelt på 1.150 ansatte får vi nok en lineær kostnadsutvikling som kan settes opp slik tabellmessig:

Tabell 16: Innsparingspotensial pr år for lønningskontoret ved å redusere antall ansatte.

Antall ansatte	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
Stillingsstørrelse	59%	61%	63%	65%	68%	71%	74%	77%	81%	85%	89%	94%	100%
Lønningskontoret	0	1359	2719	4078	5437	6797	8156	9515	10875	12234	13594	14953	16312

5.4.3 Forsikringer

Alle fast ansatte er også omfattet av både gruppelivsforsikring og yrkesskadeforsikringen. Utbetalinger etter yrkesskader er knyttet til den stillingsprosenten man hadde på ulykkestidspunktet og er dermed knyttet til antall årsverk. Denne delen av forsikringen blir dermed uinteressant for oss. Utbetalinger etter gruppeliv er derimot ikke knyttet til stillingsprosenten, men knyttet til antall ansatte. Denne vil derfor bli redusert når antall ansatte reduseres og er dermed interessant å ta med i videre analyse. For 2012 var kostanden til gruppelivsforsikringen på 965.586 kroner. På dette beløpet kommer det også arbeidsgiveravgift på 17,4 %. Dette tilsvarer i underkant av 1.000 kroner pr ansatt.

Tabellmessig vil dette se slik ut:

Tabell 17: Innsparingspotensial pr år for forsikringer ved å redusere antall ansatte.

Antall ansatte	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
Stillingsstørrelse	59%	61%	63%	65%	68%	71%	74%	77%	81%	85%	89%	94%	100%
Forsikringer	0	986	1971	2957	3943	4929	5914	6900	7886	8872	9857	10843	11829

5.4.4 Rekrutteringskostnader

Med færre ansatte vil en også få færre rekrutteringsprosesser. Med en turnover på 9 %, vil 12 færre ansatte i avdelingen, gi en forventet reduksjon i antall tilsetninger i snitt på en rekrutteringsprosess i året ($0,09 * 12 = 1,08$). Selve rekrutteringsprosessen har flere kostnadselementer. Først og fremst tar det en del tid. Både leder, tillitsvalgt og personalavdelingen bruker lønnet arbeidstid for å få gjennomført selve rekrutteringen. I tillegg kommer de direkte kostnadene knyttet til annonser og kostnader knyttet til opplæring.

Det kommer normalt mange søkere til ledige stillinger på sykehjemmene når det søkes etter fagarbeidere eller assistenter. Det anslås at leder bruker om lag en uke på hver stilling, fra utarbeidelse av stillingsbeskrivelser, behovsanalyse og stillingsannonse til søknadsgjennomgang, innkalling til intervjuer, gjennomføring av disse, referatskriving og referansesjekk. I tillegg anslås det at tillitsvalgt bruker om lag to dagsverk på hver rekruttering. Når vi bruker leders lønn og gjennomsnittslønn for avdelingens ansatte kommer

vi frem til at dette beslaglegger tid for avdelingen som tilsvarer 16.640 for lederen ($512.000/52 + 69\%$) og 5.352 ($364.200/230*2 + 69\%$) for den tillitsvalgte. I tillegg kommer personalavdelingens ressursbruk knyttet til rekrutteringsprosessene, noe som også inkluderer tid brukt til å opprette brukere i de aktuelle IT systemene. 1,5 årsverk er knyttet til dette arbeidet. Første halvår i 2012 ble det gjort en opptelling av antall ansettelser. Det viste seg da at det var ansatt 74 personer, noe som skulle tilsi at personalavdelingen bruker om lag 1 % av et årsverk på hver nye rekruttering. De ansatte som arbeider med rekrutteringene har en gjennomsnittslønn på 400.000. Legger vi til 69 % også her havner vi på en kostnad på 6.760 kroner for hver ansettelse. Totalt 28.752 kroner kan dermed knyttes til lønnskostnader brukt på hver rekruttering.

Annonsekostnadene frem til juli i 2012 var på 400.000 kroner. Annonseprisen varierer for den enkelte stillingen avhengig av hvor mange stillinger som er i hver samleannonse. I denne perioden var det totalt annonsert 57 faste stillinger og 17 vikariater. Det tilsvarer en gjennomsnittskostnad på 5.405 kroner pr stilling. Fulltidsstillinger og deltidsstillinger blir annonsert på samme måte. Siden vi har regnet med at en reduksjon til 17 stillinger vil gi ca. 1 ansettelse mindre i avdelingen hvert år, vil det gi en besparelse på kr 5.405.

En annen del av rekrutteringskostnadene er knyttet til opplæring. Alle nyansatte må være med på et endags introduksjonskurs. Der leies det inn buss og serveres mat. I gjennomsnitt koster denne dagen 1.000 kroner pr deltager. I tillegg kommer lønn for tiden som er brukt til dette som vil være et mål på produksjonstap. Den gjennomsnittlige årslønna på 362.200 gir en dagslønn + 69 % på 2.661 kroner. Rekrutteringskostnadene for introduksjonskurset blir dermed $kr\ 1.000 + 2.661 = 3.661$.

Den siste delen av rekrutteringskostnaden kan knyttes til opplæring i alle prosedyrer og systemer som skal brukes. Nyansatte får tre opplæringsvakter og etter det praktiseres en fadderordning, men de nyansatte går da ikke «oppå», men blir en del av den ordinære driften. Avdelingsleder mener likevel at det vil være rimelig å anslå at ett månedsverk går bort til opplæring. Dette tilsvarer en lønnskostnad + 69 % på over 51.000 kroner.

Om vi legger alle disse kostnadene sammen, vil vi se at en enkelt rekruttering koster nesten 90.000 kroner.

Tabell 18: Innsparingspotensial for en enkelt rekruttering.

Rekrutteringskostnader	
Leders tid	16640
Tillitsvalgtes tid	5352
Personalavdelingen tid	6760
Annonser	5405
Introduksjonskurs	3661
Opplæringskostnader	51292
Totalt	89110

Når vi forutsetter at avdelingen i gjennomsnitt vil få en rekruttering mindre hvis den får 17 ansatte istedenfor 29, vil vi kunne sette dette inn i følgende tabell:

Tabell 19: Innsparingspotensial pr år for rekruttering ved å redusere antall ansatte.

Antall ansatte	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
Stillingsstørrelse	59%	61%	63%	65%	68%	71%	74%	77%	81%	85%	89%	94%	100%
Rekrutteringskostnader	0	7426	14852	22278	29703	37129	44555	51981	59407	66833	74258	81684	89110

I og med at dette er en typisk sprangvis kostnad vil det ikke være slik at kostandsendringen vil skje gradvis slik tabellen kan indikere, men med en konserntankegang og et langsiktig perspektiv, mener vi likevel at dette gir det mest riktige bilde på besparelsen.

5.5 Kostnader det knyttes stor usikkerhet til

Vi har i tillegg vurdert en rekke kostnader som vi ser at det knytter seg store usikkerhetsmomenter til. For å unngå å havne i en situasjon der resultatet av vår analyse kan bli vurdert som spekulativ, har vi valgt ikke å ta disse med i det videre arbeidet. Det vil likevel være hensiktsmessig å presentere hvilke vurderinger som er gjort.

5.5.1 Overtid og forskyvninger

I regnskapsåret 2012 ble det utbetalt 42.000 kroner i overtid og 8.000 i forskjøvet arbeidstid. Mye av overtiden er å finne hos sykepleierne, dette fordi dette er den kompetansen som er mest sårbar, og som man er nødt til å sikre at er tilgjengelig. Det er ofte situasjoner hvor det mangler sykepleier på «huset». Hvis ingen sykepleier kan ta en ekstravakt, må man ha såkalt bakvakt på huset og dette utløser oftest overtid. Noen ganger er det en sykepleier på en annen avdeling som har bakvakt, men det belastes den avdelingen som har fraværet på sykepleieren.

Reglene for overtidsutbetaling tilsier at en må overskride arbeid tilsvarende 100 % stilling for at det skal utbetales et overtidstillegg. Ansatte i lavere stillingsandeler vil få normal timelønn for ekstra arbeid under 100 % stilling, noe som ikke vil gjøre det hverken dyrere eller billigere å benytte seg av dem enn det en normalt ville ha betalt. Når man derimot kommer over 100 % stilling vil en måtte betale overtidstillegg. Man skulle derfor tro at dersom flere er i store stillinger ville det føre til at man oftere vil måtte betale overtidstillegget. Det vil da bli en overproposjonal kostnad. Reglene knyttet til betaling for forskyvninger benyttes når man må endre vakter på kort varsel. Disse bestemmelsene henger derimot ikke sammen med den ansattes stillingsstørrelse, så vi kan i denne sammenhengen se bort fra forskyvninger.

Regnskapsmessig er det en del skjulte kostnader knyttet til overtid, fordi noen ansatte velger å få alle overtidstimene gjennom sin timebank (timer de kan ha til avspasering). Dette gjelder ikke minst lederne, som også har en del bakvakter og merarbeid som ikke er pålagt og som dermed telles som mertimer, ikke overtidstimer.

Vurderingene av disse kostnadene har vært det mest krevende i vår analyse. Vi har prøvd oss frem med ulike scenarier og testet hvordan dette ville slått ut overtidsmessig. Konklusjonen ble likevel at dette fort kan bli tolket som spekulasjoner fra vår side. Vi lette derfor etter andre som har gjennomført forsøk knyttet til større stillingsbrøker og overtid. Vi tok for oss en del av prosjektene som er startet etter det statlige initiativet fra 2011. Vi fant ett tydelig eksempel fra de 47 prosjektene som er satt i gang. Det er fra hjemmetjenesten i Strindheim. De har ikke merket en økning i overtidsbruken eller forskyvninger. Forskyvninger er uansett kostbare og det er ingen relasjon her til den ansattes stillingsbrøk. De løser behovene for ekstravakter med ansatte som ikke arbeider fulltid, eller med tilkallingsvakter, og dette er kostander som ikke har en relasjon til ansattes stillingsandel. Skriftlig referanse mangler da dette ikke er publisert enda, men kildene er avdelingsleder Elin Stensen og fagansvarlig Siw Thrane fra hjemmetjenesten i Strindheim. Ut fra prinsippet om ikke å ta med kostnader som vi er svært usikre på, har vi derfor valgt å ikke ta med noe om overtid.

5.5.2 Kvalitet for beboerne

Bergen kommune har gjort en rekke tiltak for å øke den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen for ansatte som arbeider i boliger for psykisk utviklingshemmede. Den desidert største besparelsen de opplevde, var knyttet til færre uønskede hendelser som fall, skader og tvangsbruk. I tillegg meldes det om økt opplevd kvalitet for beboerne. Fafo har skrevet en rapport om de endringene som er gjort i Bergen, men har ikke tallfestet kvalitetsforbedringene. Prosjektlederen sier likevel selv, på VOX-konferansen om deltid i oktober 2012, at det har vært en nedgang i uønskede hendelser på over 90 %.

Aurskog – Høland kommune har et eget rapporteringssystem for helsesektoren der uønskede hendelser også kan bli rapportert. I utgangspunktet hadde vi et håp om at vi kunne bruke rapporteringer herfra og koble dette til den enkelte ansattes stillingsbrøk og dermed påvise, eller eventuelt avvise sammenhenger mellom stillingsandel og uønskede hendelser. Etter samtale med avdelingsleder gikk vi derimot bort fra denne tanken. Hun mener kulturen for å rapportere hendelser ikke er god nok til at dette kan brukes for å måle hva som faktisk skjer. I tillegg er det ikke slik at det er den som rapporterer som nødvendigvis har gjort noe som har ført til en uønsket hendelse. Samtidig mener hun at stillingsstørrelsen i seg selv ikke er vesentlig på sin avdeling i forhold til uønskede hendelser. Hun knytter dette i større grad til kontinuitet og stabilitet hos de medarbeiderne som er der og blant beboerne, i tillegg til at de fleste ansatte i avdelingen har fagkompetanse. I 2012 var det bare 5 ansatte som ikke hadde helsefaglig utdanning i denne avdelingen. Hun utelukker ikke at stillingsstørrelsen kan slå noe ut, men at stillingsstørrelsen er et moment som i større grad ville gjort seg gjeldende hvis det samtidig hadde vært mindre stabilitet i avdelingen. Med utgangspunkt i at vi vet ansatte gjerne skulle hatt større stillingsandeler, kan vi anta at arbeid i større stillingsbrøker vil føre til ytterligere stabilitet og en reduksjon i antall uønskede hendelser.

Dette er bare en av flere mulige måter en ville kunne anta at færre ansatte i større stillingsstørrelser kunne kvalitetsmessig registreres. Beboerne ville fått færre personer å forholde seg til og den enkelte pleier ville hatt mer tid sammen med den enkelte beboer. Ansatte på fulltid vil få mer praksis og dermed øke realkompetansen sin raskere, noe som trolig vil føre til bedre service og utføring av oppgaver.

Når det gjelder samarbeidet kollegene i mellom, ville vi trolig fått en kvalitetsheving med færre ansatte. Ansatte ville ha jobbet mer sammen med de samme menneskene og dermed blitt bedre kjente med hverandre og trygge på hverandres styrker. I tillegg ville det gitt mindre utsjekking av hverandres arbeid når det er færre som gjør de samme oppgavene og man vil bli mer sårbar ved fravær når antallet ansatt går ned til fordel for høyere stillingsandeler. Avdelingsleder i vår avdeling er soleklar på at ansatte i tilnærmet fulle stillinger vil heve kvaliteten vesentlig. Likevel er denne merkvaliteten dette ville gitt, vanskelig å tallfeste. Selv etter flere ulike tilnæringsmåter og spørsmål om hva avdelingsleder med sitt skipperskjønn ville anta at en besparelse kunne være, ønsker hun ikke å prøve å tallfeste dette. Vi lar derfor dette være et tilleggsmoment uten å økonomisk tallfeste kvalitetsforbedringen.

5.5.3 Oppslutning om satsingstiltak

Man kan godt tenke seg at det både vil være lettere å kommunisere satsingstiltak og følge disse tettere opp med ansatte man oftere har kontakt med, enn med de som arbeider i lave

stillingsbrøker. Skulle man gjøre en satsing på områder for å få ned forbruket av kostbart sårbehandlingsutstyr eller medisiner- og strømforbruket, ville effekten trolig blitt bedre med flere i større stillinger. Avdelingsleder mener selv at det vil være enklere å få til en oppslutning om alle slike tiltak. I dag er det en utfordring at det er en del av de ansatte som avdelingsleder kun møter svært sjelden. Derfor blir gjerne kommunikasjonen borte eller utvannet før den kommer frem til siste mottaker.

Dette gjelder også håndtering av medisiner, sårmateriell og mat. Ansatte i store stillingsstørrelser vil i større grad kjenne mat-rutinene og den enkelte beboer slik at en ikke serverer mer mat enn det beboere vil ha. En eventuell økonomisk effekt av dette vil være vanskelig å tallfeste. Det har ikke vært særlig fokus på dette i 2012 eller i tiden etterpå. Det er heller ingen planer om å gjøre noe med noen av disse områdene nå, så vi velger å ikke ta dette med.

5.5.4 Sykefravær

Det er som tidligere beskrevet 29 ansatte i avdelingen, noe som gjør sykefraværsanalysen svært usikker fordi antallet er så lavt. En ansatt med langvarig sykefravær vil gi store utslag på den gjennomsnittlige fraværsprosenten når gruppen ansatte er så liten. I tillegg vet vi at det er en del som har redusert sin stilling, eller ikke brukt muligheten til å øke den, nettopp på grunn av sin egen helse og helseplager. Det er ikke alle som har hatt muligheten, eller som har ønsket å få delvis uførhet, og som dermed har dokumentert behov for deltid på denne måten. Vi har også en form for høne – egg problematikk, dersom det skulle vise seg at vi kunne finne noen signifikante sammenhenger mellom stillingsprosent og sykefravær. Av de som var ansatt i avdelingen 31.12.2012 var det ingen som var delvis uføre. Det var en ansatt som sluttet i 2012. Vi har i sykefraværsanalysen valgt å ta med hennes stillingsandel 1.1.2012 og hennes sykefravær i prosent av mulig tilstedeværelse. I denne delen av analysen har vi derfor 30 ansatte i avdelingen.

Landsgjennomsnittet for sykefravær 2. kvartal 2013 var 5,1 %. Sykefraværet for kvinner var 6,8 % (nav.no). I følge KS er sykefraværet betydelig høyere i den kommunale pleie- og omsorgssektoren enn i andre bransjer. KS viser til at sykefraværet her var hele 11 % i 2012 (www.ks.no; 26.09.13). Samtlige ansatte i avdelingen er kvinner. Vi har analysert fraværet i forhold til stillingsstørrelsene på vår avdeling. Det kanskje mest oppsiktsvekkende er at 22 personer, av 30, har mindre enn 5 % fravær, og at hele 14 av disse ikke har fravær i det hele tatt. Den gjennomsnittlige sykefraværsprosenten i 2012 var i avdelingen på 5,65 %, noe som er meget godt for en sykehjemsavdeling og betydelig lavere enn for kvinner generelt. Kun 6 personer har mer enn 6 % fravær. Når vi ser på fordelingen av stillingsprosentene kan vi dele disse i 3 grupper. 6 ansatte har stillingsstørrelser på mellom 11 og 26 %, deretter går det et

hopp til neste gruppe ansatte som ligger mellom 45 % og 66 %. Det er 11 ansatte som tilhører denne gruppa. Så er det igjen et sprang til de som har over 75 %. Det er kun tre som har over 80 % stillinger, en av disse har 90 % og de to siste har 100 %. Det er ikke ønskelig å skille disse ut som enkeltpersoner i analysen, da man i sykefraværs-sammenheng ikke ønsker å gå ut med den enkeltes fravær, eller detaljer som gjør det enkelt å gjenkjenne enkeltpersoner.

Ser vi på de tre ansatt som har mer enn 10 % fravær, tilhører to av disse ansatte-gruppen som har stillingsprosent på mellom 45 % og 66 %, mens den siste tilhører gruppen med stillingsbrøker under 27 %. Utvider vi til å se på alle med sykefravær over 6 %, finner vi to i to av gruppene og tre i den siste. Også ansatte uten fravær fordeler seg forholdsvis likt i de tre ulike gruppene.

Det er ut fra den ansatte-massen vi har i avdelingen ikke grunnlag for å si noe om sammenhengen mellom sykefravær og stillingsprosent. Det er derfor ikke en faktor vi tar med i det videre arbeidet.

5.6 Den ideelle stillingsbrøken

Ut fra det vi frem til nå har tatt for oss, ser vi at det er en rekke kostnader som vil bli redusert ved å øke stillingsandelene. I tillegg vil en del tid bli frigjort som vil gi tjenester med bedre kvalitet. Vi har ikke tallfestet andre kvalitetshevninger enn frigjort tid, selv om vi mener det vil bli en tilleggs-konsekvens av å øke stillingsandelene. Samtidig er det enkelte kostnader som vil øke ved å få opp stillingsandelene. Om vi samler tabellene vi hittil har presentert i sammenheng med en reduksjon av antall ansatte, og legger til det sjablongmessige kapitaltillegget på 5 % som veilederen for selvkostområdene anbefaler, vil det se slik ut:

Tabell 20: Samlet innsparingspotensialet pr år ved å redusere antall ansatte.

