

Working Paper från HELA-projektet 2004:5

Tidsstrategier

– En jämförelse mellan några butikskedjor
inom fackhandeln ur ett arbetsgivarperspektiv

Gunilla Rapp



ARBETSLIVSRAPPORT NR 2004:18

ISSN 1401-2928

Tema: Deltidsarbetslöshet och flexibilitet

Temaledare: Jan Ottosson



Förord

Denna rapport har tillkommit inom ramen för Arbetslivsinstitutets forsknings-satsning i HELA-projektet. Deltidsarbetslösheten är ett komplext samhälls-problem. Undersysselsättningen på den svenska arbetsmarknaden är ett område som innefattar ett flertal problemkomplex samtidigt som orsaksförklaringarna till denna utveckling behöver beforskas. Bakgrundsfaktorerna bakom deltidarbets-lösheten speglar förhållanden på flera olika nivåer i samhällslivet – både individer, organisationer och på ett övergripande samhällsplan. Syftet med de forskningsrapporter som publiceras är att utifrån regeringsuppdraget rörande HELA-projektets forskningsinsatser bidra med forskning kring olika aspekter rörande deltidarbetslöshetens bakomliggande orsaker och effekter utifrån ett mångvetenskapligt perspektiv.

Vetenskapliga redaktörer: professor Lars Magnusson och docent Jan Ottosson

HELA-projektet är ett samarbete mellan Arbetslivsinstitutet, Arbetsmarknads-styrelsen, Arbetsmiljöverket, JämO och Svenska ESF-Rådet. Se projektets hemsida för mer information: www.helaprojektet.com

Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av Näringsdepartementet bedriver institutet forskning, utveckling och utbildning. Institutet har ca 450 anställda och finns på sju orter i landet. Forsk-ningen är mångvetenskaplig och utgår från problem och utvecklingstendenser i arbetslivet. En viktig uppgift är kommunikation och kunskapsspridning. För mer information, besök vår webbplats: www.arbetslivsinstitutet.se

Innehållsförteckning

ETT ARBETSGIVARPERSPEKTIV	1
DELTID – NÅGRA SLUTSATSER FRÅN OLIKA ARBETSTIDSUTREDNINGAR	1
DETALJHANDELNS KEDJEFÖRETAG VINNER TERRÄNG	3
ATT KOMMERSIALISERA VAROR	3
METOD	4
NÅGRA BEGREPPSFÖRKLARINGAR OCH RAPPORTENS DISPOSITION	5
DELTID UR BRANSCHSPECIFIK SYNVINKEL	6
DELTIDER OCH KVINNODOMINANS	6
LÅG UTBILDNINGSNIVÅ	7
FRIVILLIGT ELLER OFRIVILLIGT DELTIDSARBETE	8
OB-TILLÄGG OCH DELTIDSARBETSLÖSHET	9
A-KASSAN OCH DELTIDSINTYG	10
FLEXIBILITET	11
DET GODA ARBETET	13
KEDJEFÖRETAGENS TIDSSTRATEGIER	14
EN TRYGG ANSTÄLLNING	14
ANOREKTISKA ORGANISATIONER	15
EN PÅSE TIMMAR ATT HUSHÅLLA MED	15
BUTIKSCHEFEN SCHEMALÄGGER	16
MODEKEDJA ETT	17
EXEMPELBUTIKEN – EN CITYBUTIK	18
MODEKEDJA TVÅ	21
EXEMPELBUTIKEN – EXTERNT LOKALISERAD	22
GÖR-DET-SJÄLV-KEDJAN	24
EXEMPELBUTIKEN – EN CITYBUTIK	25
TIDSSTRATEGIER – NÅGRA JÄMFÖRELSER	27
FLEXIBILITET	28
KONTEXTENS BETYDELSE	29
ÅLDER	31
SKIFTGÅNG INOM HANDELN EN JÄMSTÄLLD LÖSNING?	32
ANNORLUNDA BRANSCHKULTUR KAN INITIERA MER JÄMSTÄLLDA TIDSSTRATEGIER	33
REFERENSER	35
WEBB-SITES	37
 APPENDIX – EN KVINNODOMINERAD ARBETSSTYRKA	

Ett arbetsgivarperspektiv

Denna rapport ingår i HELA-projektet vars syfte är att finna långsiktiga strategier för att minska deltidsarbetslöshet och motverka undersysselsättning i branscher där deltidsarbete är vanligt förekommande. Deltidsarbete ses i första hand som ett problem för kvinnor. ”Den ofrivilliga deltidsarbetslösheten” kan tolkas som att anställda vill arbeta heltid men nekats det av arbetsgivaren men erfarenheter tyder på att arbetsgivar- och arbetstagarperspektiven inte sällan sammanfaller. Trots att organisationer verkar inom samma bransch är inte en och samma tidsstrategi förhärskande. Den tidsmässiga bemanningen kan variera av en rad orsaker, med t.ex. lokal arbetsmarknad, företagets/organisationens position och relativa styrka, historia och traditioner.

Som en röd tråd genom HELA-projektet löper problematiken med kvinnors deltidsarbete och deltidsarbetslöshet. Här ligger fokus på arbetsgivarna. Deras inställning till deltidsanställningar har givetvis stor betydelse för möjligheten att öka antalet anställningar på heltid, och det kommer att speglas i en serie om fyra fristående rapporter, som sedan sammanförs i en antologi. Två är författade av professor Elisabeth Sundin. *Arbetsgivaren som förordade heltid* rör städbranschen och ett företag som, i kontrast till andra i branschen, sökt tillämpa en heltidsstrategi. I *Deltidsföretagare – bara delvis företagare?* rör frågeställningarna hur deltidsföretagarna själva och andra kan och bör se på fenomenet – som lösning, som problem eller som både och. De andra två är författade av Gunilla Rapp. *Handelskompetens – Svensk modell i 2000-års tappning* rör ett samarbetsprojekt mellan olikartade organisationer. Innevarande rapport handlar om olika tidsstrategier hos tre fackhandelskedjor. Avstamp tas från några konstateranden i Deltidsutredningen DELTA från 1999 och Arbetstidsutredningen KNAS från 2002

Deltid – några slutsatser från olika arbetstidsutredningar

Arbetstidens längd och förläggning har stor betydelse för möjligheten att kunna förena yrkesliv och familjeliv. Arbetstiden har stor betydelse för vår egen försörjning, för samhällsekonomin och vår gemensamma välfärd. Andra viktiga aspekter på arbetstiden är frågor om hälsa och jämställdhet. (SOU 2002:22, förord; Sveriges handlingsplan för sysselsättning, Maj 2001)

Arbetstidsutredningen förutspår en utveckling mot ett ökat dygnet-runt-arbete. Det ökande kravet på olika servicetjänsters tillgänglighet sträcker ut arbetstiderna över dygnet till kvällar och helger. Vissa serviceyrken är kvinnodominerade låglönebranscher och har en hög andel deltidsanställningar. Till denna grupp hänförs de kvinnor som arbetar inom detaljhandeln. I deltidstuderingen poängteras att

deltidsarbetets ensidiga karaktär av kvinnoarbetsform förstärker skillnader mellan köns resurser och roller. Deltidsanställningar kan klart kopplas till kön och ålder. Å andra sidan sägs att de ger arbetslivserfarenheter och att de i vissa perioder av livet är en bra lösning för att kombinera arbete och familj. (SOU 1999:27; SOU 2002:7)

Deltidsutredningen ville söka vägar att minska antalet deltidsanställningar och öka antalet arbetade timmar. Arbetsgivarna sade sig emellertid behöva tillgång till personal "just in time" för bemanning på obekväma arbetstider. De förutspår tvärtom att andelen korta deltid kommer att öka och att andelen behovsanställda ökar på bekostnad av de fast deltidsanställda. Att handeln är personalintensiv och att lönerna utgör den största kostnaden talar för att arbetsgivarna även i fortsättningen kommer att se det som ekonomiskt fördelaktigt med deltid (SOU 1999:27). Arbetsgivarna inom handeln anser att deltidsanställda har svaga incitament att aktivt söka ett heltidsarbete. Ett fördelaktigt branschavtal gör att en deltidsarbetare kan tjäna mer dels genom att konsekvent arbeta tider med OB-tillägg och dels genom att samtidigt stämpla upp till heltid och få ersättning som deltidsarbetslös (SOU 2002:7).

Arbetstidsutredningen ville åstadkomma en reform som skulle minska deltid och stärka kvinnors ekonomiska ställning. En stor fråga var också hur arbetslivet skulle kunna balanseras mellan individen, familjen och fritiden. Här menade Svenskt Näringsliv¹ att varje företag och dess medarbetare har unika behov. Därför behövs unika lösningar. Det är angeläget att lokala överenskommelser träffas om arbetstidens längd och förläggning efter branschens, företagens eller individens behov. Arbetsgivarna menade vidare att individuella lösningar måste tillåtas när det gäller arbetstiden och att lagstiftning och kollektivavtal skulle stoppa den utveckling som redan pågår med frivilliga branschavtal. (SOU 2002:12; SOU 1999:27)

I de två utredningarna framställs handeln som en problembans, en låglöne-sektor och en kvinnofälla med en hög andel deltidsanställningar med lågutbildad personal. Men är det så överallt? Går det att generalisera tillståndet i hela detaljhandeln? Handeln är, deltid till trots, en attraktiv arbetsplats för många, ansökningar till en nyöppnad butik i en fackhandelskedja strömmar in i tusental. Syftet med denna rapport är därför att jämföra några fackhandelskedjors tidsstrategier. Utgångspunkten är att kedjorna inte tillämpar samma tidsstrategier för att bemanna sina butiker även om de är verksamma i samma bransch och är samlokaliserade. Hur kommer det sig att tidsstrategierna skiljer sig åt? Vilka faktorer påverkar och styr? Hur hanteras, och kan den enskilda butikschefen påverka, den centralt valda tidsstrategin?

¹ Svenskt Näringsliv företräder 55 000 små, medelstora och stora företag. Dessa är organiserade i 47 bransch- och arbetsgivarförbund. Förbunden utgör föreningen svenskt Näringslivs medlemmar. www.svensktnaringsliv.se.

En anledning till att studera just kedjeföretagen² är att de är professionellt drivna företag och att de ökar alltmer i betydelse. En effektiv handel är viktig för vår välfärd. Innan jag återkommer till metod och disposition kan det därför vara på sin plats att ge en kort bakgrund till kedjeföretagens utveckling och villkoren på den marknad de verkar.

Detaljhandelns kedjeföretag vinner terräng

Detaljhandels omsättning ökade under 1990-talet. Trots det minskade antalet anställda med närmare åtta procent³. Orsaken kan sökas i den strukturomvandling som medför allt färre och större detaljhandelsföretag med allt effektivare butiksytor⁴. En annan förklaring till utvecklingen är att Sveriges befolkning mer och mer har koncentrerats till medelstora och stora städer och att konsumenternas mobilitet ökat (Bergström et al. 2004). Butikskedjor med koordinerade inköp vinner terräng på de fristående handlarnas bekostnad. Kedjorna öppnar allt fler butiker nationellt och internationellt, bygger upp starka varumärken och lanserar tydliga butikskoncept. Ett annat framgångsrecept är långa öppethållandetimes. (Wengström & Bergström 2002)

Att kommersialisera varor

Vanligt är att butiker i fackhandeln med likartat utbud koncentreras till köpcentrum och A-lägen i stadskärnor i kommuner med minst 30 000 invånare och att de etablerar sig bredvid varandra. Sametablering ger upphov till intensifierad konkurrens och visar sig ge större total efterfrågan. För att expandera har kedjorna några valmöjligheter. De kan söka sig utomlands eller etablera sig även på mindre orter med ett butikskoncept som inte kräver så stort kundunderlag eller ta marknadsandelar från andra kedjor. Bergström et al. (2004) menar att endast de kedjor som är tillräckligt attraktiva för stora konsumentgrupper och som dessutom är kost-

² Fackhandelskedjorna studerades också inom ramen för Kvinnomaktutredningen, se t.ex. Sundin 1998, samt inom det treåriga EU-projektet SERVEMPLOI om kvinnor inom handels- och finansiella sektorn, se t.ex. den tematiska rapporten *Equal Opportunities*, Sundin & Rapp 2002.

³ Se Tabell 1 i Appendix.

⁴ Svensk Handel 2002-11-05.

Svensk Handel företräder handeln och har närmare 15 000 medlemsföretag över hela landet med sammanlagt 20 000 arbetsplatser och 250 000 människor verksamma inom olika branscher inom parti- och detaljhandeln. De största medlemsföretagen finns inom dagligvaruhandeln, möbelhandeln, textilhandeln samt inom bygg- respektive vvs-partihandeln. De tio största företagen är ICA Handlarnas AB, H&M, Svenska Lantmännen, Ahlsell, Åhléns, IKEA, Hemköp, Lindex, ICA Menyföretagen och Beijer Byggmaterial. www.svenskhandel.se. KFO (Kooperationens Förhandlingsorganisation) är arbetsgivarorganisation för i första hand kooperativa företag. www.kfo.se.

nadseffektiva kommer att uppnå god lönsamhet och överleva medan övriga kan få problem.

En viktig förutsättning för att bli kvar på marknaden är att ledning och anställda i alla led har rätt kompetens. Kedjeföretagen kan ses som exempel på professionella aktörer som har handlarkompetens – en nödvändighet för att lyckas med inköp, distribution, logistik, marknadsföring och försäljning. För att hävda sig i konkurrensen och ta marknadsandelar måste kedjorna ständigt sträva efter att bli effektivare och bättre på att möta kundernas efterfrågan. En specifik nisch eller stordriftsfördelar kan ge konkurrensfördelar och utvecklingsmöjligheter. Att optimera distributionen har blivit en av de mest centrala delarna för att hantera de stora varuflödena i och med att handeln med varor också ökar internationellt. En annan trend att tygla är produkternas allt kortare livslängd. ”Hård konkurrens tvingar kedjorna att i högt tempo lansera nya modifierade produkter.” Till sist krävs också att butiksledet snabbt lyckas omsätta produkterna. ”Hur, var och när och vem som säljer är dimensioner som detaljhandelsföretagen arbetar med.” (Bergström & Hedlund 2004, s.30–31)

Informationsteknologin som kom med 1990-talet fick stort genomslag. Den kräver stora investeringar, och leder till ett flödestänkande i alla led från leverantör till slutlig konsument (Sundin 1998). Den medför också att arbetssättet i butikerna blir allt effektivare. En butikschef beskriver skillnaderna i sättet då och nu:

Det är som natt och dag. Vi jobbar enklare idag. Det var mera tungrovt förr, vi är smartare. Vi jobbar bättre nu. Allting går smidigare. Butiken är ny, vilket medger en modern lagerhantering. Morgonens plocklista [gårdagens försäljning listad i produktnummerordning finns i datorn på morgonen] gör att alla varor finns i butiken, det är påfyllt och det minimerar springet under dagen. Planeringen är bättre och arbetet blir effektivare. På kvällen ser man dagens försäljning och på morgonen görs en dagsbudget. Protokoll skrivs så att alla kan se vad som bestämts på morgonen. För att undvika diskussioner och tidsspillan görs scheman över kassabemanning och raster. Då behöver man aldrig fundera på det, vet precis när man ska gå. Allting blir mycket mera effektivt, varenda minut blir effektiv på ett annat sätt.

