

Gothenburg Research Institute

# GRI-rapport 2014:3

Organizing Action Nets

Flexibel handel

En studie av bemanningsstrategier  
i svensk detaljhandel

Maria Tullberg, Lars Walter och Martina Blomquist

© Gothenburg Research Institute  
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd  
förbjudet.

Gothenburg Research Institute  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Box 603  
405 30 Göteborg  
Tel: 031 - 786 54 13  
Fax: 031 - 786 56 19  
E-post: [gri@gri.gu.se](mailto:gri@gri.gu.se)

ISSN 1400-4801

Layout: Lise-Lotte Walter



# Flexibel handel

## En studie av bemanningsstrategier i svensk detaljhandel

Maria Tullberg, Lars Walter och Martina Blomquist

### Sammanfattning

Sedan i mitten av 1990-talet har antalet personer med en tillfällig anställning ökat i Sverige. Utvecklingen inom detaljhandeln är likartad, om än på en något högre nivå än genomsnittet. Det är dessutom en sektor med förhållandevis hög andel deltidsanställningar, en anställningsform som i sig erbjuder möjligheter till flexibel bemanning, bland annat genom att erbjuda mertid och behovsanpassad schemaläggning.

Utvecklingen inom detaljhandeln har tillskrivits bredare, mer strukturella förändringar på samhällsnivå. Det handlar om förändrade köpmönster och ökade krav från konsumenter på flexibilitet och tillgänglighet när de göra sina inköp, något som sannolikt leder till utökade öppettider och behov av förändrade bemanningsstrategier. En annan förändring är beskrivningen av detaljhandelsbranschen som präglad av en allt hårdare konkurrens, med ökade krav på effektivt utnyttjande av lokaler, personal och andra resurser som följd. Ytterligare en förklaring till utvecklingen är att den till del anses kopplad till förändrade preferenser hos medarbetarna, där anställda (eller möjligen grupper av anställda) har ökade önskemål om flexiblare arbetstider, större egenkontroll av arbetstiden och möjlighet till bättre anpassning av familjeliv och arbetsliv. Oavsett vilka förändringar som kan ligga bakom den ökade användningen av tillfällig bemanning inom den svenska detaljhandeln får utvecklingen sannolikt konsekvenser för branschen i stort och för dem som arbetar inom detaljhandeln. Syftet med föreliggande studie är därför att beskriva och analysera konsekvenserna av den ökade användningen av tillfällig bemanning både vad gäller arbetsgivarens möjligheter att organisera och bedriva verksamheten samt villkoren för de människor som arbetar inom detaljhandeln.

Studien har genomförts i form av fyra fallstudier som var och en utgör ett exempel på olika verksamheter inom detaljhandeln. I studien har ingått en butik som ingår i en större klädkedja i Sverige, en bygghandel, en livsmedelsbutik som också den ingår i en större kedja, samt ett apotek. Material har framförallt samlats in med hjälp av intervjuer som i tre av fyra fall också kompletterats med observationer.

Med utgångspunkt i studiens resultat kan vi schematiskt dela in drivkrafterna för att utveckla olika bemanningslösningar i två huvudtyper. Den första typen har vi i valt att beskriva i termer av kostnadseffektivitet, med fokus på

slimmad bemanning, numerisk flexibilitet och utbytbarhet. Utgångspunkten är en ambition att i så stor utsträckning som möjligt försöka variera och anpassa bemanningen till kundflöden och försäljning och därigenom minimera det totala bemanningsbehovet i verksamheten. Något förenklat är målsättningen att begränsa bemanningen till den nivå som anses behövas i verksamheten vid varje givet ögonblick. Eftersom mycket av detaljhandelns verksamhet präglas av att kundflöden varierar mellan olika tider och perioder och ibland också kan vara svåra att förutse, ställer ett sådant förhållningsätt stora krav på verksamhetens förmåga att utveckla och använda olika typer av flexibla bemanningsstrategier. Dessa strategier kan se olika ut i olika verksamheter men innehåller ofta en kombination av olika metoder så som att använda sig av tillfälligt anställd personal, att använda deltidsanställd personal som arbetar mertid eller att man hyr in personal från bemanningsföretag.

Den andra typen av drivkrafter har vi valt att beskriva i termer av intäktsmaximering som har fokus på fackkompetens, funktionell flexibilitet och kontinuitet. Utgångspunkten här är istället en ambition att i så stor utsträckning som möjligt försöka säkerställa kvalitet och kontinuitet i verksamhetens kundrelationer. Eftersom kundflöden och kundens förväntningar på tillgänglighet och servicenivå har förändrats och utvecklats inom delar av detaljhandeln under de senaste decennierna, har också kraven på att ha kompetent personal tillgänglig i verksamheten när kunderna är där ökat. Det har i sin tur ställt delvis nya krav på verksamhetens förmåga att utveckla och använda bemanningsstrategier som möter dessa förväntningar. Också här kan lösningarna se olika ut i olika verksamheter men de innehåller ofta satsningar på "bygga" kontinuitet i personalgruppen, systematisk kompetensutveckling, strukturerade inskolningssystem och system för arbetsrotation som syftar till att personalen breddar sin kompetens och kan fungera i flera olika roller och funktioner i verksamheten (s.k. funktionell flexibilitet)

Kategoriseringarna ovan utgör en slags renodlade idealtyper och i praktiken används ofta en kombination av olika typer av lösningar parallellt. Resultaten indikerar att detta i sin tur kan innebära att olika bemanningslösningar riskerar att motverka varandras syfte och ibland hamna i konflikt med varandra. Det finns också exempel på verksamheter som kombinerar olika bemanningsstrategier, men där dessa är isärkopplade och olika grupper eller yrkesroller behandlas olika beroende på vilken funktion eller betydelse de tillskrivs i verksamheten. Vilken typ av bemanningsstrategi som ändå betonas i olika verksamheter förefaller i stor utsträckning formas av två faktorer: för det första karaktären på kundrelationen. Ju högre förväntningar och krav som kunden har på att få hjälp, råd och kunskap av personalen desto viktigare blir frågor kring kontinuitet och kompetensutveckling. För det andra förefaller en bemanningsstrategi som syftar till hög numerisk flexibilitet vara avhängig av en arbetsmarknadssituation där personer är beredda och intresserade av att arbeta under sådana villkor.

# Kapitel 1

## Handelns bemanningslösningar och dess konsekvenser

### Inledning

Mellan 1995 och 2010 har antalet personer med en tillfällig anställning ökat i Sverige, från omkring 456 000 personer 1995 till över 680 000 år 2010. Det innebär en ökning med 49 procent. Utvecklingen inom detaljhandeln är likartad, om än på en något högre nivå. Enligt HUI var drygt 17 % av de anställda inom handeln tillfälligt anställda under 2009. Särskilt stor var andelen kvinnor i gruppen med närmare 23 % som var tillfälligt anställda (HUI, 2011). Under senare år har trenden planat ut något och i någon mån förbytts i sin motsatts – under perioden 2009 - 2013 sjönk andelen tillfälligt anställda inom handeln från 17 % till 16 % med en topp 2011 då andelen tillfälligt anställda inom handeln utgjorde 18 % av de anställda (CSB, 2014). Parallellt med denna utveckling har en bemanningsindustri vuxit fram vars viktigaste tjänst är att tillhandahålla tillfällig personal för uthyrning, en utveckling som också nått detaljhandeln (Håkansson & Isidorsson, 2003; Belagh & Isaksson, 1999; Storrie, 2003).

Utvecklingen mot att allt fler människor på arbetsmarknaden är mer eller mindre löst kopplade till den arbetsplats där de arbetar följer ett nationellt mönster men omfattar också detaljhandeln. Det är dessutom en sektor med förhållandevis hög andel deltidsanställningar, en anställningsform som i sig erbjuder möjligheter till flexibel bemanning, bland annat genom att erbjuda mertid och behovsanpassad schemaläggning (Håkansson och Isidorsson, 1999).

Det kan finnas en rad förklaringar till utvecklingen inom detaljhandeln. Det kan bero på förändrade köpmönster och ökade krav från konsumenter på flexibilitet och tillgänglighet när de gör sina inköp, något som sannolikt leder till utökade öppettider och behov av förändrade bemanningsstrategier. En annan tänkbar förklaring till utvecklingen är att detaljhandelsbranschen präglas av en allt hårdare konkurrens, med ökade krav på ett effektivt utnyttjande av lokaler, personal och andra resurser som följd. Ytterligare en förklaring kan vara kopplad till förändrade preferenser hos medarbetarna, där anställda har ökade önskemål om flexiblare arbetstider, större egenkontroll av arbetstiden och möjlighet till bättre anpassning av familjeliv och arbetsliv.

Oavsett orsakerna till den ökade användningen av tillfällig bemanning inom den svenska detaljhandeln under de senaste 20 åren får utvecklingen konsekvenser för branschen i stort och för dem som arbetar med detaljhandel. Syftet med föreliggandestudien är därför att beskriva och analysera konsekvenserna av den ökade användningen av tillfällig bemanning både med utgångspunkt i arbetsgivarens

möjligheter att organisera och bedriva verksamhet och i förutsättningarna för de människor som arbetar inom detaljhandel. Vad betyder den ökade användningen av tillfällig bemanning för arbetsgivarens möjligheter att organisera och bedriva sin verksamhet? Vilka konsekvenser får det för de människor som arbetar inom detaljhandel och vad betyder skillnader i anställnings- och kontraktsrelationer för relationen mellan olika grupper? Vilka skillnader finns mellan kvinnor och män? Vilka konsekvenser får olika typer av rekryterings- och bemanningslösningar för relationen till kunderna? Att ökningen av användningen under de senare åren avstannat och till och med minskat något väcker kompletterande frågor. Är det så att branschen har uppnått en fungerande balans mellan tillfällig och fastanställd personal eller är det så att det utvecklats nya lösningar för att hantera de behov som tidigare hanterats av tillfällig bemanning? Finns det andra skäl och förklaringar till att ökningen avstannat? De senare frågorna ger anledning till att något vidga frågorna som adresseras i studien. Istället för att avgränsa studien till enbart en fråga om tillfällig bemanning behöver vi bredda frågan till branschens bemanningsstrategier mer allmänt och vilken roll tillfällig bemanning har i relation till dessa.

Ett ytterligare skäl till att i studien vidga perspektivet något är att begreppet tillfällig bemanning inte är helt entydigt och enkelt att avgränsa. Det finns en rad olika begrepp som används för att diskutera det vi valt att kalla tillfällig bemanning. Juridiskt ligger fokus på anställningen och kontraktsrelationens karaktär. Man skiljer där på *fasta anställningar* och *visstidsanställningar*. Av den senare kategorin finns fyra olika typer: *allmän visstid*, *vikariatsanställning*, *säsongsanställning* och *provanställning*, alla med olika legala status. Därtill förekommer andra typer benämningar som exempelvis, *behovsanställningar*. Begreppet lever kvar från tidigare lagstiftning, men rent juridiskt ingår *behovsanställning* numera i kategorin *allmän visstid*. En annan form av tillfällig bemanning kan utgöras av personal som hyrs in från bemanningsföretag. Personaluthyrning var fram till 1992 förbjudet enligt lag i Sverige men har sedan dess vuxit i omfattning och används numera också inom handeln. Bemanningsföretagens verksamhet karaktäriseras av att bemanningsföretaget har rollen som arbetsgivare men ansvaret för att leda arbetet hanteras av kundföretaget. Den inhyrde har därigenom inte någon anställning hos kundföretaget utan relationen regleras istället via kontrakt mellan kundföretag och bemanningsföretag. Det innebär i sin tur att de arbetsrättsliga restriktionerna som finns inbyggda i mer traditionella anställningsrelationer inte nödvändigtvis påverkar kundföretaget. Inhyrd personal kan därigenom användas allt efter behov och med den flexibilitet som kundföretaget önskar. Till det kommer den typ av tillfällig bemanning som kan relateras till fastanställd personal som arbetar övertid och mertid. Även om detta är en grupp som per definition har en fast och ofta långsiktig relation till sin arbetsgivare så representerar den gruppens möjligheter och beredskap att arbeta mer, och utöver vad som stipuleras i anställningsavtal, en möjlig källa till tillfällig bemanning.

I vår studie ligger den analytiska fokusen på tillfällig bemanning, d.v.s. bemanning som av olika skäl uppfattas behövas utöver vad som kan beskrivas som ”normala” eller ”etablerade” arbetsorganisatoriska lösningar. Det innebär att alla de olika typer av anställnings- och kontraktsrelationer som beskrivs ovan kan inkluderas i det vi definierar som tillfällig bemanning, definitionen är istället kopplad till vilken roll eller status som personen har i organisationen.

## Tillfälliga anställningar och bemanningsstrategier

En vanlig utgångspunkt för studier om användningen av tillfällig arbetskraft är att se olika typer av tillfällig bemanning som ett resultat av ett behov av ökad organisatorisk flexibilitet, och att ökningen framförallt kan förklaras med nya, framväxande sätt att organisera arbete som anses bättre anpassade för verksamheter utsatta för ökande extern konkurrens. (McGlashan Glasgow, 1998; Nesheim, 1998; Standing, 1999; Håkansson, 2001). Användningen av tillfällig personal ses då som en möjlighet för arbetsgivare att öka eller minska bemanningen av verksamheten allt eftersom organisationens behov varierar. Tillfällig personal kan användas som buffert för variationer i produktionen, som ersättning vid tillfällig frånvaro, eller för att hantera osäkerhet i samband med inre eller yttre förändringar. Användningen av tillfällig bemanning kan också innebära andra fördelar då olika former av tillfällig bemanning underlättar möjligheterna för företag att snabbt och kostnadseffektivt förändra och anpassa sin verksamhet i takt med förändrade marknads- och produktionsförutsättningar (McGlashan Glasgow, 1998).

Användningen av tillfälliga anställningar och inhyrd personal har också beskrivits som en del av en utvecklad strategi där organisationer väljer mellan olika former av bemanningslösningar, beroende på vilken typ av arbete och arbetsuppgifter som behöver bemannas och utföras. Utgångspunkt är en föreställning om bemanning utifrån en kärna/periferi-modell (Atkinson, 1984) där relationen med medarbetare med särskilt viktig kompetens inom företaget betonas, eftersom denna grups lojalitet och förtroende betraktas som central för företagets verksamhet och långsiktiga överlevnad. Denna kärngrupp av anställda förväntas ha erfarenhet och förmåga att utföra en mängd olika arbetsuppgifter och funktioner internt i organisationen, vilket innebär möjligheter att använda befintlig personal på ett flexibla sätt. De kan utnyttjas i de roller där de för tillfället behövs bäst och tillgodoser därmed företagets behov av funktionell flexibilitet. Det finns också andra personalgrupper med arbetsuppgifter och roller som är av mindre betydelse och/eller som är lättare att substituera. Dessa grupper arbetsinsatser och antal varierar efter verksamhetens behov och svarar därigenom mot företagets behov av numerisk flexibilitet. Det innebär samtidigt att deras arbetsuppgifter och organisation anpassas för att förenkla in- och utträde i organisationen, exempelvis genom att minska behovet av en introduktionsperiod



så att inhyrd personal snabbt och effektivt ska komma in arbetet. Detta kan i sin tur leda till att arbetsuppgifter standardiseras, fragmenteras och rutiniseras (Purcell & Purcell, 1998).

Arbetskraftens tillfälliga karaktär kan också innebära en möjlighet för företag att få tillgång till specifik kompetens som bara behövs under en begränsad tidsperiod. Dessutom kan ett kontinuerligt flöde av ny tillfällig personal utgöra en potentiell källa för att tillföra nya idéer och erfarenheter från andra arbetsplatser, och kan bidra till att utveckla företagets verksamheter. På motsvarande sätt finns det en risk för ett utflöde av kompetens och erfarenhet när personalen lämnar kundföretaget. Detta kan innebära ett problem, dels för att företaget riskerar förlora värdefull kompetens och erfarenhet, dels genom att personalen arbetar hos konkurrerande företag som därigenom kan dra nytta av personens erfarenhet från tidigare uppdrag (Matusik & Hill, 1998).

Möjligheten att använda tillfälligt anställda och inhyrd personal kan också innebära att delar av de arbetsuppgifter som traditionellt har hanterats och utförts internt i organisationen, istället utförs av en extern aktör. Pfeffer och Baron (1998) ser detta som en form av externalisering av byråkratisk kontroll. Genom att fokusera på sin huvudsakliga verksamhet slipper företaget lägga resurser på att bygga upp kompetens för att hantera rekryteringsprocesser och personaladministration av den del av personalen som hyrs in eller anställs tillfälligt. Det innebär en slags outsourcing av hela eller delar av företagets personalfunktion. Man menar att det är en utveckling som förstärks av en trend där organisationer i allt större utsträckning externaliserar uppgifter från sin interna, administrativa kontroll till externa aktörer. Anledningen antas vara förändrade produktionsförutsättningar, ändrade konsumtionsbeteenden, globalisering och där tillhörande ökad konkurrens, osv. och där resultatet förväntas leda till ett mindre behov av långsiktig planering och kontinuitet och större krav på möjligheter till ökad flexibilitet och anpassningsförmåga.

Användningen av tillfällig personal kan också få mindre önskvärda konsekvenser för både arbetsplatsen och individen. De får ofta en otydlig och mer perifer status i organisationen, de ingår inte självklart i de "normala" organisatoriska och sociala sammanhangen på arbetsplatsen. Detta riskerar att leda till ett utanförskap som ibland beskrivits som en tillgång. Det kan tillåta ett mer distanserat förhållningssätt till arbetsplatsen och arbetet. Det kan vara lättare att undvika att involveras i internpolitiska konflikter och aktiviteter som ligger utanför medarbetarens direkta arbetsuppgifter (Walter & Tailby, 2002).

Otydligheten och distansen mellan olika grupper av personal kan också vara problematisk. Det finns en rad studier som visar att den tillfälliga relationen till den organisation man verkar i riskerar att få negativa konsekvenser för medarbetarnas arbetstillfredsställelse och engagemang på arbetsplatsen (Pearce, 1993; Brandwein m.fl., 1995). Garsten (1999) menar också att de inhyrda medarbetarnas position på arbetsplatsen ofta karaktäriseras som just tillfällig och övergående, och att de därför ofta blir utestängda från lokala sammanhang och kollegiala bindningar

på arbetsplatsen. Att använda medarbetare med olika typer av kontrakts- och anställnings relationer sida vid sida i ett gemensamt organisatoriskt sammanhang riskerar också leda till osäkerhet och otydlighet på arbetsplatsen (Gamble & Huang, 2009). Det kan i sin tur leda till konflikter mellan grupper och medföra slitningar på arbetsplatsen. Dessa konflikter är ofta relaterade till att den tillfälliga personalen får otydliga roller och att man uppfattar att det finns skillnader i status mellan fast anställda och tillfällig personal. Konflikter kan exempelvis uppstå när permanent anställd personal uppfattar tillfälliga medarbetare som lågpresterande eller när det leder till att den fasta personalen uppfattas få ökat ansvar för att leda och övervaka den tillfälliga personalens arbetsprestationer, något som i sin tur kan leda till en högre belastning och mer ansvar för de permanent anställda. Konflikter kan också ha sin grund i skillnader i anställnings- och arbetsvillkor mellan olika grupper (Smith, 1994).

Att hamna i en situation där man över tid är hänvisad till att återkommande försörja sig via olika former av tillfälliga anställningar riskerar att få vidare konsekvenser för den enskilde. Det är en situation som riskerar att minska individers möjligheter till personlig utveckling och fortbildning (Belous, 1997). Vidare kan kraven på flexibilitet hos de enskilda individerna förutsätta en beredskap hos tillfälliga medarbetare att kontinuerligt anpassa och underordna sig arbetsgivarnas krav, Garsten (1998) menar också att när en sådan identitet väl konstrueras, riskerar den också att få konsekvenser för synen på arbetslivet i stort och därigenom understödja föreställningar om en arbetsmarknad som präglas av krav på flexibilitet och temporalitet och den enskilde agerar därefter. Standing (2012) menar att det är en utveckling som riskerar att leda fram till en ny klass av människor – det han kallar *prekariatet* - växer fram och som aldrig fullt ut lyckas etablera sig på arbetsmarknaden utan fastnar i en perifer position, med upprepade visstidsanställning, ofta varvat med perioder av arbetslöshet, som följd. Vidare menar Sennet (1998) att en utveckling mot ett arbetsliv som allt mer präglas av anställningar av tillfällig karaktär och ökade krav på flexibilitet och rörelse leder till en fragmentisering av de sammanhang där människor verkar, som i sin förlängning riskerar underminera den moderna, självständiga identiteten som människa.

Sammanfattningsvis menar vi att sambandet mellan användningen av tillfällig personal och organisering av arbetet är mer komplext än vad tidigare studier visat, att det är en relation av ömsesidigt beroende och där orsakssamband kan verka i båda riktningar, samtidigt och över tid. Med andra ord betraktar vi relationen mellan tillfälligt arbete och organisering som dynamisk där orsaker och konsekvenser varierar och förändras över tid. Ett sådant perspektiv får viktiga empiriska, teoretiska och metodologiska konsekvenser. Vi menar vidare att ett sådant perspektiv är särskilt relevant vad gäller förståelsen av tillfälligt arbete inom detaljhandeln där kundrelationen är en så central del av organiseringen. Samtidigt finns mycket litet kunskap om effekterna av användning av tillfällig och inhyrd personal inom området detaljhandel.

## Tillfälliga anställningar i detaljhandeln

Detaljhandeln som sektor uppvisar en rad särdrag som gör att den är särskilt relevant för studier av användning tillfällig arbetskraft och dess konsekvenser. Ett sådant karaktärsdrag är att många av de verksamheter som ryms inom detaljhandeln har en gemensam orientering mot kundmöten, kunden och dennes önskemål och preferenser. En sådan överordnad prioritering kan i sig innebära betydande svårigheter med att anpassa verksamheten efter tillgången på arbetskraft och arbetskraftens önskan om anställnings- och arbetsvillkor. Den utveckling som skett mot allt större tillgänglighet, ökade öppettider och ett behov av bättre anpassning till en fluktuerande efterfrågan inom detaljhandeln i många länder, har bidragit till att ytterligare understryka problematikern med att balansera kundens behov och önskemål å ena sidan och personalens preferenser och möjligheter å den andra sidan (Deery & Mahony, 1994).