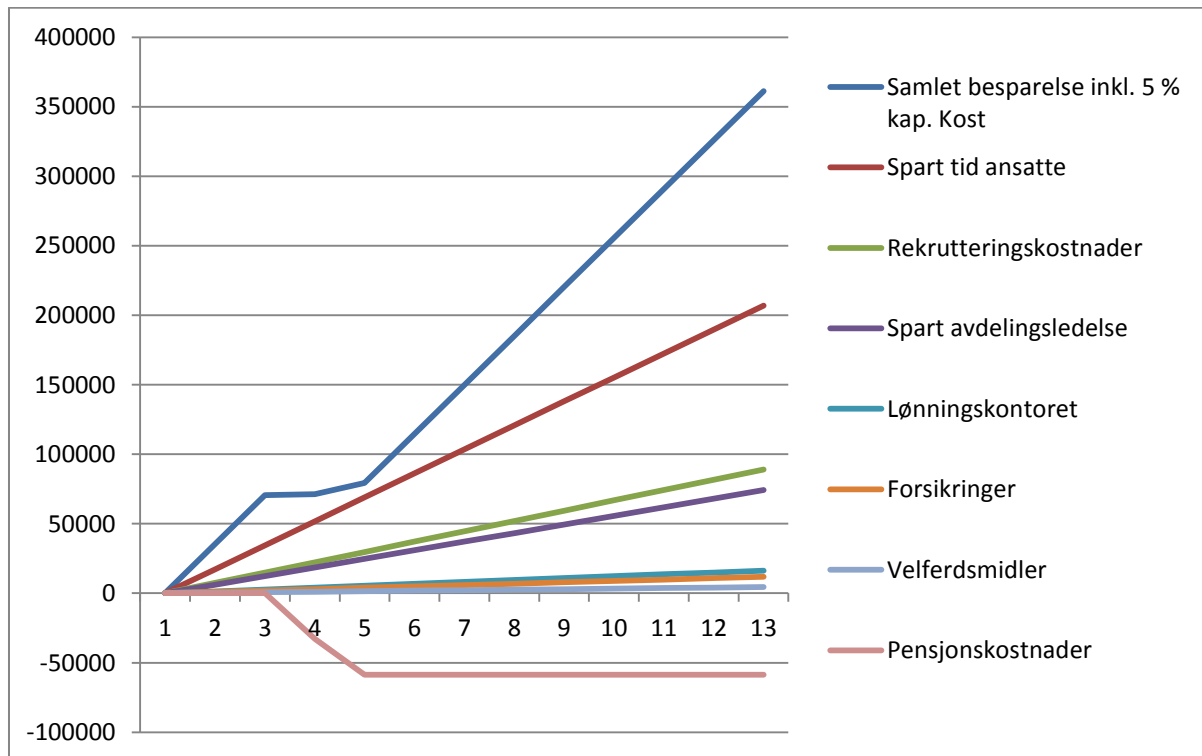
Antall ansatte	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
Stillingsstørrelse	59 %	61 %	63 %	65 %	68 %	71 %	74 %	77 %	81 %	85 %	89 %	94 %	100 %
Spart avdelingsledelse	0	6180	12360	18539	24719	30898	37078	43257	49437	55616	61796	67975	74155
Spart tid ansatte	0	17243	34486	51728	68971	86214	103457	120699	137942	155185	172428	189670	206913
Velferdsmidler	0	370	740	1110	1480	1850	2220	2590	2960	3330	3700	4070	4440
Lønningskontoret	0	1359	2719	4078	5437	6797	8156	9515	10875	12234	13594	14953	16312
Forsikringer	0	986	1971	2957	3943	4929	5914	6900	7886	8872	9857	10843	11829
Rekrutteringskostnader	0	7426	14852	22278	29703	37129	44555	51981	59407	66833	74258	81684	89110
Pensjonskostnader	0	0	0	-32747	-58685	-58685	-58685	-58685	-58685	-58685	-58685	-58685	-58685
Totalt	0	33564	67127	67943	75568	109131	142694	176258	209821	243384	276947	310511	344074
5 % Kapitalpåslag	0	1678	3356	3397	3778	5457	7135	8813	10491	12169	13847	15526	17204
Totalt med kap.påslag	0	35242	70483	71340	79346	114588	149829	185070	220312	255553	290795	326036	361277

Vi mener det er grunnlag for å si at det ligger en potensiell innsparing på over 360.000 hvert år, dersom alle 17 årsværk hadde vært fordelt på 17 heltidsstillinger. Selv om vi kan se at besparelsen ikke er helt lineær i forhold til antall ansatte, forskjellen fra 27 til 26 ansatte er minimal, ser vi at den største besparelsen finner vi når alle ansatte har fulltidsstillinger.

5.7 Følsomhetsanalyse

En følsomhetsanalyse gir et bilde av hva som skjer hvis noe bestemt inntreffer. Slike analyser blir også kalt «Hva, hvis – analyser». Det vi er særlig interessert i her, er å undersøke hva som skjer med de ulike kostnadene når det blir færre ansatte. Dette kan også settes opp grafisk. Når det er flere variabler som påvirkes av endringene som illustreres i samme diagram kaller vi det gjerne et stjernediagram. Bruker vi tallene fra tabellen overfor og legger de inn i et slikt diagram vil vi få følgende bilde:

Figur 7: Følsomhetsanalyse som viser gevinst ved å redusere antall ansatte med 1 til 12 personer.



Dette bildet viser den samlede innsparingsmuligheten ved å la flere gå over i større stillingsandeler. Den blå kurven viser den samlede utviklingen, når vi går fra dagens situasjon til å redusere antall ansatte med totalt 12 personer. Da ville vi ha gått fra 29 ansatte til 17 som vil være et minimum med dagens bemanningsnorm fordi alle da ville ha hatt 100 % stilling. Selv om den blå linja har enkelte intervaller der den ikke stiger like raskt, ser vi likevel at den stiger konstant. Det vil med andre ord si at det hele tiden vil ligge en økonomisk gevinst i å få større gjennomsnittlige stillingsandeler, slik at antall ansatte går ned. I denne følsomhetsanalysen er de kostnadene som er mest følsomme for endringer de som ligger høyest, mens jo nærmere null du kommer, jo mindre følsomme er kostnadene for endringene. I et intervall, der pensjonskostnadene vil øke, er det denne enkelt-endringen som er den mest følsomme. Den slår negativt ut for en utvikling, likevel blir den samlede endringen likevel positiv.

5.8 Oppsummering og refleksjoner

Det er en utfordring at de kostnadene som virkelig slår ut i beregningen vår, er de som baserer seg mest på anslag over ressursbruk. De største utslagene økonomisk får vi der usikkerheten er størst, der graden av skjønn er størst. Dette er samtidig en utfordring for oss som studerer denne avdelingen rent etisk. Naturlig nok vil større utslag gi mer interessante svar, og kanskje

til og med en viss form for oppmerksomhet. Dette har vi hatt en bevisst holdning til og vi har stilt hverandre kritiske spørsmål underveis. I tillegg har vi prøvd i størst mulig grad å bryte tallene mest mulig ned, slik at sammenhengen med de enkelte faktorene og den enkelte ansatte skal komme best mulig fram. Samtidig ligger det en viss grad av usikkerhet her. Hva skal med og hva skal ikke med, hva er henførbart, hvilke påslag gjør vi med lønnskostnadene for å gjengi bildet av den reelle kostnaden inkludert de sosiale kostnadene best mulig? Vi har i størst mulig grad gått til ekspertisen i organisasjonen, det vil si avdelingsleder, kommunens to kontrollere, økonomisjefen, den forsikringsansvarlige og HMS koordinatoren, og latt disse gjøre sine skjønnsmessige avveininger. For oss er det interessant å vurdere om tallene kan generaliseres til andre tilsvarende avdelinger i andre kommuner, da det vil kunne gi oss et anslag på samfunnsmessige følger for optimalisering av stillingsstørrelser.

Kostnader som enkelt lar seg knytte til den enkelte ansatte er kostnader til velferdsutvalget og forsikringer. Der er det ingen tvil om at kostnaden er knyttet til den enkelte ansatte og det er helt sikkert at besparelsen i stor grad vil inntreffe. Disse kostnadene står likevel for en svært liten del av den totale innsparingsmuligheten, slik at de i seg selv ikke blir vesentlige.

Vi har tidligere i dette kapittelet trukket frem at vi ikke legger inn kvalitetsgevinster utover frigjort tid som økonomiske verdier. Det ville i tilfelle vist at den økonomiske fordelingen av å få flere til å arbeide større stillingsstørrelser, ville øke. Hverken Heidi Nicolaisen eller Leif Moland, FAFO-forskere som har arbeidet mye med deltid i Norge, mener at det finnes gode måter å gjøre om kvalitetsforskjeller til økonomiske størrelser og sette dette inn i en økonomisk argumentasjonsrekke. Det mener heller ikke vår veileder, professor Knut Ingar Westeren. Vi velger derfor å fokusere på den økonomiske argumentasjonsrekka, men lar de kvalitative innspillene bygge opp under den økonomiske argumentasjonsrekka. Dette vil vi komme tydeligere tilbake til, etter at vi har beskrevet funnene i intervjuene og i surveyen.

Selv om vi ikke har lagt inn en forventet kvalitetsforbedring for beboere, så har vi lagt inn lønnsfaktoren for frigjort tid både for leder og for ansatte. Dette er ikke helt uproblematisk med tanke på at vi gjerne vil kunne bruke disse ressursene som stimuleringsiltak for å få flere til å arbeide i større stillingsstørrelser. Det blir jo ikke i første omgang snakk om penger som frigjøres budsjettmessig. Det er heller ikke sikkert at frigjort tid vil bli brukt til kvalitetsforbedringer. Vi kan likevel tenke oss at en leder vil kunne få ansvar for mer enn en avdeling når det blir færre ansatte og på den måten faktisk få reelt sett frigjort noen ressurser i budsjettet. Dette er noe som i tilfelle vil skje på lengre sikt og det vil trolig skje sprangvis, ikke som en jevn utvikling. På lignende måte er det mulig å tenke seg at tid som blir frigjort for den enkelte ansatte på sikt vil kunne føre til bemanningsendringer og effektivisering også

der. Som vi har sett, er det frigjort tid til både leder og ansatte som gir to av de tre største utslagene økonomisk ved endringer i gjennomsnittlig stillingsbrøk. Vi mener at valget vårt med å sette en kroneverdi på denne frigjorte tiden som lønn og sosiale kostnader er rett. Dette er et velkjent prinsipp innen samfunnsøkonomien. I tillegg er kommunen villig til å betale den prisen for dette tjenestetilbudet i dag, noe som tilsier at kvalitetsendringen er verdt det den koster. Samtidig er vi klar over at vi budsjettmessig ikke nødvendigvis kan innkassere gevinsten det samme budsjettåret som vi setter i gang med eventuelle stimulerings tiltak.

Rekrutteringskostnadene er også følsomme for endringer i antall ansatte. Kostandene til rekrutteringer vil være svært ulike fra utlysning til utlysning. Enkelte stillinger har mer enn 150 søkere, mens andre stillinger kan ha så lite som 3 søkere. Tidsestimatet vårt kan man derfor stille spørsmål ved. Vi mener likevel vi har gjort en god vurdering av dette og søkt å kvalitetssikre denne ved å sjekke ut med de som har mest med rekrutteringsprosessene å gjøre.

Også når det gjelder en del andre kostnader vil vi ha budsjettmessige utfordringer. Både rekrutteringskostnadene og kostnadene til lønnskontoet er det vanskelig å tilbakeføre til de enkelte avdelingene. Disse kostnadene er ikke en del av internfaktureringen, selv om det er kostnader som i dag er sentralisert til en stabsenhet. Når arbeidspresset på en stabsenhet minker, vil staben trolig heller prioritere andre oppgaver istedenfor å nedbemanne. Avdelingen får altså reelt sett ikke en gevinst som kan hentes ut eller enda mindre tilbakeføres til sykehjemsavdelingen.

Til tross for disse innvendingene mener vi at de økonomiske vurderingene slik de er presentert i tabell 20 er det mest presise og riktige bildet vi kan gi. Ut fra en konserntankegang er det rimelig å legge inn gevinster slik vi har gjort, selv om det blir vanskelig å tilbakeføre ressurser til den enkelte avdeling. Dette er noe som vil måtte gjøres gradvis og som vil gå seg til over tid.

Vi mener derfor at vi kan konkludere med at den ideelle stillingsbrøken etter økonomiske beregninger vil være 100 %. Dette ser vi ut fra tabellene våre og den grafiske følsomhetsanalysen ovenfor. Også ikke-økonomiske vurderinger taler for at det ideelle er 100 % stillinger. Vi har blant annet trukket frem elementer som færre avvikshendelser, ansatte som kjenner hverandre og beboere bedre, noe som trolig gir økt kvalitet for alle. Samtidig skal vi ikke glemme at denne avdelingen allerede har gjennomført et viktig tiltak ved å øke grunnbemanningen før vi begynte våre undersøkelser knyttet til avdelingen. Det betyr i realiteten at avdelingen allerede har startet en prosess som gir en høyere stillingsandel enn det som var tilfellet for noen år siden. Da avdelingen økte grunnbemanningen ble

årsverkstilleggene fordelt på ansatte som var der som små påplussinger på enkeltes stillingsstørrelse. Effekten vi har funnet forventes derfor å kunne ha et enda større potensiale i andre avdelinger. Det vil føre til at gevinsten vi har funnet i vår oppgave ville ha vært større om vi hadde gjort beregninger før prosjektet «økt grunnbemanning» ble gjennomført. Det vil derfor også trolig vise større gevinster for andre sykehjemsavdelinger som ikke har gjennomført bemanningsøkende tiltak tidligere.

Svaret på forskningsspørsmål I; hvor stor er en økonomisk optimalisert stillingsstørrelse, og hva kan vi tjene på å nå denne stillingsstørrelsen er altså 100 %, en besparelse på over 360.000 kroner i avdelingen som vi har tatt for oss. I regnskapsåret 2012 brukte avdelingen 10.196.000 kroner på lønn, feriepenger og arbeidsgiveravgift, på sine faste ansatte. En potensiell besparelse på 360.000 utgjør dermed 3,53 %. Det skjer ved at man reduserer fra 29 til 17 stillinger.

Selv om vi har funnet en logisk og økonomisk begrunnet optimal stillingsbrøk, kan det være andre forhold som gjør at beslutninger om videre utvikling blir en annen enn det en instrumentell rasjonalitet eller «the economic man», som Busch kaller det, ville ha valgt. (Busch et al, 2010). Med dette som utgangspunkt har vi intervjuet ledere og hovedtillitsvalgte for å finne mer ut om forskningsspørsmål 2; Hvilke krefter vil virke imotsatt retning av en økonomisk optimalisering av stillingsbrøken til ansatte?

6 Hvilke krefter vil trekke i motsatt retning av den økonomisk optimale stillingsbrøken?

6.1 Informanter til intervjuet

Våre 5 informanter er henholdsvis 3 ledere (avdelingsleder, leder for alle sykehjemmene, helse- og rehabiliteringssjef) og to tillitsvalgte (Fagforbundet og Norsk sykepleierforbund). Dette er ledere med lang erfaring innen helse- og omsorgssektoren; enten som leder på førstenivå (avdelingsleder) eller som en mer overordnet leder. De to tillitsvalgte har også lang erfaring med tillitsmannsarbeid på ulike nivå. Som tillitsvalgte innen Fagforbundet og Norsk sykepleierforbund representerer de hovedgruppene av ansatte innen helsesektoren i Norge. I den avdelingen vi undersøkte spesielt, er et flertall av de ansatte organisert i Fagforbundet.

Disse informantene ble valgt ut fordi vi forventer at de har en reflektert holdning til deltidspromatikken og fordi de har en reell mulighet til å være med på å gjennomføre endringer. Siden vår oppgave trekker inn et nytt moment som sjelden er med i debatten, nemlig økonomi, mente vi det var av stor betydning at informantene har betydelig kunnskap om deltidspromatikken. Dersom vi hadde valgt tilfeldig ansatte på sykehjemmet eller mer perifert ansatte i kommunen, tror vi ikke vi ville fått like fyldige svar. Nettopp det at vi presenterer et nytt perspektiv ved å knytte økonomi opp mot heltids-deltidspromatikken, er også årsaken til at vi mener at intervju vil gi oss mer fyldig informasjon enn f.eks. en survey. Vi ønsker at våre informanter skal ha mulighet til fundere og snakke fritt omkring disse spørsmålene.

Tidligere har vi nevnt at det er et unisont ønske fra alle interessenter om en reduksjon i bruken av deltid. Når KS så vel som et samlet fagforenings-Norge er entydige på dette, skulle man forvente at våre informanter også forfekter dette standpunktet. Man skulle dermed forvente at det ikke ville være noen krefter som virker i motsatt retning av en utvikling mot en økonomisk optimalisert stillingsbrøk på 100 %. Det må likevel være motkrefter – krefter som gjør at endring blir vanskelig, siden det fortsatt er mye deltid i helsesektoren. Det er dette vi har kalt stabiliseringskrefter. Disse kreftene ønsker vi å prøve å avdekke.

6.2 Krefter som motvirker optimalisering av stillingsbrøken

Forskningsspørsmål II er: Hvilke krefter vil trekke i motsatt retning av den økonomisk optimale stillingsbrøken? Dette er en problemstilling som vi vil avdekke gjennom teori samt empiri, fortrinnsvis med intervjuene av lederne og tillitsvalgte. Det sentrale er å se hva våre informanter mener bidrar til å opprettholde stor grad av deltid i arbeidslivet. Da er vi inne på stabiliseringskrefter. Videre søker vi etter mulige endringskrefter i uttalelser fra våre

informanter. Grunnen til at vi bruker begrepet *mulige endringskrefter* er at så lenge andelen på deltid er stor, kan det skyldes at endringskreftene er svake eller fraværende. Dermed kan det være at vi heller bør se på hva vi aktivt kan gjøre for å endre situasjonen, gjennom ulike *virkemidler*. Virkemidlene får dermed en vesentlig plass i denne presentasjonen.

Avslutningsvis vil vi, med utgangspunkt i teorien om stabiliserings- og endringskrefter sette opp en modell hvor vi kombinerer teori og funn fra våre informanter. I det følgende bruker vi enten empirien til å indirekte beskrive hva informantene har uttrykt eller så eksemplifiserer vi med direkte sitater.

En forutsetning for å peke på stabiliseringskrefter er en bevissthet om interessentene. Det er interessentene som bidrar til endring eller stabilisering gjennom sine holdninger eller ved å bidra til å utvikle et lov- og avtaleverk som er i samsvar med egne interesser. Som vist til i teorikapitlet er det et sett av interesser omkring spørsmål om arbeidstid og deltidsproblematikk. Noen av interessentene vi har pekt på er:

- Dagens og fremtidens brukere
- Den lokale ledelsen
- Den enkelte ansatte
- Fagforeningene
- Toppledelsen
- Politikere, både nasjonalt og lokalt
- KS
- Tilsynsordninger som Arbeidstilsynet og domsutvalget

Innledningsvis har vi vist til at det er et ganske unisont ønske fra så vel KS, nasjonale politikere, offentlige ledere og ansatte om å redusere deltidsbruken i arbeidslivet. Når man likevel har en stor andel på deltid, blir det interessant å søke forklaringsmodeller på dette. Hva er årsaken til at så mange er i deltidsstillinger når det er et så entydig ønske om reduksjon? Teorien om endrings- og stabiliseringsfaktorer er primært laget for å forklare forhold i næringslivet, men vi mener det også kan ha overføringsverdi til vår problemstilling.