Metod

Handeln kan delas in i parti- och detaljhandel. De helt fristående handlarna minskar i antal och kedjorna ökar. Den här rapporten handlar inte om kedjor inom dagligvaruhandeln utan koncentreras på den del som kallas fackhandel, dvs. den del av handeln som specialiserat sig på vissa varor. Inom fackhandeln förekommer olika typer av kedjeföretag. Mångfilialföretag är helägda. Franchiseföretag är enskilt ägda (franchisetagare) men genom kontrakt med franchisegivaren förbundna att följa ett fastställt koncept i marknadsföring och sortiment. Frivilliga kedjor av-

ser detaljistföretag inom samma bransch i organiserad ekonomisk samverkan. De kan ägas, finansieras eller/och administreras av detaljistföretag eller grossist⁵.

Vår undersökning baseras på statistik över anställda i kedjeföretag inom fackhandeln. Statistiken samlades in av Svenskt Näringsliv och bearbetades av SCB. Den omfattar såväl fackligt anslutna medlemmar som icke anslutna och avser överenskommen veckoarbetstid, kön och ålder, och är fördelad på butikskedjor och orter.

Tillsammans med Handelsanställdas förbund valde vi ut ett antal orter så att de kom att representera olika regioner i landet, samt tre fackhandelskedjor som uppvisade tydliga skillnader i sina tidsstrategier. Alla tre är så kallade mångfilialföretag, vilket innebär att varje kedja har en ägare. Den centrala strategin får därför ett stort inflytande över det sätt på vilket butikerna drivs. När jag i denna rapport för enkelhetens skull talar om kedjor handlar det alltså om mångfilialföretag inom fackhandeln. De tre kedjorna valdes så att produktsortimentets tyngdpunkt skulle variera mot antingen en kvinnlig eller manlig kundkrets. *Modekedja Ett* vänder sig mot kvinnor och barn. *Modekedja Två* och *Gör-det-själv-kejdan* vänder sig till både kvinnor och män, den senare med tonvikt på män. Statistiken för de två förstnämnda är från år 2002 och för den sistnämnda från år 2003. Materialet analyserades i statistikprogrammet SPSS.

Men enbart kvantitativa data säger inte mycket. Man kan konstatera att tabellkolumnerna skiljer sig åt, men varför ser det ut som det gör, vilka faktorer styr? För att komma åt detta ”varför” genomfördes intervjuer med företrädare för Svensk Handel, Handelsanställdas förbund och Arbetsförmedlingen. Ombudsmännen hos Handelsanställdas förbunds lokala kontor har täta kontakter med kedjornas butikschefer och genom dem fick vi namn på butikschefer. Kontakterna däremot fick vi själva ta. En jämställdhetsansvarig har intervjuats. Intervjuerna genomfördes med en låg strukturerings- och standardiseringsgrad. Ett antal frågor formulerades men ordningen ändrades beroende på respondenternas svar på tidigare frågor för att därmed bättre fånga upp den svarandes subjektiva intryck och värderingar. (Ekholm & Fransson 1984)

Rapporten har explorativ karaktär i det att intervjuerna i exempelbutikerna ska ge en bakgrund till och en första illustration av vilka omständigheter som kan ge upphov till olika tidsstrategier. Den kan också tjäna som utgångspunkt för fördjupade studier av intressanta aspekter.

Några begreppsförklaringar och rapportens disposition

Tidsstrategier definieras i rapporten som: fackhandelskedjornas strategi för att vid varje tidpunkt möta kundtillströmningen med en lagom stor bemanning i butikerna

⁵ Laurelli et al. (1990) *Ordbok för affärsfolk*. www.laurelli.com/ordbok. Se även www.svenskhandel.se.

och samtidigt hålla sig inom givna ekonomiska ramar. Med tidsstrategier avses alltså i rapporten kedjornas strategier för att bemanna butikerna tidsmässigt, andra aspekter av deras bemanningsstrategier togs inte upp i intervjuerna.

I rapporten talas om kontrakterade timmar, som utgör vars och ens normala veckoarbetstid, och om extra timmar eller mertid. Som beteckningen antyder avser de sistnämnda timmar som deltidanställda arbetar utöver den ordinarie arbetstiden, timmar som ofta tas i anspråk med kort varsel.

I kommande avsnitt redogörs för förekomsten av deltidarbete i ett för handeln sektorsspecifikt perspektiv följt av ett avsnitt om flexibilitetsstrategier. Därefter tecknas, i fyra avsnitt, bakgrunden till kedjeföretagens centrala strategier samt en skildring av de tre kedjornas tidsstrategier. Avslutningsvis görs en jämförelse mellan kedjorna. I Appendix "En kvinnodominerad arbetsstyrka" återfinns till sist statistik över de handelsanställda.

Deltid ur branschspecifik synvinkel

När deltidarbete inom detaljhandeln diskuteras ur arbetsgivarens perspektiv, kan det ses som ett sätt att minska företagets kostnader men också som ett sätt att hantera förutsättningar som är specifika för branschen (se Jonsson 2004, s.20). Nedan följer en genomgång av några för branschen relevanta aspekter som kan vara viktiga för läsförståelsen.

Deltider och kvinnodominans

Handeln som sektor är uppdelad i parti- och detaljhandel. Den senare med en kvinnodominerad arbetsstyrka och en hög andel deltider.⁶ Detaljhandeln är emellertid ingen enhetlig sektor, skillnader finns mellan organisationer trots att de verkar inom samma sektor. I vissa delar av detaljhandeln är t.ex. könsfördelningen mer snedfördelad än i andra, en könsfördelning som ofta bitit sig fast som ett resultat av gammal tradition och invanda tänkesätt i organisationskulturer som är svåra att förändra (se Alvesson & Berg 1988). Det är en könskodning som konstrueras gemensamt av aktörerna och förhandlas fram i sitt sammanhang, vilket gör att den kommer att variera från företag till företag. Ibland är vissa arbetsuppgifter tydligare könskodade än andra och ibland följer kodningen produkten. Kvinnor i detaljhandeln säljer t.ex. dam- och barnkonfektion. Könssegregeringen i det här fallet sägs vara nödvändig för att kunderna vill bli betjänade av kvinnor. (Sundin 1998; Sundin & Rapp 2002)

⁶ Se tabeller i Appendix över antal anställda, typ av anställning, arbetstidens längd och under- sysselsättning, antal heltids- och deltidanställningar efter ålder samt medelålder vid olika tim- arbetstider.

Sett ur ett kontextuellt perspektiv kan inte kunskapen lösgöras ur sitt sammanhang. Lärandet är dolt i ett socialt och kulturellt nätverk. Individerna tillägnar sig tänkesätt, kultur och handlingsmönster genom att vara delaktiga i arbetsgemenskapen och lärandet är fast förknippat med begränsningar och möjligheter i verksamheten. I det kontextuella perspektivet betonas informellt lärande baserat på erfarenhet t.ex. problemlösning i och genom praktisk handling, snarare än genom analytiskt tänkande. (Ellström 1996a, s.16–17) Hultman (1996, s.303) konstaterar att vi lär i vardagen, lär successivt, lär oss ”delvis konservativt men delvis nytt, men hela tiden inom ramen för vår tradition och vad som är möjligt (ramar, normer, personliga begränsningar/möjligheter)”. Kontextens betydelse för en kedjas tidsstrategier kommer att framgå senare i beskrivningen av exempelbutikerna – hur en verksamhet i sig kan sätta gränser och hur anställdas kompetens och subjektiva handlingsförutsättningar kan begränsa möjligheterna till ändrade tankebanor (se t.ex. Ellström 1996b).

Låg utbildningsnivå

Utbildningsnivån inom detaljhandeln är lägre än inom näringslivet som helhet. En förklaring som ges är de många skolungdomar som arbetar extra. En annan att det är vanligt att utbildningar ges inom ramen för arbetet och att högre poster av tradition besätts genom internrekrytering. Internationalisering och utveckling mot allt större detaljhandelsföretag förutspås dock kräva mer spetskompetens i framtiden. (Svensk Handel 2002-11-05)⁷ Utmärkande för branscher och yrken som kräver kort utbildning är förekomsten av många deltidsarbetande. För män och för kvinnor i synnerhet gäller att ju kortare utbildning desto kortare arbetstid. (Nyberg 2003)

Personalomsättningen är högre bland deltidsanställda än heltidsanställda. För män är detaljhandeln ofta en genomgångssektor. Kvinnors flyttbenägenhet förefaller däremot avta med ökande anställningstid. De män som stannar tycks, inom en femårsperiod, ”ackumulera branschspecifik kunskap” som leder fram till en heltidsanställning. (Sundin 1998, s.54.) Benägenheten att byta sektor är högre för högskoleutbildade på grund av relativt små möjligheter till lönekarriär. Men här har fackhandelns kedjeföretag visat sig vara en medverkande kraft för individers beslut att stanna inom sektorn. Kedjorna har större potential när det gäller att vidareutbilda sina anställda och ofta finns vinstdelningssystem för de butiksanställda (Thomsson & Bergström 2002).

Deltidsproblematiken är också fast sammankopplad med diskussionerna om frivillig eller ofrivillig deltid, OB-tillägg, A-kassa och deltidsintyg som tas upp i de två nästkommande avsnitten.

⁷ Se www.svenskhandel.se

Frivilligt eller ofrivilligt deltidarbete

Det tror jag är bra att lyfta fram att det finns en stor grupp som, av olika skäl, ändå är nöjda med att det finns deltid, familjesituation eller vad du vill. Om man sedan vill kalla det fälla, det vet inte jag, men ibland kan det vara en lösning under en period i livet. Det är inget onaturligt. (1:e ombudsman Handels)

Deltidsarbete kan vara frivilligt såväl som ofrivilligt. Många väljer att arbeta deltid i vissa perioder av livet, som t.ex. småbarnsförälder och studerande. I Sverige är deltidarbete kulturellt accepterat och föräldrar har rätt att arbeta deltid upp till åtta år efter ett barns födelse med rätt att därefter gå tillbaka till ett fulltidsarbete. (Webster et al. 2002) Handelsanställdas förbund (Handels)⁸ sätter frågetecken för frivilligheten och menar att samhällets ”normmönster när det gäller arbetsfördelningen mellan män och kvinnor kan vara väl så tvingande” även om det upplevs som frivilligt (Handels i siffror 2001, s.19). Handelsanställdas förbund verkar intensivt för fler heltidsanställningar, något som de anser nödvändigt för att uppnå jämställdhet mellan män och kvinnor.⁹ Man skulle också kunna säga att de därigenom reproducerar en manlig definition på anställningar i konflikt med många medlemmars intresse. Ett faktum är att fackföreningar i många EU-länder istället arbetar för att få acceptans och legitimitet för deltidarbete (Sundin & Rapp 2002). En internationell trend, speciellt i servicesektorn, är en ökande differentiering i arbetstidsmönstren istället för den normala heltidsveckan – allt fler anställda arbetar med flexibla arbetstider (Strandh & Boje 2004).

Enkäter och rapporter ger en splittrad bild av den önskade arbetstiden. I en enkätundersökning ställd till Handels medlemmar, som genomfördes av LO-distriktet i Östergötland, framkom att över hälften av de deltidarbetande vill arbeta mer och att 46 procent anger personliga skäl till att inte vilja gå upp i arbetstid. Önskemålen om längre arbetstid är störst bland de yngre medarbetarna (ICA-nyheter 020906). En rapport från Svensk Handel visar att något fler deltidarbetande (46 %) än heltidsarbetande (43 %) är nöjda med arbetstiden. Rapporten slår fast att önskemålen om arbetstiden varierar stort med bland annat ålder, inkomster och arbetstider men också inom respektive grupp. Det finns inte någon grupp där alla är nöjda med sin arbetstid (Kreicbergs & Leufstedt 1999). I en kartläggning av arbetstiden inom ett HELA-projekt i Göteborg fann Handels att hälften av medlemmarna är nöjda med arbetstiden. De 14 procent som vill arbeta mindre arbetar mellan 31–40 timmar i veckan¹⁰.

⁸ Handels är idag med sina 170 000 medlemmar LO:s tredje största förbund. Förbundet har formats i en historisk process som pågått i nästan 100 år. År 2004 sluter Handels för tredje gången ett treårsavtal med de flesta motparter. Handels kan också konstatera att reallönerna de senaste 10 åren ökat med över 25 procent – en utveckling som saknar motstycke sedan 1960-talets dagar. www.handels.se.

⁹ Se även Jonsson 2004.

¹⁰ Rapport från Handels i Göteborg (2004) *Deltid – från ord till handling*.

Enligt arbetsgivare är ett deltidsarbete eller en timanställning inom handeln ett vanligt sätt att komma in på en arbetsplats och få anställda vill arbeta heltid. Det som efterfrågas är vanligtvis ”några timmar till”. I en EU-rapport konstateras att kvinnor med barn ofta deltidsarbetar på frivillig basis, att deltidsarbetet är ett sätt att balansera arbete och familjeliv. (Webster et al. 2002) Någon entydig bild finns inte. Önskemål om arbetstidens längd varierar från individ till individ och med period i livscykel. På det individuella planet kan deltid ”här och nu” onekligen synas fördelaktigt, men kan på 20 års sikt visa sig vara en fälla om deltidsanställning är det enda som erbjuds (Sundin & Rapp 2002, s. 33).

OB-tillägg och deltidsarbetslöshet¹¹

Arbetsgivarna inom handeln ser ett problem som, enligt branschavtal, är kopplat till de tillägg som ges för obekväm arbetstid (OB-tillägg)¹². Eftersom lönen för en handelsanställd under det rådande systemet är beroende på när arbetet utförs, kan en deltidsanställd tjäna mer genom att konsekvent arbeta på obekväm arbetstid än som heltidsanställd (Kreicsberg & Leufstedt 1999).