Vidare är detaljhandeln relationsintensiv. Kunden och kundrelationen har en central plats inom all detaljhandel, den utgör det övergripande syftet som motiverar verksamhetens existens och är en viktig del handlets olika personalgruppers professionella identitet. Ofta betonas en välutvecklad kundrelation som central för verksamhets kvalitet och framgång, något som i sin tur ställer särskilda krav på medarbetarnas – som ofta är de som möter kunderna - förmåga och vilja. Tengblad et al (2012) visar i sin studie av den svenska detaljhandeln, att medarbetarna känner hög grad av lojalitet emot verksamheten, att de uppvisar en god förmåga till samarbete och en stark vilja till personlig utveckling. Tengblad et al menar att resultaten kan förklaras med en tradition av välutvecklade relationer mellan anställda och chefer som tillåter förhållandevis hög grad av autonomi, utvecklingsmöjligheter och god arbetsmiljö, karaktärsdrag som inte enkelt låter sig förenas med en hög andel av tillfälligt anställda.

Dessutom karaktäriseras detaljhandeln av begränsad geografisk mobilitet, dvs. möjligheterna att flytta verksamheter till helt andra geografiska områden där förutsättningarna för att bemanna verksamheten är bättre är starkt begränsad. Som handlare behöver du vara där kunden är. Det innebär att verksamheten är beroende av den lokala arbetsmarknaden och i den mån arbetskraftsbehovet inte kan tillfredställas måste arbetskraft rekryteras från andra geografiska områden, exempelvis via inhyrning. Sammantaget uppvisar detaljhandeln tydliga karaktärsdrag som både skapar ett strukturellt behov av tillfällig personal och som leder till att tillfällig personal innebär en särskild utmaning i en så relationsintensiv och kundorienterad verksamhet som detaljhandeln.

Den fortsatta texten är organiserad enligt följande. I kapitel två beskriver vi hur vi genomfört studien, för att därefter i kapitel 3 beskriva de fyra delstudierna som ingår i projektet: *Mataffären*, *klädbutiken*, *Apoteket* och *brädgården*. Valen av fall har gjorts på ett sådant sätt att de respektive verksamheterna illustrerar delar av detaljhandeln med delvis olika sammansättning, förutsättningar och villkor. Vi har också haft lite olika förutsättningar för vårt arbete och de olika

fallen är i vissa avseenden mycket olika varandra, och därför svåra att pressa in i en gemensam beskrivningsmall. Fallbeskrivningarna har därför något olika karaktär och utformning men syftar alla till att illustrera respektive företags särskilda karaktärsdrag i relation till projektets övergripande syfte. Delstudierna presenteras i den ordning de genomförts och varje fallbeskrivning avslutas med en sammanfattande diskussion kring aktuella bemanningslösningar och användningen av tillfällig bemanning. Slutligen i kapitel 4 analyserar och sammanfattar vi materialet från alla fyra delstudierna samantaget och diskuterar resultaten utifrån studiens forskningsfrågor och syfte.

## Kapitel 2

### Metoder för studiens genomförande

Studien planerades som en komparativ, deskriptiv fallstudie inom flera branscher inom detaljhandeln, ett fall inom varje bransch. Fallstudie som forskningsstrategi kan ha ett både explorativt, deskriptivt och förklarande syfte och gränserna däremellan är heller inte alltid så tydliga. Fallstudier är lämpliga när forskningsfrågorna är inriktade mot Hur? och Varför? när det gäller komplicerade sociala skeenden i nutid och där forskaren inte kan ha kontroll över beteendet (som gäller vid t ex experiment). Särskilt lämplig är metoden när det gäller att förstå företeelser som är starkt kontextbundna, där kontextuella betingelser har stor relevans för det som studeras (Yin, 2006).

Vår metod anknyter också till klassisk *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967) där data insamlas, inte för att testa en teori eller hypotes utan för att kunna genomföra en jämförande analys och därifrån kunna skapa begrepp, kategorier och eventuellt också utveckla teori. Metoden innebär också att sträva efter att samla data brett. Studien var i den meningen mera explorativ till en början för att därefter bli alltmera deskriptiv och också tydligare fokuserad i vilka data som samlades in. Det som styrde datainsamlingen var forskningsfrågorna – Vilka metoder användes för att lösa bemanningen och dilemmat mellan behov av flexibilitet kontra behov av kontinuitet? Varför valde man just denna strategi? Vilka konsekvenser fick det – för arbetsgivaren? För arbetstagaren? I viss mån också – för kunderna?

De olika fallen/studieobjekten valdes för att vara så olika varandra som möjligt för att därigenom få en större bredd och variation med avseende på inriktning, storlek, genussammansättning och kompetenskrav på personalen. Detaljhandel är på en nivå en gemensam kontext med liknande förutsättningar, t ex genom att vara knuten till samma typ av kollektivavtal. Samtidigt är det en näringsgren som inom sig uppvisar stora variationer mellan olika branscher och det gäller inte minst betingelserna för hur bemanningen bör och kan planeras.

De företag vi fick möjlighet att studera visade både stort intresse och stor generositet vad gällde att låta oss få genomföra studien enligt våra önskemål. Samtidigt var det betydligt svårare än förväntat att få tillträde till studieobjekt och flera företag avvisade vår förfrågan. Särskilt beklagar vi att det visade sig omöjligt att få göra en studie av teknik- och elektronikbranschen trots att vi närmade oss flera olika kedjor. Elektronikbranschen karaktäriseras från vårt perspektiv av stark konkurrens och prispress, ojämna kundflöden och långa öppettider i kombination med hög dominans av manlig personal. Det hade därför varit värdefullt att kunna göra en jämförelse med t ex klädkedjan med liknande förutsättningar men med hög dominans av kvinnlig personal. Denna begränsning försvårade våra möjligheter till en mer utvecklad genusanalys.

Då en stor del av arbetskraften inom detaljhandeln är deltidanställd och/eller anställda med stor variation i arbetstidens omfattning och varaktighet skapas särskilda förutsättningar för hur de kan studeras. Personalen är utspridd i tid och rum och inte sällan med en marginaliserad position i förhållande till arbetsplatsen. Därför planerade vi för att kunna använda flera former av datainsamling.

Studien genomfördes framförallt genom 1. *Intervjuer* 2. *Deltagande observation* och 3. *Fokusgrupper* samt i viss utsträckning via 4. *Skriftligt material*, t ex skrivna policys, instruktioner, avtal och scheman.

Två forskare samt en forskarstudent arbetade med studien. En eller två deltog i de inledande samtalen med företrädare för ledningen och därefter koncentrerade sig en av oss på intervjuer med ledningspersoner och en annan på att delta i personalens arbete, dvs. det vi kallar deltagande observation ovan och som närmast kan beskrivas som etnografisk metod. I studierna av Mataffären och Klädbutiken stod Maria Tullberg för arbetet med de deltagande observationerna och det är därför också Maria som är representerad i respektive texts forskarröst.

I samband med intervjuer och fokusgrupper gjorde vi klart att allt deltagande var frivilligt. Vi mötte inte heller någon som visade tveksamhet att medverka, varken från arbetsgivar- eller arbetstagsidan. Det gällde också i samband med deltagande observation där graden av frivillighet kan ifrågasättas. Det var inte alltid som alla närvarande från början visste att det okända ansiktet tillhörde en forskare – en konsekvens just av att de anställda är utspridda i tid och rum. Forskarens närvaro ifrågasattes aldrig även om flera självklart undrade ”vad skall det bli av detta”. Intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebar att frågorna var tematisk organiserade kring anställnings- och bemanningsfrågor men i övrigt var förhållandevis öppna till sin karaktär.

En god etnografisk beskrivning kännetecknas ofta av en känsla av att forskaren ”har varit där” (Geertz, 1988) vilket t ex kan innebära att bosätta sig under längre tid i ett annat samhälle eller att ta anställning i den organisation man vill studera (Dalton, 1959; Wallraff, 2010). Denna studie är dock varken en Dalton- eller Wallraffstudie då vi varken var närvarande under så lång tid som en anställning skulle inneburet och framförallt inte var där med någon dold agenda eller under falsk identitet. Tvärtom så berättade vi mycket tydligt om vårt forskningsintresse. Några bland personalen brydde sig mindre om forskningen och var mer intresserade av hur vi kunde bidra till arbetet. Andra som var på plats när vi var där var mycket intresserade och ställde också frågor av typen: ”Vad har du kommit fram till?”; ”Vad kommer det här att leda till?”; ”Vad är det du vill veta?”

Vår strävan var att skapa ett så förtroendefullt förhållande som möjligt till arbetsledning och medarbetare under den korta tid vi var där. Det skedde dels genom att vara mycket öppna med vårt syfte och att på olika sätt försöka minimera eventuell rädsla för att kritiska synpunkter skulle bidra till försämrade relationer på arbetsplatsen. Det var också naturligt att svara på frågor, att bidra med reflektioner och att på alla sätt undvika att mystifiera forskningsprojektet. Vi diskuterade fördelar och nackdelar med olika anställningsförhållanden och hur det påverkade respondenternas vardag – hemma och på jobbet.

Genom att vara klädd som en ”vanlig” medarbetare, finnas på samma platser, delta i arbetet och dela samma rutiner och villkor för t ex raster minskar också risken att bli sedd som en representant för ledningen och i stället bli mera som en i gruppen. Ju större gruppen var och desto flera anställda med kortare och oregelbundna arbetstider desto lättare var förstås detta. Ett nytt ansikte väcker inga frågor i en stor och rörlig arbetsstyrka. I de grupper vi mötte var det också självklart att hjälpa en ny kollega tillrätta och som forskare/nyanländ kollega behövde vi aldrig känna att någon var irriterad på det merarbete det innebar att lära upp en ny eller ta hand om de problem som en orutinerad kollega orsakade.

Det var också viktigt att visa respekt för de arbetsuppgifter som utfördes och att inte bara fokusera på arbetstiderna. Genom att själv lära sig tillräckligt för att t ex kunna sköta en snabbköpskassörskas arbete blev det också tydligt hur mångskiftande och ansträngande det arbetet är, både fysiskt och psykiskt. Forskaren som nybörjare är hela tiden i underläge jämfört med informanterna som kan så mycket mer och som ofta får rycka in och hjälpa till när det uppstår nya och besvärliga situationer. Det innebär att forskarrollen blir mindre påtaglig i det dagliga umgänget och samtalen flyter lättare än vad som kan vara fallet vid en planerad intervju mellan forskare och respondent.

Deltagande observation användes som datainsamlingsmetod i tre av de fyra fallstudierna. I mataffären blev kassaarbetet en naturlig plats, tydligt avgränsad från övriga arbetsuppgifter och andra avdelningars bemanningsscheman. Det var där det var störst omsättning av personal, flest anställda med mycket varierande arbetstider och med en flexibel bemanningsnivå som mycket nära följde kundtillströmningen. I klädbutiken (med betydligt färre anställda) organiserades arbetet på annat sätt vilket innebar att personalen omväxlande skötte kassaarbetet, hantering av varor i butiken och annan kundservice. Där blev det naturligt att delta i arbetet med att plocka fram varor, prismärka, hjälpa kunder tillrätta, hålla ordning i provrum m m. På apoteket bestod observationen främst av att följa de olika personalgrupperna samt ledningen i deras arbete och i viss mån vara behjälplig med att plocka upp varor. Kraven på kompetens och legitimitet inom den starkt reglerade apoteksbranschen begränsade möjligheten att direkt delta i arbetet i butiken. Det gällde även stora delar av lagerhållningen ”back stage” som också omgärdas av ett strikt regelverk. När det gäller byggfirman genomfördes ingen direkt deltagande observation av praktiska skäl utan data insamlades framförallt via intervjuer med ledning och personal.

Genom att vara på plats och delta i arbetet samlas information i flera dimensioner. Först och främst genom att en mera kontinuerlig närvaro ger möjlighet till att ställa flera frågor till flera personer och till att kunna komma igen med nya frågor och/eller att testa tolkningar. Data som samlas in blir rikare och lättare att tolka eftersom forskaren är mera förtrogen med kontexten än vid en intervju med individer från en annan organisationskultur än den forskaren själv representerar. Genom att själv vara en del i organisationen, delta i arbetet, finnas där vid olika situationer, t ex öppning, stängning, informationsmöten, när det är många resp.



ett fåtal kunder och själv gå in i rollen som tillfälligt anställd blir också forskaren sitt eget studieobjekt. Hur känns det att komma som ny eller efter att ha varit borta ett par dagar? Hur snabbt går det att identifiera sig med företaget? Hur utvecklas relationen till kunderna? Hur får man den information som krävs? Den egna upplevelsen blir en viktig informationskälla och ger underlag för frågor och diskussioner med arbetskamraterna.

Deltagande i det löpande arbetet innebär samtidigt att avstå från gängse metoder för dokumentation via dator, bandspelare, kamera eller att föra momentana noteringar. Det skulle inverka störande, både för kunder och personal. Den som arbetar ”på golvet” i en butik har heller inte tillgång till en enskild plats för att föra anteckningar. Ett tredje hinder för att löpande föra anteckningar är arbetets art – det finns helt enkelt inte tid att sitta ner och skriva. Rasterna är oftast korta, 15 min, och ger inte utrymme för några andra aktiviteter än toalettbesök och kanske en kopp kaffe. Lösningen på dokumentationsproblemet blev i stället att varje dag föra anteckningar direkt i anslutning till att arbetet avslutades, ibland korta och summariska och ibland mera utförliga. Ofta var också påföljande dag helt eller delvis ledig, dvs. i stället tillbringades den i arbetsrummet på institutionen med möjlighet att komplettera och göra anteckningarna fylligare.

Det tredje instrumentet för datainsamling var att samla fokusgrupper kring specifika teman och detta genomfördes i den stora matbutiken. Fokusgrupperna bestod av anställda från flera enheter och med olika anställningsformer och omfattning. Syftet med fokusgrupperna var att få specifika frågeställningar bredare belysta och dessutom från flera håll i organisationen. Det vi här kallar för ”fokusgrupp” innebär att låta en mindre grupp respondenter diskutera ett eller flera fenomen utifrån frågeställningar som initieras av oss forskare (Krueger, 1994; Dahlin-Ivanoff, 2011). Deltagarna får diskutera och prata fritt och forskaren agerar som en moderator som också kan göra inlägg i diskussionen för att fördjupa eller förtydliga. I den här studien användes fokusgrupper som ett komplement till intervjuer och deltagande observation i en organisation med många anställda som inte känner varandra så väl eller inte alls. Däremot var det inte aktuellt med fokusgrupper i den mindre arbetsgruppen där alla känner varandra, arbetar ihop och är vana att sitta runt samma konferens-/kaffebord och samtala. Där befarade vi att en organiserad fokusgrupp skulle kännas som något framtvängt och ansträngt.

Det empiriska material som samlats in i respektive fallstudie har kodats och analyseras var för sig med avseende på studien övergripande syfte och forskningsfrågor. Först därefter har materialet från de olika delstudierna analyseras gemensamt och med syftet att identifiera mer generella kategorier för att i textens avslutande kapitel mer övergripande beskriva och analysera detaljhandelns särskilda förutsättningar och villkor.



## Kapitel 3

### Detaljhandel – Ett begrepp för olika verksamheter

De fyra delstudierna presenteras nedan under var sin rubrik och som vi tidigare framhållit så är beskrivningarna olika till sin karaktär – precis som de olika verksamheterna också är det. Butikerna ger olika intryck, väcker varierande känslor, har olika arbetsklimat. Det gör att också skilda fenomen uppfattas som viktiga respektive oviktiga. Gemensamt är att vi för varje verksamhet/butik först kommer att presentera de yttre förutsättningarna (ägande, storlek, lokalisering, personalstyrka, öppettider). Därefter beskrivs de strategier för att hantera bemanningsfrågorna vi uppfattade som mest de framträdande samt de bakomliggande motiven. För varje fall beskriver vi sedan de konsekvenser som de (olika) strategierna resulterade i – för arbetsgivaren såväl som för de anställda.

#### Mataffären

Detta är en stor, välkänd och lönsam matbutik. Den ligger några mil från storstaden i en mindre, välmående kommun med stor andel villabebyggelse och invånare med en medelinkomst över genomsnittet för landet. Butiken ligger väl synlig från huvudleden och har stora ytor för parkering. I närheten finns också andra butiker, daghem, skola och bostäder. Den ägs och drivs som ett familjeföretag av nuvarande VD som på 90-talet tog över en mindre butik i området och sedan framgångsrikt har utvecklat den till nuvarande storlek. Nya butikslokaler har också byggts och byggts till.

Omsättningen är brutto ca 400 mkr och på lönelistan finns över 160 namn. Här finns ett fullt sortiment av livsmedel, inklusive en avdelning för färsk fisk. Nyligen har man också kompletterat med en stor trädgårds- och blomsteravdelning. Både denna och fiskavdelningen drivs på entreprenad av egenföretagare från respektive bransch. En målsättning är att kunna erbjuda ett stort sortiment av färska varor. Här finns därför också både eget bageri och restaurangkök med specialutbildad personal. Färskt bröd, konditorivaror, färdiglagad portionsmat, salladsbar och en välförsedd delikatessdisk. De olika avdelningarna för färska grönsaker, drycker, kött, mejeri, charkuteri osv är var för sig mycket stora, välfyllda och fräscha. Här finns också en nyöppnad apotekshylla för receptfri medicin i anslutning till en avdelning för kropps- och skönhetsprodukter. Butiken är ansluten till ett system för leverans av matkassar – 3- eller 5dagars. Kassarna packas på måndagen och hämtas av kunden själv på eftermiddagen. Leveransen sker vid godsmottagningen varför kunden kan ta emot direkt i bilen utan att behöva parkera. Utanför kassorna finns den sk förbutiken med spel, tidningar, godis, tobak och allmän kundservice. Här finns också kalla och varma drycker och man kan köpa varm korv med bröd.

Budskapet till kunden är att detta är en ambitiös butik med brett sortiment, god service, hög kvalitet och stor andel färskvaror samtidigt som prisnivån är låg. I dagstidningens prisjämförelse mellan olika butiker inom storstadsområdet med omnejd var denna butik bland de billigaste. Billigare var endast de butiker med betydligt mera begränsat sortiment, färre färskvaror och lägre servicenivå.

I butiken finns också ett system för självscanning. Andelen poster som scannas av kunden själv ökar stadigt och är nu ca 30 %, något högre som andel av omsättningen då kunderna som scannar själva handlar för högre belopp per inköpstillfälle. Självscanningen är också bemannad med 1-2 personer då det krävs personal för de slumpvisa kontrollerna, laddning och påfyllning av scannrar, legitimation vid inköp av tobak, öl och apoteksvaror samt stöd och hjälp till kunderna när problem uppstår vid scanning/betalning. "Back-stage", dvs. lokalerna bakom, under och över den butik kunderna möter ger ett helt annat intryck än själva butiken. I det vidsträckta utrymmet bakom butiksväggarna pågår matproduktion av olika slag, varulagerhantering, transporter, källsortering, avfallshantering m. m. Mjölbehållaren rymmer ett ton mjöl och transporten till bageriet går genom ett stort plåtrör från taket. Miljön påminner snarare om en något kaotisk industrilokal än en välorganiserad matbutik men bakom den stökiga ytan döljer sig ett sofistikerat beställnings- och transportsystem med noggrann kontroll. I källaren finns omklädningsrum, personalskåp, tvättmaskiner för arbetskläder, toaletter. En trappa upp ligger kontorsrummen för ledning och administration samt personalens lunchrum med utgång till en takterass. Just takterassen är en stor tillgång eftersom arbetet i butiken sker inom fönsterlösa väggar utan kontakt med utemiljön.

Logistiklösningar och administrativa mät- och uppföljningssystem är tekniskt väl utvecklade. Ledningen vet exakt hur många poster och vilken omsättning butiken har, timma för timma. Det finns också en noggrann uppföljning av antalet arbetade timmar under olika tider under dagen för varje avdelning/område. Personalen kan delas in i följande arbetsområden:

- Varupåfyllning (27%)
- Produktion (21 %) (Bageri, kök, styckning av kött)
- Kassa inkl. självscanning (19%)
- Betjäning (19%) (Förbutik, fisk, delikatess, självscanningen, matkasse)
- Övrigt (14%) (Ledning, administration, lokalunderhåll, utbildning, demonstrationer)

Fördelningen innebär att arbetsbelastningen för ca 40 % av personalstyrkan är direkt kopplad till kurvorna över kundtillströmningen under dagen, under veckan, under månaden och under året.

## Bemanningsplanering

Vi har ju nollkalkyler. Vi vet exakt hur mycket vi måste sälja varje timma för att det skall gå runt. Vi räknar på två rörliga saker. Vi räknar på belysning och vi räknar på personalkostnad. Allt annat är fast. Varorna ligger där, hyran ligger där, försäkringarna ligger där, ja, kylan är där (.....) och sedan har vi ju bageriet som är en storförbrukare också, ugnarna... (VD)

Personalplaneringen sköts av de fem försäljningscheferna (stapelvaror, färskvaror, frukt och grönt, bageri och kassa). Ett tjänstgöringsschema görs för varje personalgrupp. Endast i undantagsfall samordnas planeringen så att en anställd arbetar inom flera områden. Det viktigaste planeringsunderlaget är försäljning och antal poster per arbetad timma motsvarande vecka tidigare år. Kundtillströmningen varierar starkt i förhållande till årstid, helger och veckodag.