6.2.1 Stabiliseringskrefter

Fagforeningsrepresentantene mente at hovedårsaken til mye deltid var at det ikke ble utlyst store stillinger. Den ene avdelingslederen bekreftet også dette. Små stillinger var nødvendig for å få lagt turnusplaner slik at ingen jobbet mer enn hver 3. helg. Dette kravet førte til at en 6 ukers turnus for avdelingens 17 årsverk måtte fordeles på minst 25 ansatte. Det trengs minimum 8,5 ansatte i gjennomsnitt for å fylle opp en enkelt vakthelg. Deltidsproblematikken ble oppfattet som en organisatorisk utfordring med turnusplaner som bidro til å opprettholde stor grad av deltid slik tillitsvalgt i Norsk sykepleierforbund uttrykker det:

Man må ha mange personer å spille på for å dekke antall personer i helger. Det er ikke økonomi til å gi folk store stillinger – da blir det for mange på jobb i uka. Det er spesielt når man jobber turnus. Vi har ufrivillig deltid, i mye større grad enn dere har tenkt på her.

Både ledere og tillitsvalgte knytter dermed deltidsproblematikken i stor grad til turnusplaner som er vanskelig å endre. Dette blir en form for det institusjonell teori beskriver som kognitiv mekanisme. Vi ser likevel at bakgrunnen for at vi er kommet dit vi er, også kan knyttes til ansattes interesser. Moland (2013, s. 54) beskriver at ved arbeidstidsforkortelsen i 1987 (en regulativ mekanisme) ble det vanlig at tidsreduksjonen ble tatt som redusert arbeidstid i helgene. Det utviklet seg en turnustradisjon hvor man gikk fra å arbeide 3 av 6 helger til 2 av 6 helger. Følgelig ble det mange små deltidsstillinger for å fylle opp helgeturnusen. Presskreftene bak denne endringen var ansatte og deres fagforeninger. Flere av våre informanter, både fra ansatte og ledelse, uttrykte også hvor viktig det var å ha fri i helgene ved å hevde at "helger er hellige". En av de tillitsvalgte uttrykte noe som kan betegnes som en normativ mekanisme:

De som har jobbet i 10 år, jobber ikke uten å bli beordret. Helgene er hellige. Alle jobber ekstra-helger i løpet av et år, men det er mest ut fra samvittighet for kollegene. En kollega er omtenkstom overfor kolleger som får hard belastning når det er få på jobb.

Turnusplaner og ønsket om fri i helgene er stabiliseringskrefter. Dette bidrar til å hindre en reduksjon av deltid. En tredje stabiliseringskraft finner vi uttrykt både hos en av ledere og hos fagforeningsrepresentantene. De mente at omsorgsykket var så fysisk krevende at det var nesten umulig å jobbe i full stilling. Den ene fagforeningslederen påsto at arbeidssituasjonen er så krevende, at man ikke kunne forvente at noen jobbet mer enn i 80 % stilling.

Samtlige av informantene mente at ansattes omsorgsoppgaver i hjemmet var en vesentlig årsak til mye deltidsarbeid. Enkelte ledere mente at noe deltid skyldes at ansatte prioriterte fritid da de hadde økonomi til å velge bort arbeid, men dette var ikke noe hovedargument for noen. Intervjuene viste at det er en tydelig tendens at både lederne og ansattes representanter oppfattet utfordringen med deltid som noe som er utenfor deres kontroll, da deltid i stor grad skyldes utfordringer med turnusplaner.

Johnsen et al. (2011) trekker fram at stabiliseringskrefter kan være gruppenormer eller frykt for endring. Det kan være grunn til å spørre om ansattes holdninger til å arbeide helg, eller

generelt deres ønske om å jobbe deltid ut fra omsorgsoppgaver eller økonomisk frihet kan være knyttet til gruppenormer hos ansatte. Er det slik, i mange omsorgsykker, at det er en deltidskultur hvor det ikke forventes at man jobber fulltid? En slik eventuell gruppenorm vil være en mulig stabiliseringskraft som hindrer endring.

6.2.2 Endringskrefter

Innledningsvis pekte vi på et sett av interessenter. Ovenfor har vi beskrevet at flere av interessentene har holdninger som bidrar til stabilitet, men som vi skal se fra utsagnene under, så representerer de også tydelige endringskrefter. Både ledere og ansatte uttrykte et felles ønske om å redusere andelen deltidsstillinger. Da vi spurte representanten fra Norsk sykepleierforbund om hva som var den ideelle stillingsstørrelsen svarte hun: *Det ideelle er full stilling. Sykepleierforbundet er klare på det, med mulighet for å søke redusert hvis det er spesielle behov for det.* Fagforeningene mener at store stillinger er å foretrekke. De står slik for en endringskraft. Men samtidig har vi sett at fagforeningenes holdninger til helgearbeid er en stabiliseringskraft.

Samtlige informanter betraktet deltidsstillinger som ugunstig med tanke på fagutvikling. En leder sa at det var vanskeligere å få ansatte i små stillinger til å prioritere å bruke tid på utviklingsoppgaver, møter, kurs, opplæringstiltak m.m. Jo mindre stillingsbrøk, jo større var gjerne utfordringen. Fagforbundet mente det var en spesiell utfordring å få deltidsansatte i spesielt små stillinger til å ta kurs, da de gjerne prioritere å jobbe på ulike steder slik at det ble praktisk vanskelig å legge kurs til tider som kunne være aktuelle. Samme informant sa at:

Det er ganske synlig forskjell mellom de i store og de i små stillinger. De i større stillinger drar større deler av jobben ved at de frivillig tar på seg ekstraoppgaver. Det kan være ekstraoppgaver som uregelmessig renhold av rom eller nødvendig rengjøring av barbermaskiner. De i større stillinger føler rett og slett mer ansvar; de tar mer ansvar og har et større engasjement.

Det totale bildet fra samtlige informanter er at ansatte i deltidsstillinger, spesielt de i svært små deltidsstillinger, hadde et mindre engasjement for jobben enn de i større stillinger. Engasjement er viktig i forhold til å kunne gi kvalitativt gode tjenester. Både ledere og tillitsvalgte hevdet det er tendenser til at de med mindre stillinger leverte et kvalitativt dårligere arbeid enn de i større stillinger. Likevel presiserte de at ansatte i små og store stillingsandeler kunne ha samme formelle kvaliteter gjennom grunnutdanningen. I sitatet under ser vi at avdelingslederen mente at det gjerne var kvalitetsforskjeller ut fra stillingsandel og at begrepene engasjement og kvalitet gjerne går hånd i hånd:

Som jeg sa i sted, årsaken til at mange av de som har de aller minste stillinger er på jobb, er ikke det faglige - den store interessen og engasjementet er gjerne ikke til stede. Med små stillinger er det mer slik at man gjør det man må – man gir den grunnleggende pleien, og pleien er OK. Men det med oppfølging og informasjon kan bli borte på veien. De med de minste stillinger legger ikke noe mer i jobben enn den helt grunnleggende pleie, mat m.m. Det spesielle som av og til oppstår - som man må følge opp i avdelingen, kan glippe hvis man kun har helgevakter.

At deltidsansatte har ulik kvalitet gjennom å yte ulikt, mener enkelte informanter har å gjøre med det som informantene har kalt lokalkunnskap slik vi ser i følgende sitat:

Mange i små stillinger jobber kanskje 4 ulike steder, for å få nok inntekt. Da klarer de ikke å holde oppe fagkunnskapen og lokalkunnskapen omkring hvordan avdelingen fungerer.

Fra ledelsen ble det påpekt at deltidsstillinger var en utfordring med tanke på å få en gunstig faglig utvikling. En av lederne sier at "Vi prøver å gi tilbud om fagutvikling for alle sammen – men det vil gjerne være slik at med de små, stillinger kanskje ikke alltid får samme tilbud om kurs m.m.". Dette sier han kan føre til dårligere fagutvikling og videre at det over tid gir dårligere kvalitet.

Avdelingslederen sier at mange ansatte er opptatt av å verne sine fridager. Kommer tilfeldigvis en fagdag på en fridag, så er det vanskelig å få ansatte til å stille opp. Avdelingslederen etterlyste større interesse for egen læring. Samtidig hadde hun stor forståelse for at fridagen var hellig for mange, da man gjerne tilpasser det slik at fridagen kommer på planleggingsdager for barnehage eller SFO.

Avdelingslederen påpekte at de i små stillinger fikk en dårligere fagutvikling fordi de får mindre erfaringsbasert kunnskap – rett og slett fordi de er sjeldnere på jobb. Det samme betraktningen finner vi hos Sykepleierforbundet som påstår at de i små stillinger kan bli faglig akterutseilt både ut fra at de får mindre erfaring med å gjøre ulike ting (som å sette inn kateter) og i tillegg får de liten anledning til å delta på internopplæring. Det store bildet er at alle informanter er enige om at ansatte i deltidsstillinger har dårligere fagutvikling enn ansatte i større stillinger.

Flere informanter var opptatt av sammenhengen mellom arbeidsmiljø og deltid. Den øverste leder innen helse og rehabilitering i kommunen, mener ikke å ha opplevd at deltidsstillinger er en direkte årsak til dårlig arbeidsmiljø. På den andre siden påpeker han at dersom et

arbeidsmiljø skal utvikles gjennom ulike arbeidsmiljøtiltak, så er det utfordrende hvis mange er på deltid. En av fagforeningsrepresentantene mente derimot at arbeidsmiljøet kunne bli svekket av deltidsstillinger. Hun sa at det gjerne oppsto klikker mellom de som jobber mye og de som jobber lite på avdelingen. Klikker betraktet hun ikke nødvendigvis som noe negativt, bare at det er lettest å snakke med dem man treffer oftest. Noe lignende finner vi hos lederen som har ansvaret for alle sykehjem i kommunen:

Det er bedre med større stillinger enn med små – store stillinger skaper en mer sammensveiset gjeng enn hvis det er mange som kommer innom på jobb bare av og til. Det er vanskelig å inkludere de i små stillinger i arbeidsmiljøet. Så det er en ulempe med små stillinger.

Avdelingslederen knytter arbeidsmiljø til begrep som stabilitet, felleskap, lojalitet og trygghet – og sier disse faktorene gjerne er størst hos de i store stillinger. Sett under ett, er alle informanter enige om at man vil utvikle et best arbeidsmiljø der det er store stillingsandeler.

Ovenfor har vi sett at både fagforeningene og lederne er tydelige på at de foretrekker store stillinger. De i store stillinger har gjerne størst engasjement og høyest kompetanse, de gir kvalitet på tjenestene og de har gjerne bedre holdninger enn de i mindre stillinger. Ledelsen og ansatte ønsker fulle stillinger og følgelig må man betrakte dem som en endringskraft. Ut fra begrunnelsen over som peker på at ansatte i store stillinger også vil gi en bedre pleie til de eldre, skulle man kanskje tro at det var en endringskraft blant beboere selv, eller blant de pårørende. Dette har vi imidlertid ikke funnet. Selv om ansatte mener at fulle stillinger er best, er det likevel grunn til å spørre om deres positive holdninger representerer en reell endringskraft. Skal man kalle noe en endringskraft, må viljen eller kraften være så sterkt at den fører til en reel endring. Fagforeningene representerer en stabiliseringskraft ved å holde på at "helg er hellig". Det avgjørende da blir da om det er styrken i kraften eller i motkraften som er størst. Dette skal vi se nærmere på i slutten av kapitlet.

Innledningsvis pekte vi på at det er mange interessenter som ikke inngår blant våre informanter. Disse vil vi se nærmere på i det følgende, da de kan representere endringskrefter. Politiske styresmakter må sees på en som reel endringskraft. Med endringer i arbeidsmiljøloven i 2013 fikk deltidsansatte som de *siste 12 måneder jevnlig har arbeidet utover avtalt arbeidstid, rett til stilling tilsvarende faktisk arbeidstid i denne perioden (§ 14.4)*. Lovendringen er en endringskraft som gir ansatte som jevnlig blir trukket inn som vikar, rett til større stilling. Et annet eksempel på at politiske styresmakter representerer en endringskraft, er at den forrige regjering i 2011 satte av 75 millioner kroner for å støtte ulike prosjekter som skulle redusere andelen ansatte i ufrivillig deltid.

En av våre informanter, avdelingslederen, hevdet at de i større stillinger jevnt over gjorde den beste jobben overfor brukerne. Moland (2013) viser til at svært mye forskning har påvist at deltidsstillinger gir et kvalitativt dårligere tilbud. Han sier deltid er spesielt negativt innen helsesektoren da det blant annet gir fragmenterte tjenester og brukerne opplever at pleierne ikke kjenner like godt til den enkeltes behov. Videre peker han på at brukerne av offentlige tjenester i større grad enn tidligere blir behandlet som kunder. Lovverket legger stadig mer vekt på pasientenes rettigheter. Dermed er det grunn til å betrakte brukerne av offentlige tjenester som en potensiell endringskraft.

De som har ansvar for brukernes tjenester i pleiesektoren er kommunene. Kommunesektorens organisasjon, KS, viser til Moland & Bråthen (2012) og sier tydelig at deltid er uheldig for brukerne og kvaliteten på tjenestene. I 2013 inviterte KS arbeidstakerorganisasjonene i helse- og omsorgssektoren til dialog omkring disse spørsmålene i en erklæring hvor man bl.a. skulle frembringe helhetskultur, hvor kommunene ble oppfordret til å finne gode og varierte arbeidsordninger som var tilpasset brukernes behov m.m. Dette viser at KS er tydelig i sitt ønske om å redusere bruken av deltid. KS representerer slik en endringskraft, men man kan selvsagt stille spørsmål ved styrken i denne endringskraften.

6.3 Mulige virkemidler

For å få redusert graden av deltid må endringskreftene være større enn stabiliseringskreftene. Siden avdelingen i dag har stor grad av deltid, valgte vi å spørre informantene hvilke muligheter de så som kunne føre til endringer i organisasjonen.

Den øverste leder for helsesektoren i kommunen mente at noe av det beste virkemiddelet for å få større stillingsandeler, var å oppfordre ansatte til å jobbe på flere avdelinger samt utprøving av ulike turnusplaner, f.eks. langturnus eller ønsketurnus. På dette punktet skilte han seg fra de andre informantene.

De andre fire informantene betraktet derimot situasjonen som ganske fastlåst da problemet var at man i liten grad ble tilbudt store stillinger – ut fra hensyn til turnus. Disse fire mente at man måtte øke grunnbemanningen for dermed å kunne fjerne de små helge-stillingene som tvinger seg fram p.g.a. turnus. For å øke grunnbemanningen er det i utgangspunktet nødvendig å tilføre økonomiske ressurser. En fagforeningsrepresentant var likevel ikke avvisende til toppleders betraktninger om å prøve ut ulike turnusordninger. Hun sa at ulike turnusordninger kan passe fint for noen. Andre, både fra ledelsen og den andre fagforeningen mener derimot at det var mange praktiske utfordringer med alternativ turnus som f.eks. å samkjøre ferielister.

Avdelingslederen mente det ikke var ett virkemiddel som var spesielt nyttig da ansatte hadde ulike prioriteringer. Noen virkemidler ville treffe enkelte ansatte, mens andre virkemidler ville treffe andre ansatte. Hun mente at høyere grunnbemanning, lønn, varierte oppgaver og ulike kompetansetiltak i sum kunne bidra til å få flere ansatte over i større stillinger.

Informantene fant det utfordrende å prioritere tiltak for å redusere deltid, med unntak av representanten fra Norsk sykepleierforbund. Hun var tydelig på at høyere grunnbemanning var viktigst og at økt lønnskompensasjon for helgearbeid, andre arbeidsoppgaver (kompetansekrevende oppgaver for sykepleiere), etterutdanning og ønsketurnus fulgte på de neste plassene. Økt grunnbemanning ble vurdert som viktigst av samtlige fem informanter.

Ingen av våre informanter mente at bonusordninger kunne få løst utfordringen med små stillinger. Informantene sier at bonus kan være attraktivt for noen, spesielt de yngste arbeidstakerne. Både Fagforbundets representant og avdelingslederen mente at lønnskompensasjon kunne være attraktivt for en kort periode (f.eks. ½ år), men at svært få ville ønske en slik ordning fast. Hos våre informanter er det en gjennomgående oppfatning at helgefri verdsettes så høyt at bonus har begrenset virkning.

Informantene ble utfordret på hvordan ansatte ville reagert hvis sykehjemmet gikk bort fra deltidsstillinger og påla alle fulle stillinger. Avdelingslederen mente at veldig mange ønsket full stilling, men hvis et pålegg førte til mer arbeid i helg, ville det blitt massiv motstand. Fagforbundets representant sa at et pålegg om fulle stillinger ville gitt "full jubel i taket", men med påfølgende sykemeldinger, - belastningen ville blitt for stor. Den andre fagforeningsrepresentanten ønsket et slikt påbud velkommen. To av lederne mente av ulike årsaker at et slikt tiltak kunne møte motstand, bl.a. ut fra at det er fysisk hardt med full stilling.

6.4 Institusjonell teori og deltid

Ut fra institusjonell teori er det interessant å spørre om informantene uttrykker tydelige normer, verdier og kognitive forestillinger som kan bidra til å opprettholde deltid i arbeidslivet.

Begge tillitsvalgte uttalte seg om arbeidsbelastning og fulltid. En sa at: *100 % stilling er for tungt – det er veldig få som fysisk klarer 100 % stilling. Det er noe galt i arbeidssituasjonen når det er slik at man ikke kan jobbe i 100 % stilling.* Den andre tillitsvalgte berørte også det samme: *"det relativt tøft å jobbe fulltid. Det er stor belastning å jobbe full tid".*

De tillitsvalgtes forestillinger om at arbeidet er tungt, kan selvsagt føre til at det utvikler seg normer av typen at man ikke bør jobbe fulltid, da man bør ta vare på egen helse. Er det en rådende oppfatning blant tillitsvalgte at fulltid er for tungt, vil det i hvert fall være stor aksept hos fagforeningen om at deltidsarbeid er nødvendig. Dermed kan det være at de mentale forestillingene (som selvsagt kan være riktige) gir seg utslag i normer og verdier om at deltid er akseptabelt, slik at det blir en stabiliseringskraft. Dette vil selvsagt forsterkes ved at det nettopp uttrykkes av de sentrale tillitsvalgte i kommunen som er satt til å ivareta de ansattes interesser.

Gjennomgående mente både ledere og tillitsvalgte at deltid i stor grad var ufrivillig. De uttrykte at "*det er den ufrivillige deltiden som er problemet, ikke den frivillige*" (tillitsvalgt) eller "*Det er svært få hos oss som har valgt å jobbe deltid*" (avdelingsleder). På den andre siden var det ingen informanter som trodde pleiere i stor grad ville gå over til fulltid selv om de fikk et ekstra tillegg på kr 50.000. Inntrykket blir dermed at informantene mener deltid i stor grad er ufrivillig, men samtidig er det en liten vilje til å jobbe fulltid.