Oftast är det hyfsat lätt att bemanna på helgerna för då tjänar man så bra. Då är det synd att det kanske är studenter som går in och får bäst betalt. De får mycket mer betalt än ordinarie personal, det är också märkligt. Butikerna måste bemannas alla helger under året och det är klart att ordinarie personal måste ha ledigt, de orkar inte jobba alla helger. Därför gäller det att hitta ett schema som fyller ut. Vissa branscher har högkonjunktur under helger t.ex. externa centra. När inte deras ordinarie personal räcker måste de skaffa personal från annat håll och det har blivit mycket studenter, ungdomar och andra som tjänar oförsämrat bra på helgerna. (Styrelsemedlem, Svensk Handel Öst)

År 2002 uppgav en fjärdedel av samtliga deltidsanställda inom handeln att de var undersysselsatta, 27,8 procent av männen och 23,7 procent av kvinnorna ansåg sig undersysselsatta¹³. Eftersom kvinnorna är så många fler till antalet så är det ett större problem för dem.

¹¹ Se även Forsell (2003) som gör en grundlig genomgång av olika aspekter på deltidsarbetslösheten.

¹² OB-ersättning enligt Handels branschavtal – helger och söndagar ger 100 procents pålägg liksom lördagar efter 12.00 samt 70 procent på vardagar mellan 18.15–20.00 och på lördag förmiddag.

¹³ Se tabell A3 i Appendix.

A-kassan och deltidssintyg

Det är ett arbetsgivarstöd. Det är bättre att den som inte stämplat får timmarna och den som stämplat blir inte lika intresserad av att bråka om timmar eftersom man har stämplingspengar. (1:e ombudsman, Handels)

I deltidstuderingen slogs fast att de deltidslösa ökat under 1990-talet och att ökningen var speciellt stor för dem som uppbar fyllnadsersättning från arbetslöshetskassa. Det konstaterades vidare att utformningen av arbetslöshetsersättningen innebär en indirekt subvention av de branscher där deltidslöshet är som vanligast. En av branscherna som nämndes var handeln. Den som har en fast deltidanställning kan få utfyllnad från arbetslöshetsersättningen under 300 dagar medan det för den tillfälligt deltidanställda inte finns någon begränsning av den tid fyllnadsersättning utgår.

Med detta system kan en arbetsgivare få tillgång till en mycket flexibel arbetsstyrka som snabbt kan gå upp i tid om så behövs och till en väsentligt lägre kostnad än heltidsanställdas övertidsersättning. (SOU 1999:27, s.13)

Likaså sades att många deltidslösa med deltidslön och fyllnadsersättning har en ekonomisk situation likvärdig med en heltidslön, i vissa fall kan margineffekterna t.o.m. innebära en bättre ekonomi. Systemet innebär också att arbetsgivaren slipper ställas inför valsituationen när extra timmar ska fördelas – inkomsten för de deltidsstämplat är redan säkrad och de behöver inte fler timmar. (SOU 1999:27) Arbetsgivarnas ståndpunkt är att den anställda som deltidsstämplat har svaga incitament att aktivt söka efter ett heltidsarbete (Wengström & Bergström 2002, s.20). Sedan år 2001 har Arbetsförmedlingarna emellertid börjat agera. Idag går det inte att ”flyta på med bara deltid” utan den deltidslösa måste börja ta aktiv ställning, vara villig att lämna ett arbete man kanske trivs med och acceptera ett anvisat deltidarbete.

Ska jag nöja mig med min deltid och sluta stämpla eller fortsätta att söka heltid? Söker du heltid, då blir du anvisad ett heltidsarbete av mig på ett annat ställe. Säger du då nej till det, då tappar man sin A-kassa. (Arbetsförmedlare, säljjobb)

När en deltidarbetande skriver in sig som deltidslös kommer det numera per automatik ut ett deltidssintyg som ska delges arbetsgivaren och som ska besvaras inom en viss tidsrymd. Deltidssintyget innehåller en förfrågan om arbetsgivaren kan ge den deltidslöse mer tid, hur mycket och när.

Ju fler sådana här intyg arbetsgivaren får – ’jaha den här går och stämplat och den här går och stämplat och jag som har erbjudit mera tid här och den här har tackat nej till den här erbjudna tiden men vill fortsätta och stämpla’ – så till slut tröttnar arbetsgivaren meddelar oss. ’Nu har jag erbjudit den här

personen så och så många gånger extra tid, men hon tackar nej.' (Arbetsförmedlare, säljjobb)

När arbetsgivaren erbjudit extra tid ett flertal gånger och fått ett nekande svar är det meningen att Arbetsförmedlingen ska meddelas, som i sin tur ifrågasätter rätten att deltidsstämpla. Sett ur den deltidsarbetslöses perspektiv är inställningen hos Arbetsförmedlingen att många egentligen inte vill ha heltid men gärna vill ha A-kassa i alla fall.

Men man anpassar sig fort till sin deltid och att få A-kassa för resterande del. Vem skulle inte vilja göra det – gå ner på 75 procent och i alla fall ha lön för sin heltid. Det är inte otroligt i alla fall att man kan tänka så. (Arbetsförmedlare, säljjobb)

Sett ur arbetsgivarens, den ekonomiskt ansvariges, perspektiv om nödvändigheten av deltider är det svårare att uttala sig kategoriskt.

Det är lätt gjort för mig, för ett fack och för en utomstående att säga till arbetsgivaren – Du ska göra om schemat och du ska inte ha så många deltider. Det är lätt sagt men det är 'banne mig' inte helt lätt att genomföra i verkligheten. Man bör vara duktig schemaläggare för att reda ut det när man har bortemot 10–15 anställda och ska få ner det på något sätt. Ännu svårare är det om man bara har en eller två och vi kunder bara kommer in och handlar vid en viss tidpunkt. – Varför ska jag som arbetsgivare tvingas att ha folk anställda från klockan 8–16.30 när jag inte har behovet mellan 8–10 och inte mellan 3–5? (Arbetsförmedlare, säljjobb)

Flexibilitet

Handeln är en bransch där flexibilitet och anpassningsförmåga är viktiga faktorer då det förutom stora variationer i efterfrågan mellan årstider och veckodagar också ställer stora rumsliga krav, att de anställda finns på plats i butiken i rusningstider. (Kreicsberg & Leufstedt 1999; Wengström & Bergström 2002) I alla länder finns ett dubbelt tryck dels mot ett längre öppethållande och dels mot en alltmer slimmad butiksbemanning. Sverige har en liberal attityd till öppethållande, några speciella lagar och förordningar på det här området finns inte sedan 1972 då affärstidslagen slopades (se även Gråbacke 2002; Hedenmo 1999). Allt sedan dess har handelns öppettider successivt ökat och sträckts ut över kvällar och helger. Handelsanställdas förbund tänkte sig att det samtidiga införandet av OB-tilläggen skulle innebära en begränsning i öppethållande på obekväma arbetstider men så blev inte fallet (Sundin 1998, s.56).

De mycket långa öppethållandetiderna, speciellt inom servicesektorn blir då en politisk fråga. De ändrar konkurrensen till de stora organisationernas och kedjornas fördel och ger upphov till många deltidsanställningar och det är kvinnorna

som till största delen tillgodoser behovet. Eller kvinnor efterfrågar heltidsanställningar men organisationerna har bara några få att erbjuda, för med en hög andel deltidsanställda ökas ledningens manöverutrymme under de delar av dagen när kundtillströmningen är som störst. (Sundin & Rapp 2002; Webster et al. 2002)

Att arbeta flexibelt betyder merendels atypiska jobb som deltids- och tillfälliga anställningar eller någon typ av egenföretagande. Wallace (2004) skiljer på strukturerade och ostrukturerade (oförutsägbara) former av flexibilitet. I Sverige sägs den strukturerade flexibiliteten överväga, som exempel nämns att de kontrakterade arbetstimarna enligt lag ska förhandlas fram år i förväg. Förfarandet ger då de anställda en viss framförhållning att planera sin tid.

Håkansson & Isidorsson (1998) håller före att alla flexibilitetsstrategier leder till ökad osäkerhet för de anställda, och definierar tre typer av flexibilitet. Vid dynamisk flexibilitet gäller osäkerheten *när* den anställde ska arbeta. Timmarna kan variera per dag eller vecka men det betyder alltid arbetstimmar i rusningstider. Vid numerisk flexibilitet är frågan för den tillfälligt anställde *om* de har något jobb. Vid funktionsflexibilitet är osäkerheten *var* den anställde ska arbeta eller med *vilka* arbetsuppgifter, de anställda har en bred kärnkompetens och utför allehanda arbetsuppgifter och arbetstiderna anpassas till kundtillströmningen (SOU 2002:7; Håkansson & Isidorsson 1997).

Enligt Atkinson (1987) leder företagens flexibilitetsstrategier till en segmenterad arbetsmarknad – en kärna med fast anställd personal med funktionsflexibilitet och en ökande andel i periferin med numerisk flexibilitet dvs. tillfälligt anställda för enklare uppgifter som en buffert i efterfrågeskiften. Här säger Strandh & Boje (2004) i en *Critical Review of Literature and Discourses about Flexibility* att den bilden av flexibilitet och segmentering inte kan appliceras på den svenska arbetsmarknaden och dess arbetsplatser. Den svenska modellen ökar i själva verket potentialen för funktionsflexibilitet. Här finns en positiv inställning till ny teknologi och en villighet att acceptera mer flexibilitet när det gäller arbetsuppgifter. Arbets sättet har med fackets stöd varit under utveckling allt sedan den ekonomiska krisen inträffade i början av 1990-talet.

Vidare sägs att numerisk flexibilitet i form av tidsbegränsade anställningar fortfarande är en tämligen ovanlig strategi i Sverige. Den vanligaste strategin i servicesektorn är schemalägga arbetstiden i förhållande till efterfrågan med hjälp av deltider och fast anställd personal. Deltidsarbetet ses heller inte som marginaliserande då det ofta är självvalt i en övergående fas när barnen är små. Samma resonemang gäller för den flexibilitet som ungdomar står för, de som finansierar sina utbildningar genom att varva studier med tillfälliga jobb. De är välutbildade, vanligen integrerade i den ordinarie personalens arbetsuppgifter och på väg mot en fastare anknytning till arbetsmarknaden (Strandh & Boje 2004; Wallace 2004).

Flexibilitet är emellertid ett sammansatt begrepp och det är en avgörande skillnad mellan att ha flexibilitet och att vara flexibel. Det är två begrepp som relaterar till varandra och som kan kopplas till maktstrukturer som under- och över-

ordning. Den underordnade måste vara flexibel för att den överordnades flexibilitet ska vara möjlig. ”Flexibiliteten bygger därför på en relation mellan valfrihet/överordning och anpassning/underordning, något som direkt kan kopplas till den sociala könsstrukturerna” (Bekkengen 1999, s.43). Bland kvinnor, skriver Bekkengen (2002, s.82) i sin avhandling, råder en kollektiv flexibilitet som är speciellt synlig i ”slimmade” organisationer. Speciellt kvinnor med kollektivbaserade arbeten anpassar sig och tar ansvar både när det gäller arbetsgivarens behov av mertid och arbetskamraternas behov av ledighet.

Oftast kommer initiativet till flexibla arbetstimmar från arbetsgivaren (Anxo & Lundström 1997). Svenskt Näringsliv¹⁴ slår fast att de flesta företag har någon form av arbetstidsflexibilitet beroende på verksamhetens specifika förutsättningar, avtal som baseras på gemensamma överenskommelser parterna emellan. Arbetstidslagen¹⁵ är dispositiv och stipulerar endast att arbetstagare ska ha ledigt för nattvila mellan 24.00–5.00 och hur flexibiliteten utformas beror därför på ett företags strategi för att jämka samman företagets behov med individuella önskemål om arbetstider. En flexibilitet från båda parter är önskvärd och de företag som är mest lyhörda och har en väl utvecklad känsla för detta är sannolikt de med uttalade arbetslivsbalanserade policys och jämställdhetsstrategier (Webster et al. 2002). En sådan utveckling skulle enligt Håkansson & Isidorsson (1998) kunna ligga nära fackföreningarnas vision om det goda arbetet.

Det goda arbetet

En definition på det goda arbetet är som följer. Arbetsuppgifterna ska vara varierade. När det gäller yrkesskicklighet och kunnande ska arbetet organiseras så att den anställda har användning för och kan utveckla sin förmåga. Informationsteknologisystem ska utformas och implementeras så att de bidrar till att arbetsuppgifter integreras. Utbildning och utveckling förutsätter både utbildning och lärande i arbetet. Med framsteg och anställningsbarhet menas att den anställda ska ges tillfälle till personlig utveckling i andra goda eller bättre arbetsuppgifter. Lediga platser ska annonseras öppet och stå öppna för alla. Arbetstiden ska kontrakteras och antalet timmar och arbetsplats ska överenskommas mellan anställd och arbetsgivare för att passa bådars behov och önskemål hellre än att påtvingas av den senare. (Webster et al. 2002)

Det är dags för det första av de fyra empiriavsnitten.

¹⁴ Svenskt Näringsliv (2004-09-30) Arbetstid – när företag och medarbetare själva får bestämma. www.svensktnaringsliv.se.

¹⁵ Arbetstidslagen (1982:673) www.rilex.riksdagen.se.

Kedjeföretagens tidsstrategier

En trygg anställning

En enskild butiksägare har ofta en lång arbetsdag med många arbetstimmar och kanske ett ohållbart företagande som det kan vara svårt att ta sig ur.

Det är arbetsveckor uppåt 60–70 timmar alltså och de tjänar inte en krona egentligen utan att företaget går runt. Det är klart att de blir bittra på samhället. (Arbetsförmedlare, säljjobb)

Utbildningsnivån i de små företagen är låg. Även de mest grundläggande kunskaper i arbetsrättsliga frågor och avtal på arbetsmarknaden saknas i många fall.