Schemat omfattar 10 veckor löpande och skall enligt kollektivavtal vara klart 4 veckor i förväg. I schemat görs en minimibemanning som sedan kan förändras dagligen, ibland per timma, efter personliga överenskommelser med de anställda. Det kan gälla både att arbeta mera i förhållande till uppgjort schema – eller mindre. De olika försäljningscheferna arbetar då mot sina egna grupper av medarbetare och frågar sällan någon från en annan grupp. De som arbetar i kassan arbetar där och i förbutiken. De som arbetar på ”golvet” arbetar där osv. För varje avdelning finns en bemanningsnorm, p pat (poster per arbetad timma) eller f pat (försäljning per arbetad timma). De avdelningar med hög förädlingsgrad såsom kött, fisk, bageri arbetar med f pat medan övriga utgår från p pat. Grundschemat som läggs utgår från respektive norm och hur antalet poster och försäljningen såg ut under motsvarande vecka föregående år. Bland försäljningscheferna finns ibland en strävan efter att underskrida den satta normen och därmed öka effektiviteten. Detta kan vara en svår balansgång för som VD säger ...

De pressar för hårt ibland men jag säger nyttja läget nu och öka närvaron i avdelningen för vi säljer mer varor då...

Bland personalen finns det ledningen kallar en inre cirkel som består av 20 % tillsvidareanställda på heltid. Ca 50 % är tillsvidareanställda på deltid med ett varierande antal timmar i sina anställningskontrakt. Resten, ca 30 %, är mera löst kopplade till verksamheten med arbetstider på ner till 3 tim per vecka. Andelen deltids- och extraanställda är större i kassan där behovet av flexibilitet är störst. Därför kan också personalstyrkan nästan timma för timma helt anpassas till behovet i förhållande till antalet kunder i butiken.

På företaget finns ingen facklig klubb, något som ledningen beklagar. Man följer ändå kollektivavtalet och har kontakter med den största organisationen, Handels, som påpekat att man i personalplaneringen inte tar tillvara de möjligheter till flexibilitet som avtalet ger. Avtalet ger utrymme för att variera även heltidsanställdas arbetstid med 7 tim och för varje deltidsanställd med 5 tim per vecka under en 10-veckors period så länge information om detta ges

minst 4 veckor i förväg. Ledningen erkänner att man varit dålig på att använda sig av detta manöverutrymme för att i så fall kunna anställa flera på längre tillsvidareanställningar men som ledningen också uttrycker ”de fast anställda tycker inte om det, ska ni veta”. Därför blir det också lättare och mindre konfliktfyllt att ha en större grupp anställda utan särskilda krav på schema och där de flesta är intresserade av att arbeta flera timmar än de som planerats i schemat.

Bemannings-schemat i butiken är ett dagligt och tidskrävande pussel, inte minst för cheferna, och i ett försök att förenkla det har ett datasystem kallat *i-pool* införts på prov för kassapersonalen. Varje måndag läggs ett schema in i datorn med de obemannade arbetspassen för en vecka framåt. Schemat ligger i en öppen kalender där medarbetarna kan markera vilka arbetspass man vill ha via egen hemmator eller s.k. smartphone. När systemet infördes uppstod genast problemet att den som snabbast kom in i systemet lade beslag på för många av de mest populära arbetspassen för att det skulle uppfattas som rättvist. Bland de anställda med mycket korta avtalade arbetstider finns en konkurrens om mera arbetstid, särskilt kvällar och helger då extra ersättning utgår. För att minska effekten av att den, som var ledig och därför kunde bevaka tiden när schemat blev tillgängligt, fick ett försprång när det gällde inbokning av tider infördes en begränsning som innebär att ingen får markera sig för mera än två arbetspass. Vid tiden för vår studie var ledningen fortfarande osäker på om systemet skapade för mycket konflikter och frustation i relation till vad det underlättade i chefernas planeringsarbete.

Det är populärt att arbeta i denna butik och ledningen upplever inga problem med att rekrytera. Endast i undantagsfall och för speciella tjänster annonseras i dagspress. Den normala rutinen är att först söka internt inom företaget, därefter inom hela butikskedjan. Arbetsförmedlingen kontaktas alltid och ibland annonserar man i lokalpressen. I särskilda fall annonseras också i dagspressen. Man samarbetar också med skolor i närheten och praktikanter blir så småningom vikarier under t ex sommaresemestrarna. Arbets sökande sorteras in i olika grupper efter lämplighet och kontaktas sedan när det blir aktuellt. I samband med rekrytering av tillsvidareanställda används ett personlighetstest som enligt ledningen mäter bl a initiativförmåga och noggrannhet.

Rekryteringspolicyn blir naturligt också en del av marknadsföringen lokalt. Butiken ligger i en mindre kommun där många invånare pendlar varje dag till grannkommunerna och passerar flera andra större matbutiker längs vägen – med god tillgång till parkeringsplatser. Att i första hand rekrytera lokalt med medarbetare som också är bosatta i kommunen stärker den lokala och personliga prägeln på butiken.

### Erfarenheten som visstidsanställd

Några dagar efter det inledande mötet med VD anländer jag till butiken som nyrekryterad för en visstidsanställning med varierande arbetstid i kassan och utan tidigare erfarenhet av arbete i en modern snabbköpskassa. Jag går in via

kundentrén men hittar inte själv till trappan som går upp till kontorsavdelningen där jag skall träffa personalchefen för att genomgå den första introduktionen. En vänlig kille följer mig hela vägen genom myllret av vagnar, lådor, hyllor och varor. Alla längs promenaden hälsar glatt utan att veta vem jag är. Säkert ser jag helt fel ut, fel klädd och på fel plats. Väl uppe på rätt ställe får jag veta att personalchefen nog sitter i möte och ombeds slå mig ner och vänta. Jag har aldrig träffat honom förut och förstår först efter ett tag att det inte är honom jag sedan möter. Affärschefen, Johan, är den som tar emot då personalchefen är sjuk. Möjligen innebär det att den introduktionsrutin jag genomgår skiljer sig något från den gängse. Johan är medveten om min dubbla roll som forskare och kassör men vi är överens om att jag skall behandlas som nyanställd kassör (men kanske en ovanligt frågvis sådan).

Jag får en ”Välkommen” mapp med information om företaget, namn på chefer för de olika avdelningarna (som dock inte är helt aktuell), affärsidé, vision och mål samt en lång rad anvisningar och regler för anställningen, arbetet, uppförande, lokalerna m m. Informationen är tydlig och rak men det står inget om vad som händer om jag bryter mot någon regel, t ex bär med mig min privata mobiltelefon under arbetet. Det tänker jag göra trots förbudet men naturligtvis med ljudet avstängt. Johan har en lista med 37 punkter som han skall gå igenom med mig – en hel del av den information jag får står också i mappen jag fått. Så skriver jag på en sekretessförbindelse, en försäkran om att jag läst säkerhetsföreskrifterna, att jag läst igenom reglerna för arbetet och lovar att följa anvisningarna. Jag får ett papper med telefonnummer till de olika avdelningarna. Eftersom jag som forskare arbetar utan lön behöver jag inte stämpla in eller ut men får ändå veta att betald tid är schemalagd tid och att jag förväntas vara arbetsklädd under den tiden. Arbetar jag längre än det som schemalagts/beordrats skulle jag inte fått betalt. Omklädning till arbetskläder måste ske på arbetsplatsen och före det man stämplar in respektive efter man stämplar ut. Det är inte tillåtet att klä om hemma enligt livsmedelsverkets regler och jag får inte heller gå runt i butiken i arbetskläder om jag stämplat ut och gör privata inköp. Alla former av personalstöld/snatteri leder till avsked och polisanmälan. Det görs stickkontroller av vakter vid personalutgången. Om jag köper mat, kaffebröd och äter i matsalen skall kvitto ligga väl synligt på bordet. Den information jag får är mycket omfattande och omöjlig att komma ihåg men jag lugnar mig själv med att jag säkert kan fråga och att jag kommer att bli tillsagd om jag gör något fel. Samtidigt vill jag förstås göra ett gott intryck och inte göra bort mig helt. Jag funderar också över hur det skulle känts om jag verkligen varit beroende av att få vara kvar som anställd.

Vi pratar en del om sjukfrånvaron som ledningen tycker är omotiverat hög, framförallt korttidsfrånvaron.

Vi har allt det som andra har – tillgång till massage, naprapat, uppföljning, bidrag till motion, fruktkorgar osv men ändå har vi mycket högre än jämförbara butiker. Varför? Fler unga? Nja, knappast. Fler småbarnsföräldrar? Nej. Vi har verkligen försökt förstå men vi lyckas inte komma ner till andras nivåer (affärschef).

Så är det dags för mig att få arbetskläder, passerkort och ett eget skåp. Jag hittar både pikétröja och byxor som passar. Män och kvinnor har samma urval och det är ett klart manligt snitt på det som erbjuds. Här finns inga kjolar eller rockar och tröjan skall vara nedstoppad i byxorna av combat-modell om man inte fått särskilt tillstånd av arbetsledaren. Jag tänker för mig själv att en mera kurvig och fyllig figur än min kan ha vissa problem med denna klädkod. I de nya kläderna börjar jag känna mig som en i gänget och så går vi till chefen för kassapersonalen, Monica. Här får jag skriva på särskild sekretessförbindelse, får en folder med kassamanualen och sedan direkt ut till kassan.

Nu har jag fått egna inloggningsuppgifter, ser ut som och börjar också känna mig som en anställd bland andra. Ingen, varken kunder eller personal behandlar mig heller som något annat. Kerstin skall lära upp mig. Hon är van vid att lära upp nya, enligt Monica. Jag föreslår att jag skall läsa lite i kassamanualen först men det tycker Kerstin är onödigt. Jag börjar med att stå bakom och titta på. Hon är otroligt snabb men hinner ändå förklara en del. Efter ca 45 min får jag pröva själv med Kerstin bakom ryggen. Det är en jämn ström av kunder och mycket att hålla ordning på. Särskilt nedsatta priser, invägning av frukt och grönsaker, kolla att varan är felfri, att den bara scannas en gång, att det är rätt vara/rätt pris som går in, att delaren för kundernas varor flyttas och ligger rätt, att inte mjuka varor kommer under hårda, att ta betalt för rätt sorts påse osv. Varje vara slås in med PLU-kod och allt som skall vägas i kassan måste jag kunna koden för. Det finns en digital katalog med PLU-koderna men det tar för lång tid att leta fram rätt så Kerstin säger dem högt till mig. Snart kan jag i alla fall potatiskoden, 4833, utantill. Jag stressas av det rullande bandet och det tar en lång stund innan jag förstår att det finns en sensor som stoppar det automatiskt innan varorna tornar upp sig.

Jag gör genomgående felet att lyfta varorna för att vända koden rätt och Kerstin påpekar att på det sättet kommer jag snart att slita ut axlarna. När kunder vill betala kontant uppstår problemet att få in sedlarna i de olika automatfacken. Jag lyckas inte få det ”att nappa” och jag märker att inte bara kunden utan också Kerstin blir lite frustrerad av vilken tid det tar. Jag inser snart att för att kunna leva upp till butikens ambitioner om att vara vänlig, positiv, hälsa och le mot kunderna måste man vara mycket rutinerad. Själv är jag fullt upptagen av hålla ordning på varorna, listan med PLU-koder, kassaterminalen och inte minst – vilken sorts äpplen jag väger.

Det är svalt i butiken och jag huttrar lite. Några har butikens fleeceväst på sig men någon sådan fick inte jag. Är den bara för fast anställda? I morgon får det bli undertröja under pikéskjortan. Jag undrar för mig själv om det var medvetet att låta Kerstin vara den som skall lära upp mig. Att hon är den bästa förebilden? Fast i morgon är hon inte där – vad händer då?

Den andra dagen hittar jag med viss möda själv till omklädningsrummet, byter om och går sedan upp till Johan för att lämna påskrift om att jag läst igenom säkerhetsföreskrifterna om vad som skall hända, göras vid brand, rån, stöld m m.



Föreskrifterna är hemliga och därför kan jag inte behålla dem. Jag hoppas inom mig att inget skall hända för så gott minne har jag inte. Jag får också skriva på att vi gått igenom de 37 punkterna vid introduktionen. När jag kommer till kassan ser jag att Monica själv sitter vid en terminal. Hon placerar mig bakom Sylvia som skall vara min handledare idag. Jag får igen börja med att stå bakom och jag upptäcker snabbt att Sylvia har lite andra rutiner än Kerstin, t ex genom att ha vänt kvittoapparaten så att kassören drar av kvittot och ger till kunden. Igår berättade annars Kerstin att den placerats så att kunden själv får dra av kvittot – för att spara kassörens axlar men Sylvia vill inte ha det så. Jag får börja köra själv men snart har kön växt så Sylvia måste sätta sig själv en stund för att tempot skall öka. Efter stund får jag börja själv igen och sedan frågar Sylvia när jag skall ha rast. Det vet jag inte, svarar jag. Titta där borta, hon pekar mot förbutiken. Jag går dit men ser inget särskilt. Jag ställer frågan till dem som arbetar i förbutiken och en kvinna säger *Du skall gå klockan tolv*. Sylvia skickar iväg mig strax före tolv och jag går ner i omklädningsrummet i källaren för att hämta mina pengar, går upp igen och genom butiken till salladsbaren i andra änden av lokalen, blandar och väger upp en sallad, går upp i lunchrummet, betalar i personalkassan där, äter snabbt, går ut på terrassen och röker en halv cigarett och sedan tillbaka till kassan igen. Det tog exakt 30 min.

När jag kommer tillbaka frågar jag Sylvia när hon skall ta rast. Nej, idag jobbar jag bara 5 timmar och då har jag bara 15 minuter, säger hon. Då inser jag att jag varit borta dubbelt för lång tid. Jag skall inte heller vara här längre än 5 timmar. Senare, när Sylvia gått hem, får jag en ny handledare och igen gäller lite andra rutiner. Nu känner jag mig så säker att jag helst vill sitta själv och bara fråga den som sitter i kassan bakom när det uppstår problem men så blir det inte. Jag känner mig stressad av att någon står bakom och ger instruktioner som inte riktigt stämmer med de rutiner jag själv börjat utveckla. Hur länge skall du jobba idag, frågar hon. Till två, säger jag. Men så gå hem då, säger hon Klockan är tio över två och jag inser att här gäller minuter. Det är av omtanke jag blir hemskickad. De extra minuterna ersätts ju inte och hon tänker inte på att jag inte stämplar in och ut.

Efteråt funderar jag över detta med raster. Vem bestämmer när jag skall ha rast? Vad skall jag göra om jag behöver gå på toaletten? Jag funderar också på hur jag skall skaffa mig information om allt som händer i butiken – nya extrapriser, demonstrationer av särskilda varor, kupongerbjudanden. När jag frågade tidigare under dagen fick jag rådet att gå en runda i butiken innan kassan, något som alla förväntades göra men jag uppfattade inte att detta var en vana för de flesta.

Den tredje dagen när jag kommer verkar ingen direkt ha fått i uppgift att handleda mig. På eget initiativ öppnar jag en kassa till och sätter igång. Någon undrar om jag klarar mig själv nu och jag säger att det nog går bra om jag bara har någon i andra kassan att fråga. Det uppstår naturligtvis en mängd problem runt rabattkuponger, bakverk som jag inte kan PLU koderna för, fel inslag som måste rättas till osv men direkt jag visar att nu har det kört ihop sig kommer någon till

undsättning. Jag känner mig alltmera trygg och inser att det är helt OK för de andra att jag ofta ber om hjälp. De är vana att hjälpa nya tillrätta. Dagen avslutas med att jag får flytta till kassan vid självscanningen, köra slumpvisa kontroller, kontrollera legitimationer och ibland komplettera en misslyckad scanning med att köra direkt i kassan. Nu blir min bristande kunskap om PLU-koder ett problem och jag frågar ofta. När min kollega svarar ser jag att hon rör på fingrarna. *De sitter inte i huvudet utan i händerna*, säger hon.

Nästa dag är en fredag och jag kommer efter lunch. Fullt med folk i butiken, alla kassor är öppna. En kvinna i förbutiken säger att jag skall börja i självscanningen. Arbetet är hektiskt med en ständig kö av kunder. Efter ett par timmar är jag helt slut i benen och säger att jag tänker gå och sätta mig en stund. Sylvia, som arbetar där också idag, tittar på en liten skrynklig papperslapp och säger att jag har inte rast förrän om en halvtimme. Jag förstår att jag inte bestämmer över mina raster själv men vem är det som gör det? Monica, chefen för kassan har jag inte pratat med sedan jag började och hon är sällan synlig ute i butiken. Är det hon som skriver lappen med hur vi ska fördela oss mellan kassor, självscanning och förbutik inklusive när var och en har sin rast? På något osynligt sätt verkar alla (utom jag?) veta vem som skall jobba när och var. Lite känns det som att det är papperslappen som har ledningen och den är väl tummad när dagen är slut. Jag blir frustrerad över att inte kunna gå undan en stund, var som jag är vid att helt styra min tid och mitt arbete själv. Samtidigt är jag lite stolt och glad över att nu är jag någon man räknar med. Jag är en i gruppen och det betyder något om jag är där eller inte.

Dagarna rullar på och ibland är jag där, ibland inte. Tiderna varierar också, från 3 till 8 tim och vid olika tider under dag/kväll. Sammansättningen och antalet i kassorna ändras för varje tillfälle jag är där. Detsamma gäller för de andra så ingen undrar varför eller var jag har varit om jag är borta. Om någon sjukänmält sig så vet väl arbetsledaren det men jag tror inte någon annan reflekterar över att en specifik person inte är där. Kanske någon också blir glad över att få jobba mera.

I samband med raster och lugnare stunder vid självscanningen får jag tillfälle att prata med några av de övriga. När jag leder in samtalet på arbetstiderna blir frustrationen över osäkerheten i arbetstider och framförallt månadsinkomsten tydlig. De enda som verkar riktigt nöjda är de tillsvidareanställda på deltid som främst arbetar helger och ibland också någon kväll mån-tors. Tack vare OB-tilläggen blir inkomsten tillräcklig och den kortare arbetstiden gör att de t ex kan sköta studier samtidigt. De extraanställda på helgerna beskriver samma osäkerhet som det stora flertalet av dem som arbetar under veckans alla dagar. De flesta har ett avtal om ett visst antal timmar men detta antal är oftast mycket lågt satt. Det innebär att i stort sett alla jag möter arbetar mycket mera än vad anställningsavtalet reglerar, något som man också gärna vill göra. Ingen beklagar sig över att arbetsgivaren kräver för mycket mertidsarbete. Det största problemet för dem jag kommer i kontakt med är osäkerheten i hur mycket man kommer att tjäna och att även om det nästan alltid blir tillräckligt varje månad så kan man



aldrig planera utifrån det. En kvinna som arbetat i butiken under flera år, bor i närheten, känner kunderna, är en snabb och säker kassör med utrymme för skämtsamma kommentarer och småprat med både kunder och kolleger funderar på att söka en fast anställning med flera avtalade timmar i en annan butik – trots att hon trivs mycket bra och helst vill stanna här. Några menar också att det är bekvämt för arbetsgivaren att ha tillgång till en stor grupp anställda som ständigt är beredda att arbeta mera.

En särskild källa till irritation är det nya systemet, i-pool, som dels kräver tillgång till en dator eller en smartphone och dels innebär att man måste bevaka tiden då de lediga arbetspassen kommer upp på displayen. Om man bara har dator måste man befinna sig i hemmet just den tiden på måndag eftermiddag. Den som arbetar i kassan just då har ingen möjlighet alls enligt dem jag pratar med. Konkurrensen om arbetspassen blir mycket synlig på displayen – mera synlig än när arbetsledaren ringer in en extra via ett enskilt samtal. Ingen tar upp schemalaggningen i sig som ett problem.

Jag jobbar gärna när som helst, bara jag vet att jag får tillräckligt antal timmar och kan planera min ekonomi efter det. Nu kan vi bara lita till min mans inkomster och det känns inte bra. (Kassör, deltid, tillsvidareanställd)

Det förefaller också som att just kvällar och helger är extra populära eftersom timersättningen då är högre under vissa tider.

När jag frågar om man diskuterat med arbetsgivaren om möjligheten att arbeta på flera områden än i kassan för att på så sätt kunna pussla ihop längre arbetstider tror ingen att det är möjligt. *Det blir nog för krångligt för dom i planeringen* är budskapet men någon säger också att *de på golvet får ibland rycka in i kassan men vi får aldrig arbeta på golvet*. I diskussionerna om schemalaggnings och inringning av extraanställda tycker jag mig ana en hierarki mellan olika yrkesgrupper men lyckas inte helt få grepp om hur den ser ut eller hur vanligt det är att man börjar som extraanställd i kassan och sedan kan flytta över till andra områden och därefter bli heltidsanställd med ett eget ansvarsområde för t ex en varugrupp. Det som verkar vara rutinen är att man rekryteras inom det egna området och om det inte finns någon lämplig där så sker en externrekrytering. När jag träffar en grupp representanter från övriga områden beskriver en nyrekryterad, heltidsanställd kvinna på mejeriprodukter skillnaden mellan denna och hennes tidigare arbetsplats. *Där jobbade alla med allt – ibland satt man i kassan och ibland malde man köttfärs*.

Under raster i personalrummet ser jag hur man söker sig till dem från samma arbetsenhet. Grupperna är tydligt skilda från varandra inte minst genom hur arbetskläderna är utformade. Som exempel har de som arbetar i bageriet och i restaurangköket helt andra kläder, andra färger och utan företagets logotyp. Jag tolkar det som ett tecken på att man identifierar sig mera med att vara bagare respektive restaurangkökspersonal än att vara butiksanställd. För min egen del så noterar jag förändringen i hur jag uppfattar mig själv så snart som jag bytt om

till företagets kläder. Jag känner mig annorlunda, jag behandlas annorlunda och jag uppför mig annorlunda. Det är både spännande och tillfredsställande att möta människor, kunder såväl som kolleger, i min nya roll.