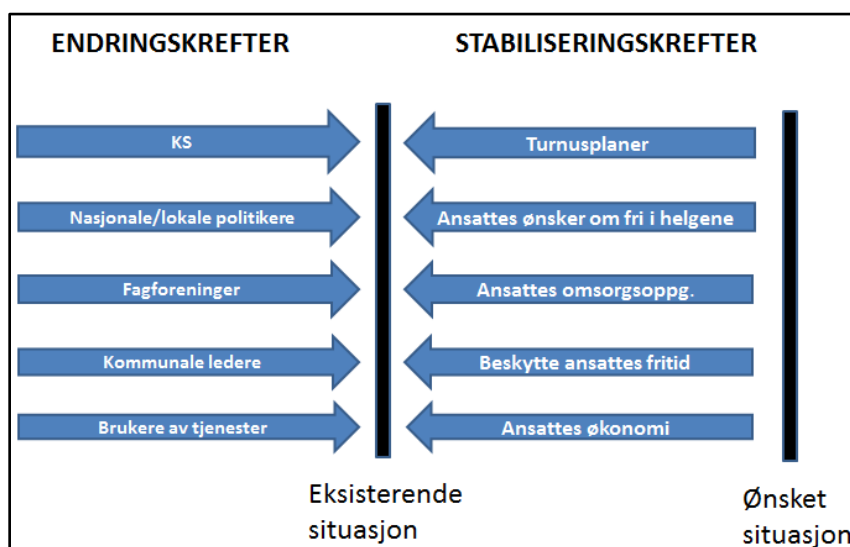
Nergaard (2010) mener å ha belegg for at 70 % - 80 % av deltidsarbeidet i Norge er frivillig. Det er dermed en stor forskjell mellom virkeligheten Nergaard peker på med sine overordnede tall, sammenlignet med den virkelighet som informantene i kommunen peker på. Når Nergaard opererer med så høyt tall for frivillig deltid, så kan det delvis skyldes at ikke alle bransjer har turnusarbeid, som vanskeliggjør fulltidsalternativet. I tillegg vil det helt sikkert være individuelle forskjeller om deltid er frivillig mellom ulike arbeidsplasser. Likevel er det på sin plass å spørre om informantene har kognitive forestillinger omkring deltid og ufrivillighet som ikke er i samsvar med virkeligheten. Videre kan man spørre om en slik forestilling om ufrivillig deltid kan være med å opprettholde deltid, da det flytter fokus fra den enkelte ansattes ansvar for egen situasjon til en organisatorisk utfordring. Ansattes verdier og holdninger kan dermed bli en stabiliseringskraft.

6.5 Oppsummering og refleksjoner

Summen av endringskrefter og stabiliseringskrefter avgjør om endring vil skje. I intervjuene har vi sett etter stabiliseringskrefter og endringskrefter, men vi har i liten grad funnet endringskrefter hos ansatte som synes å ha en vesentlig tyngde. Det er stor enighet hos tillitsvalgte og ledelse om at store stillinger gir størst engasjement hos ansatte. Så lenge det er en massiv motstand mot å jobbe mer enn hver 3. helg, vil ikke ansatte være en endringskraft. Stabiliseringskreftene kommer tydelig fram i form av utfordringer med turnus og ønsket om fri i helgene samt holdninger som sier at fulltid er for fysisk krevende. I figuren under har vi forsøkt å visualisere stabiliseringskreftene som kom fram i intervjuene og satt disse opp mot

endringskreftene vi pekte på innledningsvis. Informantene har i mindre grad berørt endringskreftene, men derimot har de gitt ulike begrunnelser for at fulltid gir beste tjenester.

Ut fra intervjuene mener vi, som vist i figuren, at de største stabiliseringskreftene er knyttet til turnus og ønsket om fri i helgene. Disse kreftene er så sterke at det kan virke som urealistisk å nå såkalt "Ønsket situasjon" i figuren under. For mange ansatte er helger "hellige" og de er ikke uten videre villige til å jobbe mer enn hver 3. helg fast. Turnusutfordringen gjør trolig også at det er letter å oppleve seg selv som en brikke, istedenfor en aktør som aktivt kan bidra med konstruktive forslag for å øke stillingsandelene. Følgene av dette blir at mange små stillinger for å fylle opp turnus.



Figur 7: Endringskrefter og stabiliseringskrefter

Siden intervjuene så tydelig viser at det er "turnus" og ansattes ønske om fri i helgene er hovedårsaken til at man ikke får en forskyving mot mer heltid, er det interessant å se hvilke tiltak som kan redusere disse stabiliseringskreftene. Vi har sett at verken ledelsen eller tillitsvalgte har tro på at lønn kan være et vesentlig virkemiddel for å få redusert graden av deltid. Likevel er det på sin plass å høre med ansatte om lønn kan ha betydning, da det ikke er sikkert at fagforeningsrepresentantene og ledelsen har tilstrekkelig kompetanse om ansattes holdning til dette. Årsaken er selvsagt at økonomi i liten grad har vært et reelt virkemiddel og følgelig har det trolig i liten grad vært diskutert.

Svaret på forskningsspørsmål II er at det er et komplekst sett med motkrefter i sving. Motkreftene knyttes særlig til selve turnus-systemet, tradisjonen med deltid, og ansattes ønske om å skjerme egen fritid – særlig helgene. Den generelle holdningen til våre informanter var at fri i helgene var så viktig at lønnskompensasjon ville ha liten betydning.

Selv om man i stor grad knytter utfordringer med deltid opp mot forhold utenfor den enkelte ansattes vilje, har vi samtidig avdekket at det også har med individuelle holdninger å gjøre, f.eks. holdninger til å arbeide i helgene. Dermed er det mulig å sette inn tiltak som retter seg mot holdningsendringer til den enkelte. Vi tror ikke at forhold som ønsket om bedre kvalitet på tjenester eller erkjennelsen av at større stillinger gir større engasjement vil føre til holdningsendringer og bli en vesentlig endringskraft. Derimot mener vi det er grunn til å se nærmere på om økonomi kan være en endringskraft. Intervjuene viser at det er spesielt utfordrende å fylle helgevakter. Derfor må vi se om det er mulig å gjøre helgevakter mer attraktive for ansatte ved å tilby noen økonomiske tilleggs-goder. I neste kapittel vil vi blant annet se på om lønn kan være et virkemiddel som kan redusere de største stabiliseringskreftene og styrke endringskreftene.

7 Vil muligheten for økonomisk gevinst være stor nok til at det fører til beslutninger om å øke gjennomsnittlige stillingsstørrelser i pleie og omsorgssektoren, til tross for motkreftene vi finner?

Dette, vårt tredje forskningsspørsmål, vil trolig bli det vanskeligste spørsmålet å gi et klart og entydig svar på. Samtidig er dette spørsmålet først mulig å besvare etter at vi har satt opp kalkyler som avdekker innsparingsmuligheter med større stillinger, og etter at vi deretter har sett på hva som fremmer og hemmer en slik utvikling før vi nå prøver å utnytte den mulige innsparingen ved å bruke økonomiske virkemidler for å få til en mulig endring. Med dette spørsmålet ser vi på om økonomiske insitamenter kan være selve nøkkelen til en løsning på den praktiske utfordringen. Kan deler av gevinsten rettes inn mot å iverksette tiltak som faktisk gjør at vi beveger oss mot en optimalisert stillingsstørrelse? Vi vil neppe kunne undersøke om endringer faktisk skjer i stor skala innenfor den forholdsvis korte tiden en mastergrads-oppgave blir skrevet på, men ved å velge å forske på en avgrenset enhet, vil vi kunne komme tettere på og si noe mer konkret om eventuelle endringer som blir påbegynt eller som planlegges, eventuelt endringer som organisasjonen vurderer som aktuelle å undersøke nærmere.

For å få en forståelse av hvilken betydning økonomi kan ha for den enkeltes valg av stillingsstørrelse, er det imidlertid vesentlig å vite noe om hvorfor den enkelte har valgt å jobbe deltid. Så lenge vi betrakter den frivillige deltiden, er stillingsstørrelse et rasjonelt valg basert på at den deltidsansatte får noe som verdsettes høyere enn den forbedringen i økonomien som fulltid ville gitt. Vårt perspektiv er å se om det er mulig å styrke den enkeltes økonomi slik at det oppleves som en større verdi enn det man forsaker ved å ha en større stilling. Utgangspunktet er at mennesket er rasjonelle i sine beslutninger og vil velge det som oppleves mest gunstig, det som i beslutningsteorien betegnes som «the economic man».

I kalkylene har vi sett at det ligger en potensiell innsparing på kr 360.000 ved å optimalisere stillingsbrøker. Det er dette beløpet vi har som handlingsrom for å få til endring. Vi vil se om økonomi har vesentlig betydning når det gjelder valg av stillingsstørrelse og videre om dette beløpet er tilstrekkelig for å få frem nye prioriteringer hos ansatte ved at de vil ønske å øke stillingsandelen sin.

Vår survey kan kun fortelle hvordan situasjonen er på ett bestemt sykehjem, da det ikke er et representativt utvalg for hele landet. I surveyen fikk vi en svarprosent på 100 - alle 25 informanter avga svar. Det har med andre ord skjedd en endring i sammensettingen av ansatte i forhold til 2012 som er utgangspunktet for dokumentstudien, da det var 29 ansatte. Avdelingen hadde også to vakanser da surveyen ble gjennomført. På enkelte spørsmål kunne

de svare på en kategori mens på andre flere kategorier og følgelig varierer antall svar noe. Generelt har få brukt flere kategorier og N-verdiene varierer derfor lite.

Det er ulik grad av deltid i ulike bransjer. I kommunesektoren er omfanget av deltid størst innen pleie og omsorg og i skolefritidsordningen (SFO) (Moland, 2013). I følge Moland er ca. 45 % av ansatte i helse- og sosialtjenester i deltidsstillinger, mens andelen deltid i bygg og anlegg samt industri er under 10 %. I vår avdeling har 92 % er i deltidsstillinger. Dette vises ikke direkte i tabellen under.

Tabell 21: Nåværende stillingsstørrelse. n = 25

	N	%
Under 33 %	4	16,0
34 % - 66 %	8	32,0
Over 67 %	13	52,0
SUM	25	100,0

I det videre arbeidet har vi skilt deltidsstillinger i to grupperinger, de som jobber *stor deltid* har over 67 % stilling, og de som jobber *liten deltid* har under denne grensen. Antallet i gruppa for *stor deltid* er 11 og antall i *liten deltid* er 12. To personer har full stillinger. Ut fra problemstillingen er disse at av mindre interesse og er følgelig utelatt i mange tabeller. Der vil n bli 23 slik vi f.eks. ser i tabell 23. Når vi skiller mellom stor deltid og liten deltid, kommer det fram noen interessante tall. Nesten halvparten av de i *stor deltid* ønsker å arbeide i full stilling, mens bare 16,7 % av de i *liten deltid* ønsker full stilling. De i *liten stilling* ønsker likevel å jobbe mer, hele 75 % sier de ønsker høyere stillingsandel enn i dag. Tendensen er tydelig: Nesten alle ønsker større stillingsandel – svært mange av de i *liten deltid* ønsker større stilling, og mange av de i *stor stilling* ønsker full stilling.

Tabell 22: Foretrukket stillingsstørrelse. n = 25.

	N	%	Stor deltid %	Liten deltid %
Jeg ønsker å arbeide full stilling	7	28,0	45,5	16,7
Høyere stillingsstørrelse enn i dag	12	48,0	27,3	75,0
Lavere stillingsstørrelse enn i dag	0	0,0	0,00	0,0
Ingen endring i stillingsstørrelse	6	24,0	27,3	8,3
SUM	25	100,0	100,1	100,0

Det er gjort mange undersøkelser som viser hvorfor mange er i deltidsstillinger. Vi har tidligere vist til Andersen et al. (2013) da de har tall for pleie- og omsorgssektoren samt at undersøkelsen er ny.

Som vi ser av tabellen under er hovedårsaken til at pleierne på vår avdeling jobbet deltid, at de ikke fikk tilbud om større stilling (63 %). Videre ser vi at over 10 % begrunner sin deltid ut fra omsorg for egne barn samt skolegang/studier. Uavhengig om man jobber i liten eller stor stilling, har man i vår undersøkelse i stor grad like begrunnelser for at de er i deltidsstilling. Unntaket er likevel at vi har noen i stor deltid som sier de er i små stilling på grunn av omsorg for egne barn. Ingen i liten deltidsstilling har denne begrunnelsen. Hos Andersen et al. (2013) var det også størst andel som begrunnet sin deltid med manglende tilbud om fulltid (44 %), men samtidig begrunnet en nesten like stor andel sin deltid med at det var for slitsomt å arbeide i fulltid (40 %). En vesentlig andel (33 %) begrunner deltid ut fra at de ikke ønsker flere ubekvemme vakter, noen færre anga egen helse som årsak (16 %) og enda færre egen utdanning (5 %).

Det er flere grunner til at man bør være forsiktige med å sammenligne tall fra ulike undersøkelser. En grunn til at vi ikke kan trekke klare paralleller til Andersen et al. (2013) sin undersøkelse, er at vi har ulike kategorier. Hadde vi operert med svaralternativet *det er for slitsomt å arbeide i fulltid* så ville trolig noen ha valgt dette. I våre intervju mente både tillitsvalgte og enkelte ledere at det nettopp var så slitsomt å jobbe fulltid at det nesten ikke lot seg gjøre. Likevel så finner vi som nevnt likhetstrekk mellom disse to undersøkelsene.

Tabell 23: Årsaker til at ansatte er i deltidsstilling. n = 23

4 personer krysset av for 2 alternativer, derfor totalt 27.				
	Antall	%	Stor deltid %	Liten deltid %
Stor deltid: 14 svar				
Liten deltid: 13 svar				
Egen sykdom/uførhet	1	3,7	0	7,7
Får ikke tilbud om større stilling	17	63,0	57,1	69,2
Omsorg for egne barn	3	11,1	21,4	0,0
Egen skolegang/studier	3	11,1	7,1	15,4
Omsorg for andre pleietrengende	0	0,0	0,0	0,0
Andre personlige eller familiemessige årsaker	1	3,7	7,1	0,0
Arbeid i full stilling er for krevende	1	3,7	0,0	7,7
Prioriterer egen fritid	1	3,7	7,1	0,0
Annet	0	0,0	0,0	0,0
SUM	27	100,0	99,8	100,0

Når vi spør "hva må til" for at du skal jobbe i større stilling, ser vi at det fortsatt er et flertall som påpeker at de ikke selv har valgt å jobbe deltid (57,1 %). Over 80 % av de i små deltidsstillinger påpeker nettopp at deres deltid ikke er frivillig, mens under halvparten (41,1 %) av de i større deltidsstillinger uttrykker det samme. Deltidsstillinger er dermed i større grad frivillig for de i store deltidsstillinger. Den samme tendensen kom også fram i tabellen over.

I tabellen under ser vi at av de som arbeider frivillig deltid er høyere grunnbemanning og andre vaktordninger de tiltakene som virker mest attraktive. Økt grunnbemanning er alt prøvd ut, så også tilbud om etterutdanning for å skape større trygghet kan være aktuelt.

Tabell 24: Årsaker til at ansatte kunne tenke seg å velge større stillingsbrøker. n = 23

3 har avgitt 2 eller flere svar, derfor totalt 28.				
Stor deltid: 17 svar				
Liten deltid: 11 svar				
	N	%	Stor deltid %	Liten deltid %
Jeg har ikke selv valgt å jobbe deltid	16	57,1	41,1	81,8
Andre arbeidsoppgaver	0	0,0	0,0	0,0
Bedring av arbeidsmiljø	0	0,0	0,0	0,0
Høyere grunnbemanning	3	10,7	17,6	0,0
Andre vaktordninger (andre turnuser)	4	14,3	23,5	0,0
Bedre tilbud om etterutdanning	3	10,7	11,8	9,1
Annet	2	7,1	5,9	9,1
SUM	28	100,0	99,9	100,0

Utgangspunktet for problemstilling nummer 3 knyttes til om økonomiske insentiver har noe betydning for den enkeltes valg av stillingsstørrelse. I tabellen under ser vi at hver 3. ansatt (34,6 %) sier at *større stilling kunne vært aktuelt dersom lønnen var betydelig bedre*. For de i liten deltid var det større andel (45,5 %) som mente at en betydelig høyere lønn kunne få dem til å jobbe mer enn for gruppen med stor deltid (26,7 %). Omtrent 1/3 sier at frihelger er så viktige at selv en betydelig lønnsøkning på helgevakter ikke ville fått dem til å jobbe flere helger. Det er avvikling av helgevaktene som er den store utfordringen når turnus skal legges med færre ansatte. Noen færre (23,1 %) poengterer at familie/fritid prioriteres fremfor bedre økonomi. 33,1 % av de i stor deltidsstilling hadde et bevisst valg om å prioritere familie/fritid fremfor bedre økonomi, mens bare 9,1 % av de i liten deltidsstilling mente at bevisste prioriteringer av familien var en vesentlig årsak til at de jobbet deltid.

Tabell 25: Økonomiens betydning for valg av stillingsstørrelse. n = 23.

3 personer har avgitt 2 svar, derfor totalt 26.				
Stor deltid: 15 svar Liten deltid: 11 svar	n	%	Stor deltid %	Liten deltid %
Min/vår økonomi er så god at vi trenger ikke jobbe i større stilling	1	3,8	6,7	0,0
Jeg prioriterer heller familie/fritid fremfor bedre økonomi	6	23,1	33,3	9,1
Større stilling kunne vært aktuelt dersom lønnen var betydelig bedre	9	34,6	26,7	45,5
Økonomi har liten betydning for hvor stor stilling jeg ønsker	2	7,7	6,7	9,1
For meg er frihelgene så viktige at selv en betydelig lønnsøkning på helgevakter ikke ville fått meg til å jobbe flere helger	8	30,8	26,7	36,4
SUM	26	100,0	100,1	100,0

Når 34 % sier det kunne vært aktuelt med større stilling hvis lønnen var betydelig bedre, så vet vi ikke hva den enkelte informant legger i "betydelig bedre". Derfor valgte vi å være mer konkret i tilbudet og knytte dette opp mot den største utfordringen – utfordringen med turnus og helgearbeid (tabell 26). Vel 20 % mente de kunne være villig (ja + kanskje) til å jobbe annenhver helg hvis de fikk 2.500 kroner for hver ekstra helg, men andelen økte til over 50 % når beløpet ble doblet. Vi merker oss også at det kun er 30 % som utelukker at lønn kan bidra til at de vil være villige til å påta seg flere vakter.

Dersom avdelingen skulle ha kommet ned til 17 ansatte så ville disse 17 akkurat klart å dekke 2 av helgene i turnusen, dersom alle fortsatte med å arbeide hver tredje helg. Det er alltid fire på dagvakt, fire på kveldsvakt og en deling mellom avdelingene på nattvaktene. Det vil si at det ikke hadde vært noe problem med å få til at alle arbeidet i 100 % stillinger, dersom alle var villige til å arbeide annenhver helg, slik normalen var før arbeidstidsendringene kom i 1987.

Erfaringene fra andre steder, ikke minst det nevnte forsøket fra Ahus på å innføre noen ekstra helgevakter med tvang, møtte massiv motstand blant ansatte. Det beste er derfor trolig å prøve å få til frivillige ordninger. Erfaringer fra hjemmetjenesten på Strindheim i Trondheim kommune har vist at de som først har tatt på seg ekstra helger og fått godt betalt for disse, ønsker å fortsette med slike bonus-helger, selv om de i utgangspunktet ikke hadde noe ønske om dette. Dette til tross for at man på Strindheim ikke økte tillegget med mer enn om lag 1.000 kroner pr helg. Det kan altså se ut som om det er mulig å bevege seg noe ved å øke helgetilleggene for ekstra helger. Dersom vi som utgangspunkt for en beregning la til grunn at alle 360.000 kronene skulle kunne gå til å avlønne ekstra, så måtte de blitt fordelt på alle de ledige vaktene som oppstod dersom antall ansatte ble redusert ned til 17 og alle fortsatt arbeidet kun hver 3. helg. Forutsatt ingen bemanningsendringer ville da hver tredje helgevakt

står vakant. Det vil si at man ville ha hatt 17 helger i året (52/3) uten bemanning. Når vi vet at man må ha 8,5 ansatte i gjennomsnitt for å dekke disse vaktene hver tredje helg, vet vi også at det vil være 144,5 helgevakter ledig i løpet av året. Dette vil gi nesten 2.500 kroner pr helg til hver som ville sagt seg villig til å arbeide slike helger. Vanlig helgeavlønning vil i tilfelle komme i tillegg. Gevinst og kostnader vil altså være om lag like dersom det blir brukt 2.500 kroner ekstra for hver ansatt som tar på seg en ekstra helg. Dette forutsetter selvsagt også at tilbudet er så attraktivt at flertallet av vaktene faktisk blir dekket. Ut fra det surveyen viser er det lite trolig. Dersom vi bruker de samme påslagene som vi har gjort gjennom denne oppgaven vil en del av disse 2.500 kronene bli brukt til sosiale utgifter, så den ansatte vil ikke sitte igjen med mer enn 1.500 kroner i ekstra lønn. Samtidig får man nesten 1.000 kroner i ordinære helgetillegg, slik at summen likevel blir om lag 2.500 kroner. Selv om dette ikke løser hele problematikken, er det liten grunn til å la være å ta grep som alle ønsker og som det ikke er noe økonomisk tap på å gjennomføre.