De som jag kommer till vet många gånger inte vad försäkring är. 'Jaså, kan jag gå med i en arbetsgivarorganisation.' ... Att köra en bil är en bagatell i förhållande till att köra ett företag. Men till att köra bil går det åt en körkortsutbildning. Här kan jag bara låna av min bror eller svärfar och så klämmer man bara upp en låda och kör. (Arbetsförmedlare, säljjobb)

Att arbeta i ett kedjeföretag ger däremot de anställda en trygghet när det gäller anställning och utkomst. Ofta är kedjeföretagen framgångsrika också på den nordiska och internationella marknaden. Kedjorna klarar sig längre, stora inköp ger bättre lönsamhet. Som anställd i ett kedjeföretag vet den anställda att alla lagar och avtal följs.

Man blir inte lurad på någonting utan man får sin semesterersättning och man får sina rättigheter utan att behöva gå till facket, vilket kan inträffa i vissa andra butiker. (Butikschef)

En utvecklingstendens som diskuteras är att arbetskraften allt mer kommer att delas i en kärngrupp med fast anställda och en grupp i "periferin" som kallas in vid behov. I detta sammanhang bör därför några ord nämnas om skillnader mellan arbetsförhållanden i Stockholm respektive landsort. Generellt har fackhandelns kedjeföretag ute i landet liten personalomsättning, hos kooperationen sägs den vara minimal. Merparten anställda har anställningskontrakt och tillfälligt eller behovsinkallad personal finns i de flesta fall inte alls. Man måste titta från ort till ort för att få en bild hur det ser ut lokalt.

Man kan *inte* jämföra någon annanstans med Stockholm, *ingen* annanstans kan man göra det. ... Stockholm i en högkonjunktur kan ha hundra personer på fredag och femtio på måndag. (1:e ombudsman, Handels)

Skillnaden mellan Stockholm och landsorten när det gäller personalomsättning kan förklaras med den mer dynamiska arbetsmarknaden i huvudstaden.

Anorektiska organisationer

I kedjeföretagens intresse ligger att bemanna butikerna så effektivt som möjligt för att hitta den optimala ekonomin. Att förändringar har skett visar sig bl.a. i butikernas bemanning. När arbetstiden schemalades på 1980-talet var beläggningen 120 procent, vilket då inkluderade en buffert för personal som av någon orsak var frånvarande. Idag är däremot beläggningen slimmad till 90–95 procent.

I stora fackhandelskedjor har personalen provision på omsättningen. Att sälja en viss procent över föregående år och dag höjer lönen per timme. Det är troligt att ett bonussystem i personalens ögon rättfärdigar en ”anorektisk” bemanning, det vill säga det är lättare att acceptera underbemanning i butikerna.

Man har [sälj]kurvorna så att till och med personalen ser – Vad sålde vi föregående år, vad ska vi sälja idag? Det är avgörande för deras bonussystem. Därför tycker man också att det är lite OK att ha anorektiska organisationer för ju mindre timmar de använder desto mer pengar får de i plånboken. (1:e ombudsman, Handels)

En påse timmar att hushålla med

Bemanningen varierar beroende på om butiken är en citybutik eller externt lokaliserad i en stormarknad, längden på öppethållandet liksom rusningstider påverkar. Måndag till torsdag har stormarknaderna i regel en jämn ström av kunder från öppnings- till stängningsdags. Den rusch de har inträffar på kvällen efter fyra på vardagar samt på helger. Citybutiker har en försäljningstopp vid lunchtid mellan 11–14.00 och en topp efter kontorstid.

Det är en kedjas centrala organisation som tar alla beslut om inköp, logistik, kampanjer och prisreduceringar etc. Konkurrensen om kunderna är hård. Som exempel kan nämnas att 1995 hade handeln i en kommun kapacitet att betjäna runt 850 000 människor trots att invånarantalet endast uppgick till 125 000.

Förr var det realisationer. Nu, tänker kunderna – Jag väntar några veckor så är det röd lapp. Det innebär att butikerna nu måste sälja mer för att få samma pengar. (1:e ombudsman, Handels)

Också tidsstrategierna för bemanning av butikerna styrs centralt även om lokala variationer förekommer. Det är den förväntade omsättningen som blott och bart styr hur många timmar butikerna får schemalägga. Butikscheferna får helt enkelt en ”påse med timmar” att hushålla med.

Du måste sälja först innan du får timmar. Man ger inte timmar för att butiken ska sälja sig ur krisen. (1:e ombudsman, Handels)

Budget och timbudget läggs tillsammans med regionchefen. Omsättningen styr alltid antalet timmar. Ser man en ändring i omsättningen är företaget

dock snabb att öka på timbudget, för annars hinner du inte gasa på i tid.
(Butikschef, Modekedja Två)

Att notera är att man hos Handelsanställdas förbund menar att väldigt få deltidsanställda har rätt antal timmar angivna i sina anställningskontrakt.

Folk, 99 procent, arbetar mer än den schemalagda arbetstiden men anställningsavtalen ändras inte när arbetstiden ökas. Det är väldigt få människor som har rätt anställningskontrakt. (1:e ombudsman, Handels)

Det är de extratimmar som läggs ut utöver de kontrakterade och som den deltidsanställda efter viss tid har rätt till. Diskrepansen mellan kontrakterade och arbetade timmar diskuteras ingående i Handelsanställdas medlemstidning och de anställda uppmanas att ställa krav på ändrade kontrakt. ”Att folk också ska våga”, säger en ombudsman. Uppfattningen hos Handelsanställdas förbund är att arbetsgivarna å sin sida tror att med oförändrade kontrakt, så går det utan vidare att dra ner på timmarna igen.

Butikschefen schemalägger

De kedjor som är med i studien har olika tidsstrategier i schemalaggningsen. Av tidsstatistiken framgår att den valda strategin i stora drag återkommer hos samtliga butiker i respektive kedja. Det är butikschefen som schemalägger och sätter prägel på verksamheten och de skillnader som framkommer kan till viss del bero på butikschefens egen strategi och personliga ställning inom företaget. Medan en butikschef är låst och inte kan röra sig med några egna beslut har en annan förtroendet att agera självständigt, ”en som kör sitt eget race hur mycket som helst”.

Det beror dels på personen och dels på om du är ute i kylan eller inte. Det kan ju vara så att du har kommit in i den här onda spiralen där du har fått en dålig personalsituation som har givit en dålig försäljning, som ger en dålig personalsituation, som ger sämre resultat, som gör att du inte blir populär bland arbetsökande, du hittar inte rätt folk, du omsätter mindre, du får mindre pengar osv. Medan den goda spiralen gör att du har lyckats få rätt personal, försäljningen har ökat lite grann och chefen får bra relationer till medarbetarna, försäljningen ökar ytterligare och koncernen ser att det här går så bra. Den här styr så bra, så antagligen är de beslut som den här tar väldigt bra och då får den fortsätta med det medan den andre inte får det.
(Arbetsförmedlare, säljjobb)

Det är lätt att vara butikschef i en högkonjunktur, det är i lågkonjunkturer som problemen visar sig. Där butikscheferna är lite smidiga och ”inte bara köper det här, inte mer timmar, men gör det drägligt för personalen” är det lättare att få tidsplaneringen att löpa friktionsfritt. Men många kedjor har inte ”någon vidare ut-

bildning på sina chefer” och de vet inte hur olika situationer ska hanteras. En butikschef kan säga:

Det här har dom [HK] bestämt! Dom och vi, det blir lite konstiga signaler när butikschefen egentligen är företagets högra hand. (1:e ombudsman, Handels)

De höga OB-ersättningarna gör att det är förhållandevis lätt att bemanna butikerna på helgerna och varje kedja har sina egna lösningar.

I avsnitten som följer skildras tre olika tidsstrategier. Först ut är Modekedja Ett, därefter följer Modekedja Två och till sist Gör-det-själv-kedjan.

Modekedja Ett

Butikskedjan är representerad på den nordiska marknaden och affärsområdet är damunderkläder, damkonfektion och barnkläder. Genomsnittsåldern hos de anställda är 34,5 år och 95,3 procent är kvinnor¹⁶. Kvinnorna bemannar butikerna och marknadsför sortimentet.

I de butiker som ingår i vår undersökning var 77 procent under 39 år men det fanns exempel på butiker där 90 procent av personalen var mellan 18–39 år. Över 50 år var endast 6 procent men vissa butiker hade inte någon anställd över 49 år.

Tabell 1 Modekedja Ett – Åldersfördelning i de studerade butikerna, hösten 2002

	Åldersfördelning						Totalt
	18–24	25–29	30–39	40–49	50–59	60–65	
Alla	25,6	24,4	26,9	16,7	3,8	2,6	100,0
Kvinnor	26,0	24,7	26,0	16,9	3,9	2,6	100,0
Män	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Endast en man fanns anställd i de studerade butikerna. Anledningen sades vara att en kund som köper BH eller trosor helst ser att en kvinna expedierar. Eftersom butikerna inte arbetar med ”avdelningstänkande” utan har produktansvarig personal, som sedan gemensamt arbetar med hela sortimentet i butiken, skulle en man ”stjälpa det upplägget”.

Vi kan liksom inte låsa oss vid att han bara är på en avdelning. Man måste kunna allting, så är det, stå i kassan, packa upp varor, vara allround. (Butikschef)

Butikerna har i allmänhet 10–16 anställda. Butikschefen arbetar endast dagtid och inga helger och är den enda som arbetar 40 timmar, dvs. har en kontrakterad hel-

¹⁶ Årsredovisning 2002/2003

tid. I den butik som exemplifieras nedan arbetar den ställföreträdande butikschefen 30 timmar och övrig personal har kontrakt på lägst 25 timmar. I en annan butik är merparten kontrakterad på 30 timmar medan knappt hälften av personalen i Stockholmsbutikerna är kontrakterade på 20 timmar. Det fanns också exempel på butiker där ingen arbetade heltid.

Tabell 2 Modekedja Ett – Kontrakterade timmar i de studerade butikerna, hösten 2002

Timmar	Kontrakterad arbetstid					Totalt
	0–9	10–19	20–29	30–34	35–40	
Alla	1,3	1,3	57,7	29,5	10,3	100,0
Kvinnor	1,3	1,3	57,1	29,9	10,4	100,0
Män	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0

Exempelbutiken – en citybutik

Det är himla roligt i alla fall, roligt jobb, omväxlande. (Butikschef)

Citybutiken har öppet mellan 10–19.00 på vardagar och till 16.00 på lördagar och söndagar. En del av personalen börjar redan klockan åtta. Många uppgifter ska göras timmarna innan butiken öppnar. Varor ska fyllas på i butiken. Det sker efter en ”plocklista” som finns på data och som innehåller gårdagens försäljning i numerordning. Plaggen hängs upp, körs ut i butiken, larmas, galgas och placeras ut. På morgonen kan det också finnas faxmeddelande om aktiviteter som måste åtgärdas omedelbart och vara klara till öppningsdags. Det kan vara skyltar som ska textas eller en varuaktivitet som ska dras igång.

Schemaläggning

Årsarbetstiden för nästkommande år bestäms för var och en i slutet av föregående år men schemaläggningen sker med fyraveckors framförhållning. I samband med semester behöver den vara minst dubbelt så lång. Butikschefen har en försäljningsbudget och en timbudget att följa. Det som räknas är försäljning per timme och den måste hållas. Om försäljningen understiger budget en vecka måste butikschefen se till att den hålls gott och väl den påföljande, så att det jämnar ut sig.

Jag har timbudgeten att hålla mig till. Hur mycket timmar får jag använda mig av i en månad om jag har den försäljning som jag har budgeterat? Säljer jag mera får jag givetvis använda mer timmar, det hänger ihop. Jag lägger ut de timmar jag får i budgeten för jag måste förutsätta att jag säljer efter budget. Det måste jag ju tro på. (Butikschef)

Butikschefen kan inte timbudgetera för stora varuleveranser, fem pall som plötsligt står på lagret, för hon vet inte när de kommer att levereras till butiken. För att få upp varorna till en helg räcker inte de schemalagda timmarna och några måste

arbeta extra. Då överskrids timbudgeten och timmar måste sparas kommande vecka. Enda sättet att spara timmar är om någon blir sjuk eller kommer in med en ledighetsansökan. Den sjuklön som betalas ut för en anställd räknas nämligen inte in i budgeterade försäljningstimmar och frånvaron löser ett problem för butikschefen.

Jag vet inte hur mycket varor som kommer när jag lägger schemat. Därför kanske jag måste be några jobba extra för att vi ska få upp de här varorna till helgen. Då överskrider jag min timbudget och då innebär det att jag kanske måste spara timmar nästa vecka. Och blir ingen sjuk då eller är hemma för vård av sjukt barn eller ber om att få ledigt, då kan jag ju inte spara. Jag har redan lagt mitt schema fram till hösten och det schemat går alla på. (Butikschef)

Jag får betala lön [för den sjuke] men timmarna räknas inte in i prestationen, som vi kallar det. Prestationen är försäljning per timme, som ska vara ett budgeterat tal per månad och det är olika beroende på vad det är för månad. Man räknar ut försäljningen exklusive moms och så vet man hur många timmar som använts och får på så sätt fram prestationen. Det måste jag hålla mig till varje månad. (Butikschef)

De kontrakterade timmarna går inte att dra ner på och efter att ha lagt ut extra timmar på att t.ex. packa upp en leverans kan man alltså inte ersätta en sjuk utan butiken får klara sig med lägre bemanning.

Då får jag vara jätteglad [om någon är sjuk eller ledig] och försöka spara de timmarna om det går. Men det är inte säkert att det går för jag kanske har jättestor försäljning nästa vecka, vilket jag hoppas på eftersom det är kvällsöppet och lön och allting. Så jag kanske inte kan spara något då heller, jag kanske måste ersätta den här personen som är hemma. Då får jag ta veckan därpå och försöka spara. (Butikschef)

Butikschefen har arbetat länge i kedjan. När det gäller schemaläggningar har hon prövat sig fram i snart 20 år, försöker att hitta nya grepp när det inte fungerar men hon har svårt se hur det skulle gå att klara bemanningen utan deltider, möjligen ytterligare en heltid men inte mer.

Jag måste ha de som kommer in och jobbar vid tolv, som byter av oss andra som började på morgonen för att vi ska kunna gå på lunch. (Butikschef)

Just nu provar butiken ett nytt helgschema. Tidigare arbetade de butiksanställda två hela helger i rad, den tredje helgen endast på lördagen och den fjärde var ledig helt och hållet. Nu arbetar de bara varannan helg. Det innebär att bemanningen blir lägre och personalen får ”slita hårdare på helgerna”.