Den sista dagen jag arbetar som kassör är en fredag eftermiddag. Alla kassor är öppna. Det är köbildning i samtliga samtidigt som självscanningen går för högtryck och vi hela tiden fyller på och laddar scannrarna för att det alltid skall finnas lediga. Nu är jag tillräckligt trygg i arbetet för att också hinna skämta och prata med kunderna men jag känner också att jag skulle behöva ha bättre kondition för att i längden orka.

## Diskussion

Den övergripande bemanningsstrategin i matbutiken är att i detalj anpassa antalet arbetade timmar i förhållande till behovet. Ca 40 % av butikens totala personalstyrka är direkt kopplad till kundtillströmningen timma för timma medan övriga 60 % har arbetsuppgifter som inte fluktuerar på samma sätt även om de flestas arbete självklart påverkas av omsättningen under olika perioder under året, månaden och för vissa även veckodag (t. ex. varupåfyllning och bageri). Strategin för att minimera personalkostnaden är framförallt sk numerisk flexibilitet (Atkinson, 1984), dvs det som varierar är antalet timmar en individ arbetar – inte med vilken typ av arbetsuppgifter. Arbetsledarna rekryterar sällan från varandras grupper utan var och en har sin egen personalstyrka att vända sig till.

I en verksamhet med så stora variationer i arbetsbelastning som kassa och kundbetjäning blir det då enklare planeringsmässigt om den fasta kärnan av anställda är liten i förhållande till den sk. periferin (Atkinson, 1984) anställda som antingen arbetar extra och/eller med avtal om kort arbetstid som samtidigt är villiga att arbeta mera. Systemet förutsätter hög tillgänglighet av anställda som befinner sig i ”vänteläge” för att det inte skall bli alltför resurskrävande att snabbt kunna rekrytera in extrapersonal vid hög kundtillströmning eller vid oplanerad korttidsfrånvaro. Schemalaggningsen för en 10-veckorsperiod underlättas också betydligt om det inte finns alltför många avtalade timmar knutna till vissa tidpunkter samtidigt som tillgången till personal är hög. Variationen är stor mellan olika veckor, veckodagar och tider på dagen och bemanningsschemat varierar i motsvarande grad.

En förutsättning för denna strategi är arbetsgivarens starka position på arbetsmarknaden som innebär att det alltid finns personal att rekrytera på de villkor som erbjuds. Ytterligare en förutsättning är att inskolningsfasen för nya medarbetare är relativt snabb och att medarbetarna i stor utsträckning är utbytbara utan allvarliga konsekvenser för verksamheten. Systemet med i-pool understryker detta då det innebär att det är individen själv som placerar in sig i schemat och arbetsledaren har ingen synpunkt på vem i den perifera gruppen som tjänstgör. Då konkurrensen är hård om arbetstillfällen blir i stället kravet på arbetsledaren att bevaka att fördelningen uppfattas som rättvis. Det begränsade utbudet på arbete kan också tjäna som ett instrument för kontroll genom

möjligheten att använda erbjudande/inte erbjudande om arbete som belöning respektive bestraffning.

Forskning visar också att det finns ett starkt samband mellan graden av förutsägbarhet i arbetsbelastning och hur effektivt det är att arbeta med numerisk effektivitet (Bryson, 1999; Kelliher & Riley, 2003). Ju högre grad av förutsägbarhet desto lättare att planera utifrån numerisk flexibilitet. I den här butiken har man också mycket god kontroll över antalet kunder/poster under olika perioder.

Samtidigt som det är lätt att förstå strategin med numerisk flexibilitet finns det också anledning att reflektera över möjliga nackdelar och risker med denna strategi ur arbetsgivarens perspektiv. En sådan är kostnaden för introduktion och inskolning som kan förknippas med hög personalomsättning i ett yrke som för många är ett genomgångsyрке. Det var tydligt att de anställda var mycket vana vid att ta hand om nyrekryterad och ovan personal. Många olika ansikten står också i konflikt med eventuella behov av kontinuitet t ex i kundrelationer, något som inte betraktades som ett problem här. Självklart är det ändå svårt att hela tiden upprätthålla full kompetens liksom att få all information om nyheter, extra erbjudanden m. m. att nå ut till alla berörda när det sker så många byten av personal och så många är där bara en kort tid under dagen och endast någon eller några dagar i veckan. Det innebär att kravet på att personalen alltid är vänlig, hjälpsam och kunnig inte alltid kan uppfyllas.

Ytterligare en riskfaktor med en strategi som så tydligt markerar att individen är utbyttbar är att den personliga lojaliteten blir svag. Det spelar ju ingen roll för företaget om man är där eller inte. Det kan också vara åtminstone en del av förklaringen till den höga korttidssjukfrånvaron.

Ur de anställdas perspektiv får företagets fokus på numerisk strategi flera konsekvenser. En positiv sådan är den höga graden av frihet, åtminstone frihet att avstå från arbete, rätten att säga nej, och det finns grupper av anställda för vilka den friheten är mycket viktig. Det gäller de grupper där arbetet i kassan inte är huvudförsörjningen utan mera ett extra tillskott till ekonomin, en möjlighet till att få praktik eller att få vara en del i ett socialt sammanhang utan egentligt behov av extra inkomst.

För de allra flesta inom den personalgrupp som vi här kallat ”periferin” upplevs dock inte denna frihet som positiv utan som en stor källa till osäkerhet. Den största osäkerheten gäller ekonomin och i mindre utsträckning själva schemalagningen av arbetstiden. Att veta hur stor inkomsten blir varje månad är mycket viktigare än att veta exakt vilka timmar man förväntas arbeta.

Tidigare forskning visar på sambanden mellan deltidarbete, flexibla arbetstider och kön (Figart & Mutari, 2000; Sundin & Rapp, 2001; Jenkins, 2004; Tullberg, 2006) och forskare konstaterar att ju högre andel kvinnor, ju högre andel deltid och flexibla arbetstider. Hill (2008) diskuterar de två perspektiven på flexibla arbetstider, det som har sitt ursprung i TQM, ”just in time” produktion m m. och organisationens behov av anpassning samt det som växt fram ur HRM (Human

Resource Management) och individens behov av anpassning av arbetstiden till andra engagemang i tillvaron. En flitigt använd term i det sammanhanget är Work Life Balance och moderna arbetsgivares strävan att bidra till detta för både män och kvinnor. Henley (2006) visar hur den ökade flexibiliteten inom detaljhandeln i stället skapar stora utmaningar för de anställda (kvinnorna) när det gäller att få familjelivet att fungera.

Största delen av butikens personal arbetar i icke-producerande verksamhet, dvs man kan i mycket begränsad omfattning låta arbetskraften producera till ett lager när det finns tid över. Lambert (2008) visar på hur olika praktiker när det gäller flexibel arbetstid i varierande grad överför riskmomentet på timanställd personal och att det gäller tydligare i fråga om lågutbildade och lågavlönade. Pressen på cheferna i frontlinjen är stor och de görs ansvariga för att hålla nere personalkostnaderna till minsta möjliga. Bland flera studerade sektorer (t ex bank, flyg, detaljhandel) skiljer sig kraven åt när det gäller hur snabbt och hur ofta schemat ändras. Detaljhandeln var den sektor som skapade störst osäkerhet hos sina anställda (ibid).

Få av de deltidanställda i den studerade mataffären har själva valt att arbeta deltid och än färre att vara timanställd med ett mycket litet antal avtalade timmar per vecka/månad. Den hårda pressen på arbetsledarna och som ledningen uttrycker den ”nollbudgetering” vad gäller överskott av personal som tillämpas innebär i praktiken att de anställda ofrivilligt får bära kostnaden och stå för risken. Det stämmer väl med tidigare studier som också visar hur högutbildade och högavlönade både kan uppskatta variationer i arbetstid (som de oftast styr över själva) och får kompensation ekonomiskt, till skillnad från lågutbildade och lågavlönade.

## Klädbutiken

Med bästa läge, mitt på stråket i den lilla staden ligger den här klädbutiken. Stora skyltfönster åt flera håll där kläder för hela familjen visas upp tillsammans med bilder och reklamtexter. Entrén är placerad direkt efter ingången till en galleria och de stora glasörrarna in i butiken är ständigt öppna. Utifrån gallerian ser man in i butiken och på kläder som hänger i grupper eller ligger staplade på bord. Stora bilder på modeller som visar kläderna och bredvid finns väl synliga skyltar med priser. Butiken tillhör en välkänd kedja och har en image av bra kläder till låga priser. Inte det allra billigaste, inte det allra senaste modet men bärbart och hållbart och för alla, kvinnor, män och barn. Rakt fram från entrén går rulltrappan upp till övre plan. Där finns avdelningarna för herr, barn och damkläder i större storlekar. Hela gatuplanet i butiken är fyllt av damkläder – från underkläder till varma kappor och från vardag till fest. Sortimentet är brett och klädkedjan har kritiserats i affärspressen för att inte ha en tydlig målgrupp. Det försöker man åtgärda nu och preciserar marknadsföringen till kvinnor i åldern 30-50. Fortfarande finns det dock något av en krismedvetenhet på företaget i sin

helhet men just den här butiken går relativt bra. Kommunen har knappt 40 000 invånare och de utgör det huvudsakliga kundunderlaget. Butiken är inte unik i sitt slag, inom 4 mils radie finns flera stycken i princip likadana. Varuutbud, priser, skyltning och placering av varorna i butiken fastställs centralt och kan inte påverkas av den enskilda butikschefen.

Företaget är rikstäckande och har också butiker i andra länder. Personalomsättningen är låg och genomsnittsåldern på de butiksanställda är därför något högre än hos konkurrenterna. Timlönen är också något högre än hos andra liknande kedjor. Verksamheten följs upp dagligen vad gäller försäljningens storlek totalt och till hur hög procent av fullpris den totalt varit (en siffra som varierar och självklart skall vara så hög som möjligt). Varje dag finns olika erbjudanden i form av extrapriser, lockvaror, tillfällig nedsättning av priset på en vara, ibland på hela sortimentet. Det finns ingen uppföljning av omsättning eller antal poster timma för timma och inte heller någon direktkoppling mellan kassan och lagret. Personalen sammanställer sk. plocklistor i efterhand som underlag för varupåfyllningen.

Butiken beskrivs som mycket typisk för den här klädkedjan. Omsättningen är den genomsnittliga, antalet anställda omräknat till heltid är 5,5-6. Öppettiderna är 10.00-19.00 måndag-fredag samt 10.00-16.00 lördag och söndag. På schemat finns 7 personer med fasta tjänster samt ett eller ett par ytterligare namn på praktikanter och extraanställda. Butiken "tilldelas" ett visst antal arbetstimmar i relation till den totala omsättningen av regionchefen. Det är sedan butikschefens uppgift att fördela dessa timmar på tider och på personer i ett schema som sträcker sig 10 veckor framåt. I butiken arbetar 2 personer 40 tim/vecka, dvs. heltid. 2 personer delar en tjänst med 20 tim/vecka vardera. 1 person har avtal om 30 tim/vecka och 1 person med 25 tim/vecka. I butiken arbetar också en tidigare anställd pensionär ca 10 tim/vecka. Resterande timmar, ca 15% av totala antalet, samt sjukfrånvaro och annan ledighet bemannas via mertid, med extraanställda tex praktikanter från handelsgymnasium.

## Bemanningsplanering

Den övergripande personalpolitiken och bemanningsstrategin formuleras centralt i samverkan med fackklubbarnas representanter. Företaget har flera gånger blivit utsett till en av fem av Sveriges bästa arbetsplatser av en affärstidning, något man med rätta är mycket stolt över. Det som ligger till grund för utnämningen baseras på frågor inom fyra områden:

- Förhållandet mellan antalet män och kvinnor inom bolaget.
- Förhållandet mellan män och kvinnors lön eller andra ersättningar.
- Företagskulturen – finns det en uttalad policy mot vissa saker som exkluderar kvinnor?
- Balans i livet – frågor som rör skillnaden mellan män och kvinnors rätt till ledighet eller deltidjobb.

När det gäller arbetstidens omfattning så är den uttalade strategin att ingen skall ha anställningskontrakt med mindre än 25 timmar per vecka. Gränsen i kollektivavtalet för att t ex omfattas av försäkringar är 17 timmar per vecka men 25 timmar betraktas här som minimum att sträva efter. Detta av hänsyn till de anställdas behov av trygghet och inkomst men också för att kunna skapa tillräcklig lojalitet med företaget. Här finns inga arbetskläder utan expediterna har sina egna kläder. Det finns ändå ett önskemål från företagsledningen att personalen går klädd i företagets kläder och som anställd har man 30 % rabatt på sina inköp. Enligt personalchefen så kan man inte förvänta sig att någon som bara arbetar några timmar varje vecka är lojal nog att köpa sina kläder där.

Inom HR-funktionen är man mycket medveten om diskussionen om arbetstider och kravet på att "kunna leva på sin lön" som pågår i samhället och räknar med att det så småningom kommer krav på arbetsgivaren att organisera för heltidstjänster. Man säger också att merparten av de kvinnliga anställda inte vill ha full heltid men att ca 30% vill arbeta lite mera än det kontraktet innehåller. Det går också vanligen att ordna genom vikariat, extrajobb osv. Några skulle vilja arbeta mera än vad de får göra men de stannar ändå kvar i företaget. Det är kanske så, säger personaldirektören, att de som vill jobba deltid söker sig till handeln medan de som verkligen vill/måste jobba heltid söker sig till andra branscher.

Bemanningsnormen och de scheman som läggs idag utgår från vad man kallar "självplock", vilket innebär att kunden själv letar upp vad man vill köpa, går till provrummet på eget initiativ och om man hittar det man vill ha så går man till kassan med plagget. Personalens uppgift i relation till kunden är i första hand att svara på frågor och ta betalt men det finns också en uttalad uppmaning att inspirera kunden till inköp. Schemat utgår också från i första hand funktionell flexibilitet. Alla förväntas kunna utföra alla arbetsuppgifter och man växlar flera gånger om dagen, från att t ex arbeta med att sortera in nya varor i lagret, sätta på larm på varje enskilt plagg, placera kläderna i butiken, stå i kassan, göra i ordning i hyllor, provrum osv. En förändring från självplocks-strategin till att ge mera personlig kundservice skulle förändra kraven på bemanning och öka möjligheten att organisera för flera heltider. Det är samtidigt osäkert om en sådan bemanningsökning skulle resultera i en motsvarande försäljningsökning och i dagsläget finns inga sådana planer.

Arbetet med att lägga scheman är en viktig och tidskrävande uppgift som idag överläts till respektive butikschef. Nu har man börjat diskutera möjligheten att hjälpa till från centralt håll med schemamallar som visar en grundbemanning för en enplans- respektive tvåplansbutik. En målsättning är att helt övergå till enplansbutiker. De innebär en betydligt enklare bemanningsplanering och lägre personalkostnader men konkurrensen om sådana lokaler är stor.

Ledningen räknar också med stora konsekvenser till följd av det nya kollektivavtalet för handelsanställda som trätt i kraft och som gäller även retroaktivt. Syftet med avtalet är att begränsa antalet tillfälligt anställda genom regeln att arbete under 5 år med sammanlagt 365 dagar skall leda till fast anställning. Avtalet kan leda till att flera av dem som idag tillhör gruppen inte



längre erbjuds arbete och det kommer också att öka kravet på att minimera och noga följa antalet arbetade dagar av tillfälligt anställda medarbetare.

### Erfarenheten som visstidsanställd

Några dagar innan jag skall börja arbeta träffar vi butikschefen, här kallad Mia, för att berätta om projektet och vad det kommer att innebära för butiken. Hon frågar lite om vart det skall leda men visar ingen tveksamhet inför att släppa in mig i verksamheten. Tvärtom, hon bjuder genast glatt in mig till nästa personalmöte för att träffa övriga anställda och vi bestämmer vilken dag det är lämpligt att jag börjar arbeta. Mia vill undvika att jag kommer samma dag som en ”pryo” från huvudkontoret skall komma till butiken under några dagar för att lära sig rutinerna. Hon är nyanställd och skall arbeta med internet- och datastöd till butikerna.

Jag understryker att hon skall försöka ta emot mig som vilken extraanställd som helst. OK, säger Mia, då kör vi hela paketet, säkerhet, koder, ja allt? Just så, säger jag, och frågar vad jag skall ha på mig. Du är fin som du är, säger hon. Den enda regeln jag får vad gäller klädsel är att inte ha andra, synliga varumärken på kläderna och på direkt fråga får jag svaret - hellre prydliga jeans och blus/tröja än svart kostym/dräkt.

Under samtalet får jag veta att Mia själv började som extraanställd för ca 10 år sedan. Hon ”offrade” tre semestrar för att få jobba och blev sedan fast anställd. Efter ett tag blev hon ställföreträdare för butikschefen och fick så småningom gå den interna utbildningen för butikschefer. Så blev hon butikschef i en annan butik och i samband med pensionering av föregående butikschef samt ombyggnad av den här butiken fick hon ta över den.

Redan vid första mötet blir vi också introducerade för Eva, heltidsanställd och nu vikarierande dekoratör samt Karin, som arbetar 20 tim i veckan och är ställföreträdande butikschef. Jag noterar att Eva bär en tröja som också hänger i skyltfönstret. Eva har arbetat i butiken i minst 20 år. Här finns också en praktikant från Handelsgymnasiet som tidigare sommarjobbat i butiken. Mia berättar om ett nära samarbete med gymnasiet och att hon också sitter med i en grupp där. Hon anser att studenterna därifrån utgör ett bra rekryteringsunderlag för extraanställda och vikarier.

Så är det dags för mig att börja arbeta i butiken. Jag kommer en halvtimme innan öppningen kl. 10.00. Vi samlas med en kopp kaffe och Mia visar upp schemat för dagen. Där står vem som skall ta ansvar för kassan under olika två-timmarspass. En på varje våning. Att ha ansvar för kassan betyder inte att man står där hela tiden om det inte finns några kunder som vill betala utan att man hela tiden har kontroll så att när det är dags att betala så finns någon där. Nu på förmiddagen är det bara två som arbetar i butiken, en på varje våning. Därutöver är det jag plus kvinnan från huvudkontoret som skall följa rutinerna i kassaarbetet. Hon deltar inte i något arbete utan observerar det som pågår vid kassadisen. Kl. 12.00 kommer ytterligare två personer. Kl 18.00 går två hem och då är det igen endast två personer, en på varje våning (plus mig).

Det är barnbidragsdags och dessutom extrapris på alla BH. Jag har ännu ingen uppfattning om vad som är mycket respektive lite folk i affären men kan konstatera att vi har fullt upp att göra. Från ca 11.00 och fram till ca 18.00 är det en strid ström av kunder varav många vill prova BH. Jag tömmer i provrummen, hämtar andra storlekar, visar olika modeller, plockar undan, hänger upp. Jag är tacksam över att jag vet en del om storlekar på underkläder och om vilka modeller av BH som kan tänkas stämma med kundernas önskemål. Jag känner mig snabbt trygg i rollen och tycker det är roligt när jag kan visa något som passar. Jag har fått nyckelkort och koder och tycker att jag varit kund tillräckligt mycket för att veta vad man förväntar sig att få hjälp med.

De övriga två har fullt upp i kassan, med att hämta nya varor från lagret en trappa ner, sortera, sätta i larm, hänga upp. Vid kl.18.00 går jag och en av de andra i personalen hem och Eva är ensam kvar på nedre plan. Nere i lagret finns också en praktikant från gymnasiet men han pratar inte tillräckligt bra svenska än för att kunna röra sig bland kunderna.

I personalrummet idag har jag också pratat med Ellen som är drygt 60 år och har arbetat här i mer än 10 år. Hon har nu en deltidstjänst med 30 tim per vecka och hon vill inte arbeta mera. Några timmar var också Margareta där. Hon är 65 år och har arbetat i butiken i 27 år. Nu kompletterar hon pensionen med att arbeta 10 tim per vecka.

Nästa dag är en fredag och jag kommer tidigare, vid halv nio, eftersom det kommit en leverans tidigt på morgonen som skall packas upp. Mia och Eva är där och bär och plockar bland en mängd plastbackar och lådor. Det hela ger ett mycket rörigt intryck på mig. Barnsockor, herrskjortor, damtrosor och jackor i en enda röra i de olika lådorna. Allt skall plockas upp och sorteras in på de olika hyllorna i lagret. Jag undrar varför inte de olika varorna kommer i samma låda och dessutom något sånär sorterade efter varugrupp. Nu ligger likadana sockor utspridda i flera lådor och huller om buller blandade med helt andra plagg. Jag får en förklaring om att varorna plockas automatiskt från huvudlagret i en ordning som följer plocklistan men egentligen begriper jag inte systemet. Klart är i alla fall att det är ett omfattande arbete att varje vecka ta emot och sortera varorna som sedan transporteras via korridor och hiss upp till affären där de förses med larm och hängs upp på respektive plats. En stor del av detta "morgonarbete" sköts av Mia och Eva, butikschefen och en erfaren expedit/dekoratör. De är båda heltidsanställda och har timmar som de vill lägga på vardagar, dagtid och då passar morgonen 08.00-10.00 bra.

När vi tömt alla backar är det dags för det som kallas "morgonmöte". Nu är praktikanten där, en av vikarierna på 20 tim deltid samt Ellen. Mia berättar att vi sålde mer än 15 % över den förväntade summan igår. Vi går igenom dagsschemat och går upp i butiken. Det är mycket folk hela dagen och jag har fullt upp med att hjälpa kunder, hålla ordning i provrummen och fylla på nya BH.

Jag har försökt klä mig så lämpligt jag kan, diskret men ändå modernt utan att det ser ansträngt eller för upplätt ut. Flera gånger frågar också kunderna om det



jag har på mig finns att köpa i affären. Det är lite pinsamt att så inte är fallet och jag mumlar något om att det är från tidigare säsong. Jag inser att vi som arbetar där är de mest effektiva skyltdockorna och bestämmer mig för att köpa en kjol och en tröja från det aktuella utbudet att ha på mig när jag arbetar.