Tabell 26: Interesse for å arbeide ekstra helger mot ekstra betaling. n = 23.

Beløp	2 500 kr		5 000 kr	
	N	%	n	%
Ja	1	4,3	4	17,4
Ja, men ikke mer enn 5 ekstra helger	0	0,0	3	13,0
Kanskje	4	17,4	5	21,7
Nei	18	78,3	11	47,8
SUM	23	100,0	23	100,0

Av tabell 27 ser vi at 82,6 % ikke ønsket å jobbe i større stilling hvis det førte til at måtte ta flere helgevakter uten at man fikk noen annen kompensasjon enn ordinært helgetillegg. Samtidig har vi tidligere sett at 76 % av informantene ønsket større stilling når ikke begrepet helgevakter ble nevnt. Det er altså en stor majoritet som ønsker større stilling, men den samme majoriteten ønsker ikke større stilling hvis det gir flere helgevakter. Imidlertid er det ikke den samme motstand mot å jobbe kvelds- eller nattvakter. Kun ca. 1/3 var avvisende til større stilling hvis det ville føre til flere vakter på kveld eller natt. Det kan være at våre spesifisering på kr 2.500 og 5.000 har gitt seg utslag i svarfordelingen. En mulighet er nemlig at beløpsgrensen på kr 5.000 førte til at færre krysset av for kr 2.500 da det selvsagt er mer attraktivt å få det dobbelte.

Som tabellen under viser, uttrykker en stor majoritet (60,9 %) at de ikke vil ha større stilling hvis det fører til at man må ta langvakter på opptil 12,5 timer. Det store flertallet er heller ikke interessert i større stilling hvis det fører til at de må jobbe på en annen avdeling (78,3 %) eller på et annet sykehjem (78,3 %). Innledningsvis i dette kapitlet så vi at informantene ønsket

større stillinger, men deres ønsker har dermed noen helt klare betingelser; ikke helgevakter og langvakter og ikke arbeid på en annen avdeling.

I tabellen under har vi også sett om det var noen forskjell i holdninger hos de med liten og stor deltidstilling. Prosentfordelingene sier hvordan en fordeling var mellom liten og stor andel deltid på de ulike utsagnene.

Tabell 27: Ulike utsagn omkring deltid. n = 23.

	N	%	Stor deltid %	Liten deltid %
Jeg vil ikke jobbe større stilling dersom det fører til at jeg må ta flere kveldsvakter	8	34,8	62,5	37,5
Jeg vil ikke jobbe større stilling dersom det fører til at jeg må ta flere nattvakter	7	30,4	85,7	14,3
Jeg vil ikke jobbe større stilling dersom det fører til at jeg må ta flere helgevakter og bare får vanlig helgetillegg	19	82,6	47,4	52,6
Jeg vil ikke jobbe i større stilling dersom dette fører til at jeg kan få langvakter på opptil 12,5 timer	14	60,9	50,0	50,0
Jeg vil ikke jobber i større stilling dersom dette fører til at jeg kan få vakter i en arbeidsbank og ikke får vite når disse skal tas i lang tid i forveien	11	47,8	63,7	36,4
Jeg vil ikke jobbe i større stilling dersom dette fører til at jeg kanskje må ta vakter i en annen avdeling, men må samme sykehjem	18	78,3	44,4	55,6
Jeg vil ikke jobbe i større stilling dersom dette fører til at jeg kanskje må ta vakter på et annet sykehjem	18	78,3	50,0	50,0
Jeg kan påta meg tre ekstra arbeidshelger dersom jeg får sammenhengende fri i jula eller påsken	14	60,9	42,9	57,1
Jeg kan påta meg fem ekstra arbeidshelger dersom jeg får sammenhengende fri i jula eller påsken	4	17,4	25,0	75,0
Jeg kan påta meg tre ekstra arbeidshelger dersom jeg får sammenhengende fri i høstferien eller vinterferien	0	0,0	0,0	0,0
Jeg kan påta meg fem ekstra arbeidshelger dersom jeg får sammenhengende fri i høstferien eller vinterferien	0	0,0	0,0	0,0

Det mest tydelige funn når det gjelder ulikheter mellom stor deltid og liten deltid i tabell 28, er at det er først og fremst de med stor deltid som ikke vil jobbe i større stillinger hvis det fører til flere nattvakter (85,7 %). Gruppen *stor deltid* er også mer kritisk til å jobbe kveldsvakter (62,5 %) samt mer kritisk til bruk av arbeidsbank (63,7 %). De i stor deltid er også mer kritisk til å ta 5 ekstra arbeidshelger dersom man kan få en kompensasjon med å få

fri i jule- eller påskeferien. I sum tyder disse tallene på at ansatte i store deltidstillinger er mer negative til stillingsutvidelser enn de i mindre stillinger, til alle tiltak som gir økt ubekvemsbelastning – om det er flere kvelds-/nattvakter, arbeidshelger eller om det gir arbeid på flere avdelinger. En forklaring på dette kan være at ansatte i store stillinger i større grad er i nærheten av den stillingsandelen de ønsker (slik vi har sett tidligere i kapitlet) og at de i mindre stillinger er mer villige til endringer i arbeidsforhold for å øke sin stillingsandel.

Over har vi sett at tilbudet om ekstra lønn fører til at enkelte ønsker å gå over til større stilling. Samtidig har vi sett at mange informanter ikke er villige til å gå over til større stillinger hvis det fører til ugunstig arbeidstid. Det kan derfor virke som man ikke får redusert andelen stillinger til det optimale punktet (17 stillinger), hvis man kun bygger på frivillighet. Det er derfor av interesse å se hvordan reaksjonen ville bli hvis mangelen på personell i omsorgssektoren tvinger fram lovendringer og reduserte muligheter til deltidstillinger. Mer enn 2/3 av informantene ville fortsette å jobbe i samme avdeling i full stilling, og det er ingen vesentlig forskjeller i gruppene *liten deltid* og *stor deltid*. Under 5 % ville helt sikkert ha byttet jobb. Blant de 6 informantene som ville vurdert å bytte jobb hvis det ble et krav om fulltid, er det som forventet en større andel blant de i liten deltid enn de i stor deltid. Tidligere har vi sett at et klart flertall ville verken jobbe på et annet sykehjem eller en annen avdeling.

Når vi ser at 2/3 vil fortsette på samme avdeling selv om de blir pålagt full stilling samt tidligere informasjon om at man ikke ønsker å jobbe på andre avdelinger, så gir det et tydelig inntrykk av en sterk tilknytning til egen avdeling.

Tabell 28: Deltidsansattes holdning til overgang til full stilling. n = 22

	N	%	Stor deltid %	Liten deltid %
Ville jobbe i full stilling	15	68,2	53,3	46,7
Ville vurdert å bytte jobb	6	27,3	33,3	66,6
Ville helt sikkert ha byttet jobb	1	4,5	100,0	0,0
Annet	0	0,0	0,0	0,0
SUM	22	100,0		

7.1 Kalkyler, beslutningsteori og institusjonell teori

Vår undersøkelse viste at hvis en økonomisk gevinst ved å optimalisere stillinger kan føres tilbake til ansatte, blir det en større vilje for å øke stillingsandelen. Omtrent 50 % av pleierne kunne være villige til å jobbe ekstra helger hvis det gav dem tilstrekkelig økonomisk gevinst. Samtidig ser vi at svært få var villige til å jobbe ekstra i helgene, uten at man fikk ekstra betalt

for det. Det forteller oss at det er helt avgjørende å få store nok økonomiske insentiver for å kompensere for merarbeid i helgene.

Kalkylene viste at man kunne frigjøre kr 360.000 hvis alle fikk den økonomisk ideelle stillingsstørrelsen. Vår undersøkelse tyder på at pleierne må få en ekstra kompensasjon på ca. kr 5.000 pr helg for at en vesentlig andel av pleierne skal finne det attraktivt. Skulle vi ha gått inn for en slik ordning for alle de 17 stillingene ville det påført kommunen en ekstra kostnad på nesten det dobbelte av hva innsparingen kunne ha blitt.

Som tidligere nevnt har vi beslutningsteorier som hevder at man ved mange beslutninger ikke alltid fatter en beslutning som kommer som resultat av rasjonelle avveininger. Virkeligheten er gjerne at det ligger en del begrensninger i valgmulighetene. «The administrative man»-modellen kan bidra til å forklare hvorfor den enkelte kommune ikke ønsker å prøve om økonomi kan være et virkemiddel for å øke stillingsandelen. Her har for eksempel pleierne fastlagte arbeidskontrakter hvor arbeidsmiljøloven og drøftinger med fagforeningene er sentralt. Hvis ansatte eller deres fagforeninger ikke er interessert i å prøve ut ordninger som belønner de som øker stillingsandelen, så er det vanskelig for kommunen å gjennomføre det.

En annen modell innen beslutningsteorien vektlegger at beslutninger skjer i et spenningsfelt mellom ulike aktører hvor det handler om å finne kompromisser som alle parter kan leve videre med. Løsninger skjer ved kompromisser og forhandlinger. Vår undersøkelse viste at omtrent halvparten av pleierne ikke var interessert i å jobbe flere helger, selv om de fikk en kompensasjon på kr 5.000 pr helg. Gjennom intervjuene påpekte begge fagforeningsrepresentantene at helgene er hellige for mange pleiere. Dersom politikere prøver å presse gjennom endinger fra å jobbe hver 3. helg til å jobbe hver 2. helg (med eller uten ekstra kompensasjon) ville det trolig ha skapt en slik massiv motstand hos arbeidstakerne, at man kunne fått oppsigelser, sykdom m.m. Ut fra denne modellen kan man tenke at brukerne er en betydelig svakere interessent enn arbeidstakerne.

Den siste modellen for beslutninger som vi presenterte i teorikapitlet, heter tilfeldighetsmodellen. Den viser at det er en rekke ikke rasjonelle begrunnelser som ligger til grunn for avgjørelsene. Ingen har ansvar for helheten og legger derfor mest vekt på kortsiktige gevinster for seg selv eller det området en selv er ansvarlig for. For vårt tilfelle kan et tenkt eksempel være at avdelingsledere har ansvar for å fylle opp turnusplaner for egen avdeling samt ansvar for at avdelingen holder de økonomiske rammene. Avdelingsledere er selvsagt bevisst på at mange små stillinger gir dårligere kvalitet, men samtidig ser man ikke hvordan man skal kunne få en mer gunstig utvikling mot fulle stillinger. Avdelingsledere kan ønske å være innovative, men unngår å starte en prosess, da de kan frykte at de vil møte motstand fra

helse- og oppvekstsjefen eller at pleierne oppfatter initiativet som et brudd på gjeldende verdier og normer i avdelingen. Dette bringer oss over til institusjonell teori.

Sentralt i institusjonell teori er at alle organisasjoner over tid vil omformes til institusjoner. Dette opprettholder adferden i organisasjonen og redusere muligheten for rasjonelle beslutninger. I vår avdeling kan det tenkes at det dannes et press mot alle forsøksordninger rundt nye arbeidstidsordninger, da det kan ha utviklet seg et verdsett som er kritisk til slike forsøksordninger. Alternativt kan det ha utviklet seg normer i pleiegruppen som sier at det er så slitsomt å jobbe fulltid at det nesten er uforsvarlig. Normene vil slik være en stabiliseringskraft som motsetter seg endring.

Både beslutningsteori og institusjonell teori kan slik bidra til å forklare hvorfor kommuner har vært svært forsiktige med å bruke økonomi som virkemiddel for å redusere deltid. I spørreundersøkelsen har vi sett at det er mulige gevinster ved ideelle stillingsstørrelser som i en viss grad kan redusere motkreftene. Siden spørreundersøkelsen retter seg mot pleierne, har vi først og fremst sett på motkrefter i denne gruppen. Undersøkelsen viste at pleierne må ha en kompensasjon på ca. 5.000 kroner pr helg for at store deler vil vurdere å jobbe flere helger. Dette beløpet er så høyt at kommunen må inn med tilleggsbevilgninger for å få gjennomført et slikt forsøk. Da kan det tenkes at kommuneledelse også vil kunne bli en motkraft, både ut fra økonomi, men kanskje like mye ut fra frykten for at et slikt tiltak vil være så kontroversielt at det vil skape konflikter og politisk uro.

Enda en usikkerhetsfaktor knytter seg til om de langsiktige effektene vil være de samme som de tilsynelatende ser ut til å være kortsiktig. Det er mulig at ansatte etter noen år hadde vent seg til økt helgebetalning og at man derfor ikke ville sett på dette som et like stort gode. Da vil trolig presset mot ekstra helger øke igjen, og dette vil på nytt bli den store utfordringen.

7.2 Oppsummering og refleksjoner

Kun 2 av 25 ansatte hadde full stilling da surveyen ble gjennomført i desember 2013. De 23 deltidsansatte fordelte seg i omtrent to like store grupper, de over og de under 67 % stilling. Felles for de fleste deltidsansatte var at de ønsket større stillinger – de med relativt stor stilling ønsket full stilling, mens de i liten deltidsstilling ønsket større stillingsandeler. Et betydelig flertall av de i liten deltidsstilling påpekte at deres deltid ikke var frivillig, mens et mindretall (fortsatt betydelig gruppe, 41 %) av de i stor deltid uttrykte det samme. De som selv hadde valgt å jobbe deltid begrunnet sin deltidsstilling ut fra omsorg for barn, skole/studier. Flere av de i store deltidsstillinger uttrykte at de kunne komme til å velge større stillinger hvis det ble høyere grunnbemanning, andre vaktordninger eller tilbud om etterutdanning.

På tross av at det store bildet var at ansatte i avdelingen mente de selv ikke hadde valgt å jobbe deltid (57 % i tabell 24; 63 % i tabell 23), var de likevel ikke villige til å gå over til større stillinger for en hver pris. 82 % er tydelig på at de ikke vil jobbe flere helgevakter hvis de bare fikk vanlig helgetillegg. 78 % ville ikke ha større stilling hvis det kunne føre til at de måtte jobbe på andre avdelinger. Selv med en betydelig lønnskompensasjon sier nesten hver 3. ansatt at frihelger var så viktige at de ikke ville jobbe mer i helgene uansett. Med et konkret tilbud om lønnskompensasjon for helgejobbing på kr 2.500 var 20 % villige til å jobbe noen flere helger, men økte beløpet til 5.000 kroner, kunne inntil 50 % være villige til å jobbe flere helger. Dette viser at lønn vil være et virkemiddel for å få enkelte til å arbeide i større stillingsandeler.

Samtidig ser vi at selv om vi bruker alle innsparte midler på å øke helgetillegget for ansatte som vil ta på seg ekstra helger, vil dette i seg selv ikke føre oss helt i mål med å få alle over i heltidsstillinger. Svaret på forskningsspørsmål III må bli at vi gjennom økonomiske analyser kan tydeliggjøre muligheten for gevinst som kan føre til beslutninger om å gjennomføre tiltak for å få større gjennomsnittlige stillingsandeler. Slike beslutninger kan igjen sette i gang en bevegelse som fører til at flere tiltak blir igangsatt. Disse tiltakene vil kunne bli sett på som selvfinansierende. Vi må søke flere andre tiltak samtidig dersom vi skal komme i havn med å etablere en fulltidskultur i avdelingen. Da trenger vi en bredere tilnærming, med flere ulike tiltak, noe som vi ville se nærmere på i det neste kapittelet.

8 Oppsummering og videre refleksjoner

Vi har i kapittel 5, 6 og 7 i denne oppgaven prøvd å finne svar på de enkelte forskningsspørsmålene. Det har vi gjort gjennom ulike undersøkelser og vi har redegjort for våre funn og satt disse inn i en teoretisk sammenheng. Vi vil i dette kapitlet oppsummere funnene, sette disse inn i en større sammenheng for så å reflektere videre om hvordan vi kan bruke det vi finner, både når det gjelder Aurskog-Høland kommune, men også i forhold til andre organisasjoner.

8.1 Våre hovedfunn

Vårt første forskningsspørsmål var; hvor stor er en økonomisk optimalisert stillingsstørrelse, og hva kan vi tjene på å nå denne stillingsstørrelsen? Den økonomisk optimale stillingsstørrelsen er 100 %. Vi har sett på en rekke kostnadsfaktorer og kalkulert at den enheten vi undersøkte vil kunne spare 360.000 kroner på å få alle over i heltidsstillinger. Det vil si å gå fra 29 ansatte til 17. Vi har utvist stor forsiktighet med kostnader det knytter seg stor usikkerhet til. De er ikke med. Samtidig er det tatt med arbeidstid som blir frigjort. I forhold til avdelingens samlede lønnsbudsjett utgjør dette 3,53 %.

Den potensielle besparelsen er rimelig lineær og utvikles dermed forholdsvis jevnt med at antall ansatte går ned. For hver ansatt som slutter, vil avdelingen spare omlag 30.000 kroner.

Vi har gjennom arbeidet med denne oppgaven også søkt å finne den kvalitativt optimale stillingsprosenten. Denne er også trolig knyttet lineært til en høyere gjennomsnittlig stillingsprosent. Beboere vil få færre å forholde seg til, hver enkelt ansatt vil kjenne beboerne bedre og vite mer om utviklingen til hver enkelt. I tillegg viser det seg at det vil være lettere med kompetansehevingstiltak og til å få alle til å følge opp ulike satsingsområder. Det er også trolig at man kunne gjennomføre rapporteringsmøtene mer effektivt. Vi har ikke tallfestet verdien av en kvalitetsheving og har følgelig ikke kalkulert med dette. Kvalitetsendringen vil mer være som en tilleggs-argumentasjon.

Med dette som utgangspunkt har vi intervjuet ledere og hovedtillitsvalgte for å finne mer ut om forskningsspørsmål 2, Hvilke krefter vil trekke i motsatt retning av den økonomisk optimale stillingsbrøken?

Alle primærinteressentene som KS, politikere, brukere av sykehjemstjenester, ansatte og kommuneledelsen synes å ha et ønske om å redusere andelen deltid, men samtidig må stabiliseringskreftene være større enn endringskreftene, siden det fortsatt er mye deltid. Intervjuene bekreftet også at det var en uttrykt vilje om å redusere andelen deltid. Fulltid var

best for ansatte og ledelse og dessuten bidro det til bedre tjenester fordi ansatte gjerne var mer engasjerte, hadde større faglig innsikt og bidro mer positivt til arbeidsmiljøet. Våre informanter var skeptiske til om ett enkelt tiltak kunne få opp stillingsandelene, da de mente det var en massiv motstand mot å jobbe oftere enn hver tredje helg og dermed ble det mange små stillinger for å fylle opp turnus.