Det blir färre på lördagarna men de har sagt att de ska försöka med det. Än så länge har det fungerat. Vi får väl se. (Butikschef)

Deltid och möjligheter till extratimmar

Förfrågan om mer tid, ”den kommer ju hela tiden, frågan”. Butikschefen menar att ingen förbjuder heltider om det kan klaras av schemamässigt. På en stor butik skulle det kunna fungera om någon eller kanske två av säljarna hade full tid.

Men sedan måste man ha sådana som jobbar halva dagen. Det går inte annars! ... På den här butiken skulle jag ha svårt att tänka mig att det skulle gå med heltid, eventuellt en men absolut inte mer. Man måste ha de här som går två och som kommer tolv. Ska du sätta in heltidare kanske du bara har råd att ha tre heltidare per dag, men du kan inte klara butiken på tre man. Sedan ska de tre gå på lunch, en går tolv, en går ett och en går två. Ja då är det bara två kvar. Nej det går inte, man måste vara flera och då går det åt mycket mer timmar än vad vi har budget till. (Butikschef)

Några deltidsanställda har anmält till Arbetsförmedlingen att de vill ha heltid och stämplar upp till heltid. Andra vill inte alls ha mer timmar och arbetar aldrig extra. Butikschefen menar att de flesta är nöjda med sina kontrakterade timmar med möjlighet att jobba extra till jul, när de andra har sin semesterperiod, vid sjukdom och andra tillfällen som vid varuleveranser. Möjligheten finns hela tiden att arbeta extra.

Det räcker gott och väl till dem som vill jobba, så är det ju. (Butikschef)

Mertid för personalen blir det också när butikschefen har externa uppdrag som t.ex. handledare och mentor för nytillsatta butikschefer i regionen. En ny butikschef kommer i regel till butiken för att först lära upp sig. Därefter behöver butikschefen stöd i sin butik ett år framöver tills dess att alla säsonger hinner passera. Det innebär extra timmar för de övriga anställda.

Jag har min ställföreträdare som rycker in för min tid och sedan får någon annan stöta till med hennes. Många får flera timmar på så vis. (Butikschef)

Utslaget på året ges olika möjligheter till mertid i timmar utöver de kontrakterade, i stort sett så många timmar som var och en önskar. Om fler butiker finns på orten kunde det hända att butikerna bytte personal vid sjukdom eller barnledighet men det hörde till undantagen. Det faktum att schemat anpassas efter säsongsvariationer och att extratimmar läggs ut vid behov gör att butikschefen skulle få svårt att hantera schemalagningen om hennes anställda skulle kombinera sina deltidsanställningar med ytterligare en anställning hos en annan arbetsgivare. Schemalagningen skulle kompliceras om en person bara skulle kunna arbeta vissa tider.

Ja, det är svårt att ha ett annat jobb, det är svårt att vara låst vid att en person bara kan jobba vissa tider. Det är jättesvårt att vara beroende av att vissa personer bara kan jobba vissa tider för då är man låst direkt när man gör schemat. (Butikschef)

Bonusprogram

Modekedja Ett har haft olika bonusprogram men var för tillfället utan. Ett nytt skulle introduceras men i annan form. Någon extrapersonal tas inte in till helgerna det blir istället ett sätt för personalen att höja sin lön i och med den gynnsamma OB-ersättningen. ”Så de jobbar ju gärna för pengarnas del på helger” säger butikschefen.

Modekedja Två

Modekedja Två är en framgångsrik internationell kedja vars strategi är att fortsätta att växa med det egna konceptet och bibehållen god lönsamhet. Under 2003 expanderade kedjan med 110 butiker, huvudsakligen utomlands. År 2002 hade kedjan totalt 844 butiker, varav 120 i Sverige. Medeltalet anställda var 25 674, i Sverige 3 604, varav 19 procent var män. Framgångsfaktorerna är bra kollektioner och ett målmedvetet arbete med att förbättra inköpsprocess och lagerstyrning. Fokus har legat på att optimera volymer och ledtider för varje varugrupp, med fler nya varor i butikerna varje dag. Den förbättrade inköpsprocessen har lett till högre fullpridförsäljning, lägre lager- och nedsättningsnivåer och en mer kostnadseffektiv varuhantering.¹⁷

Butikerna i vår studie har genomgående en mycket ung personal, endast fem procent av männen var t.ex. över 40 år. Men det finns variationer – i en stad i södra Sverige var 40 procent av kvinnorna 40 år eller äldre och i en Norrlandskommun var alla 50 år eller äldre. När det gäller kvinnorna i den sistnämnda butiken kunde det vara en fråga om generationsskifte. Butikskedjan har en ungdomlig framtoning men trots det innehåller sortimentet många basvaror som är bra för alla. I de studerade butikerna var 16 procent av de anställda män. I södra regionen är hälften av butikscheferna män och medan de i Stockholm till 99 procent är kvinnor.

Tabell 3 Modekedja Två – Åldersfördelning i de studerade butikerna, hösten 2002

	Ålder						Totalt
	18–24	25–29	30–39	40–49	50–59	60–65	
Alla	39,0	21,3	22,7	7,4	6,7	2,9	100,0
Kvinnor	37,7	20,5	23,0	8,2	7,3	3,3	100,0
Män	47,1	26,5	20,6	2,0	2,9	1,0	100,0

Årsarbetstiden för den anställda läggs fast i ett schema i slutet av året – dvs. vars och ens kontrakterade timmar. Årsarbetstiden förhandlas med facket enligt ett ob-

¹⁷ Årsredovisning 2002

ligatoriskt förfaringssätt. Samtidigt som man önskar många ”huvuden” i butiken vill man inte att de anställda arbetar alltför korta deltid. Timantalet per anställd har därför ökat i förhållande till tidigare år och anledningen sägs vara att det med fler timmar är lättare att få engagerad personal.

Av butiksstatistiken framgår att nästan hälften av personalen har heltid, 45,8 procent av kvinnorna och 61,8 procent av männen. Mycket korta veckoarbetstider, under 9 timmar, har 11,6 procent av männen i Stockholm. I övrigt är det få män som har arbetstider under 20 timmar i veckan. Sammantaget arbetar en femtedel av kvinnorna under 20 timmar men lokala skillnader finns.

Tabell 4 Modekedja Två – Kontrakterade timmar i de studerade butikerna, hösten 2002

Timmar	Kontrakterad arbetstid					Totalt
	0–9	10–19	20–29	30–34	35–40	
Alla	11,0	9,0	18,0	14,1	48,0	100,0
Kvinnor	11,2	9,5	18,9	14,6	45,8	100,0
Män	9,8	5,9	11,8	10,8	61,8	100,0

I varje butik finns ett kunnigt fackligt platsombud som utbildas av butikskedjan, som vill vara självförsörjande och se till att allt går rätt till även när det gäller personalärenden.

Exempelbutiken – externt lokaliserad

Kul och bra företag – vi skapar tillsammans. (Butikschef)

Butiken har några år på nacken och är, för en del av kundunderlaget, en externt lokaliserad 7-dagarsbutik. Kunderna från själva stadsdelen har ojämna inkomster och bemanningen planeras efter utbetalningar av A-kassa, socialbidrag, barnbidrag och löneutbetalningar. Dagligvarubutikerna har öppet mellan 8.00–22.00 medan fackhandelns öppettider är som hos citybutiken vardagar mellan 10–19.00, lördag och till 16.00 på helger. Heltidspersonalen arbetar en lördag vecka 1, en söndag vecka 2 och är helt helgledig vecka 3, och så börjar det om.

En arbetsplats med goda utvecklingsmöjligheter

När en ny butik öppnas använder sig företaget i första hand av internt sökande. En platsannons i dagspressen till en nyöppnad butik gav strax över tusen svar, av dessa kom ett trettioital från män. Ur den stora anhopningen sökande valdes sextio ut för intervjuer, vilka genomfördes under två dagar av tio butikschef. Även butikernas ”tekniker” fick vara med, som en utbildnings- och utvecklingsmöjlighet. Alla butikschef hade utbildats för att kunna bedöma de sökande likvärdigt och inte bara gå på ”magkänsla”. Till exempelbutiken ankom för några år sedan 300

ansökningar till fyra platser. Konkurrensen om en anställning i Modekedja Två är stenhård.

Många ”proffsiga” ansökningar skickas till företaget, en stor skillnad kan märkas genom att bara blicka fem år tillbaka. Ett stort antal ansökningar sker över Internet. De män som söker till företaget är alltid mycket intresserade och söker oavsett annons eller inte. De sökande ställer också krav om det så bara är ett kort sommarjobb. ”Vad har jag för utvecklingsmöjligheter hos er?” Passar det inte, så söker man sig någon annanstans, speciellt gäller det i Stockholmsbutikerna.

Tidsstrategier

Budget och timbudget fastställer butikschefen tillsammans med regionchefen. Omsättningen styr antalet timmar. Inte någon nyanställd i kedjan börjar med en heltidsanställning. Deltid är inkörsporten till en anställning och så var det även för butikschefen. Några år är man kontrakterad på 20 timmar innan man får fler timmar eller heltid. Under tiden får den nyanställda visa sin villighet att ställa upp på de krav som gäller. De som orkar med högt tempo stannar länge. Butikschefen i exempelbutiken är tuff – driver försäljningen och driver människorna – och anser att de flesta vill utvecklas. Att vara rekryteringsansvarig för butikerna i södra regionen ingår också i butikschefens arbetsuppgifter.

Förutom butikschefen arbetar ytterligare tre anställda på heltid. En ”tekniker” som förutom försäljning ägnar sig åt administrationen och två coacher som leder det egna teamet genom att driva och utveckla ett starkt kund- och försäljningsfokus. De ska utbilda och motivera medarbetare så att alla utvecklas och arbetar mot samma mål. Arbetet präglas av ett kommersiellt tänkande med uppgifter som varupresentation, skyltning, rätt uppföljning av kampanjer, trender och annonser. En coach är insatt i försäljningssiffror, mål och kostnader, planerar och organiserar det dagliga arbetet.

I butiken finns också två säljare, som är kontrakterade på 22 timmar i veckan. Under ett år drevs ett projekt där man ökade arbetstiden till 26 timmar för att se om omsättningen skulle stiga. Den förväntade ökningen uteblev och man återgick till de kontrakterade 22 timmarna. Teknikern ville emellertid på grund av en familjesituation med små barn gå ner i tid till 34 timmar per vecka och dessa timmar lades ut på en av säljarna, som blev ”hjälp-tekniker”. Extrapersonal anlitas ibland – för sommarjobb och då i första hand studielediga eller praktikanter från Arbetsförmedlingen. De får ”visa framfötter” och ta ansvar, växa och utvecklas för att till slut få fast anställning.

Utvecklingsmöjligheter och mertid

Man är själv ansvarig för sin egen utveckling. (Butikschef)

Hos Modekedja Två finns många möjligheter för den som är framåt att få delta i olika projekt, nya butiker som öppnas, byggs om, i Sverige och i utlandet. En coach hade just återkommit från ett ”bygge” i en annan stad, en ombyggnation i tre veckor för att ställa i ordning en butik. Hon har deltagit i många liknande projekt i Sverige och utomlands. Hennes tid i butiken läggs då i första hand ut på butikens säljare, i den mån de vill. De här rotationerna ger utveckling för både coachen och den ersättande säljaren, intryck från andra butiker förmedlas och berikar den egna butiken och vice versa.

Butikschefen har, förutom sitt rekryteringsansvar för södra regionen, hjälpt till med rekrytering i både USA och Europa. Liksom butikernas utseende är också personalbemanningen ”standardiserad”. Ett annat uppdrag för butikschefen var att ordna transporter och logi för anställda från Sverige som deltog i öppnandet av en ny butik i Europa. För den som är framåt erbjuder den expansiva Modekedja Två många möjligheter att delta i skilda projekt. De extra uppdrag som personalen engageras i betalas ur en annan kassa och ger de deltidsanställda i butiken rikliga tillfällen att utöka arbetstiden. Butiken har haft en deltidsanställd person som stämplat upp till heltid, men som alltid tackade nej när mertid erbjöds. Till slut förde butikschefen till statistik.

I dialogsamtal med butikschefen ges de deltidsanställda möjlighet att begära mer tid och mer ansvar. Det ansvar som redan är utlagt på personen nagelfars då – Vad har hon/han klarat och vad har inte gått så bra? Vad är viktigt – att skylta eller att städa? Det gäller att prioritera rätt, för om inte allt fungerar blir det inte mer ansvar och mer ansvar betyder fler kontrakterade timmar.

Bonussystem

[Varför är man kvar?] Man tjänar bra, väldigt bra och så tror jag att det är ett trevligt företag. (1:e ombudsman, Handels)

De butiksanställda säljer på provision som fås ut i mer lön per timme. Alla inklusive butikschefen har samma provision, men för butikschefen finns även ett bonusprogram. Provisionen för en heltidsanställd gav vid intervjutillfället cirka 2500 kronor mer i lönekuvertet per månad.

Gör-det-själv-kedjan

Företaget, som snart är hundra år, bedriver verksamhet i Norden och har omkring 1500 medarbetare. Knappt 1200 finns i Sverige, varav 36 procent är kvinnor. 48 procent av butiksmedarbetarna arbetade heltid och 43 procent deltid, 9 procent var tillfälligt anställda. Sju nya butiker öppnades under verksamhetsåret till totalt trettio och etableringstakten skulle ökas. Alla medarbetare har någon form av resultatbaserad lön. För butikssäljarna är en betydande del av månadslönen baserad på

försäljningen i respektive butik. Tanken är att belöningen ska stå i relation till arbetsinsatsen.¹⁸

Företaget var från början ett "lagerföretag" och postorderföretag och det är den grund som verksamheten idag vilar på. Nu står butikerna för den största delen av försäljningen med postorder och Internet som komplement. Under postordertiden var de anställda organiserade under Handelsanställdas lageravtal, det var en manlig värld. Sedan några år tillbaka är de istället anslutna till detaljhandelsavtalet.

Den första butiken etablerades år 1989. Det kan vara en bidragande orsak till att de butiksanställdas genomsnittsålder är låg. Knappt 3 procent av de anställda är över 50 år och 84 procent är yngre än 29 år. Att en så stor andel är mellan 18–24 år kan också förklaras av kedjans tidsstrategi.