Fredag kväll och det är bara jag och den unga vikarien på nedre plan från 17.00 till stängningsdags. Skönt att det är så lugnt i butiken, säger hon medan jag är förvånad över att det är så lite kunder. Jag inser samtidigt att just fredag eftermiddag och kväll så är det mer kunder i matbutiken än i klädbutiken.

Nu är det lördag och från öppningen vid 10.00 till kl.12.00 är det (förutom jag) bara Karin på övre våningsplan och Eva på det nedre. Vid 12.00 kommer en av deltidsvikarierna och då är det två + jag på nedre plan. Eva går vid 14.30 så fram till stängning kl.16.00 är det bara en igen på varje plan. Hela dagen är det mycket folk i affären, vid 11.00 är alla provrum fulla och sedan fortsätter det så. Det går några dagar utan att jag är i butiken och så kommer jag tillbaka på tisdagen. Vi har ett "morgonmöte" på morgonen där vi går igenom schemat och vad som gäller denna vecka. Mia berömmar också för att vi sålde så mycket i lördags trots att det var en vecka före avlöningsdags och jag känner mig stolt. Huvudkontoret har via veckobrevet informerat om att denna vecka skall vi lämna 25 % på alla byxor och samtidigt satsa extra för att kunderna skall teckna klubbkort. Med på mötet är en för mig ny tjej som jobbar extra några timmar ibland men egentligen har hon ett kvällsjobb på en restaurang i närheten. Hon vill hellre jobba dagtid och hoppas på att så småningom kunna bli fastare knuten till klädbutiken.

Vi öppnar och jag märker att det ser annorlunda ut i butiken. Jag förstår att man ganska ofta flyttar om kläderna för att det ska kännas nytt för kunderna. För mig blir det besvärligt, nu vet jag inte var de svarta byxorna i en viss modell finns och jag går runt och letar med en kund i släptåg. Mellan 10 och 12 är vi tre på nedre plan, vid 12 kommer ytterligare en praktikant som tar hand om kassan samt Ellen som i dag jobbar tillstängningsdags. Halv tre försvinner hon som jobbar lite då och då men vi är fortfarande 3 plus jag i affären. Jag undrar för mig själv varför vi är fler på tisdag eftermiddag är vid rushen i lördags.

Vi har det ganska lugnt och jag hinner prata med Ellen som varit där så länge. Hon berättar att tidigare så delade man upp arbetet, någon stod alltid i kassan plus plockade upp och larmade kläder medan andra bara var "ute på golvet". Nu gör alla allt och det var ju det vi kämpade för, säger hon och lägger till, bättre för kroppen, bättre för psyket.

Nästa dag, onsdag, är det dags för en ny leverans av varor och Eva är där tidigt. Mia är borta under förmiddagen på uppdrag i en annan butik. Jag och en av de fasta vikarierna hjälper till att packa upp. Vid morgonkaffet ringer Mia och berättar att regionchefen skall komma till butiken under dagen. Hon skall skynda sig tillbaka och uppmanar oss att se över ytorna (att kläderna hänger på rätt ställen, att det är snyggt och prydligt) och strunta i varorna på lagret. Det är mycket att göra, fortfarande 25 % på alla byxor och många kunder som behöver hjälp med rätt storlek/modell. Jag börjar lära mig de olika modellerna och lyckas ofta få fram ett

par som passar. Det är lätt att ge upp om man står ensam i ett provrum och inte har fått med sig alla varianter. Halv fem går jag hem, regionchefen kommer vid femtiden.

Jag kommer tillbaka på fredagen och då är Mia och Eva åter igång med upppackning. Under förmiddagen är vi sedan fyra som arbetar i butiken, två på varje plan. Ytterligare en ung tjej kommer in och säger ”Hej, jag skulle jobba här idag”. Ingen vet något om detta så jag hämtar Mia som är inne på sitt kontor. Jo, det stämmer, jag har ringt henne från de ansökningar jag har som ligger. Jag måste ha en buffert av timanställda, säger hon. Den nyanlända får gå upp på övre plan för att introduceras av Karin.

Mia och jag går ut och äter lunch tillsammans och pratar om schemalaggningsen. Hon berättar hur hon tilldelas ett visst antal arbetstimmar per vecka som hon skall fördela över ett schema för 10-veckor framåt. Det finns utrymme för variation så hon kan lägga lite fler timmar en vecka och mindre nästa. Antalet timmar som hon får att laborera med sätts i förhållande till omsättningen. Det är ett tidskrävande arbete för som hon säger ”de måste ju få sina timmar”, dvs. flertalet som arbetar har fasta anställningskontrakt. Jag gör en beräkning som slutar i att ca 85 % av arbetad tid fördelas på fasta kontrakt med arbetstid mellan 20 och 40 timmar per vecka. Resten, ca 15 % täcks med hjälp av mertid, praktikanter och timanställda.

Jag frågar Mia om hon skulle kunna lägga ett schema där endast kraven på bemanning anges och därefter skulle de anställda själva få lägga ut sina timmar. Oh nej, säger hon, det skulle aldrig gå. Det skulle bli konflikter direkt om att stänga och om helgerna. Ingen vill vara kvar på kvällen och ingen vill jobba på helgerna. Då skulle det inte bli den sammansättning jag vill ha. Jag håller mig till avtalet och gör grundschema tillsammans med Eva (som är fackligt ombud).

Jag frågar om hon skulle kunna få tillåtelse att använda flera timmar för att öka försäljningen. Ja, det tror hon, men vem kan garantera att försäljningen ökar?

Vi pratar också om lönepolitiken, så som hon uppfattar den, och det handlar om att den individuella potten skall fördelas på alla. ”Det har de sagt, jag ringde och frågade och då sa de att alla skall ha även den som är hemma och mammaledig t ex”. Mia beskriver butiken som en hämta-själv butik som också är dimensionerad därefter men att man kanske är på väg mot en annan strategi med mera kundservice för att stå sig bättre i konkurrensen.

Veckan efter är en särskild vecka med 25 % på hela sortimentet för dem som har klubbkort. Det är mycket kunder men vi är inte flera som arbetar. På fredagen är det extra mycket folk runt lunchtid. Så är det ofta då många kvinnor som arbetar i närheten använder lunchen till att handla strumpor eller hitta något nytt. När jag själv skall gå på lunch inser jag att Birgitta, en av vikarierna på deltid, kommer att bli ensam kvar om jag försvinner. Övriga har redan gått på lunch.

Senare på eftermiddagen pratar jag med Eva om arbetstiderna. Hon tycker det är självklart att alla skall kunna leva på sin lön. Med nuvarande öppettider skulle det bli dyrare om alla arbetade heltid men hon anser att på sikt måste det bli så. En annan faktor är öppettiderna. Fastighetsägaren till gallerian vill utöka dem men

Mia kämpar emot. Särskilt viktigt tycker hon det är att få hålla stängt på julafton. Ingen skall behöva arbeta då om det inte är absolut nödvändigt, säger hon. Hon håller med om att det nog måste bli flera heltider men säger också att ”idealet för en tvåplansbutik som denna vore att alla arbetade halvtid”. Jag tolkar det som att det vore enklare att organisera för flera heltider i en enplansbutik.

## Diskussion

En jämförelse mellan mataffären och klädbutiken visar både på stora likheter och på stora skillnader i flera avseenden. Likheterna handlar om långa öppettider, att verka på en hårt konkurrensutsatt marknad och prispress med krav på låga lönekostnader. Båda har en hög kvinnodominans bland personal (och kunder). Man säljer vardagliga produkter även om kläder inte handlas lika ofta som mat. Större delen av personalen rekryteras via låga ingångströsklar och utbildas internt. Båda har en stark position på arbetsmarknaden och inga problem att rekrytera. Den initiala upplärningen av en nyanställd sker direkt av en arbetskamrat i butiken. Båda butikerna finns också i mindre orter på en lokal marknad och där medarbetare och kunder till största delen bor i närheten.

Vad gäller skillnader så är skillnaden i storlek uppenbar men nog ändå inte den viktigaste. Det handlar mera om skillnader i förhållningssätt till personalen och om olika strategier för att skapa flexibilitet. I klädbutiken är det en betydligt större andel anställda än i mataffären som tillhör den sk. kärnan och även de som kan räknas till periferin har oftast en tydlig roll, t ex som praktikanter. Gruppen som finns tillgänglig för att ”ringas in vid behov” är mycket begränsad. Båda butikerna tillhör en större kedja med vissa krav på anpassning. När det gäller mataffären ägs den av ledningen och friheten är mycket stor, inte minst vad gäller att utforma personalpolitiken och här finns heller ingen fackklubb att förhandla med. Klädbutiken ägs av ett bolag och är hårt centralstyrd vad gäller varuutbud, marknadsföring, ekonomi och personalpolitik. Som en stor, börsnoterad arbetsgivare är bolaget angeläget om att ligga i framkant vad gäller modern personalpolitik och har också utsetts som en av Sveriges bästa arbetsplatser. I det ingår en strävan efter att få nöjda och lojala medarbetare som identifierar sig med företaget och har en grundtrygghet i sin anställning. HR-strategin är karriärorienterad, t ex så är en karriär från extraanställd till butikschef inte ovanlig.

I mataffären tillämpas framförallt numerisk flexibilitet och endast i undantagsfall funktionell flexibilitet genom att personal från annan avdelning t ex gick in i kassaarbetet. I klädbutiken strävar man efter funktionell flexibilitet, alla skall kunna allt och delta i allt. Det förekommer enstaka, nya timanställda eller praktikanter även där som enbart arbetar i kassan men huvudprincipen är att alla deltar i alla arbetsuppgifter. Enda undantaget (förutom butikschefen) är huvudansvaret för skyltning och placering av kläderna i butiken.

Tidigare forskning visar att det finns ett starkt samband mellan graden av förutsägbarhet i arbetsbelastning och möjligheten att använda numerisk

flexibilitet. Ju mera förutsägbart, desto lättare att planera för numerisk flexibilitet genom att öka respektive minska antalet arbetade timmar. I mataffären har man en noggrann uppföljning av antalet kunder/poster timma för timma, dag för dag och vet ganska väl vad som är att vänta under olika tider. Så är inte fallet i klädbutiken även om man i stora drag vet om de perioder där kundtillströmningen ökar, t ex i samband med julhandel, rea, barnbidragsdags. Det som mäts är omsättningen och lönsamhet men inte hur många kundbesök man har under olika tider/dagar/veckor eller hur många av dem som handlar. Många kunder kommer in och går ut igen utan att ha pratat med någon anställd. Kanske är kundbeteendet i klädbutiken mera oförutsägbart men utan uppföljning och jämförelse över flera år så vet man ju inte. Möjligen görs sådana mätningar från centralt håll men det är ändå ingenting som påverkar schemalaggningsen i den här butiken. Butikschefen beskriver inte bristen på kunskap om kundbeteende som ett problem och schemalaggningsen vad gäller antalet arbetstimmar varierar i mycket liten grad mellan olika dagar eller olika veckor och månader. Det som styr schemalaggningsen är främst antalet timmar som personalen har kontrakterade, att dessa fördelas rättvist enligt de önskemål som finns om arbetstider och att man följer kollektivavtalet. Bemanningsvolymen är i praktiken kostnadsstyrd vilket innebär att schemat läggs så att det innebär så lite merkostnader som möjligt i form av obekväma arbetstid med lönetillägg. Till skillnad från mataffären så finns här inte heller någon konkurrens om de obekväma arbetstiderna. En orsak kan vara att personalen i klädbutiken är trygg i hur stor inkomsten är varje månad och har inrättat sitt liv efter det.

Ett annat skäl till att det är funktionell flexibilitet som gäller i klädbutiken är att personalstyrkan är liten och man är därför mera sårbar om någon blir sjuk eller om det plötsligt kommer mycket kunder (Kellieher och Riley, 2003). Då måste man snabbt kunna ställa om personalen, kanske öppna en kassa till och alla måste kunna hitta i lagret. Kravet på bredare kompetens är också större i en klädbutik. Även den som står i kassan kan få frågor om det finns en särskild vara, en särskild storlek eller hur ett plagg skall tvättas. I den stora mataffären förväntar sig vanligtvis inte kunden att kassören i snabbkassan skall svara på den typen av frågor utan då är valet av inköp redan gjort.

Relationen till kunden är också (eller borde vara) mera personlig i en klädbutik där personalen bokstavligen ”kommer kunden in på kroppen” i samband med provning av kläder/underkläder och tips och råd om lämpliga plagg. Med en större inre kärna av personal, nära knuten till arbetsuppgiften och med en låg personalomsättning ökar förutsättningarna för att få personal med bred kompetens och som identifierar sig både med sin yrkesroll och med företaget. Den identifikationen förstärks inte i klädbutiken med att byta till en särskild klädsel när man börjar sitt arbete. I mataffären är särskilda kläder som tvättas och förvaras i butiken ett krav från livsmedelsverket men uniformen avpersonaliserar också individen i relation till kunden. Inom stora delar av vårdsektorn undviker man uniform av just det skälet om det inte krävs av hygieniska skäl.

En förutsättning för att kunna fokusera på funktionell flexibilitet oavsett storlek på verksamhet är personalens förmåga till *multi-skill*, dvs tillräcklig kunskap och förmåga att lära sig många olika arbetsuppgifter med helt skilda krav. Butikschefen för klädbutiken rekryterar också helst vikarier från handelsgymnasiet, där, som hon säger, studenterna är intresserade av att arbeta i det här yrket. Det finns en strävan efter att ha en stor grupp core- personal tillsvidareanställda på heltid eller deltid.

## Apoteket

Den svenska apoteksmarknaden har de senaste decennierna genomgått en betydande strukturomvandling. År 1971 nationaliserades alla apotek (Lindberg och Adolfsson, 2007), och dessa förblev statligt ägda fram till 2009, då monopolet avreglerades. I huvudsak innebar avregleringen att marknaden öppnades upp för konkurrens, och de flesta apotek såldes till privata aktörer. Apoteksbranschens verksamhet är, till skillnad från många andra aktörer inom detaljhandeln, starkt formad av statliga regleringar. Det innebär bland annat att det ställs särskilda krav på tillstånd av Läke-medelsverket för att få bedriva apoteksverksamhet (Läke-medelsverket, 2012). För att få tillstånd krävs bland annat att ett apotek alltid måste vara bemannat med ett stipulerat antal utbildade farmaceuter och i övrigt ha förmågan att fungera som representant åt staten genom att tillhandahålla möjligheten för kunder att hämta ut receptbelagda läkemedel (vilka prissätts enligt statens direktiv). Det finns dessutom krav på att receptbelagda mediciner skall kunna erbjudas kunden inom 24 timmar. De särskilda kraven på specialkompetens innebär en särskild restriktion för vilka möjligheter apoteken har att utveckla bemanningslösningar och personalsammansättning. Det finns i huvudsak tre grupper av anställda på apoteket; Farmaceut, apotekstekniker och apoteksassistenter. *Farmaceut* utgör den största gruppen av anställda och är en generisk term för personal som har licens för att hantera och ge ut receptbelagd medicin. I denna grupp inkluderas såväl receptarier som apotekare. Utbildningarna för receptarie och apotekare är fyra, respektive fem år långa, och båda grupperna har behörighet att utföra alla de arbetsuppgifter som krävs för att driva apoteksverksamhet. Skillnaden mellan de båda professionerna består framför allt i att apotekarutbildningen har större fokus på farmakologi och forskning. Kompetenskraven på apotekens verksamhet är i viss mening absoluta, eftersom ett apotek som inte har en farmaceut på plats i lokalen måste stänga omedelbart. En andra personalgrupp är *Apotekstekniker*. Apotekstekniker är inte auktoriserade att ge ut recept, men får arbeta med medicinsk rådgivning, försäljning av läkemedel och produkter som inte är receptbelagda. Utbildningen till apotekstekniker är ett och ett halvt år. En tredje grupp av anställda är *Apoteksassistenter*. För att arbeta som apoteksassistent krävs ingen formell utbildning och deras arbete innefattar i allmänhet arbetsuppgifter som är mer generella för detaljhandeln i stort, exempelvis att packa upp varor eller betjäna kunder i kassa. Apoteksassistenter får under inga omständigheter ge medicinsk rådgivning till kund.

## Verksamhetens karaktär

Det studerade Apoteket ingår i en större butikskedja som ägs av ett svenskt riskkapitalbolag med både inhemska och utländska investerare. Personalstyrkan består av totalt 47 personer, där 42 är fast anställda och fem personer har olika typer av visstids- och behovsanställningar. Av de fast anställda är 26 farmaceuter, 14 är apotekstekniker och två är apoteksassistenter. Apotekschefen har ett övergripande ansvar för apoteket, som bland annat inbegriper ekonomi- och personalansvar. Vidare finns två funktionsområdeschefer, en farmacichef och en säljchef, som har ansvar för varsin sin del av verksamheten. I deras respektive arbete som chef ingår arbetsuppgifter som schemaläggning, hålla medarbetarsamtal och ansvara för informations- och personalmöten. Rollen som chef förväntas ta ca 10-15 % av deras arbetstid i anspråk, resterande tid arbetar de operativt i verksamheten. Apotekschefen har också operativa uppgifter i verksamheten, då främst med hantering och utlämning av receptbelagda läkemedel.

Butiken är uppdelad i tre olika avdelningar. *Recepturen* innefattar det område i butiken där receptbelagda läkemedel kan bli uthämtade, och det är framför allt farmaceuter som arbetar där. Ibland schemaläggs apotekstekniker (som i vissa fall har behörighet att överlämna receptbelagda läkemedel, detta under försutsättning att detta auktoriserats av en farmaceut) i recepturen tillfälligt när det behövs extra bemanning. Arbetsuppgifterna i recepturen handlar främst om att hantera och ge ut receptbelagda läkemedel, men innefattar också andra läkemedelsrelaterade arbetsuppgifter av mer administrativ karaktär. Farmacichefen är ansvarig för all personal som arbetar i recepturen. Den andra avdelningen är *Egenvården* som innefattar den del av butiken där kunder rör sig fritt och själva kan plocka de varor de är intresserade av. Egenvården beskrivs därför ofta som ”golvet” bland de anställda. Arbetet i egenvården handlar framför allt om att ge medicinsk rådgivning till kunder, sälja och rekommendera kampanjvaror och hantera kassan. Med undantag för kassaarbete måste arbetet i egenvården utföras av antingen farmaceuter eller apotekstekniker. Den tredje avdelningen är *Lagret* som i princip inbegriper all hantering och administration av butikens varor. De flesta varor packas upp och sorteras i ett särskilt område bakom receptkassan och arbetet utförs av lagerpersonalen som nästan uteslutande består av apoteksassistenter. Vissa administrativa uppgifter som är kopplade till varuhanteringen, exempelvis reklamationer och hållbarhetskontroller, hanteras också av lagerpersonal. Säljchefen är ansvarig för all personal som arbetar i Egenvården och på Lagret.

Apoteket har öppet dagligen mellan kl. 08.00 och 22.00. Varje dag besöks butiken av ca 2000 kunder. På vardagarna är kundbesöken förhållandevis jämnt utspridda under dagen, medan helgkunderna är mer koncentrerade till fem timmar mitt på dagen. Förändringarna av den svenska apoteksmarknaden har bland annat inneburit att sortimentet på många svenska apotek har utvecklats och breddats mycket under de senaste åren. Hantering och prissättning av receptbelagda läkemedel är fortsatt en statlig reglering medan läkemedel som inte



är receptbelagda och andra produkter däremot får säljas fritt och ses i allt större utsträckning som ett utvecklingsområde där apoteken kan öka sin försäljning och förbättra lönsamheten. Det har sin tur inneburit att priskonkurrensen på den typen av varor ökat.

## Bemanning

En grupp av fast anställd personal kan sägas utgöra kärnan i verksamheten. Flertalet av dem som ingår i den personalgruppen är farmaceuter och förväntas därför ha den kompetens och de befogenheter som krävs för att utföra alla viktiga arbetsuppgifter på apoteket, inklusive hantering av receptbelagd medicin. Denna grupp av anställda har förutsättningar att relativt enkelt byta mellan olika arbetsuppgifter allt efter behov och önskemål, och kan också täcka upp för varandra i olika situationer. I denna kärngrupp av anställda ingår också några av apoteksteknikerna. Som komplement används också timanställd personal. Den tillfälligt anställda personalen utgörs framför allt av ungdomar. Vissa arbetar extra vid sidan av studier och många av dem är släkt eller vänner till fast anställd personal. Avtalet med de tillfälligt anställda är utformat så att ingendera av parterna har några förpliktelser gentemot den andra, vilket betyder att apoteket inte måste erbjuda arbete men samtidigt har den anställde rätt att tacka nej till förfrågningar från apoteket. Sedan monopolet avreglerades har antalet anställda på apoteket minskat från cirka 90 till 47. Minskningen har dock inte genomförts via uppsägning av personal, utan har skett via så kallad "naturlig avgång" där personer som av olika skäl avslutar sin anställning inte ersatts av nyanställningar.

För att bestämma hur många anställda som behövs på plats vid ett givet tillfälle, används ett standardiserat produktivitetmått där den förväntade försäljningen divideras med antalet arbetade timmar. I bedömningen tar man också hänsyn till historiska data om hur försäljningsutfallet varit under de senaste tio veckorna. Med utgångspunkt från det underlaget beräknas ett medelvärde som styr bemanningsnivån på timbasis. Produktivitetmättet fungerar på så sätt som en schablon för vad som anses vara en *tillräcklig* bemanning i verksamheten, något som inte självklart alltid speglas i den aktuella arbetsbelastningen och kundflödet. En aspekt som ytterligare komplicerar bemanningsarbetet är behovet av att försöka optimera användningen av olika personalgrupper. Å ena sidan behöver apotek alltid ha ett tillräckligt antal farmaceut utbildade anställda på plats för att säkerställa att man lever upp till läkemedelsverkets minimikrav, å den andra har farmaceutgruppen i genomsnitt högre lön och är därför relativt sett dyrare än andra grupper av anställda. Enligt apotekschefen är det därför inte ekonomiskt försvarbart att använda farmaceuter till enklare arbetsuppgifter som exempelvis varuhantering. Ambitionen är därför att den typen av arbetsuppgifter skall utföras av mer okvalificerad arbetskraft som kostar mindre.