De fleste informantene mente dagens situasjon med mye deltid var ganske fastlåst på grunn av utfordringer med turnus. Derfor mente alle informanter at det beste tiltaket var å øke grunnbemanningen slik at bl.a. de små helgestillingene ble utvidet. Dette er som nevnt et tiltak som er satt i gang i avdelingen og som har fungert godt. Noen trakk fram muligheten for å prøve ut ulike turnusplaner som langturnus. Andre mente man kunne få en endring hvis man kombinerte ulike tiltak som høyere grunnbemanning, lønn, varierte arbeidsoppgaver og ulike kompetansetiltak.

Ingen av våre informanter mente at bonusordninger og lønnsøkning ville løse utfordringen med små stillinger, da dette kun ville være attraktivt for enkelte ansatte. Våre to fagforeningsrepresentanter mente at lønnskompensasjon ville ha størst effekt hvis det var for en tidsbegrenset periode.

Svaret på forskningsspørsmål II er at det er et komplekst sett med motkrefter i sving. Motkreftene knyttes særlig til selve turnus-systemet, tradisjonen med deltid, og ansattes ønske om å skjerme egen fritid – særlig helgene. Den generelle holdningen til våre informanter var at fri i helgene var så viktig at lønnskompensasjon ville ha liten betydning. Nøkkelen til en løsning ligger må knytte seg til helgeproblematikken. Finner vi en løsning som er akseptabel for de ansatte, vil alle kunne få den stillingsprosenten de ønsker og arbeidsgiver kan lyse ut stillinger som fulltidsstillinger.

Spørreundersøkelsen viste at omtrent 50 % av pleierne kunne være villige til å jobbe ekstra helger hvis det ga dem ekstra lønnskompensasjon på noen tusen kr pr helg. I undersøkelsen satte vi opp beløpene 2.500 kr og 5.000 kr. Svært få var villige til å jobbe ekstra helger uten at de fikk ekstra betalt for det og 1/3 av informantene mente at frihelger var så viktige for dem, at lønnskompensasjonens størrelse var uinteressant.

Generelt kan det virke som arbeidstid har svært stor betydning for pleierne. Nesten ingen er villige til å jobbe ekstra helgevakter uten annet enn vanlig helgetillegg (87 %). Et stort flertall er villig til å ta noen ekstra helgevakter hvis det fører til at de får fri på andre tidspunkt som er attraktive; nemlig jul og nyttår. 2/3 er negative til langvakter. Det er også stor motstand mot å

jobbe på andre avdelinger eller andre sykehjem. Over 80 % ville ikke ha større stilling hvis dette ble følgene.

Det generelle inntrykket er dermed at noen er villige til å jobbe mer i helgene så fremt de får en økonomisk kompensasjon. Våre kalkyler tyder på at besparelsen ved å finne den ideelle stillingsstørrelsen ikke vil dekke kompensasjonen som er nødvendig hvis pleierne på frivillig basis skal ta flere helgevakter. Ønsker man å ha optimale stillingsstørrelser må man gå bort fra frivillighetslinjen og trolig være villige til å bruke ekstra ressurser på dette. På forskningsspørsmål III har vi konkludert med at vi gjennom økonomiske analyser kan tydeliggjøre muligheten for gevinst som kan føre til beslutninger om å gjennomføre tiltak for å få større gjennomsnittlige stillingsandeler. Slike beslutninger kan igjen sette i gang en bevegelse som fører til at flere tiltak blir igangsatt. Disse tiltakene vil kunne bli sett på som selvfinansierende. Vi må søke flere andre tiltak samtidig dersom vi skal komme i havn med å etablere en fulltidskultur i avdelingen. Da trenger vi en bredere tilnærming, med flere ulike tiltak, noe som vi ville se nærmere på i det neste kapittelet. Dette vil vi komme tilbake til under konklusjonen.

8.2 Svakheter og usikkerhetsmomenter

I våre kalkyler har vi hatt mulighet til å gå svært detaljert til verks. Dette har gjort at vi mener vi har et godt grunnlag for at tallene stemmer og gir et rett uttrykk for besparelsen. Det at vi i vår undersøkelse åpenbart er tjent med å finne høye besparelser, kan svekke tilliten til vår bearbeiding av tallene. Store besparelser ville gitt et større handlingsrom som vil bidra til at det er mulig å finne flere aktuelle, også kostnadskrevende tiltak, som kan brukes for å lokke flere over i fulltidsstillinger. Grundigheten i kalkylerne og det at vi har utelatt faktorer som det knytter seg stor usikkerhet til, bidrar til å dempe sannsynligheten for en eventuell slik kritikk.

Det er en mulig svakhet i forholdet til det praktiske arbeidet at gevinsten vil komme også andre steder enn i avdelingens eget budsjett og regnskap. Færre rekrutteringer vil blant annet gi store besparelser for administrasjons- og HR-avdelingen. Videre ser vi at en forholdsvis stor andel av gevinsten er knyttet til frigjøring av arbeidstid både for ansatt og ledelsen. I praksis vil det være lite aktuelt å redusere leders stillingsstørrelse gradvis som et ledd i denne prosessen og gevinsten vil derfor trolig kun tas ut ved at leder får tilleggsoppgaver som andre i dag utfører eller får et videre lederansvar. Det er med andre ord en utfordring at gevinstinnhenting ikke vil kunne skje umiddelbart og at den ikke nødvendigvis vil komme i samme avdeling som kostnadene for å få gjennomført ulike tiltak.

Når det gjelder intervjuene som særlig knytter seg til forskningsspørsmål 2 om motkreftene, kan det stilles spørsmålstegn til hvorfor vi ikke intervjuet flere av de ansatte på avdelingen. Vi mener vi med vårt andre forskningsspørsmål primært var på jakt etter overordnede tanker som krever at man har reflektert grundig omkring deltidsproblematikk, endrings- og motkrefter i et helhetsperspektiv. En slik refleksjon kan man forvente at sentrale tillitsvalgte og ledelsen er i stand til å ha, da dette er et sentralt tema i samfunnsdebatten. Resultatene fra intervjuene brukte vi for å utforme spørreskjema som gikk til alle ansatte på avdelingen. Dermed fikk vi sett om ledelsen og tillitsvalgte hadde et riktig virkelighetsbilde av f.eks. tilbud om økt lønn kunne få ansatte til å være mer positive til å jobbe mer i helgene.

I ettertid ser vi at vi kunne valgt å ha med noen flere spørsmål i surveyen. Særlig spørsmålet knyttet til om det er for slitsomt å arbeide i full stilling, skulle vi hatt svar på fra hver enkelt. Tillitsvalgt berørte denne problemstillingen i sine intervjuer, men vi spurte ikke spesifikt om dette i vår survey. I tillegg skulle vi ha valgt å utforme spørsmål knyttet til hva som skulle til for å friste ansatte til å ta en ekstra vakt som et åpent spørsmål. Spesielt interessant ville det vært å ha et åpent spørsmål hvor vi spurte hvor stort beløpet måtte være for å jobbe en ekstra helgevakt. Ellers fikk vi inn de data vi ønsket gjennom surveyen. Vi er spesielt tilfreds med at vi fikk inn en svarprosent på 100. Det styrker tilliten til funnene i undersøkelsen.

Da vi samlet inn data for intervju og survey, brukte vi en deduktiv tilnærming, fra teori til innsamling av empiri. En kritikk mot en slik tilnærming er at vi kan bli beskyldt for kun å lete etter informasjon som er i samsvar med egne forventninger, og dermed begrenser muligheten til å avdekke noe nytt. Vi har vært oss dette bevisst og åpnet opp for innspill og brukt også noen spørsmål som er forholdsvis åpne i vår intervjuguide. Når det gjelder surveyen har vi gitt mulighet til også å legge inn fritekst til enkelte spørsmål. En annen kritikk mot denne tilnærmingen er muligheten for tolkningsfeil. Man får svar på forskerens fortolkning av virkeligheten, men ikke informantens. Utgangspunktet er at forskerens forutforståelse ligger til grunn for utforming av f.eks. en survey. Det at vi tok oss tid til å transkribere slik vi gjorde, skal kunne motvirke noe av tolkningsproblematikken, men vi ser også at dette ikke er en utfordring vi klarer å løse helt. Kvale et al. (2010) poengterer, som vi har trukket frem tidligere, at det ikke finnes en sann, objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form og at transkripsjon må vurderes ut fra hva er nyttig eller tjenlig i prosjektet. Vi har hatt muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål der empirien har vist oss en større bredde og muligheter vi ikke selv så i begynnelsen. Flere avklaringer har blitt gjort i etterkant av intervjuer og survey. Særlig avdelingsleder har fått en del spørsmål, både når det gjelder kvalitet for beboere og helgebemanningen. I tillegg har arbeidet med praktiske endringer skutt fart med bakgrunn i arbeidet med denne oppgaven. Ansettelsesrutiner og permisjonsreglementet er blant annet endret og det er gjennomført en skoloring av både ledere og tillitsvalgte.

I ettertid ser vi også at valget av intervjusted kanskje var noe uheldig. Selv om ingen uttrykte noe skepsis til at det var kontoret til administrasjons- og HR sjefen som ble brukt, ser vi at det kan ligge noen uheldige påvirkningsfaktorer her. Vi kunne også ha testet surveyen grundigere. Vi opplevde ikke problemer med å bearbeide de data vi fikk inn, men ser at de ansatte som besvarte denne kanskje kan ha opplevd noen av spørsmålene som mer krevende enn det vi forutsatte.

Selv om vi økonomisk skulle finne at det er mulig å gå i tilnærmet balanse, det vil si at vi ville ha frigjort nok ressurser som kunne brukes til å lokke ansatt til å ta flere ubekvemme vakter, er det likevel et såpass komplekst system at elementer fra det som i beslutningsteorien heter «tilfeldighetsmodellen» vil spille inn. Særlig i komplekse systemer vil man ikke nødvendigvis opptre rasjonelt.

Flere av punktene over går på validitet og reliabilitet. Hvis enkelte intervjuobjekter følte det truende at intervjuene var på HR-sjefens kontor, så vil det kunne påvirke validiteten. Hvis våre spørsmål er sterkt preget av våre forutinntatte holdninger, så vil det kunne påvirke spørsmålsformuleringene og dermed også svarene.

Reliabiliteten, eller nøyaktigheten, er vi temmelig trygge på når det gjelder våre kalkyler. I stor grad har vi fått regnskapstall som vi har brukt rett inn i våre kalkyler. I den grad det har vært nødvendig med skjønn, har vi tatt imot råd fra ekspertisen i kommunen. Det er større grunn til å stille spørsmålstegn ved reliabiliteten til intervju og spørreskjema. I en intervjusituasjon er det mulig å misforstå informant eller ta feil avskrift. For å redusere denne feilkilden gikk vi to ganger gjennom lydbåndene etter intervjuene. På samme måte er det mulig å taste feil med spørreskjema eller summere kategoriene feil. Siden datamengden var relativt liten, samt at vi brukte bare enkle frekvenstabeller, mener vi å være relativt trygge på reliabiliteten også.

Et forhold som styrker en del av våre funn på deler av undersøkelsen er at man har fått noen tilsvarende resultater i andre land. Vi kan finne lignende del-svar og erfaringer både fra sammenlignbare land og fra andre prosjekter, noe vi vil komme nærmere inn på i det neste delkapitlet.

8.3 Erfaringer fra andre

Som vi har sett, er det mulig å finne løsninger. Av våre naboland er det særlig Finland som ikke har de samme utfordringene. Vi har sett at flere forskjeller mellom hel- og deltidsarbeid i

Finland og Norge kan være knyttet til økonomi. Noe kan også forklares ut fra arbeidslivskultur, og vi har sett at økonomiske forhold kan være pådrivere for at kulturen har blitt slik. Når kulturen først er etablert, vil de institusjonelle mekanismene føre til at kulturen fortsetter å være slik den er. Dette betyr at det kreves noe ekstra for å få til endringer.

En annen erfaring vi har fra Finland som kan bety noe for oss, er at vilkårene for fulltidsansatte og deltidsansatte er svært forskjellige. Det lønner seg i stor grad å være fulltidsansatt, både lønnsmessig og på andre måter. I Norge er det på en måte motsatt. En rekke av de rettighetene som man finner her er knyttet til permisjonsdager, sykedager og velferdsgoder er avhengig av at man faktisk er ansatt, ikke stillingsandelen til den enkelte. Går man nærmere inn i turnusarbeidet, vil man se at finske arbeidsplasser har betydelig større kompensasjon for å jobbe i helgene, samtidig er det vanlig å arbeide annenhver helg for de som arbeider i turnus (Moland, 2013, s. 99). Det er nettopp dette som muliggjør at så mange kan arbeide i store stillinger. Det vi kan ta med fra Finland er at de har fått det til og at det er mulig vi kan få til løsninger i Norge dersom vi hever ubekvemstilleggene og øker helgebelastningen for de som arbeider turnus.

Vi har vært aktive på de to nasjonale konferansene knyttet til deltid som til nå har vært avholdt. Dette har gjort at vi har kommet i kontakt med flere av prosjektlederne for ulike prosjekter knyttet til deltid. To av de viktigste prosjektene som har gitt resultater kommer fra Securitas og fra hjemmetjenesten på Strindheim. Dette er prosjekter som kan bringe oss litt videre i vårt arbeid med denne oppgaven.

Høsten 2012 kom vi i kontakt med Securitas Aviation som arbeider med sikkerhetskontroller på flyplasser. Vi innledet da et samarbeid med dem og avholdt et eget møte der begge forfatterne bak denne besvarelsen var med i desember 2012. Målet var å dele foreløpige resultater av det vi fant på de to ulike arbeidsplassene som Securitas og vi undersøkte, for å se om vi kunne finne de samme tendensene eller om det var noe som var svært ulikt. Christian Heineche er prosjektleder for det de har valgt å kalle heltidsprosjektet i Securitas Aviation. Selve prosjektet har blitt sterkt forsinket og det er gjort lite med tallfestingen av gevinstmulighetene, noe som var utgangspunktet for samarbeidet. Alle i HR-avdelingen som var knyttet til dette prosjektet er skiftet ut, og det er ingen som har begynt å gjennomføre den økonomiske analysen. Likevel har Securitas satt i gang mange tiltak og det er noen tendenser som er klare derfra: Heltidsansatte blir i stillingene sine, mens deltidsansatte slutter. Bare opplæringskostnaden for hver enkelt ansatt er beregnet til 146.000 kroner. Gjennomsnittlig turnover er på 20 %.

Flesland flyplass er den flyplassen som Securitas har oppnådd de beste resultatene. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse har gått fra 70 til 80 % gjennom prosjektperioden på 2 år. Når de nå lyser ut stillinger nå gjør de det i 100 % stilling, og de får ca. 120 søkere. Tidligere fikk de 15 til 20 søkere på deltidsutlysningene. Kvaliteten på disse søkerne var også langt dårligere enn de som søker på heltidsstillingene. Securitas har spurt dem som har deltid om de ønsker å øke sine stillingsandeler. Kun 30 % av dem som er i deltidsstillinger er villig til dette, dersom det innebærer at de må arbeide flere helger, kvelder og netter. Securitas legger definisjonen her, for hvem som arbeider ufrivillig deltid.

På årskonferansen for deltid i 2013 ble masterprosjektet vårt og samarbeidet med Securitas trukket frem. Securitas sine funn stemmer godt overens med våre antagelser: Kvaliteten vil trolig øke med flere i heltidsstillinger og det ligger en betydelig besparelse knyttet til flere i store stillinger. Dette kan knyttes til både opplæring, frigjort tid samt til færre rekrutteringer. Samarbeidet med Securitas har styrket vår tro på at tallene vi har funnet, er reelle.

I hjemmetjenesten på Strindheim er det Elin Stensen og Siw Thrane som har ledet prosjektet. Utgangspunktet var å gjennomføre en langtidsplanlegging. Denne planleggingen har gjort at de har kunnet frigjøre ressurser som de hadde budsjettert med til vikar-innleie. Disse ressursene ble så brukt til to ekstra årsverk som er fordelt slik at flere fikk større stillinger.

De har forsøkt tilleggs-lønn med dobling av ubekvemstillegget fra 50 til 100 kroner pr time. Dette ga i seg selv ingen motivasjon for frivillig å ta på seg ekstra vakter. Det man derimot så, var at det førte til sterk motstand mot å gi fra seg vakter som hadde gitt uttelling lønnsmessig. Med andre ord var det slik at de som først hadde fått disse vaktene inn i sin turnus, ikke ønsket å miste dem igjen.

Kvalitetsmessig opplevde de at informasjonsflyten ble langt bedre. Det ble en bedre samhandling mellom partene i samhandlingsreformen. Ledelsen brukte også vesentlig mindre tid på å følge opp den enkelte ansatte. I tillegg fikk ledere frigjort en del tid som tidligere hadde blitt brukt til å fylle opp hull i turnusen og til å kalle inn vikarer.

De har i tillegg merket seg at arbeidsplasser som har hatt frivillig deltid og som har klart å gjøre noe med den ufrivillige, har fått nye utfordringer. Ansatte som tidligere mente de ikke hadde uønsket deltid fordi de shoppet vakter når det passet og dermed spedde på inntekten, opplevde at det var langt vanskeligere å få ekstravakter. De omdefinerte seg dermed til ansatte som opplevde uønsket deltid. Det er den samme effekten som FAFO viser til i det såkalte Skedsmo-forsøket som vi omtalte i det første kapittelet i denne oppgaven.

Strindheim har ikke merket en økning i overtidsbruken eller forskyvninger. Forskyvninger er uansett kostbare og det er ingen relasjon her til den ansattes stillingsbrøk. De løser behovene for ekstravakter med ansatte som ikke arbeider fulltid, eller med tilkallingsvakter. For å få turnusen til å gå opp i sommerferien, har de innført en ekstra helg i denne perioden.

For oss betyr dette at det ikke nødvendigvis vil være negativt om andelen som opplever at de har en uønsket deltidsstilling faktisk øker, selv om gjennomsnittlig stillingsprosent går opp. Det er det siste tallet som må stå i fokus, ikke det første. Samtidig ser vi at det ikke nødvendigvis er alt for mye penger som skal til for at man påtar seg ekstra vakter. En dobling av helgetillegget, slik det ble gjort i Strindheim, vil i praksis øke kostnadene med om lag 1.000 kroner ekstra per helg per ansatt. Selv om de ansatte i utgangspunktet ikke ønsket seg dette, var det likevel lite populært å ta bort en ordning som ga så mye ekstra lønnsmessig. Selv om det blant våre informanter ikke ble spurt om 1.000 kroner ville være nok for å påta seg en ekstra helg, vi spurte bare om kr 2.500 til kr 5.000, er det ingenting som sier at vi ikke ville oppleve det samme som man har gjort i Strindheim. Erfaringene fra Strindheim viser også at kvaliteten øker og viktig ledertid blir frigjort.

En av de som virkelig har prøvd å gjøre noe stort med deltids- og helgeproblematikken er Ahus sin tidligere administrerende direktør Hulda Gunnlaugsdottir. Hun måtte gå fra sin stilling 15.10.2013 etter at sykehusstyret overkjørte henne og detaljstyrte håndteringen av helgeproblematikken. Hun hadde ikke fått til samarbeidet med de tillitsvalgt og hun tapte også kampen i media. Isteden for å ha fokus på heltidskulturen slik hun ønsket, ble fokus knyttet til det media har valgt å kalle «hinkehelger». Det vil si ekstra helger som man får i tillegg til sine vanlige turnushelger. Både trykket fra de organiserte på sykehuset og medias håndtering av denne saken var medvirkende årsaker til at styret valgte å overkjøre administrerende direktørs forslag til å løse opp i helgeproblematikken ved å pålegge de ansatte å arbeide flere helger enn dagens hver 3. helg. Hadde hennes løsninger blitt tvunget igjennom ville dette gitt et betydelig bidrag til heltidskulturen – i første omgang på Ahus, men trolig raskt også i hele helse-Norge og i en rekke kommunale turnusordninger.