Tabell 5 Gör-det-självt-kedjan – Åldersfördelning i de studerade butikerna, hösten 2003

	Ålder						Totalt
	18–24	25–29	30–39	40–49	50–59	60–65	
Alla	41,4	22,3	26,0	7,9	1,4	0,9	100,0
Kvinnor	40,8	22,2	22,5	12,7	1,4	0,0	100,0
Män	41,7	22,2	27,8	5,6	1,4	1,4	100,0

Av nästa tabell framgår att deras tidsstrategi bygger på en hög andel heltidsanställningar kombinerat med en lika hög andel mycket korta deltidanställningar om fem timmar per vecka. Kedjan ville till bara för några år sedan endast ha heltidsanställda men har börjat erbjuda deltid på helger, kvällar och i semestertider.

Tabell 6 Gör-det-självt-kedjan – Kontrakterade timmar i de studerade butikerna, hösten 2003

Timmar	Kontrakterad arbetstid					Totalt
	0–9	10–19	20–29	30–34	35–40	
Alla	42,3	1,9	2,3	0,9	52,6	100,0
Kvinnor	38,0	1,4	2,8	2,8	54,9	100,0
Män	44,4	2,1	2,1	0,0	51,4	100,0

Exempelbutiken – en citybutik

Butiken är en city- och 7-dagarsbutik med 30 anställda, varav 14 har heltidsanställning och de övriga mycket korta deltider om fem timmar i veckan. De senare är oftast universitetsstudenter som inte vill ha mer tid, men det kan också vara

¹⁸ Årsredovisning 2002/2003

arbets sökande väntar på en heltidstjänst. Tidigare arbetade de som extrapersonal men har nu tillsvidareanställning med en kort kontrakterad arbetstid. Det är även de som går in när den ordinarie personalen har semester.

Därför är det inget problem att ta ut semester när man vill, för de är insatta i jobbet. Flera [heltidsanställda] kan ta semester samtidigt. (Jämställdhetsansvarig)

Tidsstrategier

En uttalad policy är att butikerna i möjligaste mån ska ha en jämn könsfördelning, helst 50/50 kvinnor och män. Grunden är att alla ska ha en heltidsanställning, som kombineras med korta deltider för skolungdom. De anställda anser att det är ett bra system. Arbets schemat för heltidspersonalen är upplagt i tvåskift, ett morgonskift och ett kvällsskift. Skiftarbete och heltid visar sig fungera bra i en barnfamilj. Beroende på skift kan barnen antingen hämtas eller lämnas på förskola, skola eller fritids, det finns alltid tid någon del av dagen för att vara tillsammans med dem. De som arbetar heltid behöver sällan helgarbeta för det gör personalen med den korta arbetstiden. Om de arbetar på helgen är alltid en annan veckodag ledig.

Ordinarie personal tjänar 'bra med pengar' och är inte så intresserade att ta helger, som de är på övriga ställen. Gör-det-själv-kedjan har mycket helgförsäljning – gubbdagis. (1:e ombudsman, Handels)

Gör-det-själv-kedjan har av tradition haft många män anställda för sin lagerhållning och postorderverksamhet och män kräver heltid. De män som arbetar i butiken tycks alla ha en yrkesutbildning bakom sig. Tre män är snickare, några är elektrikerutbildade, målare och byggjobbare finns också representerade. En heltidsanställning var förutsättningen för att de här männen skulle acceptera en anställning. De heltidsarbetande kvinnornas yrkesutbildningar var inte så tydligt relaterade till verksamheten. Någon hade varit tandsköterska, liksom inom handeln ett yrke med många kundkontakter. En kvinna kom från en färghandel. Den kvinna som har hand om butikens display av varor är också intresserad av hobbymålnings. Butikerna arbetade med jobbrotaion i perioder om en timma i taget. När någon föredrog att sitta i kassan två timmar istället för en, så var det företrädesvis kvinnor. Ibland kunde en stressad nybörjare tycka att det var skönt med kassajobb.

Utvecklingsmöjligheter

När Gör-det-själv-kedjan öppnar nya butiker strömmar ansökningarna in, en bra bit över tusen ansökningar är legio. Alla butiker bemannas efter samma princip, ibland innan butikschefen ens är tillsatt. De anställda får gå en introduktionskurs för att lära sig företaget. Det ges även möjlighet till fortbildning och utveckling främst inom butikens olika specialområden. Den här möjligheten intresserade främst männen medan vissa kvinnor visade ett ljumt intresse. En prisbelönt jäm-

ställdhetsplan fanns utarbetad för butiken och en utvecklingsplan fanns för hela företaget.

Bonusprogram

Månadsarbetstiden för heltid är 166 timmar. Provisionen kunde ligga på 30–45 kronor per timme, vilket gör att en månadsprovision kan nå upp till 5000–7500 kronor. Efter 500 arbetade timmar är även de deltidsanställda berättigad till provision. De anses då vara väl insatta i företagets verksamhet. Den rejäla provisionen gör att heltidspersonalen mycket väl kan avstå OB-tilläggen för den obekväma arbetstiden till den deltidsanställda skolungdomen som arbetar på kvällar och helger. För dem ger lön, OB-tillägg och provision för fem timmar i veckan ett bra tillskott till studiebidrag och studielån.

Tidsstrategier – några jämförelser

I de tre föregående avsnitten skildrades tre olika tidsstrategier för att bemanna kedjebutiker inom fackhandeln, vilket i tabell 7 nedan kan ses med blotta ögat. Bryter vi ner och tittar på varje butik för sig överensstämmer den valda strategin med de flesta av respektive kedjas butiker. Externt lokaliserade butiker har något längre öppettider och brukar kunna schemalägga ytterligare någon heltid.

Tabell 7 Tidsstrategier, procent, 2002 och 2003

	Timmar	Kontrakterad arbetstid					Totalt
		0–9	10–19	20–29	30–34	35–40	
Modekedja Ett	Alla	1,3	1,3	57,7	29,5	10,3	100,0
	Kvinnor	1,3	1,3	57,1	29,9	10,4	100,0
	Män	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Modekedja Två	Alla	11,0	9,0	18,0	14,1	48,0	100,0
	Kvinnor	11,2	9,5	18,9	14,6	45,8	100,0
	Män	9,8	5,9	11,8	10,8	61,8	100,0
Gör-det-själv-kedjan	Alla	42,3	1,9	2,3	0,9	52,6	100,0
	Kvinnor	38,0	1,4	2,8	2,8	54,9	100,0
	Män	44,4	2,1	2,1	0,0	51,4	100,0

I den fortsatta texten kommer jag att benämna timintervallen enligt följande: Mycket kort deltid = 0–9 timmar; Kort deltid = 10–19 timmar, Lång deltid = 20–34 timmar; 35–40 timmar = heltid. Benämningarna överensstämmer med SCB:s med ett undantag. Hos SCB klassificeras 0–19 timmar som kort deltid.

Flexibilitet

Utmärkande för en deltidsanställning inom handeln tycks vara att man måste skilja på kontrakterade timmar respektive verkligt arbetad tid. Det sistnämnda inkluderar de extra timmar som läggs ut av olika orsaker. ”Få anställda arbetar rätt antal timmar” säger en ombudsman från Handels. På det viset kan det ses som att kedjorna i olika omfattning använder sig av ”huvuden just-in-time” för att parera ökad arbetsbelastning vid rusningstider och långa öppethållandetider. Tillsammans med jobrotation och en variation när arbetet utförs kan man säga att kedjorna använder sig av det som Håkansson & Isidorson (1997) benämner funktionsflexibilitet i något olika omfattning.

Två av kedjorna förhandlar fram de kontrakterade timmarna med ett års framförhållning. Wallace (2004) kallar det strukturerad flexibilitet då det ger anställda en viss grundtrygghet i planering av tid och ekonomi. Den ostrukturerade flexibiliteten, de extra timmar som läggs ut för att möta fluktuationer i efterfrågan skulle kunna ses som en strategi för att vara flexibel med fast anställd personal. Utan denna flexibilitet skulle man i högre grad bli tvungen att anlita tillfälligt anställd personal för att möta de efterfrågetoppar, som orsakas av de långa öppethållandetiderna, vilka i sin tur ökar omsättningen. På det här sättet kan OB-ersättningarna fördelas rättvist och alla får del av dem. Att arbeta en timme på en söndag ger lön för två timmar.

Ingen av kedjorna kan sägas ha som strategi att använda sig av numerisk flexibilitet dvs. en buffert av personer som kallas in för att utföra enklare uppgifter. Alla personalkategorier, heltids- och deltidsanställda såväl som det begränsade antalet tillfälligt anställda tycks av nödvändighet arbeta i samma jobbrotation. På de här kedjorna kan man därför inte applicera i Atkinsons (1987) modell, som delar upp de anställda i två kategorier – en med kärnkompetens och företagsspecifik kunskap respektive en med svagare anställningsförhållanden och rutinarbete. De tillfälligt anställda som förekommer är välutbildade och det är inte ovanligt att de ställer krav ”Vad har jag för utvecklingsmöjligheter hos er?”. Att de skulle utgöra en marginaliserad grupp med svårighet att ta sig in på arbetsmarknaden stämmer inte (se Strandh & Boje 2004). Ett annat hinder för numerisk flexibilitet och som talar för att fackhandeln istället representerar den svenska modellen med fasta anställningar är att personalbemanningen med hjälp av IT-tekniken under en 10-års period har slimmats väsentligt, ”varenda minut blir effektiv”, säger en butikschef. Samtidigt har lönerna under tidsperioden, vilket nämndes i en fotnot, ökat med 25 procent, något som enligt Handels ”saknar motstycke sedan 1960-talets dagar”.

Kontextens betydelse

Butikschefen schemalägger och har att fördela ”sin påse med timmar” över året utifrån föregående års erfarenheter. Omsättningens storlek styr helt och hållet antalet timmar som tilldelas butiken. Utfall och möjligheter beror också på butikschefens personliga strategi och ställning i kedjan. En butikschef i en lönsam butik med kan tillåtas testa hållbarheten i andra tidsstrategier, där en butikschef i en negativ spiral inte har något svängrum alls. Men hur en kedja och dess butikschefer löser, som i det här fallet, sina tidsstrategier är också ett resultat av kontexten, av tradition, invanda tänkesätt som bitit sig fast och som enligt Alvesson & Berg (1988) svårligen låter sig förändras. Våra exempelbutiker illustrerar hur man väljer strategi inom ramen för normer och personliga begränsningar (Hultman 1996) och hur det i förlängningen påverkar flexibiliteten.

Tidsstrategi med lång deltid

Modekedja Ett vilar på en gammal kultur och tradition och saluför varor som riktar mot kvinnor och barn. Arbetsuppgifterna roteras i butiken och ”en man skulle stjälpas upp på ryggen”, då ”kunderna inte antas vilja bli betjänade av en man”. Kedjans produkter blir könskodade och som följd av detta bemannas butikerna av kvinnor för man tror att kunderna vill ha det så (jfr Sundin 1998).

I kedjan arbetar knappt någon mycket kort eller kort deltid och endast butikschefen har en heltidsanställning. Det är den kedja vars tidsstrategi har flest anställda med relativt lång deltid med möjlighet att få extra timmar för den som vill. ”Det räcker gott och väl till dem som vill jobba, så är det”, säger butikschefen. Här kan man tala om en kontrakterad och en verkligt arbetad arbetstid. Intrycket är att butikschefen är beroende av att personalen kan arbeta extra. Schemat är visserligen lagt i förväg men oväntad frånvaro eller stora leveranser förutsätter att schemat kan ändras med kort varsel. Varuleveranser som dimper ner utan att man vet riktigt när. Butikschefen, som är pressad att inte överskrida timbudgeten, är i behov av flexibel arbetskraft och anser att en deltidsanställd med ytterligare en arbetsgivare skulle omöjliggöra schemalaggingen ”då är man låst direkt när man gör schemat”. I det här fallet anpassas arbetstiderna efter butikschefens behov av mertid. ”Men sedan måste man ha sådana som jobbar halva dagen, det går inte annars” säger butikschefen, som under ett tjugotal år genom praktisk handling (jfr Ellström 1996a) testat olika lösningar. Kontexten tillsammans med butikschefens personliga erfarenheter och förutsättningar tycks begränsa potentialen till radikala förändringar i schemalaggingen.

Den flexibilitet som kvinnorna i den här kedjan förväntas ställa upp på är rumslig kombinerad med en flexibilitet i funktion (SOU 2002:7; Håkansson & Isidorson 1997). Funktionsflexibilitet i den betydelsen att de anställda har en bred kärnkompetens, arbetar med jobbroation och med arbetstider som anpassas till

kundtillströmningen. I företag utan bonusprogram ökar troligen incitamenten att tacka ja till extratimmar och OB-ersättning, som ett sätt att höja lönen. Problemet kan då vara, som sägs i Webster et al. (2002), för kvinnorna att kunna planera arbetstid.

Mot denna kedja ställs i nästa avsnitt Gör-det-själv-kedjan som får exemplifiera en manlig företagskultur. Båda butikerna är samlokaliserade, arbetar med samma öppethållandetider men med diametralt olika tidsstrategier.

Tidsstrategi med skiftgång och korta deltider

Gör-det-själv-kedjan har en snart hundraårig tradition av heltidsanställningar och först på sistone har deltider införts. Det har lösts så att halva personalen är kontrakterad på mycket kort deltid och den andra halvan på heltid i antingen ett förmiddags- eller eftermiddagsskift. En uttalad policy är att butikerna ska bemannas med hälften kvinnor och hälften män. I själva verket är två tredjedelar män. Männen har yrkesutbildningar och ett villkor för att byta t.ex. byggbransch mot handeln är en heltidsanställning. Och även om kvinnorna i exempelbutiken inte tillför företaget samma explicita kompetens som männen, så förväntas också de arbeta heltid. Värt att notera är att, i jämförelse med män, en större andel av kvinnorna är heltidsanställda.

Ett väl tilltaget bonusprogram gör att heltidspersonalen varken behöver eller vill arbeta på helger. En heltidstjänst kan utan hinder kombineras med en på vardagar fungerande kommunal barntillsyn. "Skiftarbete är ett bra system" säger de butiksanställda som har ett fastställt schema, hög bonus och inte behöver jaga extra timmar. Webster et al. (2002) anser att det är i företag med en medveten och uttalad jämställdhetsstrategi, som just hos Gör-det-själv-kedjan, som det är troligast att arbetsliv och familjeliv kan kombineras på ett tillfredsställande sätt. För flexibiliteten står de skolungdomar, som arbetar mycket korta schemalagda deltider i fasta anställningar och som efter 500 arbetade timmar anses behärska arbetsuppgifterna så bra att de blir delaktiga i bonussystemet. För den här kategorin är de korta och välbetalda timmarna en möjlighet till arbetserfarenhet och en potentiell ingång till ett framtida jobb, som Strandh & Boje (2004) fann typiskt för den svenska modellen.