De olika bemanningslösningar som används utvärderas löpande, bland annat genomförs månadsvisa avstämningar mellan apotekschef och regionchef. Om resultatet i viktiga avseenden avviker från det förväntade görs en fördjupad analys med åtgärdsförslag.

Normalt börjar arbetet på lagret klockan sju på morgonen (dvs. en timme före öppning) med upppackning av varor, etc. Ytterligare en anställd ansluter en halvtimme senare. Under förmiddagen utökas arbetslaget med ytterligare en person och ofta alternerar personalen mellan Lager och Egenvård allt efter behov. I avdelning för Egenvård baseras bemanningen på den schablonmässiga bedömningen av förväntad kundtillströmning, men man har också möjlighet att parera avvikelser och variationer genom att låta personal alternera mellan Lager och Egenvård. Normalt är en av de anställda inom Egenvården ansvarig för att öppna Apoteket, vilket innebär att den personen påbörjar sitt pass en kvart före öppning. Vid 8 börjar ytterligare en anställd arbeta, och vanligtvis ansluter sedan ungefär en anställd i timmen under förmiddagen. Under lunchtid och eftermiddagen är kundtillströmningen normalt som störst, och då är de cirka fyra till fem personer som arbetar på avdelningen för Egenvården samtidigt. På kvällen minskas bemanningen något och vanligtvis arbetar tre anställda i Egenvården fram till klockan 21, och därefter stannar en anställd kvar fram till stängning. Recepturen bemannas enligt en liknande modell, men på en något högre bemanningsnivå. Klockan 8 börjar två farmaceuter sina pass, för att under förmiddagen succesivt öka från cirka sex till sju farmaceuter i Recepturen under lunchtid och fram till klockan 21. Från klockan 21 arbetar två farmaceuter till dess att apoteket stänger.

Schemalägningsprocessen genomförs i två steg. Processen börjar med att sälj- och farmaciechefen utarbetar ett gemensamt utkast till schema för den nästkommande fyramånadersperioden, där antalet schemalagda timmar utgår från en schablonmässig bedömning av en förväntad lägsta bemanningsnivå. I ett senare skede, närmare den aktuella arbetsperioden, justeras schemat och man går igenom planeringen för respektive avdelnings timnivå för att se hur bemanningen ser ut och bedöma hur väl den stämmer med en förväntad arbetsbelastning. Eftersom det ursprungliga, fasta bemanningsschemat bygger på en bedömning av minimibemanningen, görs dagligen anpassningar av bemanningen, oftast genom att flytta personal mellan avdelningar, arbetsuppgifter och funktioner. Genom att kontinuerligt försöka prioritera vilka arbetsuppgifter som är viktigast och mest akuta försöker man från ledningshåll optimera användningen av befintlig personal. Normalt proriteras Recepturen och Egenvården framför Lagerverksamheten, dels därför att mycket av lagerarbetet inte direkt styrs av det aktuella kundflödet utan istället kan förläggas till tider på dagen då arbetsbelastningen är lägre, dels därför att det är den delen av verksamheten som enklast kan bemannas med tillfällig personal. Målsättningen i butiken är att ha sex till sju personer i Recepturen, fem-sex personer i Egenvården och cirka 20 lagertimmar under en arbetsdag, men enligt schemaläggaren är det en norm som är svår att upprätthålla i praktiken. De bemanningsproblem som uppstår handlar oftast om vad som uppfattas som personalbrist, en situation som inte alltid går att parera genom omfördelning och prioritering av befintlig personal. I en situation av underbemanning använder man möjligheten att (ofta på kort varsel) kontakta och ringa in timanställd personal. Användningen av tillfälligt anställda varierar



i praktiken, men några av de tillfälligt anställda uppger att de i perioder jobbar cirka 30-35 timmar per vecka i genomsnitt. De förklarar också, att deras arbete mycket sällan är inplanerat i det ursprungliga bemanningsschemat utan istället är resultatet av att man ringts in när det uppstått behov.

Tidigare hade man en ordning där varje anställd utformade förslag på sitt eget schema, men processen har efter hand förändrats och ansvaret för att utforma bemanningsscheman ligger nu i större utsträckning på respektive avdelningschef. Förändringen genomfördes dels för att förenkla och effektivisera schemalägningsprocessen, dels för att reducera osämja och konflikter bland de anställda. De anställda har möjlighet att komma med önskemål om när och hur de vill arbeta, men det är inte självklart att sådana önskemål prioriteras. Det finns dessutom krav på att den heltidsanställda personalen arbetar minst var tredje helg.

Som tillfälligt anställd är det vanligt med ett schema med ett begränsat antal inplanerade pass i det ordinarie schemat inför kommande månad eller månader. Däremot vet man som tillfälligt anställd av erfarenhet att apoteket med största sannolikhet kommer erbjuda fler arbetstimmar under perioden, men det är svårt att veta när. Detta kan i sig uppfattas som problematiskt eftersom man sällan eller aldrig får mönster eller förutsägbarhet i hur man arbetar. Det innebär i sin tur att det kan vara svårt att i förväg planera in aktiviteter, annat arbete eller umgänge. Karaktären på arbetspassen kan också variera mycket, ibland jobbar man korta pass på några timmar per gång och ibland längre pass med en arbetstid på upp till åtta, tio timmar. Även om avtalet i teorin innebär frihet för båda parterna, och att man som tillfälligt anställd kan avstå från ett pass, är det förhållandevis sällan någon tackar nej till att arbeta. Detta anses dels bero att man ofta är beroende av inkomsterna men också för att de vill vara företaget till lags så att man inte går miste om eventuella framtida jobb möjligheter. Som tillfälligt anställd är man utsatt också på andra sätt. I en situation där efterfrågan på personal av någon anledning minskar på apoteket är det, i egenskap av sin roll som buffert, i första hand tillfälligt anställd personal som drabbas

De flesta tillfälligt anställda är skolungdomar eller personer som nyligen avslutat sina gymnasiala studier och de har i allmänhet ingen formell utbildning som apotekstekniker eller farmaceut. Oftast finns behovet av extrapersonal i Egenvården, något som innebär att de timanställda ungdomarnas arbetsuppgifter begränsas till att utföra kassaarbete. Vidare finns ingen systematisk inskolning eller upplärning av den tillfälliga personalen. De får istället lära sig det som krävs för att lösa de specifika uppgifter som behövs för att lösa ett specifikt behov eller uppgift. Detta leder i sin tur till att de ofta saknar den erfarenhet som krävs för att få mer ansvar eller mer varierande arbetsuppgifter. Detta skapar också skillnader bland de tillfälligt anställda som grupp, eftersom det finns en stor variation dem emellan i vilka arbetsuppgifter de har lärt sig och har erfarenhet av. Det innebär också att det kan skilja mycket mellan olika personer i hur många erbjudanden man får att arbeta. Tillfälligt anställda med en bredare erfarenhet har större möjlighet att få förfrågningar än en person med mindre erfarenhet. En timanställd beskriver

exempelvis sin kollega som ”högre rankad” eftersom han har jobbat längre och har fått möjlighet att lära sig att jobba på Lagret med varor. På så sätt har han möjlighet att hoppa in på två olika avdelningar, och får dessutom större variation i sina arbetsuppgifter.

Som tillfälligt anställd exkluderas man ofta från olika typer av gemensamma aktiviteter och information. När cheferna exempelvis håller i personalmöten är timanställd personal normalt inte närvarande, de får istället rollen av att ”hålla ställningen i butiken”. Det är heller inte självklart att de får ta del av mailutskick och annan information. De innebär att man som timanställd ofta har en mer begränsad kunskap om hur man arbetar på andra avdelningar, hur avdelningarna är integrerade och hur verksamheten fungerar i stort.

Många av de tillfälligt anställda ser arbetet på Apoteket som ett extrajobb vid sidan av studier eller annat. För dem är arbete på Apoteket ett genomgångsjobb på väg någon annanstans och uppfattar då heller inte arbetsvillkoren som särskilt problematiska. Bland de tillfälligt anställda som istället ser arbetet som sin huvudsyssla, uppfattas däremot otryggheten och oförutsägbarheten i anställningsformen som bekymmersam och ibland svår att få att fungera i relation den livssituation man har i övrigt.

## Diskussion

Apotek är verksamma inom en relativt reglerad bransch, där staten har formulerat krav som apoteken måste uppfylla för att fortsatt få bedriva verksamhet. Framförallt finns vissa kompetenskrav på anställd personal, där arbetet med apotekets mest centrala arbetsuppgifter är begränsat till anställda som innehar särskild utbildning. Med en sammansättning av arbetsstyrkan med å ena sidan en grupp högutbildade apotekare och farmaceuter med kvalificerad kompetens, och å andra sidan en grupp av medarbetare som utför mer traditionella arbetsuppgifter inom detaljhandeln, ställs särskilda krav på bemanningslösningar. Inom gruppen av kvalificerade medarbetare används i hög grad bemanningslösningar som bidrar till funktionell flexibilitet där personen har kompetens och erfarenhet av olika arbetsuppgifter och att man har förmågan att ersätta och täcka upp för varandra. Man får som medarbetare därigenom bättre förutsättningar att påverka arbetets utformning, innehåll och schema samtidigt som den slimmade bemanningen också ställer krav på att personalen accepterar och har förmågan att på ett effektivt sätt förflytta sig mellan olika avdelningar och arbetsuppgifter.

Den minskning av personalstyrkans omfattning som succesivt genomförts på apoteket efter att den svenska apoteksmarknaden avreglerades, beskrivs av ledningen som ett resultat av verksamhetens ökade fokus på kostnadseffektivitet. För att upprätthålla en sådan ambition behöver apoteket också utveckla bemanningslösningar som skapar möjligheter till numerisk flexibilitet. Apoteket försöker hantera detta genom att använda en grupp av tillfälligt anställda personer, som därigenom fungerar som en slags buffert i situationer när arbetsbelastningen blir högre än beräknat och inte går att hantera via arbetsrotation och omprioriteringar. Gruppen av tillfälligt anställda uppfattar sig själv delvis vara i

beroendeställning gentemot företaget. Det riskerar i sin tur att få till konsekvens att de känner att de måste vara anpassningsbara och flexibla för att få möjlighet att jobba så mycket som många av dem önskar. Det finns också tydliga, både formella och informella, begränsningar i vilken typ av arbetsuppgifter de får utföra och hur mycket inskolning de har tillgång till. Sammantaget innebär det att det finns betydande skillnader mellan tillfälligt- och fastanställd personal både vad avser arbetsinnehåll och variation i arbetsuppgifter, möjligheter att påverka sin arbetssituation och hur trygg man känner sig i sin roll och i sin anställning. Många av de tillfälligt anställda säger också de skulle ha valt någon annan, mer stabil form av anställning om de haft möjligheten.

Skillnaderna mellan de olika grupperna av anställda innebär att det vuxit fram tydliga professionella hierarkier och statusskillnader mellan olika grupper, något som i vissa avseenden försvårar en effektiv fördelning av arbetsuppgifter mellan de olika grupperna. Tadelningen i förhållningssätten mellan de olika personalgrupperna inom apoteket speglar i många avseenden behovet av att förhålla sig till en komplex verksamhet som tvingas hantera skilda och ibland motstridiga krav samtidigt. Samtidigt finns risken att de skilda förutsättningarna i förlängningen också ger upphov till konflikter, suboptimering och andra mindre önskvärda konsekvenser för verksamhet och personal.

## Brädgården

Byggab är ett över hundra år gammalt familjeföretag som fortfarande till 100 % ägs av ett av barnbarnen till grundaren, ägaren, som också är ordförande i bolagets styrelse men som i övrigt inte arbetar i verksamheten. Företaget startade som en liten butik och brädgård i ett mindre samhälle men har efter hand expanderat och omfattar idag sex anläggningar som alla ligger inom ett förhållandevis begränsat geografiskt område i sydvästra Sverige. Kunderna består främst av konsumenter och små byggföretag i närområdet och enligt VD har verksamhetens tydligt lokala förankring och närheten till båda dessa grupper bidragit till att verksamheten så här långt kunnat möta nya, konkurrerande verksamheter i närområdet. Verksamhetens administrativa och ekonomiska funktioner är centraliserade till en av anläggningarna. Där finns också lager, distribution, en mindre produktionsfunktion och andra koncerngemensamma funktioner samlade.

Byggab omsätter knappt 300 miljoner om året. Verksamheten är indelad i tre verksamhetsområden: ett verksamhetsområde med fokus på interiör som bland annat inkluderar försäljning av köks- och badrumsutrustning. Det andra verksamhetsområdet beskrivs av en av medarbetarna som den ”gamla hederliga järnbutiken med färg, skruv, verktyg, etc.”. Det tredje området omfattar byggmaterial och brädgård. Jämfört med sina konkurrenter beskrivs företrädarna för Byggab:s verksamhet att ha karaktären av att vara lite av en ”diversehandel”, en typ av inriktning som man menar är lite typisk för landsbygden. På större

orter så finns det ett större utrymme för olika typer specialister och mer nischade verksamheter

Verksamheten har idag drygt 100 anställda med tillsvidareanställning, av vilka de flesta arbetar heltid. Av dessa är ca 30 % procent kvinnor. Till det kommer ett 40-tal ungdomar som arbetar extra på helger och under lov. Antalet anställda har dubblerats sedan 1990-talet. Det beror bland annat på att verksamheten expanderat i omfattning men också på att anläggningarnas öppettider har utökats. Många av de som arbetar i verksamheten har varit anställda under lång tid, nästan 40 personer har varit anställda i mer än 30 år och VD själv har arbetat nästan femtio år i företaget. De flesta som har någon form av ledande position företaget har, som VD beskriver det, "börjat på golvet" och har en lång erfarenhet från företagets olika verksamhetsområden. De långa anställningstiderna och den förhållandevis låga personalomsättningen förklaras delvis med att man har "en personalpolitik som gör att folk trivs". Det anses också ha göra med att företaget "alltid" har funnits och "om man bara kom in där och fick en anställning så var man trygg". Att företaget finns och verkar i glesbygden, där det finns ett begränsat utbud av arbetsgivare och där det ofta finns en tradition av att arbeta länge, kanske hela livet, på en och samma arbetsplats anses också spela in. I samband med krisen på 1990-talet var företaget tvunget att dra ner på antalet anställda och det var framför allt de unga som fick lämna medan de äldre stannade kvar i verksamheten. Det innebar att man idag har en timglasformad personalstruktur där många av de äldre snart närmre sig pensionsålder samtidigt som det finns ganska många anställda som är yngre än 40 år. Däremot saknas i stor utsträckning personer i åldern mellan fyrtio till sextio år, något som delvis betraktas som ett problem, eftersom den gruppen av anställda ofta har en gedigen erfarenhet från verksamheten och historiskt har utgjort basen för rekrytering till chefstjänster och andra mer seniora befattningar i företaget. Den låga personalsomsättningen anses också bidra till att konservera etablerade normer och arbetsätt, något som i sin tur riskerar att försvåra och fördröja vad som av ledningen betraktas som nödvändiga förändringar och anpassningar av verksamheten.

Personalen består dels av personer som arbetar på lager, plock-personal, truckförare, produktionspersonal, montörer, dels av säljare. De senare delas in i butikssäljare som framför allt arbetar inne i butiken, byggsäljare som finns ute och hjälper kunder på brädgården. Det finns också en grupp av byggrådgivare som hjälper till med konstruktion, mängdning och prissättning av kunders planerade byggprojekt. Beskrivning av butikspersonalen som en blandning av säljare och rådgivare återkommer, kompetens att kunna hjälpa kunderna och ge råd när de kommer till butiken anses avgörande för att uppfattas som trovärdig och för att få kunder att komma tillbaka. Den dubbla rollen som säljare och rådgivare skapar också bättre förutsättningar för merförsäljning. VD beskriver bland annat personalens roll så här

Alla är egentligen säljare. Är man på brädgården så är man en brädgårdssäljare. De träffar ju kunder varje dag, det viktiga för oss som säger att, nu har du ju köpt bräddor, då skall du förmodligen spika fast dem, eller ska du stå och hålla dem hela veckan?

Kundens förväntningar på service är också ett återkommande tema när olika grupper av anställda skall karaktärisera verksamheten, oftast med fokus på betydelsen av att hålla en hög servicenivå och att aktivt hjälpa kunden att göra sina inköp.

Väldigt många av våra kunder går till en personal och säger, har ni? Och så säger ju då kanske den här anställda att, hylla åtta, eller gondol åtta, eller något sådant där, så hittar du den varan. Eller så följer man med bort. Och i värsta fall får vi ju bära grejen till kassan också för kunden. (platschef)

I vidare mening beskrivs kundens förväntningar och vilja att komma tillbaka också på andra, mer långsiktig aspekt, så som att det finns en koninuitetet i bemötandet av kunder, att det finns möjligheter att utveckla varaktiga relationer till enskilda medarbetare och att det finns en trygghet i att man som kund uppfattar sig få relevant och kompetent stöd.

Sen finns det ju kunder som jag har haft i 15-20 år, som kommer hit. Och då blir man ju någon slags trygg hand för dem. Ja, det vet du ju själv om du går i en butik och du trivs...så nästa gång du är där så går du nästan och letar reda på honom. (fastanställd medarbetare)

Ungefär 40 procent av kunderna är vanliga konsumenter och ungefär 40 procent utgörs av små lokala byggföretag. De resterande 20 procent utgörs av vanliga företag, exempelvis bensinstationen eller mataffärer och en del rikstäckande byggföretag. Men samtidigt är de 40 procent som utgörs av små lokala byggföretag ofta tydligt relaterade till konsumenter, inköpen styrs av konsumenten och det är inte sällan som konsumenten själv är i butiken och exempelvis väljer badrumsinredning eller köksinredning som byggaren sen hämtar och monterar.

Under 1990-talet påbörjades en strukturomvandling i branschen som i vissa avseenden fortfarande kan sägas pågå. Nya aktörer så som Byggmax och Bauhaus etablerade sig på marknaden. Flera av dessa nya aktörer hade utvecklat delvis andra affärsmodeller och nya sätt att tjäna pengar på jämfört hur branschen traditionellt har arbetat. De nya aktörerna har ofta större fokus på konsumenten och satsar på låga, fasta och synliga priser och med mindre men mer konsumentanpassat utbud av varor och produkter. Det tonade också ner betydelsen av de etablerade rabattsystemen som ofta baserats på personliga och långvariga relationer till specifika säljare.

En annan viktig del av branschens strukturomvandling är kopplad till en trend av förändrade och utökade öppettider. Tidigare hade bygghandeln normalt öppet mellan 7-17, stäng för lunch mellan 12-13 och eventuellt öppet några timmar på lördagen. Inträdet av nya aktörer på marknaden och större fokus på

konsumenterna förändrade detta också på Byggab. Öppettiderna på vardagarna förlängdes, man slutade ha lunchstängt och man började ha öppet både lördag och söndag.

De ökade öppettiderna har inneburit ett växande behov av att förändra etablerade bemannings-, och anställningsstrategier med större möjligheter till mer flexibla lösningar. De förlängda öppettiderna uppfattas inte nödvändigtvis som problematiska i sig. Däremot beskrivs de som en förändring som mer allmänt lett till en mer komplicerad schemaläggning där olika intressen (personalen, verksamheten, fackliga krav, arbetsrättsregler) i större utsträckning än tidigare behöver beaktas, vägas och koordineras.

Söndagen i sig var väl inget problem, för det var väl väntat, och det är ju så nu att butiker har söndagsöppet. Vad som blivit ett problem, det ställde ju till det för schemat i övrigt, eftersom man inte får jobba mer än så och så många timmar. Jag tycker inte om de här nya schemana, man vet nästan inte när man jobbar, det är väldigt oregelbundna tider. Jag har 7 till 16 någon dag, jag har 9 till 18 någon dag, jag har 8 till fem någon dag och sju till 14 någon dag, jag får... jag har inte lärt mig schemat än. (anställd butikssäljare)

Respektive platschef är ansvarig för att, i samråd med VD göra bemannings- och schemaplanering. VDs roll är då oftast att vara med och sätta ramarna för schemat. Han förväntas också ha överblick över hur bemanningssituationen ser ut på alla sex enheter sammantaget och föreslå eventuella förändringar och förflyttningar. Det finns också en överenskommelse att varje medarbetare skall arbeta var tredje lördag och var sjätte söndag. Den praktiska planeringen av arbetsschemat sker normalt lokalt gemensamt av respektive arbetsgrupp där enskilda medarbetare har möjlighet att påverka utformningen, detta förutsatt att planeringen sker inom de ramar som fastställts av företagsledningen vad avser kompetens, öppettider och omfattning.

Det är ju inte så här att, här har du ditt schema, utan det har vi ju diskuterat, det kan ju vara så att man... det finns ju alltid någon som har en helig dag i veckan, då de gör något speciellt... nej, så vi har en diskussion kring det, det har fungerat jättebra. (fastanställd medarbetare)

Arbetscheman utvärderas löpande och justeras efter behov, ofta görs ett nytt schema inför sommaren och sedan ytterligare en justering efter sommaren.