Av dette kan vi lære at det er helt essensielt å bygge utviklingen på et samarbeid med organisasjonene. Det må ligge en felles visjon og en tydeliggjøring av hva målet med å få flere i større stillinger er, og hvilke konsekvenser dette faktisk vil få. Dette vil føre til store fordeler, men det kan også føre til at ansatte må arbeide flere helger. Skal vi klare målet om at alle i den aktuelle avdelingen skal arbeide i hele stillinger må alle arbeide annenhver helg og selv da vil det være utfordringer knyttet til ferie og sykdom. Avdelingsleder trenger 8,5 ansatte for å dekke alle vaktene i en helg. Hvis alle arbeider annenhver helg trengs det 17

ansatte. Det å øke helgebelastningen kan være en stor utfordring å få til. «Å tvinge damer inn i en uønsket turnus, er som å få tannkremen tilbake i tuben!» (Amble, 2012)

8.4 Mulighet for faktiske endringer i avdelingen og kommunen

Er det så muligheter for å få til beslutninger etter de analysene vi har gjennomført som faktisk fører til endringer i stillingsstørrelsene i avdelingen og kommunen? Ja – vi mener at alle forhold ligger til rette for det og at arbeidet med denne oppgaven tydeliggjør behovet for å få til endringer samtidig som vi også godt ser hvilke økonomiske belastninger en stor grad av deltid gir oss.

Som tidligere beskrevet er det en arbeidsgruppe i Aurskog-Høland kommune, hvor Bjørkelangen sykehjem ligger, som har arbeidet parallelt med vårt arbeide med denne oppgaven. Samarbeidet med tillitsvalgte fra de største organisasjonene har vært godt og alle er enige om at vi må ta grep også i forhold til antall helger det arbeides hvis vi skal få opp den gjennomsnittlige stillingsprosenten. Permisjonsreglement og ansettelsesreglementene er justert. Blant annet er mulighetene for permisjon kraftig innskjerpet. Det har vært en stor utfordring at ansatte, særlig mødre med små barn, har søkt om årlige permisjoner og begrunnet dette i omsorgsoppgaver. Dette har stort sett blitt innvilget uten at noen har satt spørsmålsteget ved det. Dette har ført til at kommunen stadig har fått svært mange midlertidig ledige små stillinger. Å rekruttere høy kompetanse inn i slike stillinger er omtrent umulig. Noe av denne ledigheten har blitt løst ved at andre øker sine stillinger midlertidig, men dette gir ingen gode, varige løsninger.

Kommunen har også bestemt at tradisjonen med å dele opp ledige stillinger i mange mindre stillingsandeler skal avsluttes. Slik det frem til nå har vært, har stillinger som har blitt ledige delvis blitt fordelt blant ansatte som er på avdelingen fra før. Eksempelvis har en stilling på 70 % blitt fordelt til 5 andre ansatte som har hatt rett på utvidet stilling. Stillingen som man da sitter igjen med, når alle som har krevd deler av stillingen, er gjerne helgevaktene. Det er en lite attraktiv stilling å rekruttere inn til. Partene er nå enige om at man før utlysning prøver å bygge opp stillingen. Dette kan gjøres med å tørre å satse på at ansatte med langtids sykefravær ikke kommer tilbake, og å tørre å holde igjen små stillinger slik at de blir utlyst først når de er sydd sammen til stillinger av en viss størrelse. I tillegg kan man legge inn noen ekstra helger pr år som vil være en del av stillingen søkere da vil søke på. På den måten er det mulig å bygge stillingene større og kreve at interne søkere enten må klare å kombinere dette med den stillingen de har i dag, eventuelt at de må si opp sin andre stilling.

I tillegg er det enighet om at ansatte som har avtaler knyttet til sin turnus, som f.eks. ikke flere kveldsvakter enn én i uka, eller ingen nattvakter, kan bli pålagt flere helger. En legestøttet fritakssøknad for enkelte ubekvemsvakter vil med andre ord bli møtt med et krav om å ta en annen type ubekvemsvakt. De ubekvemme vaktene fordeles med andre ord mer likt og vi kan få dekket noen fler av helgevaktene.

Et annet grep er å prøve flytte mer av arbeidsoppgavene til dagvaktene for på den måten øke antallet som arbeider i turnus på hverdager. Hadde man for eksempel klart å kombinere rengjøringsstillinger og sjåførstillinger med pleieassistentstillinger, ville vi fått flere turnusansatte som i sin tur ville ha bidratt til også å få flere til å kunne gå helgevakter.

Det er også trolig at økt kompetanse vil gi den ansatte større trygghet som igjen kan føre til mindre motvilje mot å være mobil mellom ulike enheter. Ansatte som er mer mobile i forhold til hvor de arbeider, vil lettere kunne få fylt opp sin stilling. Det er også mulig å la noen av de ansatte ha deler av sin stilling knyttet til en vikarpool, der vaktene godt kan være fordelt, men der arbeidsplassen ikke er avtalt før man ser hvor det kommer vakanser eller sykdom.

Man vil også kunne bruke resultatet fra denne oppgaven som et tungt argument for å få til en finansiering av ekstra helge vakter. Ahus inngår for eksempel avtaler over lengere tid med ansatte som tar på seg ekstra helger. I dag er satsen på kvinneklinikken 3.000 kroner for hver ekstra helg man planlegger å ta på seg. Dette utbetales to ganger i året og er knyttet til at man faktisk også kommer på de vaktene som er planlagt. Oppgaven vår viser at dette, som en del av flere muligheter, økonomisk kan balansere seg og derfor er fullt mulig å få til. Dersom erfaringene fra Strindheim gjør seg gjeldende også her, er det trolig at vi kan få med flere enn de som i vår undersøkelse har sagt seg villig til å arbeide ekstra helger for 2.500 kroner.

For arbeidsgiver er det også interessant å se på den ønskede deltiden. Økonomisk er det ingen forskjell på dette og uønsket deltid. Deltid er i seg selv en utfordring og ressurstap for arbeidsgiver. Som vi har sett både fra Strindheim og fra Skedsmo-eksempelen vil en stillingsøkning blant de som har oppgitt at de har uønsket deltid, raskt føre til at det som opprinnelig var ønsket deltid, blir til uønsket deltid. Ansatte i deltidsstillinger som har påtatt seg ekstravakter får plutselig ikke like mange ekstravakter som tidligere, og vil dermed ønske seg større faste stillinger. Dette betyr igjen at det trolig er mer å hente på frivillige ordninger, enn det som blir oppgitt i en tidlig fase. Effekten er selvforsterkende og potensialet er større enn det de som definerer å ha uønsket deltid i dag oppgir at de ønsker å arbeide.

Skal vi lykkes, må vi i tillegg til samarbeid med tillitsvalgte, også utfordre ledere til å ta grep og søke utradisjonelt. Nina Amble mener at løsningen ligger i å få «Arbeidsgivere tilbake på

tronen». (Amble, 2012). Det må skapes refleksjonsrom og kultur for ledelse. I tillegg er det nødvendig å dele de gode historiene fra alle som har vært med på å finne deler av løsningen. Det er mye god kunnskap som ligger i å overføre hverandres erfaringer.

8.5 Generalisering

Det er selvsagt spennende å spørre om våre funn kan ha en gyldighet utover vårt ene sykehjem. Tidligere har vi påpekt at vi strengt tatt ikke kan generalisere statistisk til en større populasjon så lenge vi ikke plukker et representativt utvalg fra den samme populasjon. Vi har brukt dokumentstudier og intervjuer og må derfor ut fra en streng kvantitativ forskningstradisjon ikke generalisere utover vår avdeling. Kvale et al. (2010) påpeker at kvalitative metoder, som intervju, gjerne blir møtt med kritiske innvendinger knyttet til at det er så få informanter at man ikke kan generalisere. Hans svar er *hvorfor skal man alltid generalisere?* Hvorfor skal en absolutt generalisering være målet? Dessuten sier han med henvisning til Strake (2005) at det er ulike former for generalisering. En form er *analytisk generalisering* hvor man vurderer generalisering ut fra en analyse av likheter og forskjeller i situasjoner (primært case-studier). I et slikt perspektiv skal vi se at vi kan snakke om generalisering i vår oppgave. Vi går inn subjektivt og vurderer hvor sannsynlig det er at man ville kunne fått tilsvarende resultater på andre sykehjem eller om vårt utvalgte sykehjem skiller seg vesentlig ut på enkelte punkter som angår våre forskningsspørsmål. Dette er et spørsmål om ekstern validitet. Innledningsvis har vi alt påpekt at sykehjemmet har skilt seg positivt ut med tanke på holdning til nye vaktordninger m.m. Siden dette er vesentlig i våre problemstillinger, vil det kunne redusere vår eksterne validitet – vår mulighet til å overføre våre funn til andre sykehjem. Vi vurderer denne reduksjonen som liten og mener samtidig at den eksterne validiteten for dokumentstudien er relativt høy. Dette bygger på økonomi hvor lønnsmidler og administrative ressurser trolig kan være sammenlignbare for mange sykehjem.

Denne avdelingen har allerede gjort tiltak for å få økte stillingsandeler. Avdelinger som ikke har gjort noen tiltak, vil derfor sannsynligvis ha et enda større innsparingspotensial. I Norge er det i dag 250.000 årsverk innenfor helse sektoren. De stillingene er det 500.000 som deler. Dersom vi følger det samme regnestykket som vi har kommet frem til, ligger det en besparelse på 30.000 kroner pr ansatt vi klarer å kutte deltidsstillingsbemanningen med. Potensialet i landet som helhet er at alle 250.000 arbeider fulltid. Det betyr i tilfelle at vi har mulighet til å spare helsevesenet for 7.500.000.000 kroner, 7.5 mrd.! Selv små bevegelser i gjennomsnittlig stillingsandel vil føre til store besparelser. Med dette beløpet og en årslønn på kr 600.000 inkl. sosiale utgifter, så ville man kunne lønnet 12.500 ekstra pleiere i fulltidsstillinger.

Når det gjelder andre sektorer enn pleie- og omsorgssektoren vil ikke innsparingspotensialet samlet sett være like stort, nettopp fordi det er flere som arbeider i større stillingsprosenter. Beløpet per stilling vil likevel lett kunne bli vesentlig større. De samme forfatterne som står bak denne oppgaven, gjorde en forundersøkelse på den økonomiske forskjellen på å ha to saksbehandlere i 50 % stilling i forhold til det å ha en ansatt i 100 % stilling. Forskjellen var da på hele 10 % av de ansattes årslønn. Altså mer enn dobbelt så mye som vi har kommet frem til for avdelingen vi har sett nøyer på her. Mye av denne forskjellen er knyttet til at vi forutsatte to kontorplasser, ikke bare en. Securitas har vist at med så høye opplæringskostnader de har og den trolige sammenhengen mellom turnover og stillingsstørrelse, vil de ha et innsparingspotensial som ligger langt høyere enn det vi har funnet. Sektorer som ikke har en stor turnusbelastning vil trolig lettere kunne få til endringer uten at det er nødvendig å bruke mange ressurser på å stimulere til en utvikling for å få høyere stillingsandeler. Vi har ikke regnet på hvordan dette vil kunne slå ut økonomisk i andre sektorer, og vi vil derfor ikke ta med oss noe tallmessig gjetning på dette inn i vår konklusjon. At deltid er en kostbar affære vil det uansett ikke være noe tvil om.

9 Konklusjonen

En av de store utfordringene som velferds-Norge trolig vil stå overfor i både nær fremtid, og i enda større grad i et 10 – 20 år perspektiv, er knyttet til rekrutteringer i offentlig sektor. Frem til nå er det stort sett arbeidstakere og deres organisasjoner som har vært på banen og arbeidet for å bli kvitt uønsket deltid. Juridisk har en rekke endringer skjedd for å styrke arbeidstakernes rettigheter. Den tidligere KS-direktøren har de siste årene også talt varmt for å øke den gjennomsnittlige stillingsprosenten og den tidligere direktøren på Ahus har gått langt for å få til endringer knyttet til helgeavtalene for å også kunne tilby stillinger i nærheten av 100 %. Vi har gjennom denne oppgaven prøvd å finne ut om det er mulig gjennom økonomisk analyse å finne ressurser som kan utvide handlingsrommet og virkemidlene vi har, for å få flere til strekke seg til å arbeide i større stillinger i praksis. *Hvordan vil vi kunne bruke økonomisk analyse som bidrag til beslutninger om å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelser i pleie- og omsorgssektoren?*

Vi har gjennom oppgaven vår vist at deltid gir en lav økonomisk produktivitet, og at det er et hinder for de som har utdanning og som ønsker seg inn i en stilling som de både kan leve av og som de er utdannet for. Ansiennitetsprioriteringene gjør at de unge nyutdannede hele tiden får de stillingene med lavest deltidsprosent, mens det er de med lengst ansiennitet som får stillingen som nærmer seg fulltidsstillinger. Våre informanter mente at ansatte i hele stillinger er det mest optimale økonomisk og kvalitetsmessig. Det er med andre ord samfunnsnyttig å få til endringer og det vil kunne bidra til å dempe ressursmangel, dempe kompetanseknapphet, bedre arbeidsmiljøet og medføre bedre kvalitet på tjenester for sluttbrukere. Selv om dette temaet har stått på den politiske agendaen lenge og alle parter er enige om målet, går utviklingen i stikk motsatt retning av det målet tilsier. Det er mange ulike motkrefter som trekker i en annen retning. Først og fremst dreier dette seg om et sterkt ønske fra arbeidstakerne om å skjerme frihelgene sine, og en manglende heltidskultur i helsevesenet.

Vi stilte oss derfor spørsmålet om muligheten for økonomisk gevinst ville være stor nok til at det fører til endringer, til tross for motkreftene vi finner? For hver ansatt som slutter i vår case, vil kommunen spare 30.000 kroner, forutsatt at stillingen som har avgang blir fordelt på de ansatte som allerede er i avdelingen. Dette er penger som kunne vært brukt til å avlønne ekstra i helgene og som kunne bli brukt på å gi den enkelte økt kompetanse, noe som igjen kanskje ville dempe noe av motviljen og usikkerheten knyttet til det å arbeide på flere enheter.

Det hjelper lite å finne ut at det ligger forholdsvis mye ressurser som kan frigjøres, og som vil føre til bedre kvalitet for brukere av tjenestene, lavere utgifter og/eller bedre arbeidsmiljø, så lenge det ikke skjer en endring i de faktiske stillingsstørrelsene. Det hjelper heller ikke å være klar over hvilke motkrefter som finnes mot en endring som skulle føre til en økonomisk

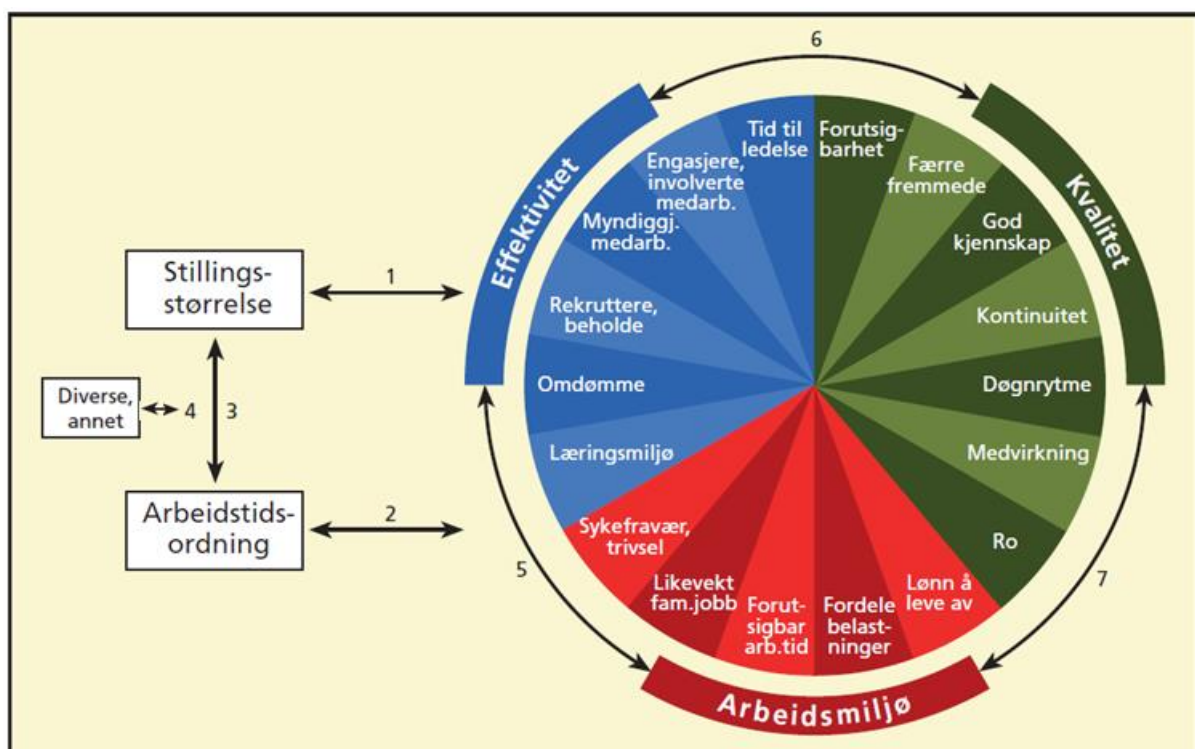
optimalisert stillingsstørrelse, uten at man gjør noe med motkreftene. Derfor mener vi at selve nøkkelen til en løsning på den praktiske utfordringen ligger i spørsmålet om deler av gevinsten kan rettes inn mot å iverksette tiltak som faktisk gjør at vi beveger oss mot en optimalisert stillingsstørrelse. Selv om vi fordelte alle disse økonomiske ressursene vi teoretisk mener vi kan frigjøre i vår case (30.000 x 12 ansatte = 360.000), fant vi ut at dette likevel ikke var nok til å komme helt i mål. Det må derfor gjøres andre grep samtidig.

Parallelt med arbeidet med denne oppgaven har det blitt arbeidet i en arbeidsgruppe i Aurskog – Høland kommune. Den har kommet frem til følgende tiltak som kommunen vurderer å iverksette parallelt:

- Slutte å «tygge» ned stillinger, det vil si å dele f.eks. en 60 % stilling opp i en rekke ulike små stillinger som gis til ansatte som allerede har en deltidsstilling. Dette vil øke enkeltes stillinger, men det vil alltid bli en liten rest igjen som inneholder helgen som ingen vil ha. Gjennomsnittet blir med andre ord likt, og systemet opprettholdes.
- Større bevissthet og forsøk på å bygge større stillinger før ansettelse.
- Være litt tøffere til å satse på å utlyse faste stillinger, selv om ikke alt er fullstendig avklart med tanke på langtidssykdom m.m.
- Øke stillinger ved å legge noe av stillingen til en vikarpool.
- Benytte seg mer av at man er ansatt p.t. på et tjeneste sted. Det betyr at den enkelte kan flyttes på når behov oppstår andre steder.
- Lyse ut nye stillinger med økt helgebelastninger.
- Veksle arbeidshelger mot fri jul/påske.
- Tilby ekstra helgetillegg for de som tar planlagte ekstra helger.
- Gi færre langvarige permisjoner.
- Innføre en mer rettferdig ubekvemsfordeling. Ansatte som ikke tar nattvakter, må ta flere helger.
- Se på stillingskombinasjoner slik at flere ansatte kan knyttes til helge turnus og flere oppgaver blir gjort på hverdagene. Rengjøringsbetjener og pleieassistenter er et godt eksempel på dette.
- Øke kompetansen for å bedre mobiliteten.

De store endringene har foreløpig ikke kommet i form av en markant økning i stillingsprosentene, men kommunen er i gang. Det er gjort endringer i permisjonsreglementet og det er gjort endringer i ansettelsesreglementet. Ledere og tillitsvalgte er skolert og det er gitt klare forventninger fra kommunens toppledelse som har stått sammen med de tillitsvalgte om hva som skal prioriteres og hvordan man skal arbeide i forhold til ansettelser. Tiltakene er mange og det er full enighet om å benytte seg av disse hos alle parter.

Vi mener derfor at verktøykassa nå er stor nok til at endringer faktisk vil skje. Den økonomiske analysen har helt klart bidratt til beslutninger om å iverksette tiltak for å øke den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen i pleie og omsorgssektoren. De forventede effektene kan vi vise ved å hente frem igjen figuren fra Moland og Bråthen (2012). Effektivitetsgevinsten vi fant, kan brukes til å øke helgefrequensen ved at ansatt frivillig sier ja til enkelte flere helgevakter fordi de får høyere lønn. Dette gir rom for å bygge ledige stillinger større (effekten illustrert i pil 1). Dette vil også kunne påvirke arbeidstidsordningen. I dag er små kortvakter en utfordring som samtidig må løses (illustrert med pil 2). Endringer i stillingsstørrelse og arbeidstidsordning vil gjensidig påvirke hverandre (illustrert med pil 3). Dersom vi i tillegg fyller verktøykassa med andre tiltak (se prikkpunktene side 121), som også kan være finansiert av frigjorte ressurser, mener vi at vi kan få til den gode spiralen.: Både arbeidsmiljøet, effektiviteten og kvaliteten økes, noe som igjen vil være gjensidig forsterkende (illustrert med pil 5,6 og 7). I tillegg vil dette frigjøre midler som kan bli brukt til å øke stillingsandelene ved å dekke flere helger som igjen kan bidra til at vi får mulighet til å iverksette flere andre tiltak (pil 4). Dette vil igjen påvirke muligheten til å gjøre noe med stillingsstørrelsen og arbeidstidsordningene, som igjen vil påvirke effektivitet, kvalitet og arbeidsmiljøet.



Figur 8: Forholdet mellom arbeidstidsordninger, stillingsstørrelse, og mulig effekt på ulike sider ved tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet. Bearbeidet etter (Moland og Bråthen, 2012).

Vi mener at vi kan bruke økonomisk analyse som bidrag til beslutninger om å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelser i pleie- og omsorgssektoren nettopp ved å peke på den potensielle gevinsten som ligger i å øke stillingsandelene. Når vi samtidig tydeliggjør, slik vi har prøvd å gjøre i figur 8, at det er nettopp en slik gevinst som kan sette i gang den positive spiralen som vil være gjensidig forsterkende mener vi at det er få grunner til å ikke gjøre seriøse forsøk ved å åpne opp for mange ulike tiltak, slik vi nå ser at Aurskog-Høland kommune gjør.

Man kan spørre seg hvorfor brukerne har vært så tause og arbeidsgiverne har vært så tannløse.

- Kanskje er dette fordi det er så få som har tegnet dette bildet og bygd det opp rundt en økonomisk analyse støttet av en kvalitativ argumentasjon. Det er ikke sikkert at kommunen har et mål om at alle skal arbeide heltid og det er i hvert fall ikke sikkert at kommunen vil kunne gi heltidsarbeid til alle. Det er vel heller trolig at de bare lykkes delvis. Men har man råd til å ikke satse og legge inn store ressurser for å nærme oss målet mest mulig og bruke økonomisk analyse for å prøve å sette i gang spiralen i en positiv bevegelse?

Litteraturliste

Abrahamsen, B., Holte, K.A. & Laine, M. (2012). Work-Family-Inference. Nurses in Norway and Finland. *Professions & Professionalism*, 2 (1), 60-74.

Amble, N. (2012). Ut av deltidsfella. *Manifest tidsskrift*, 05.10.12.

Andersen, R. K., Bråthen, K. & Moland, L. E. (2013). Fortrinnsretten for deltidsansatte til større stilling. *FAFO-rapport 2013,43*. Oslo: Allkopi.

Arbeids- og sosialdepartementet. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven).

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. & Vanebo, J. O. (2007). Endringsledelse i et strategisk perspektiv. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J.O. (2003). Endringsledelse i det offentlige. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J.O. (2009a). Økonomistyring i det offentlige. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Busch, T., Valstad, S.J., Vanebo, J. O. & Johnsen, E. (2009b). Strategisk ABCD. Analyseverktøy for strategisk ledelse. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Busch, T., Vanebo, J. E. & Dehlin, E. (2010). Organisasjon og organisering. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Bøhren, Ø. & Gjærum, P. I. (2009). Prosjektanalyse. Bergen: Fagbokforlaget.

Coghlan, D. & Brannick, T. (2012). Doing action research in your own organization. London: SAGE Publications LTD.

Hovedavtalen - Tariffperioden 01.01.2010-31.12.2013. (2010). Oslo: Kommuneforlaget.

Hovedtariffavtalen i KS 1.5.2012 - 30.4.2014. (2012). Oslo: Kommuneforlaget

Jacobsen, D. I. (2011). Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høgskoleforlaget AS.

Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). Exploring Strategy. Essex UK: Pearson Education Limited.

Kommunal- og regionaldepartementet. (2003). Retningslinjer for beregning av selvkost for kommunale betalingstjenester, H-2140. Oslo

Kommunal- og regionaldepartementet. (2013). Høringsutkast - Retningslinjer for beregning av selvkost for kommunale betalingstjenester. Oslo

Konkurransetilsynet. (2005). På like vilkår. En analyse av konkurranse mellom offentlige og private foretak.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal akademisk.

Moland, L. E. (2009). Ønsket og uønsket deltid: konsekvenser for arbeidstaker, arbeidsgiver og tjenestetilbud. *FAFO-rapport 2009,15*. Oslo: Allkopi.

Moland, L. E. (2013). Heltid-deltid – en kunnskapsstatus. *FAFO-rapport 2013,27*. Oslo: Allkopi.

Moland, L. E. og Bråthen K. (2012). Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune. Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke. *FAFO-rapport 2012,60*. Oslo: Allkopi.

Nergaard, K. (2010). Avtalt arbeidstid og arbeidstidsønsker blant deltidsansatte. *FAFO-notat 2010,17*. Oslo: Allkopi.

Nesse, J. G. (2002). Næringskultur, nettverk og bedriftsetableringar. Sogndal: Høgskulen i Sogn og Fjordane

Nyeng, F. & Wennes, G. (2006). Tall, tolkning og tvil, bak metodevalg i ledelse og markedsføring. Oslo: Cappelen forlag AS.

Nyeng, F. (2010). Vitenskapsteori for økonomer. Oslo: Abstrakt forlag.

Opstad, L. (2012). Økonomistyring i offentlig sektor. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Ringdal, K. (2011). Enhet og mangfold. 2, utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Selznick, P. (1957). Leadership in Administration. London: University of California Press.

Schein, E. (1987). Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig? Oslo: Mercuri Media Forlag.

SSB. (2013). Arbeidskraftundersøkelsen, 3. kvartal 2013. Hentet fra <http://www.ssb.no/aku/>

SSB. (2014). Statistikkbanken. Hentet fra <http://www.ssb.no/statistikkbanken/>

Stake, R. E. (2005). Case studies. I N.K Denzin og Y.S Lincoln (red). *Handbook of quantitative Research*, 443-446. Thousands Oaks. CA: Sage.

Svalund, J. (2011). Undersysselsetting og ufrivillig deltid. Varighet og veien videre. *FAFO-rapport 2011,34*. Oslo: Allkopi.

Tangstrøm, E. og Pukstad, T. (2012): Tidligere innleveringer CBS/HiNT/HiST, MPA paper.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vi har prøvd å regne på hva som er den ideelle stillingsstørrelse – ut fra økonomi. Selv om lønnen til to personer i 50 % stilling i sum kan være nøyaktig det samme som en person i 100 % stilling, er det dermed ikke slik at den totale kostnaden blir det samme.

Vi er opptatt av å finne ut hvorfor mange på sykehjemmet velger å jobbe deltid. Videre vil vi se om det er mulig å gjøre noen endringer som gjør at det er mer attraktivt å gå over til større stillingsandeler eller til fulltid. Siden vi har regnet ut at det kan være penger å spare på at folk går over til fulltidsstillinger, kan vi tenke oss at vi har frigjort disse midlene til ulike tiltak for å øke stillingsprosenten.

Ut fra våre kalkyler vil akkurat den avdelingen som vi har tatt for oss kunne spart over 300.000 kr hvis man beveger seg fra dagens situasjon til en situasjon med fulle stillinger. Det er mye penger som man f.eks. kan tenkes brukt til å øke grunnbemanningen. Det er også mulig å tenke at pengene kan brukes til å øke lønnen til ansatte. Gjennom disse intervjuene håper vi dere kan hjelpe oss med å se hvordan økonomi kan brukes som en motivasjonsfaktor for å øke stillingsandeler. Mange mener at framtiden krever mer ressurser i helsevesenet – og da ville større stillingsbrøker være et forhold som kan bøte på denne utfordringen.

I tillegg til å fokusere sterkt på økonomi rundt deltidsproblematikk, er vi interessert i å finne ut hva dere som ledere og tillitsvalgte mener om deltidsproblematikk og kvalitet, lojalitet og tilhørighet. En del forskning tyder på at dette er relevant for deltidsproblematikken.

Du vil kunne få lese igjennom den delen av oppgaven som handler om intervjuene og justere det du er sitert på, eventuelt komme med innspill om det er noe du skulle vært anonymisert bedre. Vi vil uansett ikke bruke navnet ditt i oppgaven. Det viktigste for oss er ikke hvem som sier hva, men å prøve å bidra til å finne en eller flere mulige nøkler som kan være med på å bidra til å få flere til å arbeide i fulltid.

Vi ønsker ikke at denne oppgavebesvarelse skal kunne bli brukt til å henge ut noen ansatte. Samtidig er vi opptatt av å få ærlige svar. Når det gjelder spørsmål og deres svar på ansatte ønsker vi derfor at dere også tenker utenfor avdelingen, gjerne også fra tidligere arbeidsplasser. Dette vil ikke bli fremstilt som en beskrivelse av de som er ansatte i avdelingen, men som generelle inntrykk dere har med dere fra deres arbeidslivserfaring.

1. Vi er opptatt av å finne den ideelle stillingsstørrelsen. Hva mener du er den perfekte fordeling av stillingsstørrelser?
2. Opplever du at det er en fordel eller en ulempe at mange er i deltidsstillinger?
3. Mener du å se noen forskjell i engasjement for jobben blant de som er i deltidsstillinger sammenlignet med de i fulltidsstillinger?
4. Opplever du at det, på generell basis, er ulik kvalitet i tjenestene som ansatte gir knyttet til stillingsandelen? Forklar gjerne med eksempel.
5. Mener du at ansatte i små deltidsstillinger får en dårligere fagutvikling sammenlignet med de større stillinger? Tenk gjerne på erfaringer fra tidligere arbeidsplasser også.
6. Mener du at mye bruk av deltidsstillinger kan ha betydning for arbeidsmiljøet? Forklar.
7. Hva mener du er det beste virkemiddelet for å få redusert deltid?
8. I den avdelingen vi undersøker vil man ut fra våre beregninger kunne spare om lag kr 300.000 pr år dersom alle, som da ville blitt 17 ansatte, arbeidet fulltid.
 - a) Hvordan mener du dette beløpet burde blitt brukt for å gi pasientene det beste tilbudet?
 - b) Hvordan mener du dette beløpet burde blitt brukt hvis målet var å prioritere det beste for ansatte?
9. Som ledere og sentrale tillitsvalgte kan dine prioriteringer ha betydning for om ansatte ønsker å jobbe deltid eller i tilnærmet full stilling. Hvilke tiltak (av de under) tror du har størst betydning for å få ansatte til å jobbe i større stillingsandeler. Prøv gjerne å prioritere disse om mulig?

Bedre tilbud om etterutdanning	
Andre arbeidsoppgaver	
Jobbe med arbeidsmiljøtiltak	
Høyere grunnbemanning (høyere enn i dag)	
Generell lønnsøkning, eller forholdsvis kraftig lønnsøkning til ansatte som kan påta seg ekstra helgevakter.	
Begrense midlertidig deltidspermisjoner	
Ansette nye personer med krav om noen ekstrahelger i turnusen	
Andre vaktordninger (andre turnuser)	
Annet (fyll inn):	

10. Tror en bonus på opptil kr 50.000 pr år (i tillegg til full lønn) ville føre til at ansatte gikk over fra deltidsstilling til full stilling? Dette vil i tilfelle kunne bety at ansatte må jobbe nesten annen hver helg.
11. Hvordan tror du ansatte ville ha reagert hvis sykehjemmet gikk bort fra deltidsstillinger og påla alle fulle stillinger?
12. Har du andre tanker om heltids-deltidsstillinger og eventuelt hva man kan gjøre for å få flere over i fulle stillinger.

Takk for at du tok deg tid til å bli intervjuet. Vi setter stor pris på dette og du vil selvsagt være blant de første som vil få det endelige utkastet.

Hilsen Tore Pukstad og Erik Tangstrøm

Vedlegg 2 – Spørreskjema

Spørreundersøkelse om stillingsstørrelser og økonomi

Vi skriver en masteroppgave (studentoppgave) på Copenhagen Business School. I oppgaven ser vi på årsaker til at mange jobber deltid i helsevesenet. Videre er vi spesielt interessert i å se om økonomi kan ha betydning i valg av stillingsstørrelse. I over ett år har vi sett spesielt på Avdeling 2 på Bjørkelangen. Det er med utgangspunkt i nettopp din avdeling at vi skriver masteroppgaven vår. Vi setter svært stor pris på at du svarer på disse få spørsmålene og takker for at du har tatt deg tid til dette. Vi vil sende avdelingen flere eksemplarer av masteroppgaven, når denne er klar rundt påske og kan i tillegg komme og fortelle og forklare litt om våre funn.

Vi gjør oppmerksom på at undersøkelsen er fullstendig anonym. Det er i tillegg ingen forpliktelser i svarene du gir. Vi er interessert i dine meninger akkurat nå, i dag, uten at det betyr at du nå tar stilling til hva som skal skje i fremtiden med din stilling. Vi håper bare at du er så ærlig som mulig.

Vi ønsker svar så raskt som mulig, men for at alle ansatte skal ha mulighet til å svare settes fristen til 16.12.2013.

Hilsen Tore Pukstad og Erik Tangstrøm

1. **Hvor stor fast stillingsstørrelse har du?** (Sett ett kryss i ruten etter tallet som stemmer for deg)

Under 33 %	
34 % -66 %	
Over 67 %	

2. **Hvilken stillingsstørrelse ville du ha foretrukket?**
(Sett ett kryss i ruten etter tallet som stemmer for deg)

Jeg ønsker å arbeide full stilling	
Høyere stillingsstørrelse enn i dag	
Lavere stillingsstørrelse enn i dag	
Ingen endring på stillingsstørrelse	

3. Hva er hovedgrunnene til at du jobber deltid? (Sett ett eller flere kryss)

Egen sykdom/uførhet	
Får ikke tilbud om større stilling	
Omsorg for egne barn	
Egen skolegang/studier	
Omsorg for andre pleietrengende (voksne slektninger)	
Andre personlige eller familiemessige grunner	
Arbeidet i full stilling er for krevende/belastende	
Prioriterer egen fritid	
Annet (fyll inn):	

4. Noen er i deltidsstillinger fordi de ikke får tilbud om større stilling, mens andre har deltidsstilling fordi de ønsker det slik. Dersom du selv har valgt å jobbe deltid – ville du da valgt større stilling hvis følgende ble gjennomført?

(Sett ett eller flere kryss)

Jeg har ikke selv valgt å jobbe deltid	
Andre arbeidsoppgaver	
Bedring av arbeidsmiljø	
Høyere grunnbemanning	
Betydelig lønnsøkning	
Andre vaktordninger (andre turnuser)	
Bedre tilbud om etterutdanning	
Annet (fyll inn):	

5. Som nevnt er vi spesielt interessert i å se om økonomi har noen betydning for om noen velger å jobbe deltid. (Kryss av *for alle* påstandene som passer for deg):

Min/vår økonomi er så god at jeg trenger ikke jobbe i større stilling	
Jeg prioriterer heller familie/fritid fremfor bedre økonomi	
Større stilling kunne vært aktuelt hvis lønnen var betydelig bedre	
Økonomi har liten betydning for hvor stor stilling jeg ønsker	
For meg er frihelgene så viktige at selv en betydelig lønnsøkning på helgevakter ikke ville fått meg til å jobbe flere helger	

6. Kunne du tenkt deg å jobbet annenhver helg dersom du ville tjent 2 500 kroner ekstra (utover den vanlige helgelønna) for hver av ekstra helgene? (Sett ett kryss)

Ja	
Ja, men ikke mer enn 5 ekstra helger	
Kanskje	
Nei	

7. Kunne du tenkt deg å jobbe annenhver helg dersom du ville tjent 5.000 kroner ekstra (utover den vanlige helgelønna) for hver av ekstra helgene? (Sett ett kryss)

Ja	
Ja, men ikke mer enn 5 ekstra helger	
Kanskje	
Nei	

8. Hvilke påstander stemmer for deg? (sett ett eller flere kryss)

Jeg vil ikke jobbe større stilling dersom det fører til at jeg må ta flere kveldsvakter	
Jeg vil ikke jobbe større stilling dersom det fører til at jeg må ta flere nattvakter	
Jeg vil ikke jobbe større stilling dersom det fører til at jeg må ta flere helgevakter og bare får vanlige helgevaktstillegg	
Jeg vil ikke jobbe i større stilling dersom dette fører til at jeg kan få langvakter på opptil 12,5 timer	

Jeg vil ikke jobbe i større stilling dersom dette fører til at jeg kan få vakter i en arbeidsbank og ikke får vite når disse skal tas i lang tid i forveien	
Jeg vil ikke jobbe i større stilling dersom dette fører til at jeg kanskje må ta vakter i en annen avdeling, men på samme sykehjem	
Jeg vil ikke jobbe i større stilling dersom dette fører til at jeg kanskje må ta vakter på et annet sykehjem	
Jeg kan påta meg ekstra tre ekstra arbeidshelger dersom jeg får sammenhengende fri i jula eller påsken	
Jeg kan påta meg ekstra fem ekstra arbeidshelger dersom jeg får sammenhengende fri i jula eller påsken	
Jeg kan påta meg ekstra tre ekstra arbeidshelger dersom jeg får sammenhengende fri i høstferien eller vinterferien	
Jeg kan påta meg ekstra tre ekstra arbeidshelger dersom jeg får sammenhengende fri i høstferien eller vinterferien	

9. Det er ikke mulig å tvinge noen som er ansatt i fast deltidsstilling til å gå over til fulltid. Likevel er det av forskningsmessig interesse å vite hvordan du ville ha reagert hvis det ble bestemt at sykehjemmet kun skulle ha fulle stillinger.

(Sett ett kryss)

Ville jobbe i full stilling	
Ville vurdert å bytte jobb	
Ville helt sikkert byttet jobb	
Annet (fyll inn)	

TAKK FOR AT DU HJALP OSS MED DETTE ☺.