Tidsstrategier i expanderande miljö

Modekedja Två har vinnlagt sig om kontinuerliga varuflöden för att maximera försäljning och för att undvika arbetsanhopning. Kedjan vars sortiment vänder sig till både kvinnor och män, söker vägar för att öka antalet timmar per anställd. Att fler i Modekedja Två:s arbetsstyrka, jämfört med Modekedja Ett, har betydligt högre andel heltider (45,8 procent för kvinnorna och för männen 61,8 procent mot 10,3 procent) skulle kunna bero på att Modekedja Två:s butiker har högre omsättning och därför har utrymme för fler heltidsanställda. Lagerstyrningen har optimerats

för att få ett jämnare varuflöde. Men kedjans syn på arbetstiden har också undergått en förändring under senare år och de anställdas timmar har medvetet ökat i en insikt att arbetstidens längd och personalens motivation korrelerar. En erfarenhet och ett lärande som omsatts i förändrade tidsstrategier. (se Ellström 1996a; Hultman 1996)

Alla nyanställda blir dock utan undantag kontrakterade på 20 timmar, först efter ett par år får man full tid. Butikschefen, som själv har många externa uppdrag, driver på sin personal och förväntar sig att de ska egna initiativ och engagera sig i olika butiksprojekt i Sverige och i utlandet. I den här butiken är de anställdas flexibilitet inte bara rumslig, som den tycktes vara i Modekedja Ett's exempelbutik. De många externa projekten är utvecklande och ger mer ansvar, ger kompetensflexibilitet (se SOU 2002:7; Håkansson & Isidorsson 1997). Ju kortare utbildning desto kortare deltid, konstaterar Nyberg (1999) och hos Modekedja Två tycks utveckling och ansvar gå hand i hand med fler kontrakterade timmar.

Makt – över- och underordning

Tidigare talades om att flexibilitet också kunde kopplas samman med maktstrukturer som valfrihet och anpassning (Bekkengen 2002). Det är kedjorna som behöver flexibilitet i arbetstimmar för att så effektivt som möjligt driva verksamheten. Det tycks som om de anställda hos Modekedja Ett är de som får anpassa sig allra mest efter butikschefens behov av extra timmar. Samtidigt har Modekedja Ett de längsta deltiderna och kan vara den kedja där de flesta, som vill utöka sin arbetstid, bör ha lättast att få ihop till en heltid med hjälp av extratimmar. Hos Modekedja Två får nyanställda hela tiden kvalificera sig för mer ansvar genom att prioritera rätt bland arbetsuppgifterna. Makten att avgöra om det blev rätt ligger hos butikschefen.

Att kvinnorna arbetade flexibelt i ett fackhandelsföretag kan också vara ett medvetet val gjort på frivillig basis (se SOU 1999:27; Webster et al. 2002) för att kunna kombinera arbete och familj med små barn. Med en anställning i handeln möter det inga hinder att gå upp och ner i anställningstimmar, en annan anställd kan och vill ta över timmarna. Kvinnorna gör ett rationellt val.

Ålder

Kedjorna har genomgående en ung personal. Av tabellen nedan framgår att den stora merparten är 39 år eller yngre. I gamla butiker har personalen något högre medelålder. Gör-det-själ-v-kedjan är visserligen ett gammalt företag men har en kort historia när det gäller butiker och butiksanställda. Deras tidsstrategi med en stor andel mycket korta deltider kan också vara en förklaring att så många anställda återfinns i den yngsta åldersklassen. Modekedja Ett och Två har en lång

tradition med butiker men Modekedja Två har expanderat exceptionellt kraftigt under senare år.

Tabell 8 Åldersfördelningen hos kedjeföretagen butiker, procent

År			Åldersfördelning						Totalt
			18–24	25–29	30–39	40–49	50–59	60–65	
2002	Modekedja Ett	Alla	25,6	24,4	26,9	16,7	3,8	2,6	100,0
		Kvinnor	26,0	24,7	26,0	16,9	3,9	2,6	100,0
		Män	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
2002	Modekedja Två	Alla	39,0	21,3	22,7	7,4	6,7	2,9	100,0
		Kvinnor	37,7	20,5	23,0	8,2	7,3	3,3	100,0
		Män	47,1	26,5	20,6	2,0	2,9	1,0	100,0
2003	Gör-det-själv-kedjan	Alla	41,4	22,3	26,0	7,9	1,4	0,9	100,0
		Kvinnor	40,8	22,2	22,5	12,7	1,4	0,0	100,0
		Män	41,7	22,2	27,8	5,6	1,4	1,4	100,0

Skiftgång inom handeln en jämställd lösning?

Några oväntade mönster i kvinnors och mäns arbetstider framträder i de skilda tidsstrategierna när arbetade timmar samt kvinnor och män bryts ner i åldersgrupper enligt tabellen nedan.

Tabell 9 Heltid respektive mycket kort och kort deltid hos kedjeföretag efter ålder och kön, procent

År		Ålder	Heltid 35–40 tim.		Deltid 0–19 tim.	
			Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
2002	Modekedja Ett	18–24	5,0	–	0,0	–
		25–29	23,8	–	0,0	–
		30–39	5,0	–	5,0	–
		40–49	23,1	–	7,7	–
		50–59	0,0	–	0,0	–
2002	Modekedja Två	18–24	43,2	41,7	25,5	20,8
		25–29	49,3	74,1	26,5	18,5
		30–39	56,8	90,5	13,4	0,0
		40–49	37,7	100,0	9,4	0,0
		50–59	31,9	66,7	12,7	0,0
2003	Gör-det-själv-kedja	18–24	31,0	33,3	69,0	65,0
		25–29	75,0	59,4	18,8	37,5
		30–39	64,7	60,0	23,5	37,5
		40–49	77,8	87,5	11,1	12,5
		50–59	100,0	100,0	0,0	0,0

Anm. Den långa deltiden om 20–34 timmar har uteslutits.

Den tidsstrategi som Modekedja Ett representerar och där män saknas visar att både andelen heltider och korta deltider genomgående är liten. Lång deltid är vad kvinnorna kan räkna med om de inte blir butikschef. Åldern tycks egentligen inte spela så stor roll.

Kvinnor och män hos Modekedja Två börjar vid 18–24 år med likvärdiga arbetstider när det gäller heltid. Sedan ökar den andelen för kvinnor fram till 30–39 år för att sedan sjunka tillbaka under den första ålderskategorin. Männens kurva pekar däremot brantare uppåt och i åldersgruppen 40–49 år har alla heltid. Det överensstämmer också med Sundins (1998) konstaterande att män är mer inriktade på att snabbt ”ackumulera branschspecifikt kunskap” för att få mer ansvar. Ingen man arbetar mycket kort eller kort deltid efter trettio år. Männen kräver heltider och om det inte erbjuds blir branschen för dem blir en genomgångssektor, 6 procent av männen är över 40 år mot 19 procent för kvinnorna.

Fördelningen av heltider i de två förstnämnda kedjorna är nästan så som man förväntar sig att det ska se ut i en kvinnodominerad bransch med en hög andel deltider (se tabeller i Appendix). Lite mer förvånande framträder förhållandet i Gör-det-själv-kedjan. Andelen kvinnor och män med heltid följer i varje åldersgrupp varandra och pekar hela tiden uppåt, i ett par åldersgrupper har till och med en större andel av kvinnorna heltid. Intressant är att i den här kedjan hade männen en större andel korta deltider i åldersgruppen 25–39 år. Den mycket korta deltiden om fem timmar i veckan sades skolungdomar arbeta men frågan är om även de äldre åldersgrupperna i denna kolumn tillhör den kategorin?

Hos Gör-det-själv-kedjan – med jämställdhetsarbete och uttalade jämställdhetsstrategier och där alla av tradition förväntas arbeta heltid – har skiftgången och mer regelbundna arbetstider förändrat det traditionella arbetstidsmönstret som annars råder inom handeln i stort. Fram träder en bild av mer lika möjligheter för kvinnor och män i butikerna. Eller är det för de heltidsanställda en reproduktion av ett manligt mönster (Sundin & Rapp 2002), som istället minskar möjligheten till en differentierad arbetstid.

Annorlunda branschkultur kan initiera mer jämställda tidsstrategier

Handeln är viktig för samhällsekonomin och kedjeföretagen står för professionalitet och effektivitet ända ner i butiksledet. Konkurrensen är skoningslös och för kedjeföretagen är det endast försvarbart att bemanna butikerna efter kundtillströmning och omsättning. I utredningar sägs att kedjorna vinner terräng men hur viktiga är de? Hos SCB finns ingen statistik som skiljer ut kedjorna från enskilda handlare när det gäller omsättning och antal anställda eller olika typer av kedjor. En förfrågan hos Handels Utredningsinstitut (HUI) gav samma negativa svar. De

visste inte heller, och för att göra en utredning och ta fram aktuell statistik krävs ett uppdrag.

Rapporten belyser några tidsstrategier hos helägda mångfilialföretag med olika kundfokus inom fackhandeln. De tre statistikmönster som framträder är emellertid inte unika, de återkommer även hos andra kedjor. Inledningsvis nämndes också frivilligkedjor och kedjor med franchisekoncept, deras tidsstrategier har emellertid förbigåtts i den här redogörelsen. Inom parentes kan sägas att i samma statistik från en möbelkedja med franchisekoncept framträder en kedja med enbart heltider och en jämn åldersfördelning.

Är handeln en problembransch för de anställda, frågades inledningsvis. Ja, om normen är att alla ska arbeta heltid, 40 timmar i veckan. Den är ett problem för deltidanställda som önskar mer tid om de, som Bekkengen (2002) säger, ständigt ska anpassa sin arbetskraft både i hemmet och på arbetsplatsen. Men deltid hos ett kedjeföretag kan i en period av livet vara en välkommen möjlighet både för kvinnor och män – att med OB-tillägg och provision kunna arbeta färre veckotimmar för att få alla delar, arbete, familj och fritid, att fungera. Individer gör olika val, vad som är bra för en passar inte en annan. Ingen är riktigt nöjd med arbetstiden, exempel finns att heltidsanställda vill ha färre och deltidanställda vill ha fler timmar. Att deltidstämpla är en praktisk lösning för båda parter, för arbetstagare såväl som för arbetsgivare, men den möjligheten börjar stramas upp.

Att gå med vinst är förutsättningen för att expandera, möta konkurrensen och ge den trygga anställning som värdesätts av de anställda. En butikschef förklarar att "varenda minut blir effektiv". Tidsstrategierna för att bemanna kedjornas butiker styrs centralt och i varje kedja utkristalleras en typisk tidsstrategi som kan vara resultatet av tradition eller en medveten strategi. Så var det för Gör-det-självkedjan som med skiftgång och mycket korta deltider förändrade mönstret för kvinnors och mäns heltids- och deltidanställningar.

Här vore det särdeles intressant att få veta mer om de heltidsanställda kvinnornas erfarenheter av kedjans skiftgångsstrategi men även om de deltidarbetande männen. Deras ålder ger en antydning om att de inte enbart är studerande? Varför är det överhuvudtaget så få äldre som arbetar i detaljhandeln – vart tar de vägen, leder bristen på heltider till byte av jobb – är andra tänkvärda infallsvinklar. Att, i en fördjupad studie, belysa skillnaderna mellan huvudstad och landsort utifrån kedjornas och personalens perspektiv är en annan.

Alla butikschefer är inte stöpta i samma form och den butikschef som åtnjuter ledningens förtroende har större manöverutrymme. En butikschef i en expanderande och framgångsrik kedja kan erbjuda sina medarbetare större utvecklingsmöjligheter, som i förlängningen ger goda chanser till en heltidsanställning inom eller utom kedjan. Från alla håll konstateras att det endast är omsättningen som styr antalet timmar butiken har till sitt förfogande. Om omsättningen stiger ökas antalet timmar snabbt. Butiker med ett bra affärsläge och i en framgångsrik kedja med många kunder genererar större omsättning och butikschefen kan troligen

schemalägga fler heltider, som för Modekedja Två, medan en butikschef där kedjan är inne i en omsättningsmässig svacka får mindre och mindre timmar till sitt förfogande, deltider som främst måste reserveras för rusningstider. Kedjorna kallas visserligen ”anorektiska organisationer” men den hårt styrda timindelningen kunde accepteras av de butiksanställda eftersom de flesta kedjor har ett bonus-system.

De kedjor som studerades skulle för de anställda kunna representera det goda företaget. Där finns arbetsrotation och möjligheter till utveckling. IT-tekniken har förändrat arbetsmetoder och gett insyn i drift och ekonomi, i butiken följs försäljningsresultat timme för timme. Arbetstiderna är kontrakterade och passar, inte alltid, men inte sällan både arbetsgivares och anställdas behov. Allmänt sägs att kedjorna erbjuder ”en trygg anställning”, ”roligt och omväxlande” var ett annat omdöme, ”man tjänar väldigt bra och det är ett trevligt företag” var ett tredje. Men i alla kedjeföretag kommer extratimmarna inte i en jämn ström, förfrågan kommer slumpmässigt och kräver omkastade planer på stående fot. Somliga klarar det, trivs med det, medan andra vill ha ”koll på läget”, vill kunna styra sin tid.

Referenser

- Anxo, Dominique & Sofia Lundström (1997) *Drivkrafter för flexibla arbetstider – Kartläggning av svensk FoU om arbetstidens längd och förläggning*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning och författarna.
- Alvesson, Mats & Per Olof Berg (1988) *Företagskultur och organisationssymbolism – Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur.
- Atkinson, John (1987) “Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties”. *Labour and Society*. 12(1).
- Bekkengen, Lisbeth (1999) ”Män som ’pappor’ och kvinnor som ’föräldrar’”. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*. Årg.20:1:43.
- Bekkengen, Lisbeth (2002) *Man får välja – om föräldraskap och föräldraledighet i arbetsliv och familjeliv*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bergström, Fredrik & Andreas Hedlund (2004) *En vara som inte kan säljas saknar värde*. Forskningsrapport. AB Handelns Utredningsinstitut (HUI). www.hui.se.
- Bergström, Fredrik, Karlsson, Håkan & Fredrik Kolterjahn (2004) *Ett A-läge är alltid ett A-läge – En analys av detaljhandelskedjornas lokaliseringsstrategier*. Forskningsrapport. AB Handelns Utredningsinstitut (HUI). www.hui.se.
- Deltid – från ord till handling* (2004) Rapport från Handels i Göteborg (2004). HELA-projektet.
- Ekholm, Mats & Anders Fransson (1984) *Praktisk intervju teknik*. Stockholm: AWE/Geber.
- Ellström, Per-Erik (1996a) *Arbete och lärande – Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet & Författarna.
- Ellström, Per-Erik (1996b) ”Rutin och reflektion”. I Ellström, Per-Erik, Gustavsson, Bernt & Staffan Larsson (red.) *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.