Det är väl egentligen av två skäl. Dels så vill vi ju ha lite semester. Och sedan har vi ju full rulle här på somrarna. Och så vår bästa period är ju på sommaren, alla sommargäster och så. (inhyrd medarbetare)

Som ett sätt att ytterligare underlätta bemanningsplaneringen har företaget har en uttalad ambition att i högre utsträckning använda sig av fler deltidsanställningar, dels som ett sätt att underlätta schemaläggningen, dels som en möjlighet för att öka den numeriska flexibiliteten och möjligheten att få personalen att arbeta

mertid. Den senare strategin har dock inte använts mer än i en mycket begränsad omfattning, delvis därför att ägare och företagsledning har en uttalad ambition att de anställda skall ”kunna leva på sin lön”, dels därför att det finns en oro att man i så fall skulle riskera att förlora en del av personalen till andra arbetsgivare. VD menar dock att det är nödvändigt: ”Vi behöver jobba mer med deltidspersonal”, som en metod för att bättre kunna anpassa bemanningen efter kundflöden och efterfrågan. Förmågan att bättre optimera bemanningen av verksamheten beskrivs som ett område där man i förhållande till sina konkurrenter ”ligger efter” och som är i starkt behov av att utvecklas och anpassas till vad som uppfattas som nya förutsättningar.

I butikerna så måste vi titta mer på statistik. När har vi kunder i butiken? Och när ska vi ha vår personal? Vi har varit väldigt statiska, vi har hållit på att jobba i flera år med att trimma våra scheman. Det kan inte vara så att alla ska komma klockan nio och vara här till 18. (Personalchef)

Vidare har sortimentet utvecklats och förändrats under senare år, framför allt har efterfrågan ökat på mer förädlade produkter och att köpa produkten färdigmonterad. Det blir allt vanligare att kunden efterfrågar paketpris för allt som behövs och ingår i ett tänkt byggprojekt

Kunden kommer med en ritning, det här skulle jag vilja ha hjälp med. Ja, då kan vi mäta upp allt du behöver, göra en specifikation, vi kan prefabricera bitar om kunden vill det, vi kan ordna med hantverkare och så kan kunden få ett pris på hela kakan. Ditt garage kostar 60 450 kronor. (personalchef)

Trenden att inte bara köpa en produkt utan också tillhörande tjänster så som leverans och montering har dessutom förstärkts ytterligare i och med att reglerna för rotavdrag förändrats och gjorts mer generösa för privatpersoner 2008. Normalt utförs dock inte dessa tjänster av företagets egen personal, man har istället valt att samverka och teckna avtal med ett antal lokala hantverksfirmor.

Enligt företagsledningen har också kraven på kompetens hos personalen ökat. Kunderna har själva blivit mer kompetenta och har också högre förväntningar på en hög och kompetent service.

Efter hand har ju den här branschen tvingats att se till att folk är utbildade och kan mycket mera. Så är det, personalen måste kunna mycket mer idag. (personalchef)

I samband med rekrytering förlitar sig företaget på sitt lokala nätverk, exempelvis genom tips på kandidater från anställda, personer som tidigare sommarjobbat på företaget och, på senare tid, genom att rekrytera personer som är eller tidigare varit inhyrda i verksamheten. Fokus i bedömningen av vem som är lämplig är framförallt orienterad mot hur man uppfattar personens karaktär och egenskaper; att denna har ”driv” och ”vill framåt” beskrivs som viktigare än formell kompetens. Istället sker mycket av företagets inskolning och kompetensutveckling internt. Exempelvis rekryteras de ungdomar som arbetar extra på helger och ledigheter



i allmänhet på våren för att under helger på vinterhalvåret kunna utbildas och få erfarenhet och kompetens som gör att de har möjlighet fungera mer självständigt under sommarens semesterperioder, något som ställer ytterligare krav på fastanställd personal.

Många gånger kan det vara en belastning också att ha dem här, för de frågar ju mig och de andra mycket och springer efter...det får man ju förstå att de gör, men det blir ingen lättnad i själva jobbet man själv har ju. (fastanställd medarbetare)

Ambitionen när man rekryterar extrapersonal är också att de förhoppningsvis skall finnas kvar i verksamheten på helger och lov under tre, fyra år, men också ett sådant långsiktigt förhållningssätt kan uppfattas som problematiskt.

Problemet är att sen när de har varit här i tre år så vill de göra någonting annat ju. Och då blir vi av med den hos oss och då ska man börja med någon ny. (fastanställd medarbetare)

Mycket av företagets kompetensutveckling och fortbildning sker i egen regi och företaget har en person med en särskild deltidstjänst dedikerad enbart för arbetet med kompetens- och fortbildningsfrågor i företaget. Internutbildningarna fokuseras framför allt på mer generisk kompetensutbildning som exempelvis säljteknik, kundvård, IT-utbildning, etc. Valet att göra det internt motiveras framför allt av att den då kan riktas mot fler medarbetare och då också bättre kan anpassas till Byggab:s särskilda förutsättningar och behov. När det gäller kompetensutveckling riktad mot produktkunnskap och annan typ av fackkunskap, sker mycket av kompetensutvecklingen löpande av Byggab:s olika leverantörer.

Det finns ju kurser man kan åka på, i Stockholm och Malmö, och två gånger om året kommer leverantörerna hit, och då sätter vi oss ner och så går de igenom nyheter och sådant där, så det är ju där man får kunskapen ifrån. Det funkar inte om de bara slänger ut en ny produkt till oss och vi inte har en aning, vi måste ju vara förberedda vad det är för någonting. Men jag tycker det funkar bra. Vi har ju stor hjälp av leverantörerna och deras representanter. (fastanställd medarbetare)

Investeringar i kompetensutveckling har utökats under senare år. Det är ett resultat av en ökad konkurrens som företaget försöker möta genom en bättre och mer kvalificerad service till kunder.

Så får man dem att köpa varan hos oss, de behöver inte betala speciellt mycket mer hos oss än vad de gör på andra ställena, men det är vårt varumärke, våra kunniga medarbetare... Det ska vara det som avgör att man går hit. (ekonomichefen)

Ökningen beror också på de utökade öppettiderna och ett ökat behov av att kunna flytta medarbetare mellan olika roller som ställer krav på att flera personer har samma eller likande kompetensprofil. Kompetensutveckling blir ett sätt att säkerställa att det alltid finns kvalificerad personal på plats i butik och ute i

brädgården. Ambitionen hos företagsledningen är att huvudelen av personalen skall kunna fungera i olika roller inom samma område men också att det i någon mån skall gå att flytta personer mellan de olika verksamhetsområdena. Företaget har också utformat en introduktionsutbildning för alla nya medarbetare. I utbildningen får alla medarbetare lite information om företagets historia och bakgrund. Man får också grundläggande försäljningsteknik och kunskap om företagets verksamhet och vad det är man säljer

En metod som företaget valt att använda för att försöka hantera ett ökat behov av flexibla bemanningslösningar (och detta utan att tydligt förändra sin personalpolitik) har varit att i högre utsträckning anlita inhyrd personal från bemanningsföretaget. Cirka 10 procent av de som idag arbetar i verksamheten är inhyrd personal. Inhyrningsuppdragen varar oftast i mer än sex månader, men inte sällan kan en och samma person vara inhyrd under upp till ett och ett halvt år. Ofta avslutas dessutom inhyrningsperioden med att personen erbjuds en fast anställning i företaget. Företaget gör heller ingen principiell skillnad i hur man förhåller sig till inhyrd respektive fast personal, de får tillgång till samma personalförmåner som andra anställda, de har rätt till friskvårsersättning, de får julklass etc. som om de vore anställda i företaget. Samtidigt synliggörs i vissa situationer den inhyrda personalens mera temporära status i verksamheten och att det finns viktiga skillnader mellan att vara inhyrd och fastanställd.

Enda gången vi uppfattat några konflikter mellan fastanställd och inhyrd personal är om det är tal om neddragningar. Då blir det taggarna utåt lite grann, då hör man ibland från de tillsvidareanställda, att då får väl de inhyrda gå först va? eller? Det är nog den enda gången vi har märkt någonting? (VD)

De inhyrdas temporära status går också att spåra i de motiv som förs fram för att använda inhyrd personal. De betraktas som buffert tänkt att underlätta för företaget att parera för de säsongvariationer som finns i branschen: under vintermånaden har företaget normalt 70-80 procent av omsättningen jämfört med branschens högsäsong som är under vår- och sommarmånaderna. En ytterligare, och enligt ekonomi- och personalchefen, viktigare förklaring, är att användningen av inhyrd personal kan fungera som buffert under de återkommande konjunkturförändringar som de vet drabbar branschen. Efter hand har inhyrningen utvecklats till ett sätt att rekrytera, där inhyrningsperioden också betraktas som ett sätt att utvärdera och testa medarbetare inför en möjlig framtida anställning, något som den inhyrda personalen ofta är medveten om och ibland förhåller sig till.

Det är ju ett bra sätt för företaget att få in rätt kompetens enkelt. Man tar inga risker själv. Funkar det inte så får man väl in någon ny då kan jag ju tänka. Så mina tankar har varit att det är ett bra sätt att komma in och visa vad man kan och vad man går för. Sedan vill inte jag vara inhyrd någon längre tid. (inhyrd medarbetare)

Förändringen mot utökade öppettider har också inneburit att ledningen utvecklat en delvis annorlunda syn på kompetens. Längre öppettider innebar också att de perioder som det finns behov av att ha kompetent personal på plats i lokalerna utökades. Det innebar i sin tur att det inte bara behövdes en person, utan ett antal personer i personalgruppen med liknande eller överlappande specialistkompetenser inom varje område. Det har i sin tur lett till ökade investeringar i personalens kompetensutveckling och att mycket av fokus på de ökade utbildningsinsatserna ligger på att bredda den befintliga personalens kompetens så att personer lättare skall kunna täcka upp för varandra och ha möjlighet att fungera i flera olika roller i företaget.

Vi ju gärna att de ska kunna ta steget ut till brädgården om det skulle vara ont om folk och hjälpa, och en del av dem har ju den kompetensen, att de kan vara lite på alla ställen. Sen är ju ett önskemål vi har, att personalen ska få en bred kunskap.

Frågor om kompetens och kompetensutveckling och den betydelse dessa har för att utveckla servicenivå och kundrelationer var återkommande teman i beskrivningarna av företaget.

## Diskussion

Verksamhetens bemanningssituation karaktäriseras av långa anställningar och låg personalomsättning, något som dels förklaras med företagets långa historia, en lokal arbetsmarknad med begränsade möjligheter att byta arbete samt med en ”god” personalpolitik med karriärmöjligheter, där de flesta chefer rekryterats internt och har tidigare arbetat i mer operativa roller i företaget. Den låga personalomsättningen uppfattas delvis också som ett problem, detta eftersom man tror att det riskerar att konservera etablerade normer och sätt att arbeta. När företrädare för företaget skall beskriva vad som utmärker Byggab och som gjort det möjligt för företaget att överleva och fortsätta utvecklas trots den omfattande och pågående strukturomvandlingen i branschen - som slagit ut många av de mindre aktörerna i branschen - läggs fokus på företagets långa historia, dess stabila och tydliga ägarförhållande och lokala förankring, och inte minst dess fokus på kvalificerad personal och höga servicenivå. Det finns en stark föreställning om att dessa egenskaper är, och har varit, betydelsefulla och viktiga för att företaget lyckats upprätthålla och utveckla sin position. Man menar vidare att dessa karaktärsdrag också fortsättningsvis är viktiga konkurrensfördelar i förhållande till nya, konkurrerande verksamheter. Å andra sidan beskrivs också hur den pågående strukturomvandlingen av branschen i grunden förändrat förutsättningarna för företagets verksamhet. Nya aktörer, ofta i form av större kedjor som exempelvis Byggmax och Bauhaus, har bidragit till att Byggab tvingats förhålla sig till en ny situation av ökad priskonkurrens, krav på längre öppettider och ett mer förädlat produktsortiment. Ambitionen att balansera mellan att å ena sidan upprätthålla företagets särart och unika position och å andra sidan behovet att anpassa verksamheten till nya förutsättningar och villkor, ställer krav på företaget att

utveckla och förändra sitt sätt att se på sin personal och sina metoder för att bemanna verksamheten. De väsentligt utökade öppettiderna, krav på att snabbare kunna reagera på förändrade kundbeteenden och bättre kunna hantera säsong- och konjunkturförändringar har inneburit ett ökat behov av att kunna anpassa bemanningen till förändrade och föränderliga köpmönster och kundströmmar. I huvudsak använder sig Byggab av tre metoder för underlätta möjligheterna att anpassa och reglera bemanningen i verksamheten. För det första behovsanställer företaget gymnasieungdomar som extrapersonal och som oftast arbetar under helger och lov, tider då ordinarie personal ofta vill vara lediga och ha möjlighet att ta semester. Vidare kontrakteras vid behov externa entreprenörer. Dessa används företrädesvis för uppdrag inom Byggabs produktionsenhet. Byggab har också avtal med ett antal lokala byggföretag som anlitas för att utföra bygg- och monteringsarbete som kan ingå vid försäljning av paketlösningar. Sedan 2008 har företaget också börjat använda inhyrd personal från bemanningsföretag i sin verksamhet och ungefär 10 procent av bemanningen utgörs idag av inhyrd personal. Det rör sig i allmänhet om förhållandevis långa inhyrningar, ofta är de längre än 6 månader och ibland upp till ett och ett halvt år. Företagsledningen har också en uttalad ambition att öka antalet deltidsanställd personal i företaget för att ytterligare underlätta möjligheterna att kunna anpassa och variera personalens sammansättning och omfattning efter varierande bemanningsbehov. Parallellt arbetar också Byggab med att utveckla och stärka kompetensen hos personalgruppen i stort. Företaget har bland annat utvecklat system för arbetsrotation där personer skiftar roller och positioner för att därigenom höja kompensen inom specifika fackområden bredare i personalgruppen. Man har också program för inskolning av ny personal, program som också omfattar personalgrupper som inte nödvändigtvis långsiktigt finns kvar i verksamheten som exempelvis visstidsanställda eller inhyrd personal, allt för att säkerställa ett kvalificerat bemötande av kunder. Vidare investerar Byggab allt mer resurser i kompetensutveckling och fortbildning av personalen. Byggabs prioriteringar av kompetensutveckling och kontinuitet grundas i stor utsträckning i hur de ser på kundrelationen. Beskrivning av personalen som en kombination av säljare och rådgivare illustrerar företagets syn på relationen till kunden, den anses "förvänta" sig personal med fackkunskap inom det produktområde man som kund intresserar sig för. Dessutom kan säljare i egenskap av kompetenta rådgivare visa vad kunden *dessutom* behöver för verktyg, material och utrustning för att kunna genomföra sitt tänkta projekt, något som ofta leder till merförsäljning och en ökad omsättning. Frågor kring personalens kompetens blir därigenom en central utgångspunkt för hur företaget väljer att utforma sina bemanningsstrategier.

## Kapitel 4

### Diskussion

Sedan i mitten av 1990-talet, fram till år 2011 har antalet personer med tillfällig anställning stadigt ökat i Sverige. Efter 2011 har utvecklingen avstannat och andelen personer med tillfälliga anställningar har minskat något mellan åren 2011-2014 men är fortsatt på historiskt höga nivåer (SCB). Utvecklingen inom detaljhandeln är likartad, om än på en något högre nivå. Det är dessutom en sektor med förhållandevis hög andel deltidsanställningar, en anställningsform som i sig erbjuder möjligheter till flexibel bemanning, bland annat genom att erbjuda mertid och behovsanpassad schemaläggning.

Detaljhandeln har genomgått breda strukturella förändringar på samhällsnivå. Det kan handla om förändrade konsumtionsmönster och ökade krav från konsumenter på tillgänglighet när de gör sina inköp, något som leder till förändrade öppettider. En annan förändring är en allt hårdare konkurrens, med ökade krav på ett effektivt utnyttjande av lokaler, personal och andra resurser som följd. Ytterligare en utvecklingstendens är att anställda (eller möjligen grupper av anställda) har ökade önskemål om flexibla arbetstider, större egen kontroll av arbetstiden och möjlighet till bättre anpassning av familjeliv och arbetsliv. Oavsett vilka förändringar som kan tillskrivas den svenska detaljhandeln får utvecklingen konsekvenser för branschen i stort och för de som arbetar med detaljhandel. Syftet med föreliggande studie har därför varit att beskriva och analysera hur dessa strukturella förändringar tar sig uttryck i företagets bemanningsstrategier på arbetsplatsnivå, både med utgångspunkt i arbetsgivarens möjligheter att organisera verksamheten och för de människor som arbetar där.

Studien har genomförts i form av fyra fallstudier som var och en utgör exempel på olika verksamheter inom detaljhandeln. Exempelen har valts för att spegla olika delar och aspekter av detaljhandeln så som sällanköp kontra dagligvaror, mansdominerade sektorer kontra kvinnodominerade samt variationer i kompetensnivå bland olika personalgrupper. I studien har ingått en butik som ingår i en större klädkedja i Sverige, en bygghandel, en livsmedelsbutik som också den ingår i en större kedja, samt ett apotek. Studiens resultat visar att företagets sätt att arbeta balanserar mellan två ytterligheter. Å ena sidan behovet att uppnå kostnadseffektivitet. Å andra sidan behovet att utveckla relationen med kunden och maximera företagets intäkter. Företagen balanserar dessa motstridiga krav på olika sätt.

Med utgångspunkt i studiens resultat kan vi därför schematiskt dela in drivkrafterna i två olika typer. Den första typen har vi valt att beskriva i termer av kostnadseffektivitet, med fokus på slimmad bemanning, numerisk flexibilitet och utbytbarhet. Utgångspunkten är en ambition att i så stor utsträckning som möjligt försöka anpassa bemanningen till kundflöden och därigenom minimera det totala bemanningsbehovet i verksamheten. Något förenklat är målsättningen

att anpassa bemanningen till den nivå som anses behövas i verksamheten vid varje givet ögonblick. Eftersom mycket av detaljhandelns verksamhet präglas av att kundflöden varierar över tid, variationer som ibland också kan vara svåra att förutse, ställer ett sådant förhållningsätt krav på verksamhetens förmåga att utveckla olika typer av numerisk flexibilitet, dvs metoder som innebär att arbetsgivaren förhållandevis enkelt kan anpassa antalet personer som arbetar i verksamheten till de behov finns. Numeriskt flexibla bemanningslösningar kan se olika ut i olika verksamheter men innehåller ofta en kombination av metoder så som att använda sig av tillfälligt anställd personal, att använda deltidsanställd personal som arbetar mertid eller att man hyr in personal från bemanningsföretag.

En andra typ av drivkraft har vi valt att beskriva i termer av intäktsmaximering. Intäktsmaximering innebär ett fokus på att säkerställa kundrelationen genom att utveckla personalens fackkompetens, funktionell flexibilitet och kontinuitet. Utgångspunkten här är en ambition att i så stor utsträckning som möjligt försöka säkerställa kvalitet och kontinuitet i verksamhetens kundrelationer. Eftersom kundens förväntningar på tillgänglighet och servicenivå har förändrats och utvecklats inom delar av detaljhandeln under de senaste decennierna, har också kraven på att ha kompetent personal tillgänglig i verksamheten när kunderna är där ökat. Det har i sin tur ställt delvis nya krav på verksamhetens förmåga att utveckla och använda bemanningsstrategier som möter dessa förväntningar. Också här kan lösningarna se olika ut i olika verksamheter men de innehåller ofta satsningar på att ”bygga” kontinuitet i personalgruppen, systematisk kompetensutveckling, strukturerade inskolningssystem och system för arbetsrotation som syftar till att personalen breddar sin kompetens och kan fungera i flera olika roller och funktioner i verksamheten (s.k. funktionell flexibilitet).

Dessa bemanningslösningar är inte alltid medvetet formulerade från arbetsgivarens perspektiv. De kan finnas där som en del av en tradition i företaget eller branschen, det förgivet-tagna sättet att driva verksamheten på. De kan också vara inlånade som recept från andra företag eller sektorer, utan att de är anpassade till företagets eller branschens specifika villkor och förutsättningar.

Valet av bemanningslösning (oavsett om den är medvetet utformad eller för givet tagen) får däremot konsekvenser för de anställda. Bemanningslösningar som syftar till att utveckla en hög grad numerisk flexibilitet får helt andra konsekvenser för de anställda än bemanningslösningar som bygger på funktionell flexibilitet och kontinuitet. Med den förra strategin ligger fokus på att enkelt kunna variera och byta ut personal allt eftersom verksamhets behov förändras.

I vår studie har vi identifierat fyra olika metoder som kan sägas bidra till att öka verksamheternas numeriska flexibilitet. Den vanligaste formen är att arbetsgivare visstidsanställer personal för kortare eller längre perioder. Det handlar ofta om ungdomar som arbetar extra på lov och helger eller personer som ser arbetet inom detaljhandeln som ett genomgångsyrke innan man går vidare till studier, resor eller vidare till andra arbeten, branscher och yrkesroller. Användningen av visstidsanställningar har också uppfattas som ett problem, bland annat från

fackligt håll, vilket inneburit att branschens parter i ett nytt kollektivavtal skärpt regelverket kring visstidsanställningar som innebär att visstidsanställd personal övergår i en fast anställning redan efter ett års anställning, istället för efter lagstadgade två år.

En andra metod för att möjliggöra numerisk flexibilitet är att använda sig av deltidsanställningar. Enligt verksamhetsförträdare anses användningen av deltidsanställningar ha flera fördelar. Det skapar bland annat en möjlighet att sprida den samlade arbetstiden på fler personer, något som underlättar möjligheterna att bemanna verksamheten under perioder när aktiviteten är som högst. Deltidsanställningar innebär också en möjlighet för arbetsgivaren att få personalen att arbeta mertid, vilket skapar en möjlighet att öka de totala arbetade timmarna i verksamheten utan att behöva rekrytera fler medarbetare eller på annat sätt öka bemanningen. Samtidigt uttrycks kritik mot, och problem med, användningen av deltidsanställningar. Bland annat uttrycker vissa respondenter med deltidsanställningar att de hellre skulle vilja ha en heltidsanställning, att det kan vara svårt att försörja sig på sitt arbete, och att det kan uppstå viss intern konkurrens om den mertid som finns tillgänglig. Om deltidsanställningen understiger 17 timmar per vecka omfattas man dessutom inte av samma försäkrings- och pensionssystem som andra anställda. Det har också inneburit att några av de studerade verksamheterna har valt att begränsa användningen av deltidsanställningar eller har försökt att skapa deltidstjänster som i omfattning ligger förhållandevis nära heltidstjänster.