- Forssell, Johanna (2003) *Deltidsarbetslöshet – en forskningsöversikt utifrån aktuell forskning och statliga utredningar*. Working Paper från HELA-projektet 2003:2. Arbetslivsrapport 2003:20. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Gråbacke, Carina (2002) *Möte med marknaden – tre svenska fackförbunds agerande under perioden 1945–1976*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Handels i siffror 2001*. Statistikrapport från Handelsanställdas förbund.
- Hedenmo, Martin (1999) *Deltidsarbete*. Rapport från Handelsanställdas förbunds utredningsenhet. www.handels.se.
- Hultman, Glenn (1996) "Kulturer och det informella – Lärande i kontext". I Ellström, Per-Erik, Gustavsson, Bernt & Staffan Larsson (red.) *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Håkansson, Kristina & Tommy Isidorsson (1997) *Flexibilitet – Flexibla tider – En studie av arbetstidsflexibilitet och andra flexibilitetsstrategier inom verkstadsindustrin*. Internationella Arbetslivsstudier. Göteborgs universitet.
- Håkansson, Kristina & Tommy Isidorsson (1998) "Flexibility and competence", s.243–264. In *Global redefining of working life – A new Nordic agenda for competence and participation?* Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.
- ICA-nyheter*. Västerås: ICA Förlaget AB. 2002-09-06.
- Jonsson, Inger (2004) *Deltidsarbete inom svensk detaljhandel – En genuskritisk studie av arbetstidsmönster*. Working Paper från HELA-projektet 2004:3. Arbetslivsrapport 2004:11. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Jobben – Ett magasin om EU:s sysselsättningsstrategi* (2002) Regeringskansliet. Framtidens arbetsmarknad. Näringsdepartementet och Finansdepartementet. www.naring.regeringen.se, www.finans.regeringen.se.
- Kreichbergs, Johan & Sofia Leufstedt (1999) *Bättre arbetstider för alla eller för ett fåtal?* Rapport från Svensk Handel. www.svensktnaringsliv.se.
- Laurelli Rolf, Örtengren, John & Lars-Jonas T. Ångström (1990) *Ordbok för affärsfolk*. Malmö: Liber. www.laurelli.com/ordbok.
- Nyberg, Anita (2003) *Deltidsarbete och deltidarbetslöshet – en uppföljning av DELTA utredningen (SOU 1999:27)*. Working Paper från HELA projektet 2003:1. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- SOU 1998:4 – Män passar alltid? Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln*. Kvinnomaktutredningen. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1999:27 – Utredningen om deltidarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättning*. DELTA. Stockholm: Fritzes. www.naring.regeringen.se.
- SOU 2002:7 – Arbetstiden – Pengarna eller livet*. KNAS. Joa Bergold. Stockholm: Fritzes. www.naring.regeringen.se.
- SOU 2002:12 – Arbetstiden – Kortare arbetstid eller mer ledigt*. KNAS. Mats Essemyr. Stockholm: Fritzes. www.naring.regeringen.se.
- SOU 2002:22 – Arbetstiden – Internationell jämförelse av arbetstid*. KNAS. Ola Persson. Stockholm: Fritzes. www.naring.regeringen.se.
- SOU 2002:91 – Arbetstiden, lag eller avtal*. KNAS. Kurt Eriksson. Stockholm: Fritzes. www.naring.regeringen.se.
- Strandh, Mattias & Thomas P.Boje (2004) "Chapter Four – Literature review: Sweden". I (ed.) Wallace, C.S *Critical Review of Literature and Discourses about Flexibility*. Research Report #1. Household, Work and Flexibility (2000–2003) HWF Research Consortium. Vienna: Institute for Advanced Studies. www.hwf.at/.

- Sundin, Elisabeth (1998) *Män passar alltid? Nivå- och organisations specifika processer med exempel från handeln*. SOU 1998:4. Kvinnomaktutredningen. Stockholm: Fritzes.
- Sundin, Elisabeth & Gunilla Rapp (2002) *Equal Opportunities, Swedish Final Thematic Report*. SERVEMPLOI (Innovations in Information Society Sectors – Implications for Women’s Work, Expertise, and Opportunities in European Workplaces. Project SOE1-CT98-119. Targeted Socio-Economic Research Programme (TSER). European Commission. <http://www.tcd.ie/ERC/Servemploi>. Arbetslivsrapport nr 2002:11. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Svenskt Näringsliv (2002-11-02) ”Arbetstid – när företag och medarbetare själva får bestämma”. www.svensktnaringsliv.se.
- Sveriges handlingsplan för sysselsättning – Maj 2001. EU:s webbportal. <http://europa.eu.int/>.
- Thomsson, Kaj & Fredrik Bergström (2002) *Karriär i handeln? En dynamisk analys av handelssektorns arbetsmarknad*. Forskningsrapport. Handelns utredningsinstitut (HUI). www.hui.se.
- Wallace, Claire (2004) “Overview: Households, Work and Flexibility”. I (ed.) Wallace C. *Critical Review of Literature and Discourses about Flexibility*. Resarch Report #1. Household, Work and Flexibility (2000–2003) HWF Research Consortium. Vienna: Institute for Advanced Studies. www.hwf.at/.
- Webster, Juliet et al.¹⁹ (2002) *SERVEMPLOI Innovations in Information Society Sectors – Implications for Women’s Work, Expertise, and Opportunities in European Workplaces, Final Report 1999–2001*. Targeted Socio-Economic Research Programme (TSER) European Commission. <http://www.tcd.ie/ERC/Servemploi>.
- Wengström, Erik & Fredrik Bergström (2002) *Handelns arbetsmarknad*. Forskningsrapport. Handelns Utredningsinstitut (HUI). www.hui.se.
- Årsredovisningar 2002/2003

Webb-sites

- <http://europa.eu.int/> – EU:s webbportal.
- www.arbetslivsinstitutet.se – Arbetslivsinstitutet.
- www.finans.regeringen.se – Finansdepartementet.
- www.helaprojektet.com – HELA-projektet.
- www.handels.se – Handelsanställdas förbund ”Handels”.
- www.hui.se – Handelns Utredningsinstitut (HUI).
- www.hwf.at/ – HWF (Households, Work and Flexibility) Project SERD-1999-00178. FP5 programme “Improving Human Research Potential & the Socio-economic Knowledge Base”. Funded by the European Community.
- www.kfo.se – Kooperationens Förhandlingsorganisation (KFO).
- www.laurelli.com/ordbok – Ordbok för affärsfolk.
- www.naring.regeringen.se – Näringsdepartementet.
- www.rilex.riksdagen.se – Arbetstidslagen 1982:673.

¹⁹ UK Juliet Webster, Ireland James Wickham & Gráinne Collins, Denmark Hanne Shapiro, Louise Thomasen & Jonas Iversen, Germany Heike Jacobsen & Elizabeth de Renzy, Italy Silvia Gherardi & Barbara Poggio, Spain Isabel Vidal & Esther Fernández Mostaza, Sweden Elisabeth Sundin & Gunilla Rapp.

www.svenskhandel.se – Svensk Handel.

www.svensktnaringsliv.se – Svenskt Näringsliv.

<http://www.tcd.ie/ERC/Servemploi> – SERVEMPLOI (Innovations in Information Society Sectors – Implications for Women’s Work, Expertise, and Opportunities in European Workplaces. Project SOE1-CT98-119. Targeted Socio-Economic Research Programme (TSER). European Commission.

Appendix

En kvinnodominerad arbetsstyrka

Ungefär 70 procent av de anställda i detaljhandeln är kvinnor, en andel som har hållit sig konstant under hela perioden 1990–2002²⁰. Nästan en fjärdedel hade 2002 tillfälliga anställningar, en ökning med 10 procent sedan 1990.²¹ Typiskt för branschen är en hög andel deltidanställningar. Andelen kvinnor med deltid har legat på en jämn och hög nivå, två tredjedelar under perioden med en liten nedgång under åren 1999–2001. För männen ökade andelen med deltid med nästan 10 procent till runt 30 procent. Vissa år i mitten av 1990 talet ansåg närmare hälften av männen att de var undersysselsatta mot runt 35 procent för kvinnorna.²² För kvinnorna håller sig antal arbetade veckotimmar tämligen konstant med en liten ökning av de korta deltiderna på bekostnad av den längre deltiden. För männen har nedgången i heltidssysselsättning främst ökat på bekostnad av andelen lång deltid.

År 2002 var 30 procent av de anställda inom detaljhandeln under 25 år. Åldersgruppen 45–54 år hade däremot minskat och utgjorde endast 13,9 procent. Att förekomsten av deltidanställningar tydligt kan kopplas till både kön och ålder framgår av det följande. Hälften av de unga männen under 24 år arbetade deltid mot endast 12,6 procent i åldern 35–44 år. Av de yngsta kvinnorna arbetade tre fjärdedelar deltid mot 60 procent i åldern 35–44 år.²³

De anställdas medelålder vid olika timarbetstider är genomgående låg. För heltidsanställda kvinnor (36–37 år) och kvinnor med mycket kort och kort deltid (31 år) ligger medelåldern på samma ungefär samma nivå som under 1991. Samma förhållande gäller för de heltidsanställda männen men där var medelåldern 34 år. Medelåldern för män med kort deltid hade ökat med fyra år till 26 år 2002 medan medelåldern för kvinnor och män med lång deltid hade sjunkit med 3–4 år till 39 respektive 31 år. Medelåldern för de undersysselsatta kvinnorna låg kvar på samma nivå (33 år) medan den för hade ökat med 4 år till 28 år.²⁴

²⁰ Se Tabell A1

²¹ Se Tabell A2

²² Se Tabell A3

²³ Se Tabell A4

²⁴ Se Tabell A5

Tabell A1 Anställda inom detaljhandeln

År	Totalt	varav Kvinnor	%
2002	205 100	142 600	69,5
2000	193 200	135 600	70,2
1995	189 700	134 800	71,1
1990	220 300	156 000	70,8
1988	223 600	162 800	72,8

Källa: AKU, SCB

Tabell A2 Typ av anställning inom detaljhandeln

År		Totalt	varav Fast anställning	%	Tidsbegränsad	%
2002	Alla	205 100	157 000	76,5	48 100	23,5
2000		193 200	149 400	77,3	43 800	22,7
1995		189 700	160 500	84,6	29 200	15,4
1990		220 300	190 100	86,3	30 100	13,7
2002	Kvinnor	142 700	108 600	76,1	34 100	23,9
2000		135 600	104 900	77,4	30 700	22,6
1995		134 700	113 600	84,3	21 100	15,7
1990		156 000	133 900	85,8	22 100	14,2
2002	Män	62 400	48 400	77,6	14 000	22,4
2000		57 600	44 500	77,3	13 100	22,7
1995		55 000	46 900	85,3	8 100	14,7
1990		64 300	56 200	87,4	8 100	12,6

Källa: AKU, SCB

Tabell A3 Arbetstidslängd och undersysselsättning inom detaljhandeln

År		Totalt	varav Heltid	%	Deltid	%	varav Under- sysselsatta	%
2002	Alla	205 100	95 600	46,6	109 500	53,4	26 700	24,4
2000		193 200	93 900	48,6	99 300	51,4	29 800	30,0
1995		189 700	91 100	48,0	98 600	52,0	34 300	34,8
1990		220 300	105 200	47,8	115 100	52,2	19 100	16,6
2002	Kvinnor	142 600	51 100	35,8	91 500	64,2	21 700	23,7
2000		135 600	50 500	37,2	85 100	62,8	25 100	29,5
1995		134 700	46 100	34,2	88 700	65,8	29 900	33,7
1990		156 000	53 200	34,1	102 800	65,9	16 300	15,9
2002	Män	62 500	44 500	71,5	18 000	28,8	5 000	27,8
2000		57 700	43 400	75,2	14 300	24,8	4 600	32,2
1995		55 000	45 100	82,0	9 900	18,0	4 400	44,4
1990		64 300	52 000	80,9	12 300	19,1	2 800	22,8

Källa: AKU, SCB

*Tabell A4 Heltids- och deltidanställda fördelat på ålder och kön.
År 2002.*

	Ålder	Heltid Antal	Deltid Antal	Deltid %	Summa anställd
Män	16–19	1300	6300	82,9	7600
	20–24	9200	4900	34,8	14100
	25–34	14600	4300	22,8	18900
	35–44	9000	1300	12,6	10300
	45–54	6600	600	8,3	7200
	55–64	3800	600	13,6	4400
	Totalt	44500	18000	28,8	62500
Kvinnor	16–19	1700	13700	89,0	15400
	20–24	7900	17100	68,4	25000
	25–34	17000	19600	53,6	36600
	35–44	9200	14500	61,2	23700
	45–54	8700	12400	58,8	21100
	55–64	6600	14300	68,4	20900
	Totalt	51100	91600	64,2	142700
Båda könen	16–19	3000	20000	87,0	23000
	20–24	17100	21900	56,2	39000
	25–34	31500	23900	43,1	55400
	35–44	18200	15800	46,5	34000
	45–54	15400	13000	45,8	28400
	55–64	10400	14900	58,9	25300
	Totalt	95600	109500	53,4	205100

Källa: AKU, SCB

Tabell A5 Anställdas medelålder vid olika timarbetstider

År		Medelålder			
		35 tim eller mer	20–35 tim	1–19 tim.	Uppgivit undersysselsatta
2002	Alla	35,6	37,1	29,7	32,1
2000		36,4	37,4	29,5	31,9
1995		35,7	39,4	33,2	33,2
1991		35,2	40,4	28,2	32,0
2002	Kvinnor	36,8	38,5	30,8	33,0
2000		37,6	38,6	30,8	32,9
1995		38,4	40,2	34,5	34,1
1991		36,3	41,5	30,6	33,9
2002	Män	34,1	30,7	26,3	28,1
2000		34,6	32,1	25,3	26,7
1995		34,3	35,4	27,4	26,7
1991		34,1	34,4	22,2	24,1

Källa: TTAB33, Handelsanställdas förbund