En tredje metod för att skapa numerisk flexibilitet är att använda sig av inhyrd personal. Personalinhyrning betraktades av flera företag som ett förhållningsvis enkelt sätt att snabbt få in och ut personal i verksamheten, men uppfattas också som en dyr bemanningslösning som bara används av ett av de studerade företagen. Där använde man sig av inhyrd personal, dels som ett sätt att skapa en buffert i verksamheten, dels som ett sätt att utvärdera och rekrytera ny personal. Ett fjärde sätt att åstadkomma numerisk flexibilitet är att outsourca delar av verksamheten till fristående entreprenörer. Den metoden användes också bara av en av de studerade organisationerna och då bara vad gäller arbeten som relativt enkelt kunde frikopplas från den ordinarieverksamheten, som exempelvis monteringsarbete.

En av de viktigaste drivkrafterna för att utveckla olika typer numerisk flexibilitet är att det framstår som sätt att skapa konkurrensfördelar gentemot konkurrenter genom att i högre utsträckning använda kostnadseffektiva och anpassningsbara bemanningslösningar i en snabbt föränderlig bransch. Samtidigt riskerar användningen av numerisk flexibilitet också få andra konsekvenser. Tidigare forskning har visat att personer som är mer löst kopplade till en arbetsplats ofta är mindre motiverade och känner mindre samhörighet med organisationen (Håkansson och Isidorsson, 2013). Att mot bakgrund av detta använda sig av visstidsanställd personal som ofta ser anställningen som ett sätt att tjäna extra pengar som student eller som betraktar arbetet inom detaljhandeln



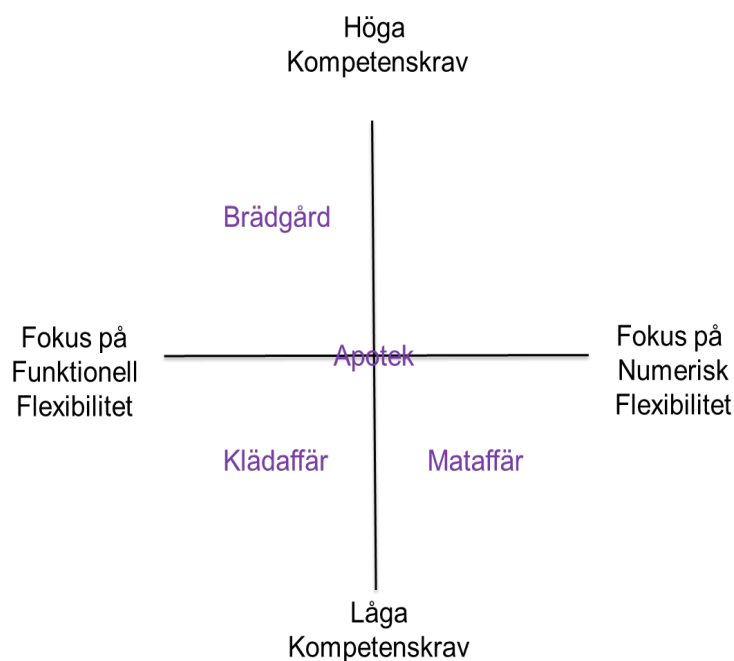
som något tillfälligt på sin väg mot något annat kan var problematiskt. Vidare är ett återkommande tema i vår studie att personer med deltidsanställningar och inhyrd personal hellre skulle vara i en situation där de har en fast heltidstjänst. Det innebär i sin tur att många av de metoder som detaljhandeln utvecklat för att skapa numerisk flexibilitet delvis är beroende av en arbetsmarknadssituation där människor väljer att ta arbeten som de uppfattar inte fullt ut möter de förväntningar och preferenser man har. I en arbetsmarknadssituation där det är svårare att hitta lämplig personal kan arbetsgivare därför tvingas förändra sina bemanningslösningar så att de i större utsträckning möter potentiella kandidaters preferenser. Detta kan i sin tur innebära att möjligheterna att upprätthålla befintliga lösningar för att åstadkomma numerisk flexibilitet begränsas.

Med bemanningslösningar som istället bygger på funktionell flexibilitet ligger fokus på skapa kontinuitet i personalgruppen och kontinuerlig kompetensutveckling. I vår studie har vi sett en rad olika exempel på hur olika organisationer utvecklat metoder för att säkerställa detta. En metod är att systematiskt arbeta med arbetesrotation för att därigenom säkerställa att den kompetensnivå som krävs i specifika roller och positioner utvecklas och sprids bland flera i personalgruppen. Genom att personal som är mer oerfarna inom vissa områden och funktioner arbetar med erfarna personer hoppas ledningen skapa en situation av kontinuerligt lärande i verksamheten vilket gör det möjligt att använda samma person i olika funktioner och roller inom organisationen. På liknande sätt finns exempel från några av de studerade organisationerna på att man väljer att lägga betydande resurser på upplärning och inskolning av ny personal, ibland också på personalgrupper som inte självklart långsiktigt finns kvar i verksamheten som exempelvis visstidsanställda eller inhyrd personal, allt för att säkerställa ett kvalificerat bemötande av kunder.

Vidare finns också exempel på att företagen systematiskt investerar i kompetensutveckling och fortbildning för personalen. I vissa fall sker det bredare riktat mot stora delar av personalgruppen, i andra är insatserna mer inriktade på specifika grupper av personalen och ibland utformade som ett slags karriärsteg och en väg till andra mer kvalificerade befattningar inom verksamheten. Det finns också exempel på att det ställs särskilda krav på fortbildning för vissa yrkesgrupper och professioner. Det gäller bland annat delar av apotekspersonalen som kontinuerligt förväntas genomgå kompetensutveckling för att trovärdigt kunna upprätthålla sin professionella kompetens. Vi ser också att man i några organisationer väljer att i större utsträckning rekrytera personer med mer kvalificerad utbildningsbakgrund för att bättre kunna möta nya krav och förväntningar från samhälle och kunder, något som tidigare varit ovanligt i en bransch som historiskt haft mycket få anställda med någon form av eftergymnasial utbildning.

Kategoriseringarna ovan utgör en slags renodlade idealtyper och i praktiken används ofta en kombination av olika typer bemanningslösningar parallellt. Resultaten indikerar att alla fallföretag utvecklat bemanningsstrategier där man

kombinerar olika konfigurationer av bemanningslösningar. Det finns också exempel på verksamheter som kombinerar olika bemanningsstrategier, men där dessa är isärkopplade och olika grupper eller roller behandlas olika beroende på viken funktion eller betydelse de tillskrivs i verksamheten. Resultaten indikerar att detta i sin tur kan innebära att olika bemanningslösningar riskerar att motverka varandras syfte och ibland hamna i konflikt med varandra. Schematiskt kan de olika fallföretagen kategoriseras med utgångspunkt i hur respektive verksamhet ser på flexibilitet och kompetens, se figur 1.



Figur 1

I figuren används begreppet kompetens i bred mening och inbegriper såväl kunskaper, erfarenheter och färdigheter som personalen förväntas ha med sig in i anställningen, exempelvis i rollen som receptarie på ett apotek, som kunskaper och erfarenheter som personalen förvärvat via lång erfarenhet och intern kompetensutveckling. Den centrala aspekten är istället att verksamheten karaktäriseras av ett sätt att organisera arbetet och utforma bemanningsstrategier som prioriterar kompetens i kundmötet. Det är också viktigt att framhålla att våra fall i viss mening är unika och därför inte kan ses som representativa för sin bransch som helhet. Det innebär att alla företag inom ett visst branschsegment inte har samma konfiguration av bemanningsstrategier, utan att det kan variera beroende på verksamhetens inriktning och förutsättningar.

*Mataffären* var den verksamhet som mest betonade kostnadseffektivitet och bemanningslösningar med hög grad av numerisk flexibilitet. Där användes

visstidsanställd personal som ofta arbetade extra, men vars huvudsakliga fokus låg någon annanstans, exempelvis studier. Vidare var en stor andel av personalen deltidanställda, ibland med ett begränsat antal reglerade timmar i sitt kontrakt, vilket ofta gjorde att de anställda blev mer eller mindre beroende av att försöka arbeta mertid i verksamheten. Tillsvidareanställning på heltid var i allmänhet förbehållet personer som arbetat lång tid i verksamheten. Vissa grupper, exempelvis personer som hade någon form av arbetsledande befattning, arbetade i allmänhet heltid, hade tillgång till kompetensutvecklingsinsatser och karriärmöjligheter. Företaget kan därigenom sägas ha utvecklat olika typer av bemanningsstrategier för olika grupper av anställda, allt beroende av vilken roll och funktion de olika grupperna har i verksamheten. Fokuset på numerisk flexibilitet innebär också att företaget utvecklar en arbetsorganisation där det är förhållandevis enkelt att ersätta en person med en annan, något som i sin tur premierar en rutinisering av arbetsuppgifter som förenklar upplärning och förhållandevis låga kompetenskrav.

I *Klädaffären* användes också extraarbetande visstidsanställd personal, men man rekryterade då förträdesvis personer som av olika skäl kunde förväntas gå in i en mer permanent roll och anställning i företaget på sikt. Många i personalen var deltidansställda, ofta i en omfattning som låg ganska nära heltid och man hade högre andel heltidsanställda. Ett av de uttryckliga skälen var att företaget hade som princip att de anställda skulle kunna leva på sin lön, något som också ansågs ha bidragit till verksamhetens låga personalomsättning och det faktum att många medarbetare hade varit anställda i över 20 år. På likande sätt som i *Mataffären* fanns också kompetensutvecklingsinsatser och tydliga karriärmöjligheter för personer som hade, eller som ansågs ha potential för arbetsledande befattningar inom företaget. *Klädaffärens* bemanningsstrategier kan således beskrivas som drivna av en delvis annorlunda typ av kostnadseffektivitet i jämförelse med *Mataffären*. Ambitionen var att hålla nere de samlade personalkostnaderna, något som i sin tur innebar att de ”billiga” timmarna schemalades, dvs. arbetstider då det inte utgick tilläggsersättning för obekvämt arbetstid. Det innebar i sin tur att butikens bemanningstäthet inte nödvändigtvis följde kundströmmarna och att arbetsuppgifterna för personalen varierade. Under förmiddagarna arbetade personalen främst med försäljning och kundservice. Andra tider var fokus på uppackning. Sammantaget kan *Klädaffären* således sägas karaktäriseras av relativt låga kompetenskrav och hög rad av funktionell flexibilitet i vår figur.

I *Brädgårdens* bemanningsstrategier låg fokus istället på vad vi valt att kalla *intäktsmaximering*. Företaget värnade om att utveckla kundrelationen genom att investera i arbetsrotation, kontinuitet och kompetensutbildning för att därigenom konkurrera med kvalificerad och välutbildad personal och hög servicenivå. Detta kombinerades med vissa former av tillfällig bemanning, t.ex. användes extraarbetande visstidsanställd personal, men med ambitionen att

etablera en förhållandevis långsiktig relation till den person som anställts. Det innebar bland annat att studenter som arbetade extra under helger förväntades finnas kvar i verksamheten under tre, fyra år och det ansågs därför motiverat och nödvändigt att investera i inskolningsinsatser och kompetensutveckling också för denna grupp. Deltidsanställningar användes bara i begränsad utsträckning, även om det fanns en uttalad ambition att öka andelen deltidsanställningar. Brädgården använde sig också i viss mån av inhyrd personal, som ett sätt att skapa en buffert för att hantera säsons- och konjunkturvariationer i verksamheten. Även den inhyrda personalen ansågs behöva genomgå viss inskolning och inhyrningsperioderna sträckte sig ofta över längre perioder än sex månader. Efterhand har inhyrningen blivit ett sätt för arbetsgivaren att utvärdera och rekrytera nya medarbetare. Sammanfattningsvis karaktäriseras således *Brädgården* av ett starkt fokus på funktionell flexibilitet och relativt höga krav på kompetens.

*Apoteket* var den organisation som tydligast tillämpade skilda strategier för olika personalgrupper. Den mer kvalificerade gruppen av apotekets personal, som exempelvis apotekare och farmaceuter, hade i allmänhet fasta heltidsanställningar. De hade större möjligheter att påverka sitt schema och var via sin profession förbehållna mer kvalificerade arbetsuppgifter och en rådgivande roll i sina kundkontakter. Det är också en grupp som kontinuerligt förväntas genomgå kompetensutveckling för att upprätthålla sin professionella kompetens. Bland andra personalgrupper användes i högre grad visstidsanställd personal som ofta arbetade extra, men vars huvudsakliga fokus låg någon annanstans, exempelvis studier. Bland denna grupp var det också vanligare med deltidsanställningar med fokus på numerisk flexibilitet, med en arbetsorganisation baserad på hög grad av anpassning, utbytbarhet och rutiniserade arbetsuppgifter. Sammanfattningsvis kan Apoteket beskrivas som en hybrid mellan å ena sidan en bemanningsstrategi som fokuserar på numerisk flexibilitet och förhållandevis låga kompetenskrav, och å andra sidan en bemanningsstrategi som fokuserar funktionell flexibilitet och höga kompetenskrav.

Vilken typ av bemanningsstrategi som betonas i olika verksamheter förefaller i stor utsträckning formas av två faktorer: för det första karaktären på kundrelationen. Ju högre förväntningar och krav som kunden har på ett kompetent bemötande och hög service nivå, desto större fokus tenderar verksamheten att lägga på funktionell flexibilitet och kompetenskrav. I verksamheter och situationer där dessa förväntningar inte är lika höga betonas kostnadseffektivitet mer, vilket leder till större fokus på numerisk flexibilitet, utbytbarhet och lägre krav på kompetens. För det andra förefaller en bemanningsstrategi som syftar till hög numerisk flexibilitet vara avhängig av en arbetsmarknadssituation där personer är beredda och intresserade av att arbeta under villkor där de som individer får hantera en stor del av konsekvenserna av företagets ökade krav på kostnadseffektivitet. I en arbetsmarknadssituation som i högre grad karaktäriseras en ökad efterfrågan på arbetskraft kan detta förändras.

## Slutsatser

Våra resultat indikerar att de bemanningsstrategier som utvecklats hos våra fallföretag innehåller en kombination av olika bemanningslösningar som tillsammans syftar till att hantera ett antal olika, och ibland konkurrerande bemanningsproblem. Hur bemanningsstrategierna utformas påverkas bland annat av hur man valt att arbeta med bemanning historiskt, möjligheten och viljan att imitera lösningar som andra aktörer utvecklat och använder, men är också beroende av verksamhetens utformning, och i vilket sammanhang företaget verkar. Internt påverkas bemanningsstrategiernas utformning framför allt av vilken avvägning som görs mellan bemanningslösningar som å ena sidan kan sägas bidra till och stärka relationen till kunden och å andra sidan bemanningslösningar som uppfattas som kostnadseffektiva och flexibla i relation till verksamhetens behov och önskemål. Valet av bemanningsstrategi får också konsekvenser för de anställda, detta eftersom de olika bemanningslösningarna svarar mer eller mindre väl mot olika grupper av anställdas preferenser, önskemål och behov.

Bemanningslösningar som syftar till att åstadkomma numerisk flexibilitet innebär ofta att delar av personalen får en mer perifer roll i verksamheten än andra grupper. En sådan position kan ibland uppfattas som positiv, exempelvis för personer som betraktar det aktuella arbetet som ett genomgångsjobb på väg någon annanstans eller som av andra skäl inte långsiktigt vill engagera sig i verksamheten (Tailby & Walter, 2002). Ofta uppfattas dock den perifera rollen som problematisk, en situation där människor riskerar att se sig själva som marginaliserade, utsatta och befinna sig i ett beroendeförhållande till arbetsgivaren (Belos, 1997; Garsten, 1998; Standing 2012, Sennet, 1998). Bemanningslösningar som istället syftar till att öka verksamhetens funktionella flexibilitet innebär med nödvändighet ett behov av att utveckla en mer långsiktig och permanent relation till de personer som arbetar i verksamheten, detta eftersom en sådan strategi förutsätter investeringar i kompetensutveckling och möjligheter för personalen att etablera mer långsiktiga relationer till kunder. De konsekvenser som de olika strategierna kan få för personalen kan därför i förlängningen innebära att de bemanningslösningar som utvecklas och används inom handeln, inte bara utformas med utgångspunkt från verksamhetens egna önskemål, utan också behöver ta hänsyn vilka möjligheter man har att attrahera kompetent personal, och är därför i förlängningen beroende av arbetsmarknadens sammansättning och karaktär, något som är svårt att påverka för enskilda företag och som förändras över tid.

## Referenser

- Atkinson, J. (1984) Manpower Strategies for Flexible Organizations. *Personal Management*, August.
- Belous, R. S. (1997) Coming to Terms With the rise of the Contingent Workforce. In: Lewin, D., Mitchell, D. & Mahmood, Z. (eds.) *The Human Resource Management Handbook Part II*. Jai Press Inc. London.
- Deery, S. J. & Mahony, A. (1994) Temporal flexibility: Management strategies and employee preferences in the retail industry. *Journal of Industrial Relations*, 36(3), 332–352.
- Brandwein, Tamar, Fox Shaul & Krausz Moshe (1995) Work Attitudes and Emotional Responses of Permanent, Voluntary, and Involuntary Temporary-Help Employees: An Explanatory Study. *Applied Psychology: An International Review*, 44, (3), 217–232.
- Bryson, C. (1999) Managing Uncertainty or Managing Uncertainly. In: Leopold, H. & Watson (red) *Strategic Human Resourcing*. London: Pitman.
- Dahlin-Ivanoff, S. (2011) Fokusgruppsdiskussioner. I: Ahrne & Svensson (2011) (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Dalton, M. (1959) *Men Who Manage*. New York: Wiley.
- Gamble, J. & Huang, Q. (2009) One store, two employment systems: core, periphery and flexibility in China's retail sector. *British journal of industrial relations*, 47(1), 1–26.
- Garsten C. (1999) Betwixt and between, Liminal Subjects in Flexible Organizations. *Organization Studies*, 20/4, 601–617 .
- Geertz, C. (1988) *Work and Lives: the Anthropologist as an Author*. Stanford: Stanford University press
- Glaser, B. G. & Strauss A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Transaction, London.
- Henley, J. R., et al. (2006) Nonstandard Work Schedules: Employer- and Employee-Driven Flexibility in Retail Jobs. *Social Service Review* 80(2): 609–634.
- Hill E. J. (2008) Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family* 11(2): 149–163.
- Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2003) *Hysesarbetskraft : användning av inhyrd arbetskraft på den svenska arbetsmarknaden*. Göteborg University arbetslivsstudier, Göteborgs universitet.
- Jenkins, S. (2004) Restructuring Flexibility: Case Studies of Part-Time Female Workers in Six Workplaces. *Gender, Work and Organization* 11(3) 306–333.
- Bellaagh, K. & Isaksson, K. (1999) Uthyrd men fast anställd, Arbetslivsinstitutet, Arbete och hälsa 1999,6.
- Kellieher, C. & Riley, M. (2003) Beyond Efficiency: Some By-products of Functional Flexibility. *The Service Industry Journal* 23(4) 98–113.

- Kreuger, R. A. (1994) *Focus groups: A practical guide for applied research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lambert, S. J. (2008) Passing the Buck: Labor flexibility practices that transfer risk onto hourly workers. *Human Relations* 61(9) 1203–1227.
- Lindberg, K. & Adolfsson, P. (2007) *The evolution of Swedish pharmacies and recent reforms*. GRI-rapport 2007:5. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Matusik, S. F. & Hill, C. W. (1998) The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. *Academy of Management Review* 23(4) 680–697.
- McGlashan Glasgow, K. (2001) *A Strategic Model of Temporary Staffing*. Taylor & Francis, New York.
- Nesheim, T. (1998) Numerical Flexibility and Temporary Work: Short term hires and leasing of workers in Norway. *Working Paper No 13/99*, Stiftelsen for Samfunns- og Naeringslivsforskning, Bergen.
- Pearce, J. L. (1993) Toward an Organizational Behaviour of Contract Laborers: Their Psychological involvement and Effects on employee Co-workers. *Academy of Management Journal* 36(5) 1082–1096.
- Pfeffer, J. & Baron, J. N. (1988) Taking the workers back out – Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behaviour* 10: 257–303.
- Prien, L. (1992) *Rekrytering och Urval*. Studentlitteratur, Lund.
- Polanyi, K. (1944) *Den Stora Omdaningen – Marknadsekonomins uppgång och fall*. Arkiv Förlag, Lund.
- Sennet, R. (2000) *När karaktären krackelerar*. Atlas, Stockholm.
- Smith, V. (1994) Institutionalizing Flexibility in a service Firm – Multiple Contingencies And Hidden Hierarchies. *Work and Occupations* 21(3) 284, August 1994.
- Standing, G. (2011) *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury Publishing.
- Standing, G. (1999) *Global Labour flexibility: Seeking Distributive Justice*. St. Martins Press, New York.
- Storrie, D. (2003) The regulation and growth of contingent labour in Sweden. In: Bergström, O. & Storrie D. (ed.) *Contingent Employment in Europe and the United States*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Sundin, E. & Rapp, G. (2001) *SERVEMPLOY, First Thematic Report: Equal Opportunities*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Tullberg, M. (2006) *Med ljuset på ledare och ledda inom äldreomsorgen*. Malmö: Liber.
- Wallraff, G. (2010) *Rapport från vår sköna nya värld. 8 Reportage*. Stockholm: Norstedts
- Walter, L. & Tailby, S. (2002) *Temporary work in European Healthcare*. Paper presented at the EGOS colloquium 2002, Barcelona
- Yin, R. K. (2006) *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber