

Omställning i detaljhandeln

Flexibilitet eller
strukturuomvandling

*Rebecka Arman, Ola Bergström och Nanna Gillberg
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet*



Forskningsrapport 2015:7,
Omställning i detaljhandeln
ingår i Handels Utvecklingsråds rapportserie.
Forskarna själva är ansvariga för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2015.
Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB

www.hur.nu
ISBN: 978-91-86508-29-6

Förord

Den här rapporten presenterar resultaten av forskningsprojektet ”Omställningskompetens i detaljhandeln”, finansierat inom ramen för Handels Utvecklingsråds utlysning för studier om strukturomvandlingen i handeln.

Projektet har skett i nära samverkan med företagsrepresentanter, medarbetare och fackföreningsombud inom detaljhandeln. Studien hade inte varit möjlig att genomföra om inte alla medverkande hade ställt sin tid till förfogande. De som valt att medverka i studien har visat en fantastisk generositet, öppenhet och nyfikenhet på att utveckla ny kunskap om detaljhandels utveckling och omvandling. Vi vill därför rikta ett stort tack till alla er som medverkat till studiens genomförande! Vi vill också tacka TSL, Trygghetsfonden Svenskt näringsliv och LO, som gett oss ovärderlig tillgång till sina databaser och Centre for Retail vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, som bidragit inte bara med medfinansiering av projektet utan också en stimulerande forskningsmiljö.

Handeln har särskilda förutsättningar och utmaningar. Att utveckla kunskap om dessa förutsättningar och utmaningar är viktigt för framtiden. Vi vill därför tacka Handels Utvecklingsråd för att vi har fått möjlighet att delta i denna spännande resa. Ett särskilt tack går till Andreas Hedlund och Jenny Dahlerus, vid Handels Utvecklingsråd, som med stor omsorg och professionalism bidragit till projektets uppstart och slutförande.

Göteborg, december 2015

Ola Bergström, Rebecka Arman och Nanna Gillberg

Sammanfattning

Detaljhandeln genomgår liksom andra branscher en omfattande strukturomvandling. I den här rapporten redovisas resultaten från en studie av omställning i detaljhandeln som finansierats av Handels Utvecklingsråd. Studiens övergripande syfte är att bidra med ökad kunskap om och förståelse för konsekvenserna av strukturomvandling i detaljhandeln, genom fallstudier av hur omställning går till i ett antal detaljhandelsföretag.

Omställning kan definieras som de olika metoder och arbetssätt som finns tillgängliga för att anpassa och förändra verksamheter i förhållande till strukturella förändringar. Strukturomvandling är en ständigt pågående process och det är både en förutsättning för och en följd av ekonomisk tillväxt. I Sverige har arbetsmarknadens parter utvecklat ett stödsystem för att understödja omstruktureringar i svenska företag genom att framför allt erbjuda stöd till uppsagda så att de enklare kan hitta en ny anställning. På så sätt reduceras konsekvenserna för den enskilda individen. Tanken är att uppsagdas kompetens kan tas tillvara i andra företag, samtidigt som förutsättningarna för den kvarvarande personalen förstärks. Olönsamma verksamheter rationaliseras eller läggs ned. Motsvarande omställningsstöd finns tillgängligt för medarbetare inom detaljhandeln.

För att undersöka hur omställning går till i detaljhandeln och vilka konsekvenser det får för företag och medarbetare, har vi genomfört intervjuer i ett urval av 17 företag i detaljhandeln som genomfört uppsägningar som en följd av förändringar under de senaste fyra åren. I den första delrapporten, *Omställningskompetens i detaljhandeln – Företagens erfarenheter av uppsägningar*, från studien rapporterade vi resultaten från intervjuer med enbart företagsrepresentanter. I denna rapport ingår också resultat från intervjuer med arbetstagare och deras fackliga representanter, vilket ger en mer komplett bild. Vi har också genomfört fördjupade fallstudier i två företag för att undersöka och belysa hur strukturomvandling i detaljhandeln gestaltar sig på arbetsplatsnivån. I fallstudierna dominerar medarbetar- och butikschefsperspektivet.

Studiens resultat visar att strukturomvandling i den svenska detaljhandeln följer ett tydligt mönster. Det finns en trend mot att stora företag och stora butiker har en allt större del av detaljhandeln. Denna strukturomvandling sker dels genom nedläggning och stängning av butiker och omplacering av personal till butiker och arbetsplatser med andra anställningsvillkor, dels genom uppsägning av medarbetare som sedan får söka sina ”gamla” tjänster på nytt med nya arbetsvillkor, ofta med lägre sysselsättningsgrad. I båda dessa omställningstyper ger arbetsgivaren uppsagda medarbetare möjligheten att fortsätta sin anställning fast med andra anställningsvillkor, ofta med en omställning till deltid. De som inte väljer att arbeta under de nya villkoren erbjuds stöd för att söka en ny anställning på annat håll. Det innebär en strukturell förändring mot mer ”flexibla” bemanningsstrategier med mer deltidsarbete.

Studien avslutas med en diskussion om hur förutsättningarna för att hantera strukturomvandling inom detaljhandeln skiljer sig från andra branscher och sektorer. Kan detaljhandels omvandling ses som ett exempel på de omställningsmetoder som vanligtvis förknippas med den svenska modellen? Vilka konsekvenser får det för arbetsmarknaden och samhället i övrigt? Studiens resultat kan alltså ligga till grund för en diskussion om omställningsstödet relevans och utformning i detaljhandeln.

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
2	Bakgrund	11
	2.1 Strukturuomvandling och den svenska omställningsmodellen	11
	2.2 Parternas roller och inflytande	13
	2.3 Parterna och omställning	14
	2.4 Omställningsorganisationer och omställningsstöd	16
	2.5 Strukturuomvandling i detaljhandeln	18
	2.6 Omställningssystemet i detaljhandeln	21
3	Metod	25
4	Fallstudie I: Stängning och omplacering	32
	4.1 Före förändringen	33
	4.2 Under förändringen	35
	4.3 Efter förändringen	39
	4.4 Framtidens bemanning	44
5	Fallstudie II: Nya kontrakt med förändrade arbetsvillkor	47
	5.1 Före förändringen	47
	5.2 Under förändringen	51
	5.3 Efter förändringen	57
	5.4 Framtidsbilder	68
6	Omställning i detaljhandeln enligt parterna	72
	6.1 Drivkrafter till omställning	73
	6.2 Förhandling om förändring	76
	6.3 Omställning tar tid	77
	6.4 Turordning	81
	6.5 Deltidsomställning	85
	6.6 Omställningsstöd: från kris till nytt jobb	88
	6.7 Omställning i detaljhandeln enligt coacherna	91
7	Diskussion och slutsatser	95
	7.1 Omställning i detaljhandeln	96
	7.2 Konsekvenser för de anställda	99
	7.3 Detaljhandelns omställning i den svenska modellen	103
	7.4 Slutsatser	106
	Referenser	109

Inledning



Marianne är 55 år och har arbetat närmare 20 år i butiken inom *Kedjan*. Sedan företaget nyligen genomförde en rad neddragningar för att öka lönsamheten har Mariannes situation förändrats. Nya scheman har skapats med större variationer i personalstyrkan, beroende på när kunderna handlar. När det är färre kunder ska det också finnas mycket färre personer i butiken, och tvärtom. För att få schemat att fungera har Marianne och hennes kollegor fått kortare arbetstid, i Mariannes fall från nästan heltid till ett kontrakt med bara 25 timmar i veckan. Det tär på ekonomin och Marianne, som går i pension om tio år, oroar sig för vad nedgången i arbetstid ska få för effekter på lång sikt.

Linda är 31 år och har precis blivit Mariannes nya kollega. Hon har jobbat omkring fem år inom *Kedjan*. Tidigare arbetade hon i en annan mindre butik där personalen bestod av ett litet sammansvetsat arbetslag. Många av dem hade jobbat i butiken länge. En av dem i flera decennier. Linda beskriver det som att de var en liten familj. Till följd av omsättningsproblem och konkurrens från en annan liknande butik i samma köpcentrum lades den lilla butiken nyligen ner. Linda och hennes arbetskamrater erbjöds då omplacering till andra butiker på orter i närheten. Det gamla teamet har nu spridits till flera arbetsplatser.

För Linda är den nya butiken betydligt större och hon upplever att mottagandet från Marianne och de andra som jobbar där är kyligt. Hon känner sig inte välkommen och har svårt att komma in i gemenskapen. Marianne och de andra upplever att de har fullt upp med att vänja sig vid förändringarna efter att deras arbetstid minskats. För Linda drogs arbetstiden också ner jämfört med vad som stod i hennes kontrakt från tjänsten i den gamla butiken. Neddragningen i tid och den längre restiden till den nya arbetsplatsen är inte lika viktigt för Linda som att hon vantrivs i arbetsgruppen. Trots att Linda inte trivs, försöker hon hålla skenet uppe inför kunderna. Kundkontakten är en viktig anledning till varför Linda gillat att arbeta i butik liksom – i vanliga fall – gemenskapen med arbetskamraterna. Om situationen inte förbättras överväger hon att söka ett annat jobb.

Marianne är stressad och oroad eftersom förändringarna med kortare arbetstid har visat sig innebära att alla i butiken får jobba hårdare när färre personer jobbar samtidigt. Ibland måste man hoppa in när någon blir sjuk och ibland behövs det plötsligt fler personer än vad som står på grundschema. Marianne behöver pengarna och vill inte göra chefen besviken eller uppfattas som någon som inte ställer upp. Relationen till kollegorna tycker hon har blivit sämre eftersom några vill ha extra timmar, som hon själv, medan andra ibland känner sig tvungna att jobba mertid även på väldigt obekväma arbetstider, såsom flera helger eller kvällar i rad. Tidigare kunde hon själv styra mer över när hon ville jobba. Konkurrensen om arbetstid skapar också en viss spänning mellan den fastanställda personalen och de få extraanställda som finns kvar.

Ovanstående berättelse är fiktiv, men den består av en sammanvävning av olika verkliga exempel som hämtats från intervjuer med anställda i detaljhandelsföretag som genomgått omfattande förändringar de senaste åren. Prologen visar hur arbetsförhållandena inom detaljhandeln kan skilja sig från många andra branscher och sektorer. Allt fler anställda i detaljhandeln arbetar deltid och får konkurrera med sina kollegor om de timmar som finns tillgängliga för att nå upp till heltid.

Den ökande användningen av deltidsanställningar inom detaljhandeln är ett väldokumenterat faktum (se till exempel Carlén, 2007; Boman och Berge, 2013; Tullberg, Walter och Blomquist, 2014). Företrädesvis förklaras denna utveckling av företagens behov av att anpassa sig till omvärldens och mer specifikt kundernas krav på öppettider och tillgänglighet (Rämme et al. 2010). Detaljhandeln har förändrats kraftigt de senaste decennierna: från många små, lokala och självständiga butiker till en etablering av många stora kedjor med fler varumärken, större butiksyta och hård priskonkurrens (HUI, 2010). Förändringarna, både i Sverige och internationellt, är så betydande att de kallats för en strukturomvandling (se till exempel Haltiwanger, Jarmin och Krizan, 2010). För att hantera de strukturella förändringarna inför företagen så kallade flexibla bemanningsstrategier för att anpassa arbetskraften så att mötet med kunden i butiken optimeras (Tullberg, et al., 2014). Konsekvenserna av en sådan bemanning är också välkända och väldokumenterade (ibid). Det innebär att medarbetarna i större utsträckning får konkurrera om arbetstillfällena och de timmar arbetsgivaren erbjuder. I många fall kan de anställda få svårt att få tillräckligt med arbetstimmar för att kunna få ihop till de vardagliga utgifterna. De flexibla bemanningsstrategierna innebär också en tydlig segmentering av arbetskraften, där de flexibla medarbetarna betraktas som ett b- eller c-lag i förhållande till den fasta, heltidsarbetande gruppen. Ofta är det framför allt kvinnor som utgör b- och c-laget, med allt snävare villkor och begränsade utvecklingsmöjligheter.

Liknande utvecklingstendenser återfinns i andra europeiska länder. Studier visar att arbetskraften inom detaljhandeln blir alltmer uppdelad, med en privilegierad grupp kunskapsarbetare och en marginaliserad grupp arbetstagare som utför enklare arbetsuppgifter och utgör en buffert mot skiftande ekonomiska förutsättningar (EMCC, 2007). Sådana bemanningsstrategier har central betydelse för de anställda och därmed för företagens utveckling på sikt. Enligt Danilov och Hellgren (2010) har flexibelt arbete kommit att bli en naturlig del av vad det innebär att vara anställd inom detaljhandeln i Sverige. Detaljhandeln har delvis på grund av bemanningsstrategierna kommit att uppfattas som en genomgångssektor, en ”stepping stone”, där anställda arbetar tillfälligt men strävar efter karriärer inom andra sektorer (Danilov och Hellgren, 2010). Från arbetsgivarens perspektiv innebär det att det kan vara svårare att behålla och utveckla den kompetens som behövs inom sektorn (Bergström, 2001). Röster har därför höjts om att man borde sträva efter en ökad andel heltidsanställningar och ökad sysselsättningsgrad för de anställda inom detaljhandeln (Boman och Strömbäck, 2014; Heltidsgruppen, 2012; Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008; Carlén, 2007).

Frågan om andelen deltidsanställda och de anställdas könsfördelning har diskuterats av arbetstagar- och arbetsgivarorganisationerna inom sektorn (Heltidsgruppen, 2012; Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008; Carlén, 2007). Deltidsarbete har visat sig vara könsrelaterat, och kvinnor arbetar i högre grad än män deltid. I de delar av handeln där majoriteten av arbetstagarna är män är heltidsanställning normen, medan i de delar av handeln där majoriteten av arbetstagarna är kvinnor är deltidsarbete normen (Carlén, 2007). En vanlig förklaring till den höga andelen deltidsanställningar inom detaljhandeln är att dessa är önskade, eftersom arbetstagarna har annan samtidig sysselsättning. En undersökning i 24 butiker visade dock att endast 13 procent av de deltidsanställda var studerande som jobbade extra vid sidan av studierna, vilket vanligtvis är anledningen till att arbetstagare vill ha en deltidsanställning (se också Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008 för liknande statistik). Undersökningen visade också att mertidsarbete ibland eller ofta förekom för en majoritet av de anställda, vilket tyder på att många anställda vill arbeta mer men att de endast får göra det när det finns ett behov. I en annan undersökning svarade endast 13 procent av kvinnorna och 21 procent av männen att de arbetar deltid för att de ”inte vill” arbeta heltid (Boman och Berge, 2013). Deltidsarbete används således främst som ett sätt för arbetsgivaren att skapa flexibilitet kring antalet arbetade timmar och personer som arbetar i en butik, det vill säga ”numerär flexibilitet” (Kalleberg, 2001). En tredjedel av de anställda uppgavs dock även ibland eller ofta tacka nej till extra arbete, vilket tyder på en viss flexibilitet även för de anställda (Heltidsgruppen, 2012).

Det är däremot inte alla företag inom detaljhandeln som använder sig av denna bemanningsmodell med en stor andel deltids- och visstidsanställningar (se Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008; Carlén, 2007; Tullberg et al., 2014). Vissa företag har huvudsakligen tillsvidareanställd personal och högre krav på utbildning eller tidigare erfarenhet och kompetens, särskilt butiker inom fackhandeln där fackkunskaper krävs. Det finns också butiker där medarbetarna gör många olika sorters arbetsuppgifter och där det förekommer arbetsrotation av olika slag, vilket kan kräva mer kompetens och något som istället kallas ”funktionell flexibilitet” (Kalleberg, 2001; Tullberg et al., 2014). Genom denna bemanningsstrategi värdesätts istället medarbetarnas förmåga att göra flera olika arbetsuppgifter och ”täcka upp för varandra” istället för att variera antalet personer eller timmar som behöver arbetas i butiken. Till exempel visade Heltidsgruppens (2012) undersökning att nästan alla butiker hade någon form av arbetsrotation, vilket kan ses som en form av funktionell flexibilitet. Deras undersökning visade även att det oftare var män som arbetade heltid (se också Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008). Dessutom är manligt dominerade arbetsplatser, såsom byggmaterials- och hemutrustningsaffärer, oftast organiserade med betydligt högre andel heltidsanställda (Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008; Carlén, 2007). Bemanningsstrategierna inom detaljhandelns olika delar varierar alltså, men det finns en tydlig trend mot att allt fler företag anammar en bemanningsstrategi med tyngdpunkten på numerär flexibilitet (Tullberg et al., 2014).

Men hur blev det så? Vad är det som driver företagen att skapa dessa förändrade arbetsvillkor? Vilka konsekvenser får det för företagen, de anställda och relationerna på arbetsplatserna?

I den här rapporten sammanfattas slutsatserna av ett forskningsprojekt finansierat av Handels utvecklingsråd. Studien syftar till att öka kunskapen om omställning inom detaljhandeln. Vi inledde studien med att intervjua företrädare för 15 detaljhandelsföretag som genomgått förändringar under de senaste tre åren som inneburit uppsägningar, samt ombud för fackförbundet. Sedan valde vi ut två företag som kunde betraktas som typexempel på hur strukturomvandling hanteras inom detaljhandeln, och utförde fördjupade studier på dem.

Studien visar att de förändrade bemanningsstrategierna inom detaljhandeln är en del av detaljhandelns sätt att hantera strukturomvandling. Studien visar också att förutsättningarna för att hantera strukturomvandling skiljer sig från andra branscher och sektorer. Framför allt har detaljhandeln andra förutsättningar än de som normalt beskrivs inom ramen för den svenska modellen, som kommit att bli det typiskt svenska sättet att hantera omställning och strukturomvandling. Studiens resultat kan alltså ligga till grund för en diskussion om omställningsstödet relevans och utformning i detaljhandeln.

Rapportens fortsatta disposition: Rapporten fortsätter med ett bakgrundskapitel där det svenska omställningssystemet presenteras samt omställningssystemets utformning i detaljhandeln. Efter detta följer det tredje kapitlet, som innehåller en presentation av metoderna som använts för denna studie, en beskrivning av de båda delstudiernas relation till varandra, datainsamlingen och urvalet av fallstudierna. Sedan följer tre kapitel som presenterar studiens resultat: I kapitel 4 återges fallstudie I, i vilket dagligvarubutiker läggs ner och personalen erbjuds omplaceringar till andra butiker. I kapitel 5 återges Fallstudie II, om en sällanköpskedja som erbjöd omplacering till större delen av sina anställda med minskad sysselsättningsgrad. I kapitel 6 återges resultaten av intervjuer med representanter för parterna – arbetsgivarföreningar, fackliga organisationer och omställningscoacher. Rapporten avslutas med ett diskussions- och slutsatskapitel där karaktären och konsekvenserna av de studerade omställningarna för de anställda, arbetsplatserna och sektorn diskuteras.

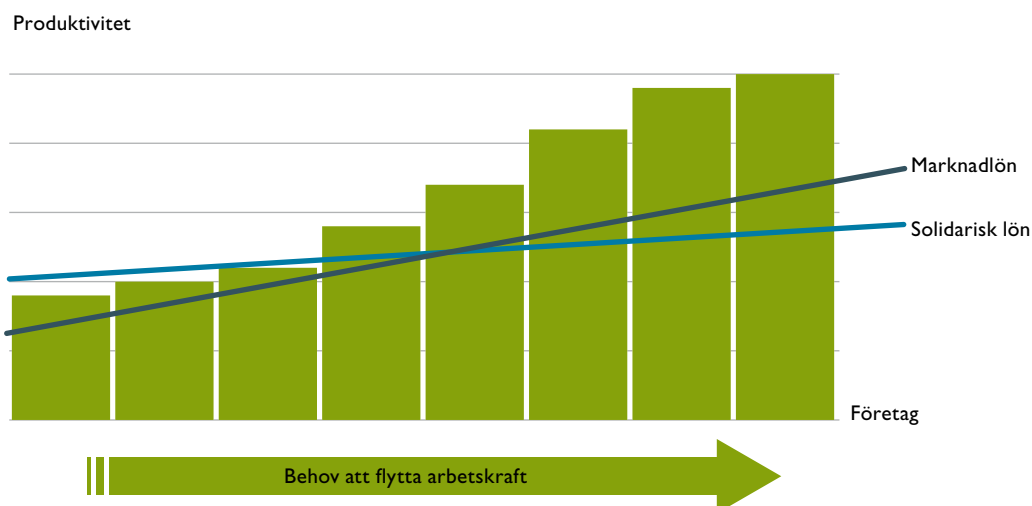
2.1 Strukturomvandling och den svenska omställningsmodellen

Omställning kan definieras som de olika metoder och arbetssätt som finns tillgängliga för att anpassa och förändra verksamheter i förhållande till strukturella förändringar. Strukturomvandling är en ständigt pågående process och den är både en förutsättning för och en följd av ekonomisk tillväxt (SOU 2008:21). Nyttan med strukturomvandling och tillväxt tillfaller samhället i form av lägre priser och högre inkomster, medan kostnaderna faller på enskilda individer, som förlorar arbetet till följd av omstruktureringar i ekonomin (ibid). När produktionen ställs om utsätts individen för ekonomiska kostnader. Dessa kostnader kan vara risk för arbetslöshet, kostnader för att söka ett nytt arbete, kostnader för utbildning och eventuella kostnader som kan uppkomma när individen byter arbete, till exempel om individen får lägre lön i det nya arbetet (SOU 2008:21). Fördelningen av kostnader som uppstår för att skapa högre inkomster är en central policyfråga. Om fördelningen av kostnaderna för strukturomvandling och globalisering uppfattas som sned och orättvis kan den politiska acceptansen för strukturomvandling och globalisering minska (SOU 2008:21).

Det svenska sättet att hantera omställning är unikt i ett europeiskt perspektiv (Bergström et al. 2010; Bergström, 2009; Bergström och Diedrich, 2008). Den svenska modellen bygger på att arbetsmarknadens parter på egen hand kommer överens om hur omställning ska hanteras. Den svenska ekonomin är beroende av relativt stora exportorienterade företag, något som gör den känslig för externa ekonomiska chocker, globala ekonomiska förändringar och förändrade handelsmönster. Den svenska inhemska marknaden är liten, vilket innebär att företag inte kan förlita sig på en stabil inhemsk efterfrågan. Till skillnad från andra större europeiska länder kan svenska politiker inte stimulera den inhemska konsumtionen för att upprätthålla efterfrågan på produkter och tjänster. Denna situation har gett upphov till ett särskilt förhållningssätt till omstrukturering i Sverige, den så kallade Rehn-Meidner-modellen, som också har kommit att kallas den svenska modellen.

De två LO-ekonomerna Gösta Rehn och Rudolf Meidner presenterade sitt förslag på ekonomisk modell för att förstå sambandet mellan strukturomvandling och ekonomisk tillväxt redan i början av 1950-talet. Modellen bygger på en samverkan mellan strikt finansiell disciplin, solidarisk lön och en stark aktiv arbetsmarknadspolitik. Den består av fyra ekonomisk-politiska målsättningar: låg inflation, låg arbetslöshet, hög tillväxt och jämställda löner. För att kunna upprätthålla konkurrenskraften i en öppen, liten ekonomi ansåg Rehn och Meidner att det var viktigt att kunna anpassa sig till och hantera strukturella förändringar. Nyckeln till att kunna åstadkomma detta var den solidariska lönen. Genom den solidariska lönen, som förhandlades i centrala kollektivavtal, skulle lönenivåerna hållas enhetliga över branschgränserna: lika lön för lika arbete. Detta innebär att exportorienterade branscher och företag betalar lägre löner än de annars hade

kunnat eller varit villiga att betala om marknadslöner hade tillämpats. Den solidariska lönepolitiken tillåter således exporterande företag att konkurrera utomlands och skapa vinster, som sedan kan investeras i produktionen eller överföras till välfärdssamhället genom skatter.



Figur 1. Rhen-Meidner-modellen.

En konsekvens av den solidariska lönesättningen är emellertid att företag med lägre produktivitet får en dyrare arbetskraft än vad de är villiga att betala, vilket innebär att de får svårt att överleva om de inte rationaliserar produktionen genom att investera i ny teknologi eller minska antalet anställda. Genom att pressa ned arbetskraftskostnaderna för stora exportorienterade företag och branscher, medverkar den solidariska lönen till att motverka en ren lönekonkurrens på lång sikt och bidrar till att lågproduktiva företag ersätts med andra verksamheter (Edin och Topel, 1997). Arbetare i dessa olönsamma företag skulle enligt modellen flyttas till mer produktiva och lönsamma företag genom den statligt finansierade, aktiva arbetsmarknadspolitiken.¹

Rhen-Meidner-modellen har legat till grund för den svenska traditionen med en aktiv arbetsmarknadspolitik, utformningen av arbetsrätten och det partsgemensamma omställningsstöd som numera täcker i princip hela den svenska arbetsmarknaden (Bergström, 2014; Walter et al., 2014). För att stimulera överföring av anställda från låglöne- och lågproduktiva sektorer till expanderande produktiva sektorer var det viktigt att skapa ett

¹ Även om de nuvarande globaliseringstrenderna och Sveriges inträde i EU gjort att Rhen-Meidner-modellens relevans ifrågasatts (Lindbeck, 1998) har den fortfarande förklaringsvärde som ett sätt att förstå det svenska förhållningssättet till omställning och ekonomiska strukturomvandlingar. Förflyttningen av övertalig personal till företag med högre produktivitet var grunden för den aktiva arbetsmarknadspolitik som fortfarande karakteriserar den ekonomiska politiken i Sverige. Vissa särdrag av den svenska modellen har däremot förändrats med avseende på dess struktur och organisering. Utvecklingen av den svenska ekonomin under de senaste 25 åren sedan 90-talskrisen har bidragit till vad man kan kalla ett återupprättande av några av de centrala delarna av Rhen-Meidner-modellen.

trygghetssystem, som gjorde det möjligt för anställda att byta arbete utan att förlora sin inkomst och att utbilda dem för att kunna ta arbeten som de annars inte var kvalificerade att utföra. Arbetsmarknadspolitiken och de olika arbetsmarknadsinstitutionerna (arbetsförmedlingen, lagstiftningen och regleringen av parternas inbördes förhållanden) utformades för att understödja de grundläggande principerna i den svenska modellen. En viktig del var Arbetsförmedlingen, som historiskt sett har haft en viktig roll i den svenska arbetsmarknadspolitiken.

Arbetsförmedlingen skapades inte enbart för att motverka de negativa sociala konsekvenserna av den strukturomvandling som är nödvändig för att uppnå samhällliga målsättningar om högre välbefinnande och jämlik inkomstfördelning. Dess uppgift var också att främja sådana processer. Idag är däremot den svenska Arbetsförmedlingens roll i samband med omstrukturering begränsad. Arbetsförmedlingens roll begränsas till att administrera arbetslöshetsunderstöd, som garanterar friställda en viss inkomstnivå under den tid de söker ny anställning. I övrigt är Arbetsförmedlingens prioritering främst att hantera de grupper som står längst från arbetsmarknaden med olika former av arbetsmarknadspolitiska insatser. Istället har ett växande antal partsgemensamma arbetsmarknadsinstitutioner, så kallade trygghetsstiftelser, övertagit delar av den roll som arbetsförmedlingen var tänkt att spela med att hjälpa uppsagda att finna ett nytt arbete. Dessa organisationer baseras på kollektivavtal och finansieras genom en andel av arbetsgivarnas lönekostnader. I följande avsnitt beskrivs parternas roll i omställning i närmare detalj. Särskild vikt läggs vid parternas roll i samband med omstrukturering och hur denna har förändrats över tid.

2.2 Parternas roller och inflytande

Till skillnad från andra europeiska länder har den svenska staten en relativt begränsad roll i samband med omställning och strukturomvandling. Arbetsrätten skapar en viss grad av autonomi så att arbetsmarknadens parter kan komma överens om det regelverk som de själva ska följa. Arbetsgivaren har ett jämförelsevis starkt inflytande över besluten om arbetskraftens storlek, men arbetstagarorganisationerna har möjlighet att påverka hur uppsägningar ska genomföras genom rätten att erbjuda arbetsgivaren möjlighet att förhandla om tillämpning av andra kriterier än vad lagen föreskriver om hur man väljer ut vilka personer som ska sägas upp.

Lagen om anställningsskydd innehåller regler om uppsägningstid, turordning vid uppsägning, företrädesrätt till återanställning och hur förhandlingar och tvister ska hanteras. Det finns däremot inga regler om omställningsprogram (som i andra europeiska länder kallas "sociala planer") eller krav på att arbetsgivaren ska betala avgångsvederlag eller erbjuda omställningstjänster såsom coachning eller rådgivning till uppsagd personal. Förenklat föreskriver den svenska lagstiftningen endast att arbetsgivaren när det råder arbetsbrist måste följa turordningsreglerna i valet av vilka anställda som ska lämna företaget, det vill säga följa principen "sist in, först ut". Men dessa regler är semi-dispositiva, vilket innebär att de kan ersättas av kollektivavtal, där parterna kommer

överens om en annan urvalsordning. Om parterna å andra sidan inte kommer överens måste lagen följas bokstavligen. Det innebär att det måste finnas en lista som preciserar i vilken ordning anställda sägs upp vid respektive arbetsställe. Traditionellt sett har sådana förhandlingar genomförts och godkänts på central nivå. Det har emellertid blivit vanligare att centralorganisationer från båda sidor har delegerat befogenheten att förhandla avvikelser från LAS till lokala fackföreningar, vilket kan förklara varför det sker allt oftare.

Parternas hantering av omställning bestäms också av medbestämmandelagen (MBL) (SFS 1976:580), som trädde i kraft 1977. Det viktigaste syftet med denna reglering var att erbjuda anställda och deras representanter i den privata sektorn rättighet att delta i företagets ledning. Lagen gör det obligatoriskt för arbetsgivare som täcks av kollektivavtal att – innan han eller hon beslutar om viktigare förändringar av sin verksamhet – informera de arbetstagarorganisationer som arbetsgivaren är bunden till genom kollektivavtal. Arbetsgivaren måste med andra ord initiera formella diskussioner och erbjuda arbetstagarorganisationerna möjlighet att bedöma situationen. Lagtexten säger däremot inget explicit om när förhandlingarna ska äga rum, till exempel hur lång tid det ska gå innan ett beslut fattas. Principen är att beslut om till exempel uppsägningar inte kan fattas förrän förhandlingar har genomförts.²

Medbestämmandelagen ger arbetstagarorganisationerna rätt att få information och förhandla. Det innebär dock inte att arbetstagarorganisationerna har vetorätt, men de har möjlighet att undersöka, insamla information och presentera sina synpunkter innan beslutet fattas. Detta innebär vanligtvis att arbetstagarorganisationerna har rätt att få tillgång till den ekonomiska logik som ligger bakom de organisatoriska förändringarna eller nedläggningen av arbetsplatser. Det finns däremot kritiker som hävdar att medbestämmandelagen är tandlös eftersom arbetstagarorganisationernas representanter i vissa fall kan beläggas med tystnadsplikt och därmed inte kan föra informationen vidare till sina medlemmar.

2.3 Parterna och omställning

Med detta starka fackliga inflytande kan det tyckas märkligt att det finns en relativt långtgående enighet bland arbetsmarknadens parter om strukturomvandling i Sverige. Till stor del kan detta sägas vara beroende av arbetarrörelsens strategiska förhållningssätt. Sedan arbetarrörelsens början har de svenska fackföreningarnas viktigaste mål varit att uppnå så höga löner som möjligt för kollektivet (Lundh, 2008). Ett resultat av detta är att svenska fackföreningar har varit relativt välvilligt inställda till omstrukturering, rationalisering och tekniska förändringar. Saltsjöbadsandan

2 I lagen om anställningsskydd (artikel 29) finns en referens till den generella skyldigheten att förhandla i samband med övertalighet. Denna skyldighet gäller oberoende av hur många anställda som berörs. Förhandlingen syftar till att utreda om det finns alternativ till uppsägningen och diskutera turordningen i förhållande till turordningsreglerna. Detta görs även med arbetstagarorganisationer som arbetsgivaren inte har ett kollektivavtal med.

byggde på tanken om att det var produktivitetsökningar som möjliggjorde löneökningar. Arbetarna skyddades mot arbetslöshet av arbetslöshetsförsäkringen och en aktiv arbetsmarknadspolitik. Genom att acceptera rationalisering, introduktion av ny teknik och omstrukturering, kunde den svenska arbetarrörelsen och fackföreningarna alltså behålla och förhandla fram högre lönenivåer och bättre arbetsvillkor.

Jämfört med andra länder är fackföreningarnas roll i omställningsprocesser ofta mycket aktiv och har sin grund i medbestämmandelagen. Som ett resultat av kravet på att arbetsgivare ska informera fackföreningarna om alla viktiga förändringar som kan påverka organiseringen av arbetet och de anställda, är fackföreningsrepresentanter ofta involverade på ett tidigt stadium när det blir aktuellt med omstruktureringar (Bergström, 2014). Och eftersom de anställdas rättighet att representeras i företagets styrelse skyddas av lagen, kan fackföreningarna vara delaktiga i strategiska beslut. Detta innebär att fackföreningsrepresentanter i många fall inte bara deltar i diskussioner om personal ska varslas eller inte, utan också deltar aktivt i besluten om vilka personer som ska varslas och sägas upp.

Svenska arbetsgivare är liksom de svenska arbetstagarorganisationerna centralt organiserade. Det finns flera grupperingar eller arbetsgivarorganisationer i olika sektorer. Deras roll i förhållande till omstruktureringen är främst att förhandla ramavtal med sin respektive motpart, så kallade trygghetsavtal, som skapar ett ramverk för hur omstrukturering ska gå till. Dessa ramavtal varierar i utformning och omfattning, och det blir alltför komplicerat att utreda det i denna rapport. För en god översikt och djupare analys av trygghetsavtalen på den svenska arbetsmarknaden, se Sebardt (2006).

Kollektivavtalens struktur är särskilt viktig för att förstå arbetsgivarens roll i samband med omstruktureringen. Arbetsgivare som är bundna av kollektivavtal är skyldiga att informera och förhandla med arbetstagarorganisationer om viktiga förändringar av organisationen som kan påverka de anställda. Detta är utgångspunkten för alla former av kollektiva uppsägningar. Lagen om anställningsskydd föreskriver vidare hur uppsägningar ska genomföras, framför allt genom semidispositiva turordningsregler som reglerar vem som kan sägas upp. Eftersom tillämpningen av dessa regler ofta innebär att arbetsgivaren måste säga upp de personer som anställts sist har arbetsgivaren i många fall ett viktigt incitament om att teckna avtal med deras respektive arbetstagarorganisationer om alternativa sätt att välja ut vilka personer som ska sägas upp. Det är inte ovanligt i många sektorer att förhandlingar om avsteg från turordningsreglerna resulterar i att arbetsgivaren erbjuder förlängda uppsägningstider och omställningspaket med jobbsökarkurser, rådgivning, coaching och andra aktiviteter som syftar till att underlätta den uppsagdes återgång till nytt arbete (Bergström, 2014).

Kollektivavtalet gör det också möjligt att använda andra urvalskriterier för uppsägning än de som föreskrivs i lagen. Det finns också olika alternativ tillgängliga för hur urvalet av uppsagda kan gå till. Under senare år har det blivit allt vanligare med frivilliga uppsägningar. Detta innebär att anställda erbjuds ett relativt generöst omställnings-

program om han eller hon lämnar företaget frivilligt. Sådana omställningsprogram förekommer dock främst i samband med omfattande varsel och uppsägningar. Mindre företag har av naturliga skäl sällan resurser tillgängliga för att erbjuda sådana program till sina anställda. Eftersom uppsägningar oftast äger rum när ett företag har ekonomiska problem kan de tillgängliga resurserna för att erbjuda anställda särskilda åtgärder som går utöver lagens krav vara begränsade. Här spelar återigen kollektivavtalen en central roll genom de så kallade omställningsorganisationerna (trygghetsråd, trygghetsstiftelser, etcetera).

Omställningsorganisationerna finansieras genom att arbetsgivare betalar en avgift utifrån arbetskostnaderna, men trygghetsstiftelsens samtliga medlemmar har samma rätt att utnyttja tjänsterna. Trygghetsstiftelserna fungerar alltså som en form av försäkrings-system, som bidrar till att fördela risken och kostnaden för omstruktureringsåtgärder bland medlemmarna. Detta innebär med andra ord att anställda i små och medelsstora företag också har tillgång till omställningstjänster. I nästa avsnitt diskuteras omställningsorganisationernas roll vid strukturomvandlingen i närmare detalj.

2.4 Omställningsorganisationer och omställningsstöd

En omställningsorganisation är en form av icke-vinstdrivande stiftelse, som erbjuder anställda som förlorat sitt arbete i samband med kollektiv uppsägning hjälp med att finna ett nytt jobb. Stiftelserna baseras på kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter inom en sektor eller ett yrkesområde. Omställningsorganisationerna är aktivt involverade i omställningsprocessen och erbjuder råd och stöd till både arbetsgivare och fackföreningsrepresentanter på ett tidigt stadium.

De erbjuder också omställningstjänster och rådgivning till anställda som är uppsagda. Under vissa förutsättningar kan avtalet dessutom erbjuda möjligheter till ekonomisk ersättning, som komplement till den allmänna arbetslöshetsersättningen. Om en person finner ett nytt jobb med lägre lön än tidigare, kan omställningsorganisationen betala skillnaden mellan den nya lönen och den tidigare under en begränsad tidsperiod. Dessa aktiviteter finansieras genom avgifter från företagen. Avgiften beräknas som en procentandel av summan av företagets arbetskostnader (oftast 0,3 procent).

Bakgrunden till etableringen av omställningsorganisationer var de omfattande uppsägningarna av tjänstemän under 1970-talet. Arbetsförmedlingen ansågs inte erbjuda tillräckligt stöd för tjänstemän som ville finna nya jobb. Detta var utgångspunkten för Trygghetsrådet, TRR. Parterna kom överens om att etablera en särskild organisation som kunde erbjuda skraddarsydda tjänster åt denna grupp av anställda. Sedan dess har sådana organisationer upprättats i de flesta arbetsmarknadssegment. Sedan 2012, i samband med att Omställningsfonden för kommun och landsting upprättades, täcks nästan hela den svenska arbetande befolkningen av sådana avtal (Bergström, 2014). Omställningsorganisationernas expansion innebär att det inte längre är

staten utan arbetsmarknadens parter som genom centrala kollektivavtal hanterar strukturomvandlingens problem på den svenska arbetsmarknaden.

Regelverket, betydelsen av kollektivavtal och systemet med omställningsorganisationer utgör tillsammans en unik svensk omställningsmodell, som karaktäriseras av samverkan mellan arbetsmarknadens parter och ett utvecklat system för omställningstjänster, som säkerställer uppsagdas övergång till nya jobb (Bergström och Diedrich, 2008). Den svenska omställningsmodellen präglas också av en relativt hög grad av arbetsgivarengagemang, ansvarstagande och samverkan mellan parterna, jämfört med hur omstrukturering hanteras i andra europeiska länder (Gazier och Brüggeman, 2008). Arbetsgivare i andra länder har istället ofta tillgång till statligt finansierade program för tidigarelagd pensionering, permittering och lönesubventioner eller åtgärder för att undvika eller förhålla omstruktureringsaktiviteter (Bergström och Diedrich, 2008). I Sverige förekommer sådana åtgärder endast i mycket liten utsträckning.

De svenska omställningsprogrammen har varit mycket framgångsrika när det handlar om i vilken utsträckning de uppsagda finner nytt arbete. Omställningsorganisationernas egen statistik visar att omkring 80 procent av de uppsagda finner ett nytt arbete inom sju till åtta månader. Denna bild stämmer med Sjöberg och Tegsjö (2007) som visade att omkring tolv procent av anställda som varslades om uppsägning 2002 fortfarande var arbetslösa två år senare. Detta antyder att det finns ett relativt svagt samband mellan uppsägning och arbetslöshet, och att det kan bero på de olika aktiviteter som inrättats för att stödja individers omställning till nytt jobb efter uppsägningen. Detta innebär att personer som har ett jobb och förlorar det ofta överförs till ett nytt jobb inom en relativt kort period. Arbetslöshet drabbar främst dem som är på väg in på arbetsmarknaden – yngre och invandrare – eller dem som har varit frånvarande från arbetsmarknaden under en tid på grund av sjukdom eller föräldraledighet och är på väg tillbaka.

Ytterligare en viktig dimension vad gäller de uppsagdas återkomst till nytt jobb handlar om vilken typ av arbete de övergår till och vilken kvalitet dessa jobb har. Edström och Aronescu (2004) fann i en empirisk studie av frivilligt uppsagda personer vid Posten AB att ett år efter att de lämnat Posten hade mer än 50 procent av de frivilligt uppsagda nya tillsvidareanställningar. De flesta hade högre löner än de tidigare haft vid Posten och mer än 80 procent av de tidigare postanställda var nöjda med sin nya anställning. Detta resultat bekräftas av TRR som följer upp alla deras deltagare efter det att de hittat en ny lösning.

Resultatet av sådana studier bör dock behandlas med viss försiktighet. Om en övergång till ett nytt arbete leder till bättre lön eller inte är främst beroende av det tidigare arbetets lönenivå och inte en effekt av omställningstjänsterna. Tillfredsställelsen med det nya jobbet kan vara beroende av hur urvalet av de uppsagda genomfördes. I Postens fall baserades urvalet på frivillighet, vilket innebär att anställda hade möjlighet att betrakta sitt byte av arbete som ett eget val. Vi kan därför anta att respondenterna tenderar till att betrakta sitt val som framgångsrikt. Den kanske viktigaste invändningen mot sådana

resultat är att omställningsprogrammets effekter främst är beroende av situationen på arbetsmarknaden och den allmänna arbetslösheten. Man måste således jämföra likartade omställningsprogram i olika konjunkturlägen för att kunna göra en mer säker bedömning av omställningsåtgärdernas effekter. Under en ekonomisk kris med ökande arbetslöshet torde det ta längre tid för uppsagda att övergå till nytt arbete, samtidigt som fler har svårare att finna nytt arbete överhuvudtaget.

2.5 Strukturomvandling i detaljhandeln

Detaljhandeln utgör cirka en fjärdedel av den svenska ekonomin och är en stor och växande arbetsgivare (SCB, 2011; HUI, 2010). Detaljhandeln i Sverige kännetecknas av att det är en utpräglad småföretagarnäring, men det finns en tydlig trend mot att stora företag och stora butiker har en allt större del av detaljhandeln (HUI, 2010). Detta förklaras delvis av att sektorn sedan en tid tillbaka genomgår en strukturomvandling, vilket också visar sig genom bland annat ökad konkurrens, konsolidering och växande etablering av stora internationella kedjor, förändrade öppettider, användning av ny teknologi vid försäljning, såsom e-handel, växande nischmarknader, förändrade konsumtionsmönster och kundgrupper som en följd av demografiska och socio-ekonomiska förändringar i samhället (HUI, 2010; EMCC, 2007). Det kanske tydligaste exemplet på strukturell förändring i detaljhandeln är att de stora företagen blir allt större. Som Diagram 1 visar har antalet anställda i företag med fler än 500 anställda ökat, samtidigt som antalet anställda i de mindre företagen varit konstant eller minskat under perioden 2008 till 2013.

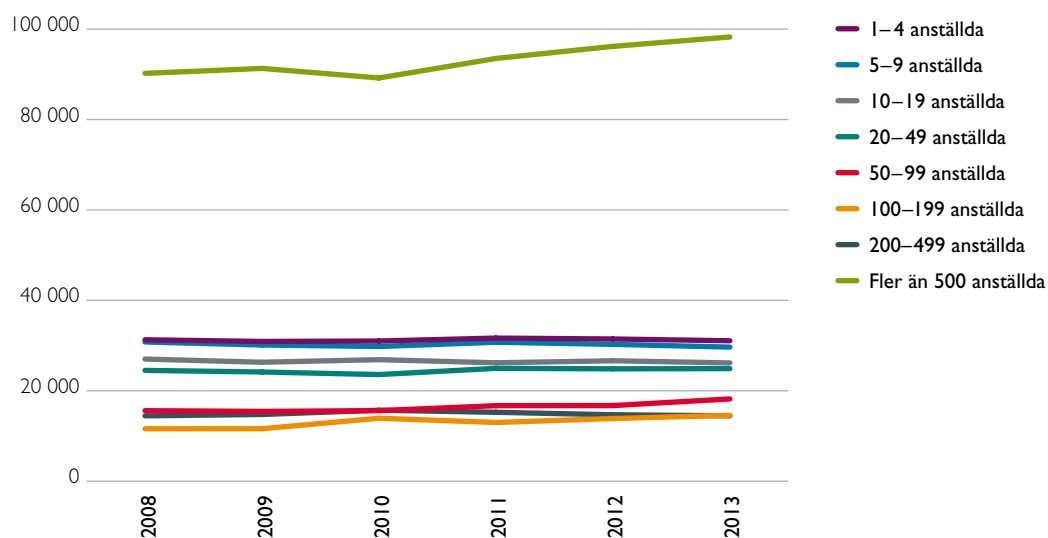


Diagram 1. Antal anställda i detaljhandeln efter företagets storlek, 2008–2013.

Källa: SCB, företagsdatabasen.

Samtidigt blir de större företagen allt fler. Som Diagram 2 nedan visar har antalet stora företag ökat med 20 procent sedan 2008.

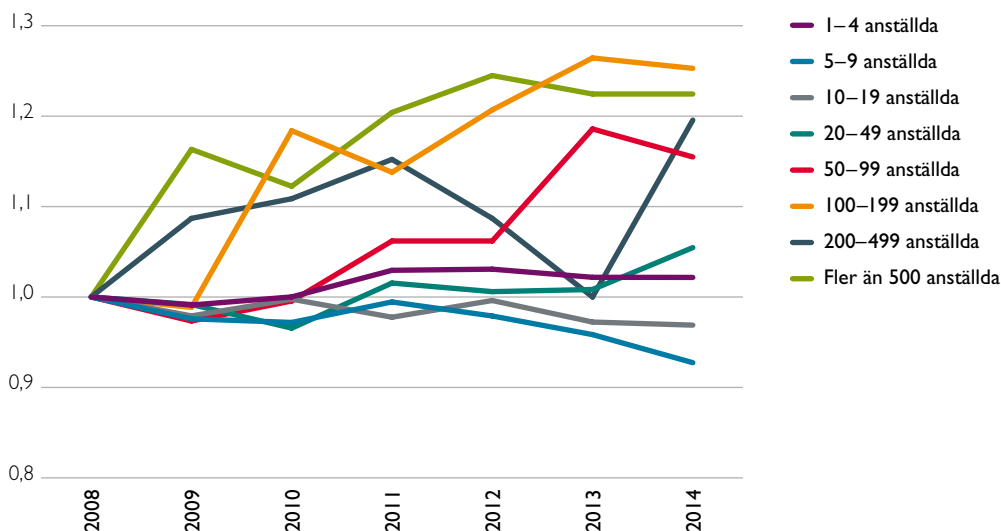


Diagram 2. Antal företag i detaljhandeln efter företagets storlek, index 2008, 2008–2013.

Källa: SCB, företagsdatabasen.

Strukturomvandlingens förändringar kan antas påverka personalarbetet genom till exempel förändringar av antalet anställda i butiker, förändrade kompetensbehov hos de anställda men även stängningar av butiker. I många fall innebär det att anställda sägs upp.

Det är vanligt att betrakta strukturomvandlingen som driven av externa företeelser, såsom demografiska och ekonomiska förändringar som i sin tur förändrar kundernas konsumtion och köpmönster (se till exempel HUI, 2010; EMCC, 2007). Allt eftersom befolkningen åldras, medelklassen växer och finansiella kriser avlöser varandra förändras efterfrågan på företagets varor med följden att vissa företag gynnas och andra missgynnas. Det driver i sin tur företagen att rationalisera och eller ställa om sin verksamhet med uppsägningar som den ultimata konsekvensen. Som en del av strukturomvandlingen har butikstyper och distributionskedjor förändrats från mindre butiker inne i städerna till butiker med större yta och sortiment samt lägre priser, lokaliserade i utkanten av många städer och orter. Dessutom har införandet av nya tekniska lösningar effektiviserat och automatiserat hantering av inköp och lagerhållning samt registrering av försäljning. Samtidigt har teknikutvecklingen lett till att konkurrensen från e-handeln slagit ut butiker och kedjor inom områden såsom musik, elektronik och böcker (HUI, 2010; EMCC, 2007). Oavsett vad uppsägningarna beror på, så undersöker vi i denna studie hur uppsägningarna går till inom detaljhandeln.

Jämfört med andra sektorer inom den svenska ekonomin, tycks detaljhandeln hantera ekonomiska kriser och strukturella förändringar på ett annorlunda sätt. Detaljhandeln är

mindre beroende av varsel och uppsägningar som ett sätt att hantera konjunkturcykler. Statistik från arbetsförmedlingen och SCB visar (se Diagram 3) att andelen varslade om uppsägning i förhållande till antalet anställda inom detaljhandeln genomgående är betydligt lägre jämfört med andelen aviserade uppsägningar inom andra näringsgrenar i Sverige, trots det stora antalet anställda inom detaljhandeln (SCB, 2011).

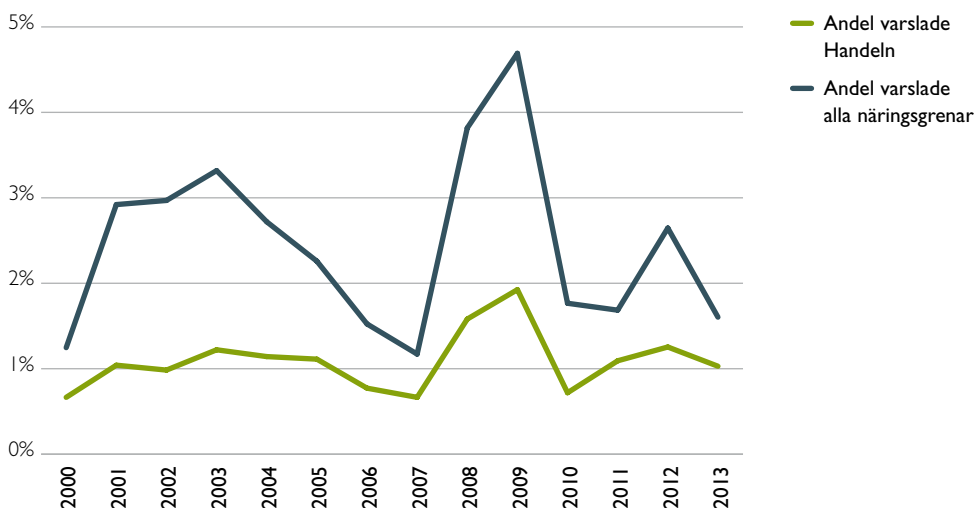


Diagram 3. Varsel om uppsägning inom parti- och detaljhandeln och totalt inom den privata sektorn, 2000–2013.

Källa: Arbetsförmedlingen och SCB.

I stället för att hantera förändringar genom varsel och uppsägningar av större grupper av tillsvidareanställd personal har företag inom detaljhandeln anpassat arbetskraften efter vad som har kommit att kallas kärna–periferi-modellen. Det innebär att man i stor utsträckning använder sig av en deltidsanställda, visstidsanställda eller inhyrd personal, vars arbetstid och användning anpassas efter relativt kortsiktiga fluktuationer i utbud och efterfrågan (Heltidsgruppen, 2012; Danilov och Hellgren, 2010; HUI, 2010; Carlén, 2007). Denna grupp av anställda får en mer perifer position, jämfört med en kärna av tillsvidareanställd personal som skyddas från fluktuationer genom långsiktiga anställningar (Kalleberg, 2001). Det finns flera skäl till denna typ av bemanningsstrategi inom handeln. En vanlig förklaring är säsongvariationer och arbetsanhopningar under helger och kvällar, vilket bidrar till att arbetsgivaren har ett återkommande behov av visstids- och deltidsanställd personal (Heltidsgruppen, 2012; Daunfeldt, Lord och Rosén, 2008; Carlén, 2007).

Användningen av visstids- och deltidsanställda skapar en viss beredskap för anpassning till konjunktursvängningar. Vid konjunkturuppgång råder ofta stor osäkerhet för arbetsgivare, vilket innebär att nyrekrytering främst sker genom tidsbegränsade kontrakt eller utökning av deltidsarbetande personal, främst i termer av fler timmar per anställd.

När konjunkturen går ned eller efterfrågan minskar förlängs inte visstidskontrakt och deltidsanställas mer- och övertid minskas. Vi kan således urskilja särskilda bemanningsstrategier inom detaljhandeln som inte i samma utsträckning förekommer inom andra sektorer och branscher.

Våra tidigare studier har visat att bemanningsstrategier, det vill säga den konfiguration av arbetsförhållanden, anställningsvillkor och anpassning av densamma i förhållande till externa förhållanden, är något som utvecklas över tid, något som man lär sig (Bergström, et al. 2007). En längre eller tillfällig nedgång som resulterar i uppsägningar kan därmed innebära en mer eller mindre oavsiktlig övergång till ett nytt sätt att hantera anpassning genom att man tvingas ta till drastiska åtgärder, såsom uppsägningar, som även påverkar hur man hanterar bemanningen framöver. Behovet av omställning och ett fungerande omställningssystem inom detaljhandeln kan vara en kompletterande eller bidragande lösning till de vanligaste bemanningsstrategierna som växer fram inom sektorn.

2.6 Omställningssystemet i detaljhandeln

Det fackförbund som organiserar flest arbetare inom handeln är Handelsanställdas förbund. Det har totalt cirka 154 000 medlemmar, varav en mindre del är frisörer och lagerarbetare som tillhör andra branscher än detaljhandeln. Intressant att notera är att cirka två tredjedelar av medlemmarna är kvinnor. Det fackförbund som organiserar flest tjänstemän och chefer inom detaljhandeln är Unionen med 570 000 medlemmar totalt (här ingår tjänstemän från hela den privata sektorn, alltså många andra branscher förutom detaljhandeln). Liksom i andra branscher och sektorer erbjuds genom kollektivavtalen ett omställningsstöd till tillsvidareanställda inom detaljhandeln, när arbetsplatser eller butiker läggs ned eller rationaliseras och personal sägs upp.

Omställningsstödet syftar till att hjälpa de uppsagda att finna ny sysselsättning och levereras av kollektivavtalsstiftelser, Trygghetsfonden TSL (LO-kollektivet) och Trygghetsrådet, TRR, (tjänstemän). Alla som varit anställda i mer än ett år och med en kontrakterad arbetstid på mer än 16 timmar per vecka täcks av försäkringen. Försäkringen innebär stöd för omställning till de uppsagda genom omställningsorganisationerna Trygghetsfonden TSL och Trygghetsrådet, TRR, (beroende på fackförbund). Omställningsstödet sköts alltså av två olika organisationer, beroende på om de anställda tillhör kategorin tjänstemän eller arbetare. Behörighetskraven och skillnaderna i omställningsstödet innehåll för arbetare och tjänstemän inom detaljhandeln beskrivs i tabell 1.

Tabell 1. Villkor och innehåll i omställningsstödet för arbetare och tjänstemän inom detaljhandeln.

TSL:s omställningsstöd	TRR:s omställningsstöd
Behörighetskrav	
Företaget har kollektivavtal inom LO-kollektivet (arbetare).	Företaget har kollektivavtal inom PTK-kollektivet (tjänstemän).
Uppsägning på grund av arbetsbrist.	Uppsägning (eller hot om) på grund av arbetsbrist.
Tillsvidareanställning.	Tillsvidareanställning.
Åtminstone 12 månaders anställning.	Åtminstone 12 månaders anställning.
Anställningskontrakt om minst 16 timmar/vecka.	Arbetat minst 16 timmar/vecka i genomsnitt.
Innehåll	
Coachning (och kurser) motsvarande 22 000 kronor per person.	Coachning och kompetenshöjande insatser i upp till totalt två år från första dagen utan anställning, kan pausas under studier och återupptas om du inom fem års tid blir uppsagd igen.
Avgångsbidrag (AGB) för personer över 40 år; 30 700–45 000 kronor beroende på ålder och anställningstid.	Avgångsersättning (AGE) för personer över 40 år och som arbetat vid företaget i mer än fem år. Kompletterar a-kassan upp till cirka 70 procent av lönen.

Båda omställningsorganisationerna erbjuder individuell coachning, relevanta kurser och till exempel stöd för att starta eget företag. Omställningsstödet för tjänstemän är dock långvarigare och det finns mer resurser för att erbjuda utbildningar som höjer den uppsagdes kompetens. Både arbetare och tjänstemän över 40 år får ett avgångsvederlag, för arbetare betalas detta som en engångssumma medan det för tjänstemän betalas som en komplettering av a-kassan.

Statistik som rör omställningsstödet inom detaljhandeln för arbetarna, det vill säga den större delen av de anställda, redovisas av TSL. Diagram 4 visar att jämfört med personer som tillhör övriga fackförbund kommer relativt många som får omställningsstöd från Handelsanställdas förbund. Bilden visar de två senaste åren där en liten nedgång kan ses det senaste året i antalet uppsagda som fått omställningsstöd via TSL, från 2 466 till 2 179 personer.

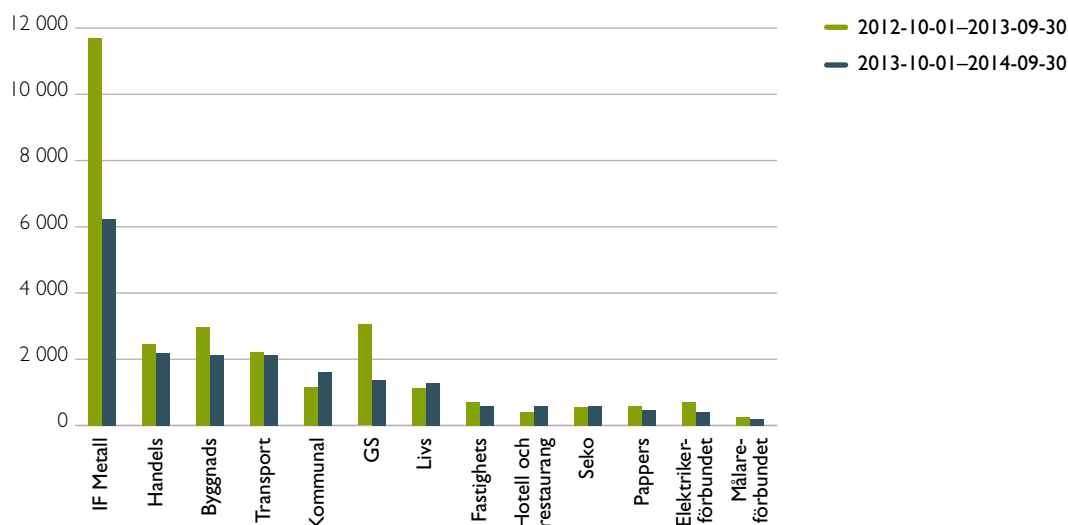


Diagram 4. Antal beviljade omställningsstöd per fackförbund.

Källa: TSL: Trygghetsfonden Svenskt näringsliv LO.

Statistiken visar också att resultaten av omställningsstödet skiljer sig något för arbetare som kommer från Handelsanställdas förbund, jämfört med övriga arbetare som också fått omställningsstöd. Diagram 5 visar att en större andel av de uppsagda arbetarna från detaljhandeln går från omställningsstödet till kortare behovsanställningar och utbildning, jämfört med genomsnittet som inkluderar alla andra fackförbund.

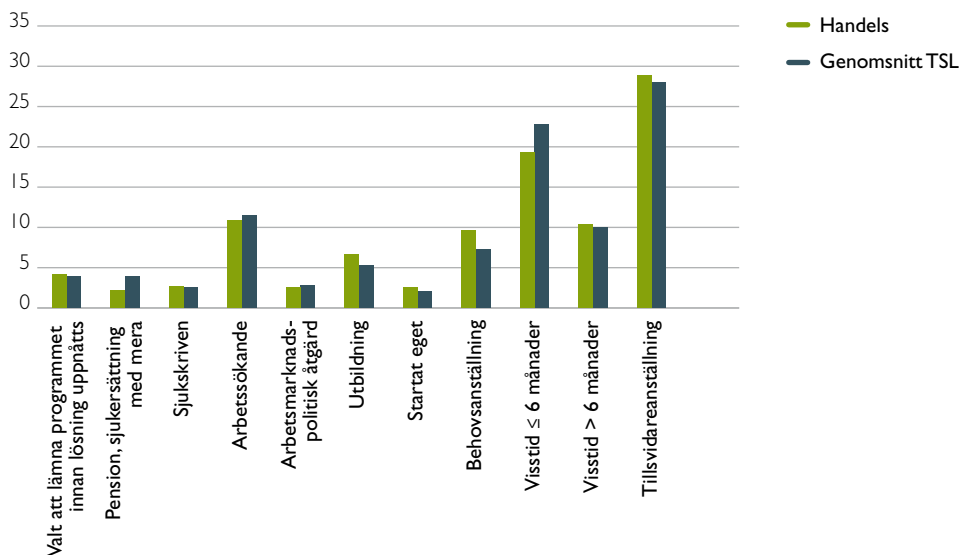


Diagram 5. Utfall i jämförelse med TSL:s genomsnitt (september 2013–september 2014).

Källa: TSL: Trygghetsfonden Svenskt näringsliv LO.

Under de senaste fyra åren har en förändring skett så att en lägre andel arbetare från detaljhandeln går till tillsvidareanställningar och fler till kortare behovsanställningar efter att de fått omställningsstöd, se Diagram 6.

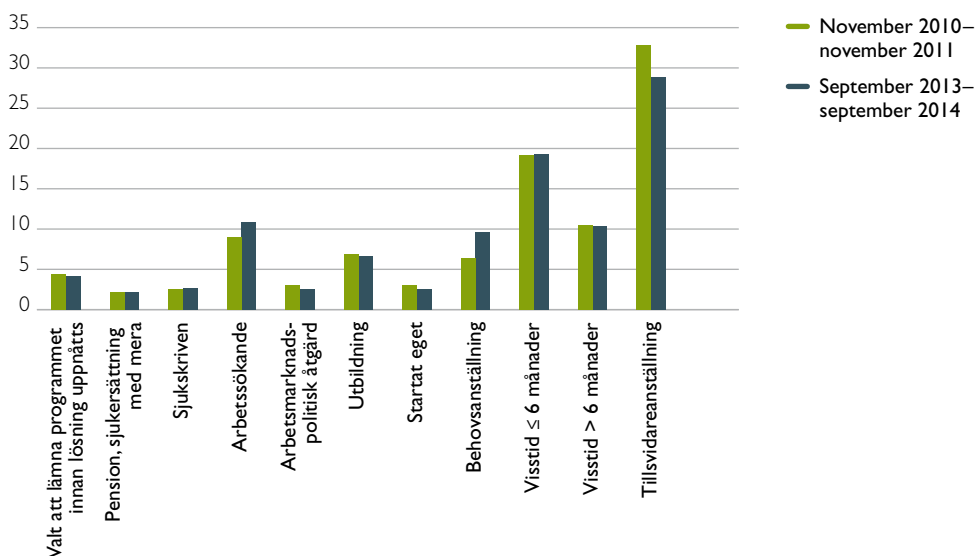


Diagram 6. Förändring sedan 2011: typ av omställningslösningar för arbetare från Handelsanställdas förbund.

Källa: TSL: Trygghetsfonden Svenskt näringsliv LO.

I TSL:s statistik finns dock inga kvalitativa uppgifter om hur dessa förändringar och omställningar organiserades på arbetsplatsnivå, vad som var bakgrunden till besluten, hur de genomfördes och uppfattningarna om förändringarna bland de berörda. För att kunna undersöka karaktären och konsekvenserna av omställningen inom detaljhandeln i relation till strukturomvandlingen, genomförde vi därför först en kartläggande intervjustudie med de aktörer som hade erfarenhet av att genomföra och ge stöd vid uppsägningar och omställningar. Vid sidan av denna intervjustudie genomförde vi även två fördjupade fallstudier. I nästa kapitel presenterar vi hur dessa studier genomfördes i närmare detalj.

Metod

3

För att kunna beskriva och analysera omställning inom detaljhandeln i förhållande till strukturomvandling genomförde vi intervjuer med representanter för företag som genomfört uppsägningar, deras anställda, ombud och tjänstemän vid fackförbunden, arbetsgivarföreningarna samt arbetscoacher som arbetar på uppdrag av TSL. Som studiens resultat kommer att visa är personalneddragningar enbart en form av omställningsarbete i ett större mönster av strukturförändringar inom detaljhandeln. Denna specifika form av omställningsarbete är däremot mer dramatisk och kännbar på arbetsplatsnivå och ger en tydlig indikation på strukturomvandlingens karaktär och konsekvenser. Det är därför av särskilt värde att dokumentera erfarenheterna av ett sådant omställningsarbete.

För att få tillgång till detaljhandelsföretag som har erfarenhet av den här typen av omställningsarbete vände vi oss i delstudie 1 till Trygghetsfonden TSL. TSL har en databas, med information om alla företag i Sverige som täcks av TSL:s omställningsförsäkring, som sagt upp minst en person och som uppfyller omställningsförsäkringens villkor. Användningen av TSL:s databas missgynnar detaljhandelsföretag som enbart sagt upp tjänstemän under den utvalda perioden. I många fall har vi ändå kunnat ta del av erfarenheter från företag som också sagt upp tjänstemän.

För delstudie 1 fick vi av TSL kontaktuppgifter till företag som sagt upp personal under perioden oktober 2010 till oktober 2012 och där Svensk Handel varit arbetsgivarpart. Vi valde en relativt lång tidsperiod för att säkerställa variation i uppsägningsform och -tidpunkt. En begränsning till en kortare tidsperiod skulle innebära att enskilda händelser eller säsongsvariationer påverkade resultaten i viss riktning. Tidpunkten för uppsägningen var också viktig, eftersom vi gärna ville att de ansvariga skulle ha haft möjlighet att reflektera över och få viss distans till sina erfarenheter, samtidigt som erfarenheterna inte skulle vara allt för avlägsna så att respondenterna inte skulle kunna redogöra för detaljer i omställningsarbetet. Datainsamlingen för delstudie 1 påbörjades i november 2012.

Databasen från den utvalda tvåårsperioden omfattade 1 600 arbetsplatser som varslat om och genomfört uppsägningar. I databasen ingick information om företagets namn, orten där uppsägningen skedde, hur många som sades upp, antalet anställda (vid arbetsplatsen) samt kontaktuppgifter till en ansvarig person på företaget samt den representant för arbetstagarorganisationen som genomfört förhandlingen. Databasen innehöll dock en blandning av grossistföretag och detaljhandelsföretag, eftersom Svensk Handel är arbetsgivarpart för både parti- och detaljhandeln.

Totalt innehöll databasen uppsägningar av drygt 6 300 personer. Det innebär att genomsnittsuppsägningen var ungefär fyra personer per arbetsplats. Den vanligaste formen av uppsägning var däremot att en eller två personer fått lämna en arbetsplats,

vilket är en trend som fortsatt även de senaste åren i samma databas (se Diagram 7). Mycket få av uppsägningstillfällena i databasen rörde uppsägningar med sex eller fler personer från samma arbetsplats.

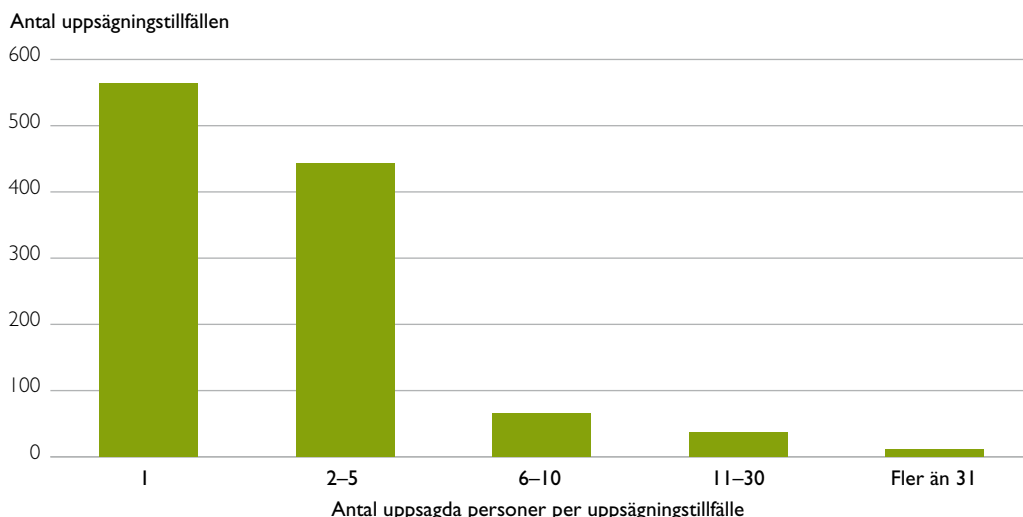


Diagram 7. Antal personer som sägs upp vid varje uppsägningstillfälle, 2013–2014.

Källa: TSL.

Det beror främst på den stora andelen småföretag och små arbetsplatser inom sektorn. I databasen förekommer inte heller några riktigt stora enskilda uppsägningar. En annan anledning är att det genomförs förhållandevis få stängningar av hela arbetsplatser, något som också fortsatt i den senaste statistiken. Diagram 8 visar att av alla som fick omställningsstöd inom TSL kom cirka 18 procent från en stängning av en arbetsplats.

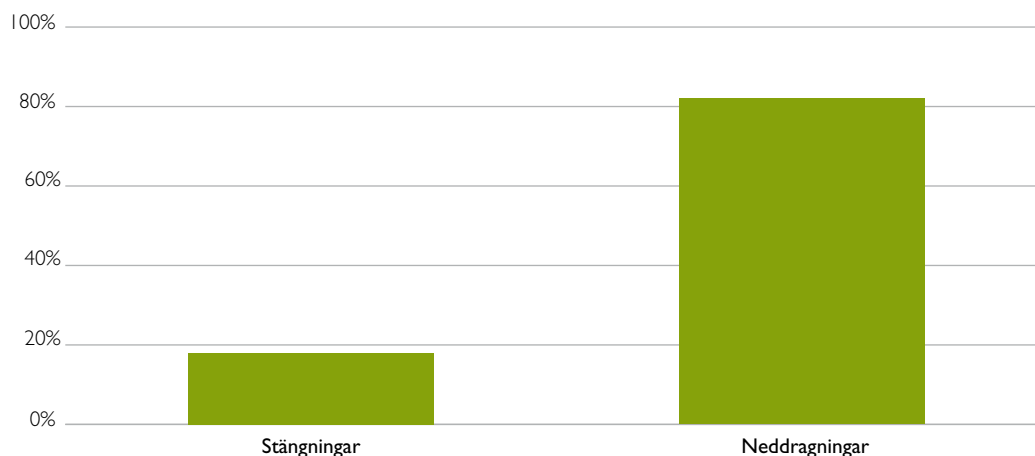


Diagram 8. Typ av omställning: stängning av arbetsplatser 2013–2014 (varav 36 konkurser).

Källa: TSL.

Den enskilt största uppsägningen i den ursprungliga databasen från 2010–2012 omfattade 137 personer vid en arbetsplats, vilket i förhållande till andra branscher kan betraktas som

relativt marginellt. Däremot förekommer exempel på större företag eller kedjor som säger upp personal vid flera olika geografiskt skilda arbetsplatser ungefär samtidigt. Den största uppsägningen, beräknat utifrån ett enskilt företag, uppgick till 857 personer som fick lämna sin anställning från 67 butiker i olika delar av landet på grund av en konkurs. Den vanligaste formen av stängning är de små arbetsplatserna enligt statistiken som visas i Diagram 9 nedan.

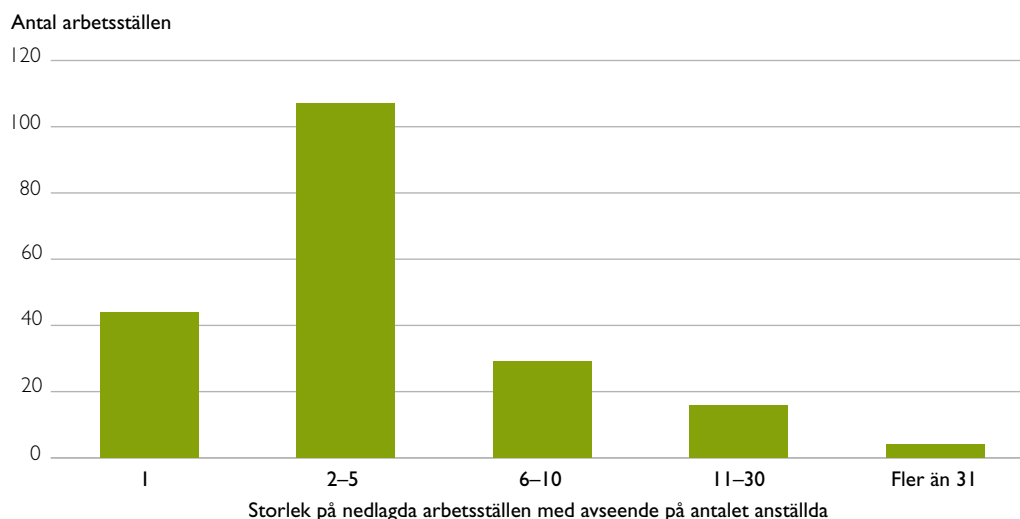


Diagram 9. Fördelning av storlek på stängda arbetsställen inom handeln, 2013–2014.

Källa: TSL.

De flesta arbetsställen som stängdes hade bara mellan två och fem anställda. Denna statistik säger något om detaljhandelns särskilda struktur, där strukturomvandlingens effekter sprids till många små arbetsplatser i olika delar av landet, vilket också innebär att strukturomvandlingen sker relativt tyst, utan uppmärksamhet i nationella media, förutom när det rör sig om nedläggning av hela butikskedjor.

För att få tillgång till företagens egna berättelser av omställningsarbetet genomfördes i delstudie 1 ett stratifierat urval av 15 företag ur TSL:s databas. Vi var angelägna om att kunna ta del av erfarenheter från företag som representerar olika delar av detaljhandeln. De 1 600 företagen delades därför in i olika grupper beroende på storlek och branschtillhörighet. Vi ville också säkerställa en viss spridning i landet, för att kunna ta del av erfarenheter från olika arbetsmarknadssituationer. Vi tänkte oss att möjligheterna att finna nytt jobb för den som är uppsagd varierar mellan storstäder och landsbygd, samtidigt som orsakerna till uppsägningarna troligtvis skiljer sig åt beroende på vilken del av landet företaget verkar i.

De utvalda företagen kontaktades först per e-post och sedan per telefon och tillfrågades om de var villiga att ställa upp på en intervju för att dela med sig av sina erfarenheter av det omställningsarbete de genomfört. Målsättningen var att genomföra intervjuer med representanter från 15 företag. Flera av de företag som kontaktades nekade dock till att delta. När en anledning uppgavs var denna oftast tidsbrist. Detta gällde

särskilt de små företagen, samt företag i krisdrabbade branscher som drabbats hårt av strukturomvandlingen, till exempel bok- och musikaffärer. Sammantaget kontaktades 129 företag, varav 114 alltså tackade nej till att delta eller avstod från att besvara vår förfrågan.

Efter att de 15 företagen intervjuats kunde vi konstatera att urvalet bestod av en tillfredsställande variation av företag med olika storlek och från olika delbranscher, allt från mikro- till storföretag, såväl företag inom dagligvaruhandeln som företag som säljer sällanköpsvaror samt företag i större städer och på mindre orter. Urvalet innehöll också en spridning med avseende på manligt och kvinnligt dominerade arbetsplatser genom att bland andra byggvaruhus, hälsokostbutiker och en klädkedja deltog. Urvalet innehöll även variation med avseende på företagens ägarförhållanden och struktur, då både fristående butiker och butiker i olika typer av kedjor ingår i studien. För delstudie 2 intervjuades företagsrepresentanter för ytterligare två företag. I tabell 2 sammanfattas de olika typerna av företag som ingår i studien, antal anställda, antal butiker som ingår i företaget och intervjupersonens position för de första kartläggande intervjuerna.

Tabell 2. Företag och intervjupersoner som ingår i studien.

Typ av företag	Anställda	Antal butiker	Intervjupersonens position
Mikroföretag			
Hälsokost	1,5	1	Ägare/chef
Hälsokost	5,5	1	Ägare/chef
Dagligvaror, lanthandel	6–7	1	Ägare/chef
Möbler	10	1	Butikschef
Mellanstora företag			
Postorder, lågprisvaror	18	1 (500 i koncernen)	Administrativ chef
Byggmaterial	26	1 (filial i kedja)	Butikschef
Glasögon	45	10	Delägare och försäljningschef
Motordelar, grossist	75	1	VD och delägare
Dagligvaror	125	1 (400 i kedja)	Försäljningschef med personalansvar
Lågprisvaruhus	130	15	Försäljnings- och personalchef
Stora företag			
Elektronik	cirka 650	28	Personalspecialist
Byggmaterial	cirka 800	40	Personalspecialist
Varuhus för hobby/ småföretagare	700–900	110	Personalspecialist
Kläder 1	cirka 1200	120	Personalchef
Kläder 2	cirka 230	cirka 60 (i Sverige)	Personalchef
Böcker	cirka 580	cirka 130	Personalchef och Regionchef
Dagligvaror	cirka 6 000	180	Personalspecialist

I den första delstudien med det första urvalet av 15 företag illustreras relationerna mellan arbetsgivaren och de anställda. Här framgår det att företagen skiljer sig åt med avseende på hur de beskrev skälen till varför de genomförde uppsägningarna. De mindre företagen hänvisade till konkurrens och förändringar på marknaden, vilket skapade distans i de nära relationer som fanns på arbetsplatserna. I de större företagen var skälen som angavs mer komplicerade, eftersom de ingick som ett led i förändringar av organisationen som i sin tur ansågs nödvändiga för att hantera förändringar i efterfrågesvängningar och konkurrens samt att det fanns ett behov av att leva upp till ägares vinstkrav. Här ingick alltså även argument som motiverade förändringar som samtidigt genomfördes för den kvarvarande personalen. I de större företagen kommunicerades besluten i flera led. Det innebar en naturlig distans till de individer som berördes mest, vilket bidrog till att förklaringarna var svårare att förstå och acceptera (Arman och Bergström, 2014).

Den första delstudien visade att uppsägningarna var ett tillfälle där många arbetsgivare motiverade, planerade och verkställde nya anställningsvillkor och därmed förändrade företagets bemanningsstrategi istället för att enbart anpassa sig till en befintlig strategi. Slutligen visade delstudien hur omställningsarbetet inom företagen organiserades på olika sätt, beroende på komplexiteten och uppdelningen av arbetsuppgifter inom företaget. I de mindre företagen saknades arbetsdelning, ägaren var chef och gjorde allt, men ofta med stöd av arbetsgivarföreningens jurister eller det fackliga ombudet. I de större företagen spelade personalspecialister och mellanchefer en viktig roll (Arman och Bergström, 2014).

Sammanfattningsvis visade den första kartläggande delstudien att det förekom en strategi om att öka andelen deltidsarbete i detaljhandeln. Omplaceringar i form av stängningar med flyttning av personal var vanligare hos de stora kedjor som redan hade hög andel deltidsarbete och många butiker i närheten av varandra. I delstudie två valdes därför två nationella kedjor ut som båda ingått i delstudie 1: en med många och en med färre anställda. Den större kedjan tillhör dagligvarubranschen medan den något mindre tillhör den delen av detaljhandeln som arbetar med sällanköpsvaror. Detta gav en variation i produkter och kundmöten som ofta beskrivs som viktig för organiseringen av butiker (Tullberg, et al. 2014). Framför allt valdes de båda kedjorna dock ut eftersom de hade erfarenheter av två olika typer av omställningar som den första delstudien visat vara vanligt förekommande och karaktäristiska för detaljhandeln: nedläggning av butik och omplacering av personalen till andra butiker i närheten samt nya arbetskontrakt med minskad arbetstid för all personal i en kedja till nya arbetskontrakt med minskad arbetstid.

I båda delstudierna varierade inte bara de utvalda företagens karaktär och struktur utan även intervjupersonernas position i företaget, delvis som en följd av företagets storlek. I de mindre företagen intervjuades företagets ägare. I de större butikerna intervjuades butikschefer eller försäljningschefer och i de företag som ingick i större kedjor intervjuades medarbetare eller chefer för personalavdelningar. I de två fallföretagen som ingår i delstudie 2 intervjuades följande personalkategorier: chefer i den högsta ledningen (det vill säga företagets ledningsgrupp), regionchefer, butikschefer, butiksanställda, i förekommande fall representanter för den lokala fackklubben samt jobbcoach som

arbetat med omställningsstöd för uppsagda från företaget. I tabell 3 sammanfattas information om intervjupersonerna i de fördjupade fallstudierna hos de två företagen.

Tabell 3. Intervjupersoner i fallstudierna för delstudie 2.

Position	Hobbyland	Dagligvarukedjan	Totalt (kvinnor/män)
Chefer i ledningsgruppen	1	–	1 (0/1)
Regionchefer	2	2	4 (0/4)
Butikschefer	4	2	6 (2/4)
Butiksanställda	4	2	6 (4/2)
Fackklubb/ombud	2	1	3 (1/2)
Jobbcoacher	1	1	2 (0/2)
Totalt	14	8	22 (7/15)

För att få tillgång till ett bredare spektrum av erfarenheter och perspektiv på uppsägningarna och omställningsarbetet i sin helhet intervjuades även flera fackliga ombud och tjänstemän vid både arbetarnas (Handelsanställdas) och tjänstemännens (Unionen) fackförbund, jurister och företrädare vid arbetsgivarorganisationerna (Svensk Handel och KFO) och omställningscoacher som verkar som leverantörer till TSL. Resultaten av dessa intervjuer presenteras i kapitel 6. Sammanlagt genomfördes 60 intervjuer i studien. I tabell 4 finns en sammanställning över vilken typ av intervjupersoner som ingår i hela studien.

Tabell 4. Antal och typ av intervjupersoner.

	Antal	Kvinnor	Män
Företagsanställda	37	16	21
Ombud och tjänstemän, Handelsanställdas förbund	12	4	8
Ombud och tjänstemän för Unionen, fackförbund	2	2	–
Arbetsgivarföreningarna Svensk Handel och KFO	4	–	4
Omställningscoacher	5	1	4
Totalt	60	23	37

Förutom att samla in data genom intervjuer har vi deltagit vid en förhandling mellan representanter för fack och arbetsgivare inför nedläggningen av en butik samt i informationsmötet med personalen efter förhandlingen. Vi har även delgivit några av företagets interna dokument för uppsägningsarbetet såsom informationsmaterial som använts vid förhandlingar och checklistor.

Varje intervju tog mellan 30 minuter och 1,5 timmar. Alla intervjuer spelades in och transkriberades av professionella transkriberare. Intervjupersonerna ombads att berätta

om sina organisationer/företag, sin roll, sina erfarenheter av att arbeta med uppsägningar och om ett eller flera specifika exempel (de senast avslutade). De fackliga ombuden som intervjuades ombads även att berätta om specifika fall av uppsägningar. På så sätt har vi även fått information om ytterligare delbranscher såsom blomsterhandel och urmakare/klockbutiker. När det gällde exemplen på uppsägningar ombads personerna att berätta om bakgrunden till beslutet och om händelseförloppet, olika parter roller och reaktioner, samt lärdomar och egna upplevelser av processen. Företagen och arbetstagarrepresentanterna berättade om olika typer av uppsägningar, huvudsakligen de som klassificerades som ”övertalighet på grund av arbetsbrist”. Övertaligheten minskades genom hela uppsägningar eller genom neddragning av anställningsgraden till (minskad) deltid. Några beskrev även uppsägningar på grund av personliga skäl.

Fem av intervjuerna i den första delstudien genomfördes av Kristina Ekstrand och Therese Johansson, studenter vid ekonomprogrammet på Handelshögskolan i Göteborg, som våren 2013 skrev en uppsats om krisreaktioner vid uppsägningar samt hur arbetsgivare informerar de anställda (Ekstrand och Johansson, 2013). Uppsatsen och deras studie handledes av Rebecka Arman.

Analysen av intervjuerna i fallstudierna har sammanställts i resultatdelen av den här rapporten, som följer efter detta kapitel. Ibland används korta illustrationer med exempel från ett av företagen samt kortare citat från intervjuerna. Detta görs för att visa upp specifika situationer och intervjupersonernas egna ord och språkbruk när de talat om omställning i detaljhandeln med oss. Företagens namn har dock uteslutits och informationen om dem har aidentifierats så att det ska vara omöjligt att känna igen intervjupersonerna, i enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska rekommendationer. Intervjupersonernas position anges dock med hjälp av följande förkortningar: BC = butikschef, RC = regionchef, Ombud = företrädare för fackförbund med rätt att förhandla, Coach = jobbcoach.

När vi analyserade alla intervjuer som gjorts i studien letade vi efter återkommande mönster i intervjupersonernas berättelser. Vi kom fram till att omställningarna beskrevs som en process som följde en kronologisk ordning. Materialet har därför strukturerats så att det följer en kronologi där en period *före* genomförandet av förändringen beskrivs först, därefter följer de teman som gäller tiden *under* själva genomförandet av omställningsförändringarna i företaget. Många intervjupersoner beskrev också tiden *efter* genomförandet och konsekvenserna för alla inblandade. Slutligen har många intervjupersoner även kommenterat vilka konsekvenser de tror att förändringarna har för *framtiden* i detaljhandeln. I kapitel 4 redovisas först fallbeskrivningen av ett företag i dagligvaruhandeln som lade ner butiker och flyttade personalen till kvarvarande butiker. I kapitel 5 följer fallbeskrivningen av ett företag som genomförde en omställning genom att minska arbetstiden och erbjuda nya anställningskontrakt.

4

Fallstudie I: Stängning och omplacering

Som nämnts tidigare är ett av de vanligaste skälen till uppsägning inom detaljhandeln att arbetsplatsen läggs ned. I de flesta fall rör det sig om att mindre butiker stängs som en följd av konkurs eller att enskilda butiker i en större kedja stängs, samtidigt som personalen erbjuds omplacering till en annan butik inom en större kedja. Det är just den typ av omställning som genomfördes i den första fallstudien. *Dagligvarubutiken* är en mindre butik med fem anställda, som ingår i en landsomfattande dagligvarukedja som vi här har valt att kalla *Dagligvarubutiken*. *Dagligvarubutiken* tillhör en av de ledande aktörerna på den svenska dagligvarumarknaden och omfattar såväl mindre närbutiker i centrala lägen som stora enheter belägna i eller i anslutning till köpcentrum och andra handelsplatser i och utanför stadskärnor. För både stora och små enheter är ambitionen att tillhandahålla ett komplett sortiment så att kunden kan handla allt som behövs där. *Dagligvarubutiken* strävar efter att erbjuda sina kunder bra priser, ett brett sortiment och ett konkurrenskraftigt bemötande. Konkurrensen på dagligvarumarknaden beskrivs som hård och företagets representanter menar att konkurrensen har ökat betydligt på senare år, allra mest i storstäderna. Nya lågprisaktörer har tillkommit och hos de väletablerade största kedjorna öppnas ständigt nya butiker. I kampen om kunderna anpassas bemanningen i butikerna efter variationer i kundströmningar och man erbjuder generösa öppettider från tidig morgon till sen kväll sju dagar i veckan. I den vässade konkurrensen slimmas organisationen samtidigt som kunderna lockas med erbjudanden och löften om en hög servicenivå och en positiv kundupplevelse.

I det här kapitlet beskrivs den process som ledde fram till stängningen av *Dagligvarubutiken*, hur stängningen genomfördes och hur förändringen uppfattades i efterhand utifrån medarbetarnas respektive ledningens perspektiv. Fallbeskrivningen avslutas med ett kort avsnitt där intervjupersonerna vänder blicken mot framtidens detaljhandel. Rubrikerna i respektive processteg återspeglar teman som varit framträdande i intervjuerna. I avsnittet *Före förändringen* ges en bild av situationen i *Dagligvarubutiken* under tiden innan nedläggningen liksom en bakgrund till beslutet om att stänga butiken. I avsnittet *Under förändringen* följer vi nedläggningsprocessen från det att beslutet ges till butikens anställda till dess att omplaceringar av butikspersonalen genomförts. I avsnittet *Efter förändringen* följer vi upp hur det i termer av arbetsvillkor, anställningsavtal och trivsel ser ut för de som omplacerats sedan nedläggningen genomförts. Här belyses även hur organiseringen av arbetet i butiken har utvecklats för att undvika ytterligare omställningsprocesser. Fallbeskrivningen avslutas med hur företagets representanter beskriver framtidens bemanning inom detaljhandeln.

4.1 Före förändringen

Dagligvarubutiken är en mindre butik i *Dagligvarubutikens* butiksutbud, som liksom dagligvaruhandeln i allmänhet går mot ett utbud som kännetecknas av allt större enheter. I *Dagligvarubutiken* arbetar ett tiotal anställda. Ansvarsfördelningen i butiken har enligt butikschefen utvecklats mot en mindre grad av specialisering i takt med att allt fler arbetsuppgifter har tillkommit. Tidigare var det mer strukturerat och uppdelat på person och uppgift – någon satt i kassan, en plockade frysvaror, en annan arbetade i fiskavdelningen och ytterligare en i frukten. Men allteftersom arbetsuppgifterna har blivit fler och fler måste alla dra sitt strå till stacken och hjälpa till där det behövs. Butikschefen beskriver ett arbetssätt karaktäriserat av funktionell flexibilitet, det vill säga att man tillmötesgår variationer i efterfrågan med en breddning och variation i varje anställds arbetsuppgifter:

Alla gör precis allting, men om man ser det som en pyramid så kan man se det som att jag är hela vägen ända upp till toppen, min ställföreträdare gör nästan hela vägen upp till toppen, och så de som gör lite mindre, som har avdelningsansvar gör ännu lite mindre, och sedan så kommer det då de som kanske gör allra minst, som har minst ansvarsområden och kanske inte har samma förutsättningar för att göra allting, som gör basen så att säga. Men alla hjälps åt hela vägen, och så långt upp man kan. (39 BC]

Butikschefen har personalansvar, ansvarar för säkerhetsfrågor och sköter allt som har med butikens drift att göra – allt från att lägga budget, följa upp med rapporter, anställa och säga upp personal till att pussla med scheman, sitta i kassan, plocka varor och beställa. Tjänster med mer begränsade ansvarsområden såsom rena kassatjänster var, berättar butikschefen, vanligare förr men har successivt blivit alltmer sällsynta. Den nya arbetsfördelningen där alla gör allt ställer högre krav på de anställda, men anses också erbjuda större variation i arbetet.

Butikens tidigare uppgiftsfokus återspeglades i den dåvarande schemalaggningsen. Denna var i högre grad statisk och mindre inriktad på när personal behövdes i butiken. På senare år har schemalaggningsen istället inriktats på att ge kundservice och följa kundströmningarna. Personalen ska finnas i butiken när kunderna är där, vilket ställer krav på större flexibilitet utifrån fluktuationer mellan olika dagar och tider på dygnet. Sättet som detta hanteras på är att butikens ordinarie bemanning läggs på en lägstanivå utifrån de behov som finns, med stort utrymme att extrabemanna för att hantera toppar i kundtillströmningen. En regionchef beskriver utvecklingen av schemalaggningsen:

Om man tittar förr i tiden så kanske det räckte med att ha ett fast grundschema som var rullande. Idag är det väl minst fyra gånger per år som vi jobbar med trettonveckorsplanering, och jobbar med rådande trender, vi sätter ... vilka timmar man får fördela om och sådana grejer. Det är också för att undvika att hamna i den fällan

att man blir övertaliga och så. Och att ha koll på det då. Och kanske styra timmarna mer åt när vi behöver mycket folk och när det är lugnare. [37 RC]

Butikerna arbetar med schemalaggningen utifrån trettonveckorsplaner och försöker styra arbetstiden efter kundströmmarna. Minst sex veckor i förväg meddelas de anställda om det schema som lagts. Timmarna är fördelade på ett treveckorsschema. Inom denna period kan de variera veckovis så att en anställd med trettio timmars arbetsvecka en vecka arbetar mer än trettio timmar och en annan vecka arbetar mindre, så länge timmarna utslaget på hela perioden hålls inom ramen för anställningsavtalet.

Utöver det ordinarie grundschema kan arbetsgivaren lägga in extra timmar om det uppstår ett behov av mer personal än den ursprungliga planeringen tillåter. Sådan mertid innebär att personal som anmält intresse för extra timmar kan ringas in med kort varsel. Möjligheterna att anpassa antalet anställda och timmar efter variationer i kundefterfrågan, tillämpning av så kallad numerär flexibilitet, utgör ett fundament i butikens bemanningsstrategi.

I *Dagligvarubutiken* har man en förhållandevis hög andel anställda, vars arbetstid närmar sig heltid (de som arbetar från nittio procent). Butikschefen uppskattar att närmare hälften av de anställda tillhör denna kategori, något som beskrivs som en följd av tidigare sammanslagningar och förändringar i ägandeförhållanden där många heltidstjänster följt med till den nuvarande butiken. Att få ihop heltiderna är enligt butikschefen ”nästan omöjligt”.

Man får trola med knäna ibland och så blir det, alltså det blir ju ojämnt antal timmar på dagarna, vissa dagar jobbar en heltidsanställd många timmar och vissa dagar så blir det lite kortare, för att få ihop liksom helheten. [39 BC]

Vid sidan av den mer eller mindre heltidsanställda personalen finns deltidsanställd och visstidsanställd personal liksom extrapersonal med allt från fem timmar till dryga trettio timmar i veckan. Den förstnämnda kategorin utgörs främst av ungdomar och studenter som kommer in och arbetar någon helg i månaden. En regionchef kommenterar situationen för deltidsanställda, vars kontrakt ligger på omkring tjugo timmar i veckan, som ”ett krigande”.

Vi har ju fortfarande de som har tjugo timmar på kontraktet. Det är ju tufft, det är ju ett krigande då för att kunna få ihop, att kunna få extra tider och sådana bitar. [37 RC]

Konkurrensen om extra timmar är hög bland de deltids- och extraanställda.

4.1.1 Förningar och beslut om stängning

Dagligvarubutiken är sliten och skulle behöva moderniseras för att stå sig i den allt hårdare konkurrensen på dagligvarumarknaden. Behovet av uppfräschning noteras av de anställda som undrar varför företaget låter det se ut som det gör. Lokalernas skick leder till spekulationer om planerna för butikens framtid. Det går rykten om att butiken ska flytta in i nya lokaler i ett bättre läge och bli större. Det finns planer på ett köpcentrum och förhoppningar om att man ska flytta dit. Butikslokalernas fastighetsägare pratar vitt och brett och skapar både förväntningar och oro. Skriverier i lokalpressen eldar på ryktesspridningen ytterligare. Även kunderna hör hur det tisslas och tasslas och många frågar butikspersonalen om vad som är på gång.

Dålig omsättning, nyetablering av en konkurrerande kedja och bristande lönsamhet leder efter en oviss period av olika överväganden till ett beslut om att *Dagligvarubutiken* måste läggas ner. Beslutet fattas centralt av företagets struktur- och etableringsenhet och föregås av analyser av resultat, siffror och prognoser för olika utfall. Man kommer fram till att det antingen krävs en betydande investering eller att man kommer att bli tvungen att stänga butiken. Sedan en investering vägts mot återbetalningstid och projekterad omsättning konstaterar man att en fortsatt satsning inte skulle vara ekonomiskt hållbar. En regionchef beskriver den initiala processen när beslut om nedläggning fattas:

Ja, först pratar man ju med våran HR-avdelning då, och informerar om läget. Och sedan blir det ju, det beror ju lite på vad det är för ärende, men sedan är det ju facket som man måste informera och eventuellt kalla till en förhandling. Är det omställning vi pratar om, när vi lägger ner eller så, då /.../ informeras ju personalen efter det att facket ... att man har MBL-förhandlat nedläggningen med facket då och informerat dem. [37 RC]

När beslutet fattats och facket kopplats in informerar driftchefen butikschefen om att butiken ska läggas ner. Beskedet till butikspersonalen kommer man att gå ut med först när allt är klart. Tiden innan beslutet tillkännages är påfrestande för butikschefen som med jämna mellanrum försöker få sina chefer att förstå betydelsen av att inte dröja med beskedet. Butikschefen lider. Det handlar ju om relationer, arbetskamrater som man arbetat ihop med länge och som är vänner även utanför arbetet. Personalen i butiken är ett sammansvetsat litet arbetslag. Många har jobbat där i många år, vissa i flera decennier. Personalomsättningen är mycket låg. De är som en familj.

4.2 Under förändringen

Dagen då beskedet ska ges till butikspersonalen kallas alla fastanställda till ett möte. Butikschefen är den som meddelar nyheten. Även regionchefen är där för att svara på personalens frågor. De anställda är bestörta och ledsna. De flesta gråter. Regionchefen försöker lugna personalen genom att säga att man ska göra allt för att hitta nya platser till alla. Ingen ska få bli arbetslös. Därutöver kan var och en själv söka de tjänster som blir

lediga inom företaget. Personalen har många frågor. Kommer arbetsgruppen att splittras? Var kommer man att hamna? I vilken typ av butik? En citybutik med massor av kunder men som alla handlar väldigt lite eller i den typ av butik som man är van vid där kunderna handlar färdigt? Olika sorts butiker har olika arbetsätt. Hur kommer chefen att vara på den nya arbetsplatsen? Och arbetskamraterna? Förändringarna skrämmer.

Enligt regionchefen är beskedet om nedläggning väntat och inget som kommer som någon överraskning för personalen. Att butiken har gått dåligt har de som jobbar där känt till. Försäljningen har man inte haft med sig på ett tag och omsättningen har varit för låg. Dessutom har personalen sett att butiken varit i dåligt skick och att inte mycket gjorts för att rusta upp den. Men för personalen känns beskedet ändå som en chock. Det har visserligen gått rykten och varit oroligt, men in i det sista tänker man att mötet alla kallats till lika gärna kan handla om att företaget bestämt sig för att satsa och investera i butiken. Kanske stänga under en period för att sedan öppna som en större och finare butik. De anställda tycker inte att de får svar på vad som orsakat nedläggningen och spekulerar fortfarande sinsemellan kring vilka anledningar som egentligen låg bakom. Till kunder som frågar om nedläggningen vet personalen inte vad de ska säga. Det känns jobbigt eftersom kontakten med kunderna är ett viktigt inslag i det dagliga arbetet i butiken och en källa, vid sidan av gemenskapen med kollegorna, till att de anställda trivs med sitt arbete.

Man vart lite social med kunderna, man hade jättebra kontakt och så, det var jättebra, de vart nästan lite förtvivlade då, inte för att de inte fick reda på varför vi stängde, men... Och om det kommer någon ny butik, alltså de saknar oss och vi då som jobbar där kan inte tala om för dem liksom "Ja men det är så här". [41 säljare]

Perioden närmast efter beskedet är tumultartad för de butiksanställda. Butikschefen försöker hjälpa alla genom att stötta och peppa, lyssna på kollegorna och på butikschefsmöten informera de andra butikscheferna om den egna personalen, deras kompetens och vad olika personer är särskilt duktiga på.

4.2.1 Förhandling och trygghetsinsatser

Facket blir på ett tidigt stadium involverat i omställningen och får den första indikationen om att förändringar kan vara på gång i relativt god tid i förväg. Facket förhandlar för hela personalgruppen. Den fackliga lokala representanten håller individuella möten för att kartlägga önskemålen hos var och en – var de vill hamna och hur långt de kan tänka sig att pendla. Därefter handlar fackrepresentantens roll om att bistå de anställda i förhandlingar utifrån deras önskemål.

Efter den första kartläggningen kommer regionchefen och fackets representant ut och berättar att personalgruppens medlemmar ska fördelas på olika butiker. Alla i personalen blir erbjudna omplacering. De flesta tackar ja. Ett fåtal slutar självmant tidigare och går till konkurrenter. Några tidsbegränsade anställningar går ut under perioden mellan

beskedet om nedläggning och stängningen av butiken. Ett par anställda som närmar sig pensionen tycker att deras erbjudanden innebär för lång pendling och tackar därför nej. För deras räkning blir det därmed tal om ren arbetsbrist och efter förhandling med facket kommer man överens om uppsägning och arbetsbefrielse med full betalning under uppsägningstiden. Företagets HR-avdelning gör i ordning alla papper och informerar lönekontoret och Försäkringskassan. Det går smidigt och utan frågetecken.

Trygghetsinsatser med omställningsstöd blir i de flesta fall inte aktuella eftersom sådana förutsätter regelrätt uppsägning. Det fackliga ombudet berättar att deras inblandning vid nedläggningar tenderar att begränsas till att säkerställa att de villkor som erbjuds de anställda lever upp till lagstiftade krav:

Vi kan ju inte göra så jättemycket när företaget har beslutat det, utan då är det ju bara att titta på att villkoren blir så bra så att man uppfyller så att säga lagens krav. Och lagens första krav är ju att innan man får ta till arbetsbrist som ett skäl så måste man ju ha gjort en omplaceringsbit, och då är det ju där först. [49 ombud]

Av de personer som tackar nej till omplaceringserbjudandena går två i pension. En tredje person som säger upp sig får nytt jobb hos en konkurrent nästan med en gång så Trygghetsrådet hinner inte bli inkopplat.

4.2.2 Den delade turordningslistan

Ett återkommande tema i intervjupersonernas berättelse är turordningslistan och konsekvenserna ur personalhänseende av denna. *Dagligvarubutiken* delar turordningslista med andra butiker i närområdet som ingår i samma kedja. Det innebär att personalförändringar i en butik kan få konsekvenser för personalen i andra butiker på samma turordningslista. I butikerna som delar turordningslista med *Dagligvarubutiken* föregås omplaceringen av anställda – innan det står klart att den går att lösa utan att drabba någon i en annan butik – av oro, frågor och samtal. Tillvaron präglas av ovisshet kring vem som ska komma dit, hur många timmar det rör sig om och hur den nya personen ska komma in i arbetsgruppen:

Innan det var helt klart att det gick att lösa det på det här sättet med att man placerade på flera olika butiker, då var det ju oro hos de som var sist anställda hos oss och så vidare, det var det ju, absolut. [40 BC]

Framför allt de som varit anställda kort tid undrar vad nedläggningen kommer att innebära för dem.

För att undvika att behöva säga upp personer i andra butiker placeras personalgruppen från *Dagligvarubutiken* ut på olika butiker. Butikschefen berättar att man tillsammans brukar försöka hitta lösningar på personalsituationer av detta slag genom att ha ett bra

samarbete med de butiker som ligger nära den egna. Utöver något vikariat som behöver avslutas kan omplaceringarna genomföras utan att de medför större förändringar för personalen i intilliggande butiker. Lösningen att splittra den nedlagda arbetsgruppen innebär att ingen kommer till en butik där de tagit någon annans plats och man undviker att behöva säga upp någon, vilket en butikschef nämner är positivt också sett till mottagandet i den nya butiken.

Samtidigt kommer de omplacerade butiksanställda ensamma till sin nya arbetsgrupp utan något av den trygghet de haft på sin tidigare arbetsplats. Flera hamnar på andra ställen än de uttryckt önskemål om. Många får avsevärt längre resväg till sitt nya jobb. För vissa består den största förändringen i att de kommer till en annan typ av butik med en annan kundkrets och med andra inköpsmönster. En regionchef berättar att just skillnaden i storlek på den lilla *Dagligvarubutiken* och de större enheter som personalen placerades ut på innebär ett i väsentliga stycken annorlunda arbetssätt:

Så kom ju några till stora butiker, jättestora enheter, så det blir ju ett helt annat upplägg på hur man jobbar och så. [37 RC]

4.2.3 Omplaceringarna

För somliga blir omplaceringarna till nya butiker påfrestande socialt och de vantrivs. Vissa personer upplever att de är oönskade i sin nya arbetsmiljö. De säger sig sakna sammanhållningen och den sociala gemenskapen på den tidigare arbetsplatsen. Inte alla får behålla samma antal timmar på den nya arbetsplatsen som de haft i sina kontrakt i *Dagligvarubutiken* utan får gå ner i arbetstid, något som de säger initialt inte har framgått. Inte heller tjänsten förblir densamma för alla trots att förflyttning med oförändrade villkor initialt utlovats. Sammantaget leder dessa förhållanden till att flera personer vantrivs på sina nya jobb.

En person ombeds av chefen på sin nya arbetsplats att inte komma till jobbet mer och tillbringar flera månader hemma med full lön innan en ny omplacering äger rum till en butik där allt fungerar. Först när facket blandas in löser sig situationen och den anställde erbjuds en annan butik att arbeta i. När facket kommer in i bilden går det mycket snabbt att hitta en lösning. Bara några dagar senare erbjuds en ny butiksplacering.

En annan person upplever mottagandet i sin nya arbetsgrupp som mycket dåligt och förändras från att vara glad, sprallig och social med kunderna till att bli nedstämd och inte orka vara pratsam och trevlig mot kunderna längre. Efter ett antal månader säger personen upp sig och går över till en konkurrent. I en butik där mottagandet beskrivs som kyligt hamnar fler än en person från den nedlagda butiken, men kollegorna kan inte stötta varandra eftersom deras arbetstider gör att de nästan aldrig ses på jobbet.

För flera anställda är omplaceringen inte den sista anhalten. Några placeras om igen, antingen för att den första placeringen är temporär eller för att den första placeringen inte fungerar, och hamnar till sist, *”efter lite valsande runt, fram och tillbaka”* [39 BC],

i en miljö som de trivs i. Exempelvis placeras en butikschef under några månader som tillförordnad butikschef i en butik för att sedan flyttas vidare till en permanent tjänst i en tredje butik.

4.3 Efter förändringen

Efter omplaceringen berättar en del personer att de fått förändrade anställningsvillkor och neddragna timmar, något som de menar avvikit från initiala löften om att befintliga villkor och arbetstid skulle ligga fast även i den nya arbetsmiljön.

I företagets arbete med att effektivisera och undvika ytterligare nedläggningar utgör slimmande av organisationen ett centralt verktyg och här spelar kontroll av personalkostnaderna en viktig roll. Dessa är enligt en regionchef och en butikschef föremål för ständig anpassning i strävan efter att optimera bemanningen efter kundutbud och omsättning.

Ja, det gör man ju hela tiden, man sätter ju kostymen efter vad vi har för omsättning då. [37 RC]

En butikschef beskriver hur efterfrågan och omsättning står i direkt relation till bemanningen. Vikande efterfrågan innebär både färre kunder att betjäna och färre varor att hantera för personalen.

Man får hålla i det hela tiden, kontinuerligt. /.../ Vår största kostnad förutom varorna är ju vår personal, och det är ju där som vi kan... Och det är klart, skulle vi tappa i försäljning så tappar man även i att göra naturligtvis, det blir färre antal varor att plocka upp och färre antal kunder att serva. Då är det ju där man kraschar. Och då får vi göra det... Och handel är ju en bransch där det är en hel del korta anställningsperioder, och vikariat och lite sådant här. För det är lite människor som har blivit utslitna och som är sjukskrivna och då anställer man på vikariat, och då blir det en rörligare del av det hela, och så måste det nog vara till viss del så länge vi lever i ett ekonomiskt styrt samhälle. [39 BC]

4.3.1 En rörligare bransch

Den funktionella flexibilitet som tillämpas i butikerna leder till ökad kompetens och, enligt en butikschef, därmed till en ökning av rörligheten inom detaljhandelsbranschen. Butikschefen beskriver butikerna som plantskolor där personalen drivs upp och knoppas av för att ge plats åt nya personer som drivs upp och knoppas av.

Branschen blir rörligare, för att det blir som att alla butiker är som små plantskolor, att man också driver upp personalen. /.../ De blir till nya butiker och så knoppar det av så här, då blir det rörligare, och

då måste man ta in nytt folk och man driver upp dom som små plantor igen. Så att det har ju blivit en helt annan rörlighet på det sättet.

[39 BC]

4.3.2 En kamp om timmar

I strävan efter att optimera bemanningen och hålla personalkostnaderna nere fyller deltidsarbete en viktig funktion för *Dagligvarubutiken*. Deltidsarbete beskrivs som en förutsättning för att få det att fungera inom dagligvaruhandeln. Här lyfts de långa öppetiderna fram som en försvårande omständighet när det gäller möjligheten att bygga butiksverksamheten kring heltidstjänster:

Alltså för de här små butikerna är det ju absolut nödvändigt. Vi har öppet från åtta på morgonen till nio på kvällen sju dagar i veckan, och vi har tre hundra timmar i veckan att leva på. Trehundra timmar på en heltid, det är inte så himla många huvuden, nej, och det funkar inte.

[39 BC]

Deltidsarbete beskrivs på olika sätt beroende på var i organisationen man befinner sig. Av flera butikschefer relateras deltidsarbetet till anställdas behov och önskemål och beskrivs som en matchning med dessa. Enligt detta synsätt betonas att många av handelns anställda inte vill arbeta heltid och att deltidsarbete bättre stämmer överens med deras behov och livsstil.

En del har inte lika stora utgifter eller stora livsutgifter som andra /.../. Och så finns det ju de som inte orkar eller har /.../ fulla liv vid sidan av med annat som de vill hålla på med. Jag kan inte se att man ska tvinga någon att jobba heltid.

[39 BC]

Deltidsarbete skildras som väl lämpat till den heterogena arbetsstyrka som sysselsätts av handeln och vars behov i termer av önskad arbetstid sägs komplettera varandra. Här lyfts förekomsten av studenter och andra extraarbetare som endast vill arbeta fem timmar i veckan eller en helg per månad fram.

Ja, alltså dels så är det ju de här som bara vill gå in och jobba extra, som vill jobba en kväll i veckan eller en kväll varannan helg eller något liknande. De vill ju inte jobba mer för de har ju något annat vid sidan, studier eller är föräldralediga och bara vill jobba det här lilla extra. Det är ju den delen som bara vill jobba väldigt lite, sedan är det de som jobbar /.../ som tycker att det räcker och de får ekonomin att funka och har kanske inte riktigt små barn men åtminstone yngre barn tycker att det liksom är okej att jobba trettio timmar, men kan tänka sig att jobba helg för att respektive gör det inte och då kan man lika gärna lägga tiden där och få lite mindre dagtid i veckan och har tid med barnen då istället.

[40 BC]

De deltidanställda beskrivs som nöjda med sin tjänstegrad utifrån en prioritering av andra värden i livet än förvärvsarbete, en önskan att ägna sin tid åt annat, få tid med barnen under veckodagar eller att man inte har så stora utgifter att man behöver arbeta mer.

När det gäller deltidarbete i förhållande till att få ut en lön som går att leva på framhåller flera personer att OB-tillägg under kvällar och helger gör det möjligt att komma upp i en rimlig lön så länge man är flexibel med när man arbetar:

Många vill faktiskt jobba deltid. /.../ Kräver man att alla ska få heltid så kommer man tvinga många att jobba heltid som inte vill jobba heltid. Så länge det avtalet ser ut som det gör i handeln idag, där man har så bra OB-ersättningar som man har, så behöver man inte jobba heltid för att få ut en bra lön om man kan tänka sig att jobba på de här obekväma tiderna. [40 BC]

Timmarna är centrala för både arbetsgivare och arbetstagare. Butiksanställda beskriver sin tillvaro som en ständig kamp om fler timmar. Enligt dem är deltiden snarare en fråga om de arbetsvillkor som erbjuds inom handeln och som man måste ställa upp på för att arbeta där än ett aktivt och frivilligt val.

Alltså många vill ju inte jobba deltid idag, utan många vill ju liksom upp timmar. Men inom handeln så är det ju... alltså heltid inom handeln finns ju inte. Så att trettioåtta timmarna är ju nere nu till 38,45 va, tror jag en heltid ligger på nu. /.../ Och de skriver ju gärna inte kontrakt på det, utan /.../ helst vill de ju bra skriva på 20,25. [41 säljare]

En regionchef beskriver situationen för anställda med lägre tjänstegrad och önskemål om mer tid som ”ett krigande”.

De som har jobbat länge har ju i stort sett heltid idag, plus minus någon timme, men /.../ vi har ju fortfarande de som har tjugo timmar på kontraktet. Det är ju tufft, det är ju ett krigande då för att kunna få ihop extra tider och sådana bitar. [37 RC]

4.3.3 Arbetstider och fluktuationer i när och hur mycket man arbetar

Vid sidan av en hög grad av deltidarbete berättar en butiksanställd att arbetsvillkoren i butiken utmärks av veckovisa variationer i arbetstid. Så länge tjänstegraden upprätthålls inom treveckorsperioder har arbetsgivaren rätt att anpassa antalet timmar utifrån målsättningen att ha optimal bemanning i varje givet ögonblick.

Du ska ju ha trettio timmar i snitt, men en vecka kanske du bara jobbar tjugofem timmar, så kan du jobba då trettionio en vecka och

tjugo en. Nu är det inte så drastiskt, så har inte jag på mitt schema, men de har rätten till att göra så, den schemalagda, eller kontraktstiden vi har, den har chefen rätt att lägga ut på ett visst antal veckor bara timmarna hålls inom ramen. [41 säljare]

Det omfattande deltid arbetet och variationer i arbetstiden från en vecka till en annan skapar en osäker tillvaro för de butiksanställda. Den numerära flexibiliteten innebär en ständig konkurrens med andra anställda om fler arbetstimmar. En butiksanställd vittnar om att konkurrensen skapar viss friktion mellan arbetskamraterna i butiken. Arbetsförhållandena har också konsekvenser för personalens möjligheter att planera sin tillvaro. Krav på att alltid vara tillgänglig, stå till förfogande och rädsla att missa ett tillfälle till extratimmar kan göra personalen ovillig att planera saker utanför arbetet.

Även butikspersonalens möjligheter till långsiktig planering påverkas av arbetsvillkoren. Utsikterna att få bostadslån försämras till exempel av om det är svårt att få fast tjänst med hög tjänstegrad. Detta nämns av en butikschef som säger att dagligvaruhandeln är en arbetsplats med goda förutsättningar så länge arbetstagaren inte vill ta lån eftersom sådana inte sällan förutsätter fast tjänst:

De som är bra, som har rätt stil de har alla förutsättningar att fortsätta jobba, om man inte har det behovet att man har ett banklån på en miljon som gör att jag absolut måste ha en fast tjänst, då är det ju svårt, för att de växer ju inte på träen. [39 BC]

En regionchef berättar ändå att det finns en växande förståelse hos personalen när det gäller skiftningar i arbetstider mellan intensiva och lugna perioder i deras schemaläggning. Att ”man får jobba lite mindre de lugna perioderna och lite mer kring de här tuffa veckorna” skildras som ett sätt att ”slippa ha in extra personal och slippa ta bort folk” för att optimera sin bemanning.

Den samtidiga ambitionen att slimma organisationen och tillhandahålla en hög servicenivå gör enligt en butiksanställd deltid till en förutsättning för att orka med att utföra arbetet med bibehållen kvalitet:

Jag trivs nog med det jag jobbar här nu, nu ligger jag alltså på trettio timmar i veckan ungefär, så att det tycker jag är lite lagom så där faktiskt, eftersom man jobbar med människor, man måste vara glad och trevlig. [42 säljare]

Butiksmedarbetaren menar att trettio timmar är ”lagom” om man ska kunna prestera ett bra bemötande.

4.3.4 Flexibilitet och konkurrens mellan olika personalgrupper

Den gemensamma turordningslistan har betydelse och tillämpas som ett anpassningsverktyg vid både neddragningar i och nedläggning av butiker, då omplaceringar mellan butiker blir aktuella. Även i den ordinarie verksamheten utnyttjas turordningslistan, till exempel som ett sätt att hantera anställdas efterfrågan på fler timmar. Samarbete över butiksgränserna utgör då ett verktyg för arbetsgivaren att skapa flexibilitet i förhållande till kundernas efterfrågan samtidigt som man tillmötesgår anställdas önskemål. Om en anställd i en butik där man har problem med låg omsättning begär fler timmar kan hen få mertid i en annan butik inom samma turordningsområde, berättar en regionchef.

Har vi tufft i någon butik med omsättning, och vi ser att vi har ett övertal på timmar så har vi ju även gått in och flyttat emellan butikerna, så att andra butiker runt omkring får hjälpa till istället för någon som begär mer timmar. [37 RC]

Enligt regionchefen vållar detta tillvägagångssätt dock missnöje bland personalen i den butik som den utomstående personalen kommer till för att arbeta extra:

Det är ett jävla stök, för då anser ju de i butiken att de vill ha mer timmar och så. Men då är det ju faktiskt så att facket även där går in gemensamt. Vi har tre butiker tillsammans, att de ska titta på en gemensam turordningslista, vem det är som har rätten till mer timmar. Och att man får se det som en helhet, alla tre butikerna. [37 RC]

Turordningslistan ska enligt regionchefen avgöra vem som har rätt till mer timmar. Och från företagets sida förklarar man med stöd av facket att de butiker som delar lista måste ses som en helhet. Att facket är överens med arbetsgivaren i fråga om tillämpningen av den gemensamma turordningslistan menar regionchefen underlättar förfarandet i förhållande till personalen, som då har större acceptans för att man arbetar så.

Företagets verktyg för att skapa ökad flexibilitet tycks sätta olika personalgrupper mot varandra i konkurrensen om arbetstid. Som i ovanstående fall kan det handla om personal från olika butiker. I andra fall innebär tillvägagångssättet att olika personalgrupper inom en och samma butik ställs mot varandra. Detta inträffar exempelvis när deltidsanställda och extrapersonal konkurrerar om att kallas in på extratider som uppkommer utanför det ordinarie grundschema. En deltidsanställd butiksmedarbetare säger att man inte missunnar andra fler timmar, men att dessa bör gå via den gällande turordningslistan, något som inte alltid sägs vara fallet. När turordningen förbigås till förmån för extrapersonal skapar det ett missnöje:

För att förut liksom så var det inte så svårt att få timmar när man ville ha, och nu så stramas det ju hela tiden och det finns inte, det finns inte, det finns inte. Men ändå så märker man ju att det smygs ju in folk ändå. Så vi som vill... jag är ju också en utav dem som vill ha lite

mer timmar. Alltså vi får inte timmar för att de säger att det finns inte timmar, men det plockas ändå på de här extraarbetarna mera timmar, att de liksom blir inringda samma dag. /.../ Så på så sätt tycker jag att det är sämre idag än vad det var förr, för då fick ju de som ville ha timmar. Alltså man fick ju nästan hur mycket som helst. Men så är det ju liksom inte idag, utan då får man ju slåss, alla får ju slåss för att kunna få det man vill ha. Och det är ju väldigt sällan man får det.
[41 säljare]

Extraanställda personer tror att deltidsanställda medarbetare tas in för att de uppfattas som mer flexibla och som en smidigare lösning än de som är schemalagda. Det är enklare att ringa upp någon ur extrapersonalen som kryssat för att de är tillgängliga.

4.3.5 Schemaläggning och kundservice

För butikschefen kretsar en viktig del av arbetet i butiken kring schemaläggning. En regionchef berättar att man arbetar ”extremt mycket” med denna. Kunderna kräver en viss servicenivå, de vill inte stå i kö eller behöva söka efter någon att fråga om saker och ting. Anpassning efter kundströmmarna ställer stora krav på de butiksanställda i fråga om flexibilitet med arbetstiderna. Enligt en butikschef är man inom handeln tydlig med utgångspunkten om att de anställda ska finnas i butiken när kunderna är där, liksom med att arbetet innebär en hög grad av kvälls- och helgpäss:

Man ska ju vara medveten om när man går in och börjar jobba i handel, och det har vi nog varit väldigt tydliga med att vi är till för att vara på plats när kunden behöver oss, och då är det inga guldscheman, det ska man vara väldigt klar över, det är ju väldigt mycket kvällar och helger.
[40 BC]

En annan butikschef beskriver arbetet med schemaläggning i butik som ett svårt pussel där heltidsanställda får variera mellan att arbeta längre och kortare dagar utifrån vad som för tillfället behövs:

Så att det är ett pussel. Och innan vi har varit överens om hur schemat ska ligga, när vi har nått förståelse för varandras situation så har det varit en resa, men nu tycker jag att vi är framme.
[39 BC]

Det beskrivs alltså som ”en resa” att få alla parter att bli överens om hur ett schema ska ligga och att skapa ömsesidig förståelse mellan schemaläggaren och de schemalagda.

4.4 Framtidens bemanning

Intervjupersonernas berättelser tecknar en bild av handeln som en slimmad bransch där optimering av bemanningen står i centrum i varje givet ögonblick. Detta tema går även igen när intervjupersonerna ombeds resonera kring hur handelns bemanning kommer

att utvecklas i framtiden. En butikschef menar att den befintliga bemanningssituationen inte tillåter ytterligare personalnedskärningar och beskriver att man nått en nivå av minimibemanning:

Så länge vi inte kommer på något system med kassarobotar som löser kassahanteringen helt själv, utan att det behöver finnas en övervakning på det än, så ser vi inte det som att det är möjligt som det ser ut idag att skära ner mer i personal, det kan jag... jag kan inte se det. Utan vi är på någon form av minimumbemanning som det känns idag, om inte det är några väldigt strukturella förändringar med... ja, magi som trollar upp varorna på hyllorna eller något, jag vet inte. [39 BC]

Ny teknik såsom självutcheckningskassor tror chefer på butiks- och regionnivå inte kommer att påverka bemanningen inom handeln, åtminstone inte inom någon nära förestående framtid:

Och den här självcheckouten – tyvärr så, det är inget som vi sparar personalkostnad på, utan det är mer service, det. Ja, innan man sätter upp den till en jättehög andel, vilket är jäkligt svårt, så kostar det näst in till mer, utan det är mer en ren service. [37 RC]

Tekniska lösningar av detta slag beskrivs alltså som en ren service gentemot kunderna snarare än som ett verktyg för att dra ned på personalkostnader.

4.4.1 Överetablering inom dagligvaruhandeln

På frågan om vad intervjupersonerna tror om framtidens bemanning inom handeln nämner flera att det råder överetablering inom branschen. En vanlig uppfattning är att överetableringen inom detaljhandeln sliter på hela branschen och att den är ett problem.

Sedan är det ju för etablerat med butiker också, så att jag tror att hela handeln överlag tar rätt mycket stryk. [41 säljare]

En regionchef med erfarenhet av arbete vid flera av de större dagligvarukedjorna lyfter fram orsaker till och konsekvenser av överetableringen. Hen liknar situationen inom dagligvaruhandeln vid ”kannibalism”, där de stora kedjorna både konkurrerar ut sina egna butiker genom att etablera sig i närheten av dessa och andra kedjors butiker.

Det är ju övertalighet på butiker, det är klart. /.../ Utan det handlar mer om /.../ konkurrensen, att det ploppar ju upp butiker hela tiden. Så det är... just både kannibalism med att vi öppnar egna Dagligvaru-butiker i närheten av varandra, sedan öppnar A och B och C och allting. /.../ Det är en övertalighet, det är jäkla slit på marknaden hela tiden. [37 RC]

Gemensamt för kedjorna i dagligvaruhandeln är enligt denna regionchef att en betydande andel av deras butiker går med förlust och att acceptansen för detta är relativt hög på grund av att man ser till marknadsandelar. I ett sammanhang präglad av kontinuerliga butiksöppningar vill man ogärna stänga en butik av rädsla att släppa marknadsandelar till en konkurrent och man är därför beredd att ge olönsamma butiker konstgjord andning under längre perioder än vad som annars skulle ha varit fallet.

Fallstudie II: Nya kontrakt med förändrade arbetsvillkor

Som föregående kapitel visat kan omställningar i detaljhandeln innebära att medarbetare sägs upp, men erbjuds omplacering till en annan arbetsplats inom samma kedja.

Omplaceringen är ett sätt att erbjuda de anställda möjligheter att behålla jobbet, men som den första fallstudien visar innebär det också en förändring av arbetsvillkoren. I vår andra fallstudie förekom liknande processer, med den skillnaden att uppsägningen inte föranleddes av att butiker stängdes. Istället varslades medarbetare om uppsägning i en hel kedja med erbjudande om att söka nya tjänster inom samma butik, men med nya arbetsvillkor.

Företaget, som vi här har valt att kalla *Hobbyland*, är en kedja med butiker i hela landet som säljer sällanköpsvaror och utrustning för särskilda fritidsintressen och produkter till småföretagare. Kedjan är svenskägd, och de flesta butikerna har relativt stora butiksytor och är belägna på små orter eller i utkanterna av större städer. Företaget omsätter runt 1,5 miljarder kronor per år och cirka 20 procent av kunderna är företagare. Företaget har även en betydande e-handel för sina produkter. Cirka 700 personer är anställda vilket tidigare ökade till cirka 900 under högsäsong.

I det här kapitlet beskrivs den process som ledde fram till att företaget beslutade att ändra de flesta butiksanställda säljares kontrakt, så att deras sysselsättningsgrad minskades. Vi beskriver också hur förändringen genomfördes och hur medarbetare och ledningspersoner uppfattade förändringen i efterhand. Först tar vi upp intervjupersonernas berättelser om vad som hänt innan förändringen och bakgrunden till beslutet, sedan följer en redovisning av vilka erfarenheter man gjort av hur förändringen genomfördes. Efter detta beskriver vi tiden efter förändringen och avsnittet avslutas med de bilder av framtidens bemanning i kedjan och detaljhandeln som framkom vid intervjuerna.

5.1 Före förändringen

Beslutet om att genomföra en förändring av personalens anställningskontrakt skedde mot bakgrund av den historiska utveckling som funnits i kedjan. Detta avsnitt handlar om hur intervjupersonerna beskrev företagets historia, vilka förändringar som föregick omställningen och hur bakgrunden till beslutet uppfattades. Det rörde delvis delade meningar om legitimiteten i beslutet, dess nödvändighet och skälen till beslutet.

När bakgrunden till beslutet beskrevs berättade intervjupersonerna ofta om faktorer som det tidigare sortimentet av varor, personalomsättningen, anställningsstrategierna och ägarnas syn på företagets lönsamhet. Intervjupersonerna, som ofta arbetat länge i kedjan,

berättade att sortimentet hade varit stort och graden av specialisering hade krävt att de anställda hade goda fackkunskaper för att kunna hjälpa kunderna. De personalansvariga förklarade också att företaget är speciellt eftersom många av de anställda har jobbat där hela sitt arbetsliv och att personalomsättningen har varit och är mycket låg. Före 2012 var majoriteten heltidsanställda och de som jobbade tillsvidare kompletterades under högsäsongerna med cirka 30 procent extrapersonal, det vill säga tidsbegränsad personal.

I början av lågkonjunkturen 2008 köptes företaget av ett riskkapitalbolag. Företaget skulle då göras mer lönsamt och säljas, enligt flera intervjupersoner. Ledningen byttes delvis ut mot representanter från investerarna och alla butiker gjordes om enligt ett nytt koncept så att bland annat marknadsföringen utvecklades. I detta arbete förbättrades butikernas skyltning så att kunderna lättare kunde få en överblick över de stora varuhusen och lättare hitta bland alla olika varor. Kostnaderna analyserades också och flera stora förändringar genomfördes enligt intervjupersonerna. Exempel som gavs var att distributionen effektiviserats, sortimentet minskats och fokuserats så att produkterna för småföretagare prioriterades. Ett annat sätt att minska kostnaderna var att försäljningsteknologin uppdaterats genom en ökad mekanisering och förändringar av servicen. Administrationen centraliserades och en personalneddragning gjordes i den personalkategorin. Det var dock inte bara besparingar som gjordes utan 2012 öppnades några nya butiker i storstäderna.

5.1.1 **Oväntade förluster – personalkostnaderna granskas**

År 2012 gick dock varuhusen med oväntad förlust, trots de förändringar som genomförts. Marknaden för sällanköpsvaror befann sig i en lågkonjunktur, förklarade intervjupersonerna i ledningen för företaget. En ökning av konkurserna inom denna del av detaljhandeln med 24 procent noterades och samtidigt pekade kedjans egna ”Key Performance Indicators” (resultatmätt) i fel riktning:

Bakgrunden var ju att vårt företag blödde helt enkelt. Alltså det var ju ett minusresultat. [26 BC]

Intervjupersonerna i företagsledningen beskrev situationen före personalförändringarna som ohållbar. I jämförelse med andra liknande företag ansågs personalkostnaderna för höga:

*Företaget behöver ju inbringa ett resultat för att kunna fortlöpa. /.../
Och personalkostnaden om man tittar på Hobbyland procentuellt, låg för högt i förhållande till övrig bransch.* [30 RC]

Även butikscheferna beskrev att företaget var i en situation där något behövde göras för att förbättra resultaten. Att ha för mycket personal i förhållande till vad butiken tjänade ansågs även vara negativt för de anställda:

Jag vill ju jobba i en butik eller driva en butik som är lönsam, att man tjänar bra med pengar. Och är det så att vi inte har råd att ha så mycket personal, då måste man ju anpassa munnen efter matsäcken, så är det ju. Att jobba i en butik som har jättemycket människor som går och så tjänar man inga pengar i butiken. Jag menar, det går inte, det är ingen som mår bra av det. [24 BC]

En annan butikschef beskrev också att en förändring varit nödvändig för företagets överlevnad, men att beslutet om besparingar varit smärtsamt:

Alltså, när det ska sparas ner så tänker man liksom på sitt eget välbefinnande, men man kanske inte ser till hela företagets bästa för att överleva. Det mesta av det som görs är ju rätt sunt tycker jag, även om det är smärtsamt. [26 BC]

Att dra ner på bemanningen beskrevs som något som företaget undvikit tidigare på grund av många nära relationer inom företaget. Det överskott som företaget genererat hade använts till att hålla uppe bemanningsnivån:

Det är ju så att de har bemannat bort mycket av sin vinst och det var en svågerpolitik där man har haft lite svårt att säga upp folk för att "han är jag släkt med eller det är min bror" eller lite så där, mycket ryggdunkande. Då är det klart att kan man inte ta en massa obekväma beslut för att man inte har ett företag som går bra, så ja, då blir det röda siffror. [19 BC]

Att "bemanna bort vinsten" var ett återkommande uttryck vid intervjuerna bland chefer och ledningspersoner.

5.1.2 Ökade avkastningskrav från ägarna – en konstruerad kris?

Flera anställda i butikerna angav de nya ägarnas förväntningar på högre avkastning som bakgrund till förändringen, snarare än en reell kris och hot mot företagets överlevnad:

Det var väl för att företaget skulle generera mer vinst egentligen. Vi vet ju att vi ägs av ett riskkapitalbolag. [23 säljare]

Det är väl en ren besparings- eller lönsamhetsfråga för företaget och för ägarna. De var inte nöjda med resultatet, vad Hobbyland gav då, och då är det väl enklast att plocka personal. [29 säljare]

Några ifrågasatte också om personalkostnaderna var det egentliga skälet till det dåliga resultatet som företaget redovisade. Många menade att personalkostnaderna problematiserades eftersom andra förändringar var svårare att göra:

Ja, bakgrunden till förändringen är ju lönsamhet allra högst upp, ägaren vill tjäna mer pengar. Så därifrån så rinner ju kravet nedåt i organisationen på att göra förändringar. Och störst och snabbast förändringar och lättast att få in lite pengar eller vinst är ju att kapa i personalkostnader. [19 BC]

Istället för personalkostnaderna angav man dålig försäljning, priserna, sortimentet och placeringen som exempel på anledningar till den låga lönsamheten.

5.1.3 Behov av varierande scheman som följer kundströmmarna

Ledningspersonerna beskrev dock svårigheter med bemanningen, som inte enbart berodde på kostnaderna. En bakgrund till förändringen var enligt dem att butikerna haft svårt att bemanna med personal på ett sätt som följde kundströmmarna. Företagets produkter är till en relativt stor del starkt säsongberoende vilket leder till variationer i försäljningen under årets månader. Detta var något som den tidigare schemalaggningen och bemanningsstrategierna haft svårt att hantera, menade en regionchef:

Vi hade för hög bemanning, jämt bemannat under hela året. Vi hade ett schemaplaneringsprogram som inte fick riktigt till det där säsongbehovet, utan det var lika många timmar oavsett om man sålde för 100 000 eller om man sålde för 200 000. /.../ Det var väl just det här att vi ville ha mer optimerad bemanning, så att vi hade rätt personer inne eller rätt antal timmar inne när vi hade kunderna i butik. [30 RC]

Ledningen beskrev hur butikernas bemanning 2012 varit i behov av en förändring så att fler personer arbetade i butikerna men med lägre tjänstgöringsgrad per person. Det var viktigt att kunna hålla öppettiderna, men ändå kunna minska bemanningen vid lågsäsong och öka den igen vid högsäsong:

Det handlade mycket om att se till att man har en rätt anpassad organisation i varje butik, och kombinera den organisationen utifrån de öppettiderna som man har. Vilket då i slutändan ofta handlar om att man, om man har fem stycken heltidsanställda i en butik, så behöver man ha kanske åtta ansikten för att bemanna butiken lokalt, men de åtta behöver då ha varierande sysselsättningsgrad. [27 Företagsledningen]

Problemen att bemanna beskrevs särskilt ha varit relaterade till längre öppettider. Men svårigheten berodde även på tidigare neddragningar av personal, framför allt tillfälligt anställd extrapersonal, noterade en regionchef:

När vi hade som mest att sälja kunde vi inte bemanna upp något egentligen, för det var ju inte bara min känsla, utan det var ju allas känslor. Och till och med kanske under semester så ersattes inte

personal som gick på semester för vi hade inte råd att göra det, utan vi var tvungna att spara pengar. [21 RC]

I semestertider var det svårt att ersätta ordinarie personal, även om kunderna ökade i antal under samma tid. Personalspecialisterna och flera intervjupersoner i ledningen ansåg att en anpassning av personaltimmarna så att dessa bättre följde kundflödena var en del av den modernisering av företaget som de nya ägarna genomfört sedan 2008.

Sammanfattningsvis: Oavsett de delade meningarna om orsaken till förändringen, kom personalkostnaderna i större fokus i början av 2013. De beslutade förändringarna innebar att alla butiker fick i uppgift att minska antalet timmar i de anställdas kontrakt. Samtidigt skulle det finnas mer flexibilitet när det gällde antalet anställda som kunde finnas i butikerna, en process som företaget kallade för ”bemanningsoptimering”. Genomförandet och vad som hände under tiden för denna förändring i företaget beskrivs närmare i nästa avsnitt.

5.2 Under förändringen

För att kunna genomföra den beslutade förändringen med minskat antal timmar i de butiksanställdas kontrakt var man först tvungen att skaffa en överblick över hela årets bemanningsbehov för varje butik. Innan förhandlingarna arbetade därför personalspecialisterna tillsammans med cheferna för att tänka igenom olika tänkbara scenarier, beroende på hur arbetstiderna minskades och scheman konstruerades.

5.2.1 Förberedelser

Personalavdelningen och regioncheferna analyserade först grundbemanningen i kedjans butiker. Detta arbete gjordes sedan även tillsammans med butikscheferna och med hjälp av ett nytt schemaläggningssystem som kopplades ihop med personalbudgeten:

Vi implementerade ett nytt schemaplaneringsprogram där man då enkelt och snabbt kan göra bemanningsplanering och se: så här ser det ut när vi lägger upp ett lågschema i grund, hur pass mycket timmar har vi då och så att vi kan tillföra under de perioder då vi har en högre omsättning? Och det systemet räknar även ut att du får dygnsvilan och att du följer alla de här fackliga paragraferna. [30 RC]

I systemet kunde tre–fyra olika typer av schemaschabloner konstrueras, utifrån låg-, mellan- och högsäsong, i enlighet med arbetstidslagarna. Sedan fördelades schablonerna ut på varje vecka under ett år och systemet räknade ut så att rätt antal timmar fördelades på varje person. En riskanalys gjordes också i samband med att beslutet om personalneddragningar fattades, för att förutse effekterna, till exempel om öppettider påverkades eller risk för ensamarbete i butiken uppstod. Detta arbete kan också ses som en förberedelse för genomförandet av personalomställningen.

Enligt personalspecialisterna ledde förberedelserna och genomgången av scheman till att många butiker valde att dra ner alla anställdas tid till 75 procent av en heltidstjänst. Detta innebar att minskningen av arbetstid skulle fördelas lika på alla som jobbade i samma butik. Nästa steg var att förändringarna förhandlades med facket.

5.2.2 Förhandlingar

Enligt ledningen handlade förhandlingarna om en omorganisation. Förhandlingarna resulterade i att mer än hälften av alla anställda erbjöds nya anställningskontrakt, trots att arbetstagarrepresentanterna varit emot förändringen under förhandlingarna. En lokal företrädare i en av butikerna förklarade att beslutet varit omöjligt att påverka, eftersom företaget redan bestämt sig:

Alltså, det blir ju en central förhandling där vårt lokala ombud här i X-stad, alltså Handelsombudet, förhandlar med företaget och jag har fått information. Jag var med på det första mötet lokalt här i huset och då talade man om vad man hade för krav och så vidare och så gick det vidare. Jag kunde inte påverka det ett dugg, för de hade bestämt sig bara. [29 säljare]

I förhandlingarna föreslog Handelsanställdas förbund att personal skulle sägas upp på grund av arbetsbrist istället eller att deltiderna skulle fördelas mellan butiker som låg tillräckligt nära varandra så att personalen kunde pendla:

Där man hade flera butiker i ett avtalsområde, där man från den fackliga sidan ville att man skulle dela personen, så att de skulle vara i två butiker för att kunna behålla sin sysselsättningsgrad, och då är problematiken att oftast har butikerna behovet samtidigt, och då är det svårt att dela personen. [30 RC]

Enligt intervjupersonerna på personalavdelningen togs omkring 15 procent av förhandlingarna upp till central nivå. På grund av tidigare fall i Arbetsdomstolen där fackförbundet förlorat vid liknande förändringar, fanns det dock ingen möjlighet att stoppa erbjudandena om nya tjänster med lägre tjänstgöringsgrad:

Och då fanns det, om jag kommer ihåg rätt, så fanns här ju ett antal fall där Handels hade åkt dit. Så att det fanns fall där de inte kunde neka till 75-procentiga tjänster. [19 BC]

Fackförbundets ombud hade förhandlat för att behålla personalens heltidstjänster. Detta hade bemötts med argumentet om att heltidsanställning ”inte är möjligt i dagens detaljhandel”, bland annat eftersom det skulle resultera i för mycket obekväma arbetstid för de anställda:

Facket vill ju ha heltid. Det är ju deras paroll, att alla ska få jobba heltid. Men det går ju inte att driva en butik då. Då skulle heltidaren få jobba tre helger av fyra för att få ihop det. Det går inte liksom.

[24 BC]

Förändringen och resultatet av förhandlingarna innebar alltså en ”hyvlingsprocess”, som flera kallade det. Den resulterade i en lägre ”basbemanning” under lågsäsong, men med flexibilitet att höja bemanningen med befintlig personal vid högsäsong såsom företagsledningen beslutat.

Förhandlingarna innebar dock att de nya anställningskontrakten ibland minskades olika mycket mellan personer i samma butik, beroende på anställningstiden eller särskilda överenskommelser. Undantag från turordningsreglerna gjordes också ofta för biträdande butikschefer och för anställda med särskild högskoleutbildning och därmed specialistkompetens. I några butiker kunde personer som snart skulle gå i pension däremot gå ner mer i tid och någon tog tjänstledigt för studier. Det gjorde det lättare för dem som var kvar i butiken att få fler timmar i sina kontrakt:

Då var det en som man köpte ut, han skulle nog fylla 63 tror jag, så han fick till han var 64, och sedan en som gick ner självmant, han gav det förslaget själv att gå ner till 50 procent. /.../ För att han ville ju inte jobba helger, hans fru är så pass mycket yngre så därför så sade han att jag jobbar gärna två år till. Och det gjorde väl att vi kanske trodde att det här kommer att klara sig, då kanske dom inte drar ner någonting alls.

[23 säljare]

I några av fallen uppstod dock konflikter på grund av att avstegen som sågs som favorisering av någon eller några anställda. Ett exempel gavs där den som erbjöds att bli undantagen från neddragningen ändå ville få ett nytt kontrakt precis som de andra kollegorna för att slippa konflikter:

En av oss skulle få jobba heltid och det hade vi redan räknat ut att det var M, alla andra skulle få jobba 75 procent. Då sade jag så här: då berättade jag för ombudet hur det var, att det finns ett A- och ett B-lag. /.../ Då sade hon ”Jag vill att vi ska ha samma tid allihopa, om det ska vara så här.” /.../ Hon tog inte heltidstjänsten.

[22 säljare]

En regionchef berättade också att när turordningen frångicks i en butik så valde de övriga i personalen att sluta i protest:

Vi skildes åt och fick ta det till en central förhandling. /.../ Det blev som vi ville, och följden blev att dom två slutade. Den person vi lyfte förbi turordningen stannade givetvis kvar vid företaget, men dom andra två slutade.

[21 RC]

En butikschef betonade därför att det var viktigt att överenskommelserna som gjordes i förhandlingarna tog hänsyn till att personalen skulle fortsätta jobba tillsammans efter förändringen:

Men det måste ju ändå vara så att jag frågar personalen "Vad tror ni blir bäst för oss alla, om vi ska kunna leva i någon form av harmoni?"
[26 BC]

Att alla som jobbade i butiken accepterade fördelningen av neddragningen och förhandlingens resultat ansågs alltså viktigt för det fortsatta samarbetsklimatet.

I genomförandet av förändringen och förhandlingarna spelade personalavdelningen på huvudkontoret en aktiv roll genom att skapa rutiner och checklistor, stödja cheferna i att skapa turordningslistor och samordna så att underlaget för MBL-förhandlingarna var riktiga. Personalavdelningen utbildade även alla butikschefer i rutinerna och konsten att genomföra svåra samtal:

Jag fick väldigt mycket stöd och hjälp av HR. Men jag fick ju prata om förändrings-U:et och hjälpa varje person. Alltså, man får inte förglömma dom som driver det högst upp. /.../ Så det är viktigt att tänka på, för man ska orka hela vägen.
[21 RC]

Regionchefen upplevde att stödet till cheferna och de som leder förändringen var viktigt, och lätt att glömma. Svåra samtal om neddragningsbeslutet var något som även regioncheferna fick stödja butikscheferna i, berättade en annan regionchef:

Det har varit mycket lyssna lyhört, stöttande, ge tips och råd. Och stöd till butikschefer som kanske har tyckt att det var jobbigt. Då kanske man hjälpt till att informera medarbetarna i butik, så de har känt att de inte har varit ensamma utan att vi har gjort det tillsammans.
[30 RC]

Ledningen betonade att det var viktigt att butikscheferna fick stöd i arbetet att ge de svåra beskeden till sina medarbetare.

5.2.3 An offer you can't refuse?

Butikscheferna meddelade medarbetarna om erbjudandet med de förändrade kontrakten. Det var frivilligt för medarbetarna att acceptera förändringen. Men de som tackade nej blev övertaliga och sades upp på grund av arbetsbrist, eftersom inga heltidstjänster fanns att erbjuda. Varje anställd fick tre dagar på sig att formellt ta ställning till erbjudandet om "omplacering", det vill säga det nya arbetskontraktet. Cheferna fick instruktionen att informera de anställda på en torsdag så att de kunde tänka på erbjudandet över helgen, men inte på en fredag eftersom de anställda i så fall skulle lämnats ensamma efter

informationen. Detta ansågs vara det bästa sättet att bemöta den initiala krisreaktionen som förändringar av det här slaget antogs leda till.

Några av de anställda beskrev närmare hur de reagerat på beskedet om att deras kontrakt förändrats. Den första reaktionen hos en anställd hade varit tanken att det inte kunde vara sant:

[BC] tog in oss några stycken i grupp, så var det nog. Han hade fått någonting i datan som vi satt och tittade i, där det stod lite att företaget vill i stället, ja deltidsanställa helt enkelt. Att man inte söker om sitt jobb, för det låter lite illa, utan i stort sett så fick man behålla sitt jobb men man fick gå ner då i tid helt enkelt. /.../ Man bara, "jaha" liksom. Man tänkte "kan det verkligen vara så, kan det verkligen hända så?" och det kunde det ju. [20 säljare]

Många anställda i butikerna beskrev också att de efter beskedet varit skeptiska till om att minskningen av timmar skulle fungera. De tyckte att det verkade omöjligt att butikerna skulle kunna drivas med så lite personal:

Vi var nog väldigt avogt inställda alla vi tre fastanställda. Vi är ju bara fyra stycken med butikschefen. /.../ Vad tänker företaget på? En sådan här stor butik, hur ska det fungera? Så tänkte vi. [25 säljare]

De flesta anställda accepterade dock erbjudandet och ville jobba kvar i företaget. Många beskrev att de förstod varför man ville införa deltidstjänster och de såg heller inget alternativ. En person uppskattade att hen fick behålla jobbet i butiken:

När vi pratade, vi andra om det, så sa vi: "ja vad ska vi göra liksom, det är ju inte mycket att be för". Sedan gick det lite rykten om att "ja vad är alternativet?". Alternativet är ju kanske att en av oss andra får lämna. /.../ Jag kan ju känna så här att jag tycker det hade varit ett tråkigt alternativ och eventuellt då hade jag kanske legat risigt till, så jag säger inte det för den delen, utan det är klart att det är lättare att driva butik med fler huvuden än att ha kvar tre stycken 95 procentare. [20 säljare]

Att stanna kvar beskrevs ofta av cheferna som ett tecken på lojalitet mot företaget:

Handelsrepresentanten sade, den här tuffingen då vid en förhandling, han sade att ni har "äckligt lojala medarbetare". Alltså det är jag stolt över. [19 BC]

Erbjudandet om reducerad arbetstid uppfattades alltså på olika sätt av medarbetare och butikschef.

5.2.4 Omställningsstödet

De medarbetare som tackade nej till de nya anställningsvillkoren blev uppsagda med hänvisning till arbetsbrist och erbjöds omställningsstöd i enlighet med kollektivavtalet. Även de som valde att stanna kvar erbjöds omställningsstöd för att kunna hitta ett nytt eller kompletterande jobb som kompensation för den reducerade arbetstiden. En intervjuperson som gärna ville hitta ett annat heltidsjobb var mycket nöjd med omställningsstödet och coachningen. Den personen hade aldrig tidigare varit arbetslös eller sökt jobb:

*Jag träffade ju henne regelbundet, så hon hjälpte mig. Jag hade ju aldrig skrivit CV i hela mitt liv. Jag har ju aldrig behövt söka jobb. /.../
Hon hjälpte ju mig jättemycket. [25 säljare]*

Många uppgavs dock ha tackat nej till coaching och stöd för att söka nytt jobb. Några förklarade själva att de ändå ville vara kvar på *Hobbyland* och därför valde bort omställningsstödet:

Nej, vi ansåg väl alla tre att: "Nej, vi hänger kvar vid vårt gamla". Vi hade inga ambitioner om att aktivt söka nytt så att vi accepterade väl situationen. Så vi har inte fått någon coaching, vilket vi har blivit erbjudna givetvis. [29 säljare]

Coacherna som jobbade med uppdraget förklarade att det är svårt för många att hitta nytt jobb, särskilt på mindre orter, vilket gör att de anställda stannar kvar. Denna typ av omställningsprocess är därför annorlunda än vid vanliga uppsägningar:

På många småorter där det inte finns så mycket och det är svårt att hitta ett nytt arbete, så nöjer sig dom flesta med den här tjänstgöringsgraden och har inte varit så väldigt benägna för att jobba med omställning. Så att det har varit ett ovanligt uppdrag på det här sättet. [33 coach]

Coachningen kom därför ofta istället att handla om att ge faktaunderlag till beslutet att stanna:

Det säger vi alltid i våra projekt, att ta det tillfället i akt och ta reda på det här runtikring, och sedan så efter kan du säga, då har du fattat ditt beslut utifrån vissa fakta som gör att jag har inga möjligheter att ta två års studier eller vad det nu kan vara. Utbildningar kräver så pass mycket förkunskap och sedan måste jag komplettera mina betyg eller vad det nu kan vara, men dom har ändå fattat ett beslut utifrån fakta. [33 coach]

Att stanna kvar betraktades som en trygghet. En butikschef beskrev också ålderns betydelse, eftersom många anställda i butiken var i övre medelåldern:

Dom är väl trygga med det dom har här. Dom flesta har ju jobbat länge här och det är klart man har ändå tryggheten när man har jobbat länge på ett ställe än att gå helt ut och börja med någonting nytt. /.../ När man är kanske 55 eller så där och börja gå ut och leta nytt jobb eller skola om sig, det är klart det är inte helt lätt. [24 BC]

Att söka nytt jobb eller omskola sig när man har tio år kvar till pensionen beskrevs alltså som svårt och en anledning till att många stannade i företaget, och även tackade nej till omställningscoachningen. Avgångsbidraget som betalades ut i form av ett engångsbelopp beskrevs också som litet och obetydligt:

Jag har jobbat hela mitt liv och fick 4 000 kronor. Det var skrattretande. [22 säljare]

Sammanfattningsvis organiserades neddragningen av tjänstgöringsgraden i denna kedja med stöd och samordning från huvudkontoret, via regioncheferna och butikscheferna som tillsammans förberedde och förhandlade med de fackliga ombuden. De fackliga representanterna upplevde att de inte hade någon möjlighet att påverka beslutet i de olika förhandlingarna. Överenskommelserna innebar oftast att alla anställda i en butik berördes. Ibland gjordes undantag, antingen på grund av behov av en särskild kompetens i butiken eller genom att de anställda självmant gick ner mer i tid för att det passade deras livssituation och underlättade för kollegorna. Omställningsstödet beskrevs huvudsakligen som positivt, även om coachningen för att söka nytt jobb hade låg relevans för de personer som valde att stanna kvar i företaget. Men hur påverkades deras liv och arbetsvillkor av de förändrade arbetsvillkoren?

5.3 Efter förändringen

Några av de mest omedelbara konsekvenserna efter neddragningen av antalet arbetstimmar i butikerna var både förändringarna i schemat men även det förändrade arbetssättet i butikerna, som chefer och anställda beskrev. Detta hade även konsekvenser för individerna och för relationerna på arbetsplatserna.

5.3.1 Att pussla och ställa upp

Efter förändringen följde schemat försäljningens variationer, vilket gjorde att de anställdas arbetstimmar varierade relativt mycket mellan olika veckor och månader:

Jobbar man som deltidare så får man jobba plus/minus fem timmar. Alltså, det innebär att man kan jobba 25 timmar X antal veckor och sedan kan man jobba 35 timmar X antal veckor, men på helåret så ska det bli 30 timmar i snitt. [21 RC]

En chef beskrev den här variationen i antalet veckotimmar som en lek med arbetstiderna:

Så enligt Handels avtal så får vi väl på en deltid dra ner det fem timmar tror jag det är. Och sedan får jag höja dem fem timmar under våren. Så där får jag ju leka med arbetstiderna för att få ihop det.

[19 BC]

Vid de tillfällen när personalen behövdes i större utsträckning kunde ”grundschemat” maximeras och de anställda erbjöds ibland även mertid, såsom vid semestrar:

För nu är det ju så att med 75-procenttjänster som de sitter på idag, så drar jag ju ner dem så mycket jag får lov att göra under lågsäsong och under högsäsong dra upp dem så mycket jag får lov att göra. Fast nu under semesterperioden så kommer jag under en viss tid att anställa dem till 100 procent för att annars får vi liksom inte ihop, vad heter det, bemanningen under semesterperioden.

[19 BC]

Mertid innebär att personal kan ringas in på kort varsel efter att det ordinarie schemat har meddelats en månad i förväg. Mertiden innebär också en extra ersättning för de anställda.

De anställda har tackat ja till mertid i stor utsträckning, berättade intervjupersonerna. Butikschefen trodde dock att det berodde mer på lojalitet än på den extra lönen, trots att de anställda blir tillfrågade om extraarbete med kort varsel. De anställda beskrevs som hjälpsamma mot chefen, eftersom chefen var uppskattad:

Då frågar jag, ”kan du jobba två timmar till eller kan du komma tidigare, istället för att börja 10.30 kan du komma 09.00”. Och jag har ett gäng medarbetare som är oerhört generösa med att ställa upp. /.../ De har jobbat länge ihop och ganska tight. Jag är en uppskattad chef. Ja, jag försöker sätta in på pluskontot och så tar jag ut på minuskontot när det behövs.

[19 BC]

Att ”ställa upp” kunde också upplevas som ett sorts grupptryck från kollegorna beskrev andra. Att hjälpa till och jobba långa dagar var något som togs för givet för att alla skulle kunna få en sammanhållen semester:

Alltså jag tar ju för givet om jag och en till ordinarie jobbar här och vi har en extra anställd eller sommarjobbare, eller två har vi egentligen, då ska man ju bara jobba sex dagar i veckan. /.../ För har man själv förmånen och få ha kanske tre veckor då är det två veckor man ska jobba, då får man räkna med att de blir tuffa, man får vara här 09.00–18.00 på dagarna helt enkelt. Så enkelt är det.

[20 säljare]

De anställda förklarade alltså hur lojaliteten var riktad mot kollegor som behövde vara borta på grund av sjukdom eller semester. Detta gjorde att man accepterade en försämring av arbetstiderna.

5.3.2 Känslighet, konflikter och tidsanvändning

Butikscheferna lade också märke till en annan konsekvens av den förändrade bemanningen, nämligen att det var absolut nödvändigt att ersätta varandra vid frånvaro och att det kunde vara svårt. Denna känslighet beskrevs som en följd av den nya flexibiliteten:

När vi har möten och sådana saker, butikschefsmöten och sånt, så måste ju butikschefen ersättas, för dom är sådan stor del av bemanningen också. Visst vi är flexiblare, men känsligare. [21 RC]

Förutom att man behövde tillräckligt många personer, så behövdes även personer med tillräcklig kompetens i butiken. En anställd påpekade att extrapersonal bara kan komplettera, man behöver även personer med rätt kunskap. Detta hade blivit svårare när någon var borta:

Det är inte lättare att driva med ett skaft mindre. Blir det då en sjukdom eller man behöver ringa in, ja det blir ju bara färre personer. Och det måste vara ännu värre när det är ledighet och grejer, alltså då förlorar man ju kunskapsmässigt också. [20 säljare]

Många intervjupersoner beskrev att pusslandet med schemat och fördelningen av mertid till de anställda och till tillfälligt anställda eller till personer med allmän visstid innebar svårigheter eftersom olika intressen balanserades eller kom i konflikt:

Sen väldigt tydligt från vår sida och även från den fackliga att, var det extratimmar så var det ju första tjing på befintlig personal som hade gått ner. Så tycker det har funkade bra har det gjort. /.../ Saken har varit till viss del att vissa har velat haft mer timmar men ibland har man inte kunnat erbjuda för att man har behövt ett huvud till för att få ihop bemanningen. /.../ Ja, var det att man behövde ett huvud till då var man tvungen att ta in en extra in, som inte låg på fast kontrakt. [30 RC]

En anställd beskrev hur mertiden upplevdes som ett bollande med hennes tid, vilket inkräktade på fritiden och var slitigt:

Det tycker jag, att det är inte mänskligt. Alltså, vi har ett liv vi med, vi ska inte sitta och bollas med hur som haver. Jag sade det till min man: "Det här är den sämsta sommaren jag har jobbat överhuvudtaget i hela mitt liv." Jag har aldrig jobbat så mycket i hela mitt liv. Och

*sedan kvällar, jättemycket kvällar, helger extra och sådana grejer.
När jag var på semester så var det bara [suckar djupt]. [22 säljare]*

Flera chefer beskrev dock hur de tog hänsyn till sina anställdas behov i pusslandet med schemat, även om butikens behov gick före individernas:

Det måste vara någon form av humanitet också, att det är ett humant schema. Om man kan göra det så man inte djävlas med folk. Kan man lägga ett schema som fungerar bra för butiken och bra för medarbetarna så ska man göra det. Det ska inte vara att man sitter och gör ett schema och det spelar ingen roll för butikerna om man skulle ändra det så det blir positivt för medarbetarna, att man då är rigid och kör "Det ska vara så här!", man försöker anpassa. Så klart är butiken viktigast för det är den man är här för att driva. [24 BC]

Ovanstående butikschef betonade vikten av att, om möjligt, lägga scheman som fungerar bra för medarbetarna även om butikens drift är viktigast.

5.3.3 Rotation, ensamhet och minskat engagemang

Förutom schemat och mertiden påverkades även arbetssättet i butikerna, berättade man. Många beskrev att det blev svårare att specialisera sig på ett ansvarsområde, istället jobbade alla personer med alla arbetsuppgifter och produktområden:

Alltså alla måste göra allt, vilket har varit och är kanske ett spänningsmoment. Om vi tar mig och Göran, vi kanske tycker det är lite roligare att jobba med dom "hårda värdena", och tjejerna kanske gärna tar dom mjuka, och då blir det väl kanske att det blir eftersatt på dom mjuka och vice versa. /.../ Tajtar man åt det så blir det ju spänningar. [26 BC]

Det var alltså svårt för alla att vara lika engagerade i alla arbetsuppgifter. Intervju-personerna var även samstämmiga i att arbetet intensifierats och att det ibland blev svårare att hinna med allt arbete. Flera beskrev hur vissa arbetsuppgifter fick prioriteras och andra skjutas upp:

Man har försökt att få till för att få mera rationella [arbetssätt], som att den billigaste produkten-X som vi säljer mycket av, /.../ satte vi på framsidan bara för att slippa hantera den själva, utan det får kunderna sköta. Sedan kostar det ju ett svinn. Ja och det vet vi inte hur mycket det blir i år, men i fjol hade vi väl totalt ett trepalligt svinn. /.../ Ja, så har vi tänkt också att har vi mindre tid i butik så får det kosta mer svinn, antingen att det stjåls eller att det är Produkt-Y som inte hinns med att skötas till exempel. [Ip19 BC]

Svinnet i butikerna ökade, enligt intervjupersonerna, eftersom så få anställda fanns i butiken samtidigt. Det gjorde det svårt att se vad som händer i de stora butiksytorerna. Vid de tider på året som försäljningen går ner minimeras alltså timmarna istället i butiken. Det är dock aldrig mindre än två personer som arbetar samtidigt, betonade intervjupersonerna. En negativ konsekvens för arbetssituationen som beskrevs var ändå de tillfällen då anställda lämnades ensamma i butikerna:

Sedan är det klart att det blir tuffare när man är färre. Någon sitter och kör truck på baksidan och lastar och någon kanske är på lunch och så står en själv i kassan. Så blir det tidvis. Det kommer man inte ifrån. [24 BC]

Ensamarbete hade blivit oundvikligt vid de tillfällen då bemanningen var minimerad, som en konsekvens av förändringen. Ibland påverkade även den minskade bemanningen möjligheten att jobba med ”merförsäljning”:

Så finns det ju ingen chans nästan att ta tag i en personlig försäljning i det läget, tyvärr. Det funkar bitvis, det gör det, men man kan inte ligga på på samma sätt som man skulle vilja, det är inte lätt. [20 säljare]

Säljarna beskrev att dyra säljkurser upplevdes som bortkastade eftersom den teknik som lärdes ut kräver mer interaktion med kunderna, vilket ibland är omöjligt när det är för lite personal i butiken.

5.3.4 Butikschefen kompenserar och fyller på

Även butikscheferna beskrev att de efter förändringarna gjorde mycket arbete i butikerna och skötte administration på övertid. De hoppade själva in när någon saknades eller det behövdes fler personer utöver grundschema. Butikscheferna, som var de enda som alltid behöll heltidsanställningar, fick kompensera genom att ta ansvar för alla arbetsområden i butikerna. Ingen annan var där tillräckligt regelbundet för att sköta det helt självständigt:

Det är ju betydligt tajtare. Man träffas ju inte lika ofta som man gör, så dom här ansvarsområdena blir ju mycket svårare att hålla, då är det att man själv som får kompensera. Jag kompenserar ju en hel del med mig själv, jag får gå in och hjälpa till och styra upp i områdena. [24 BC]

Just svårigheten att träffa all personal på en gång för att kunna kommunicera om arbetet lyftes fram av flera intervjupersoner:

Och sedan att man inte träffar sina arbetskamrater så ordentligt som vi gjorde förut. Ibland kan det ta flera veckor innan man träffar

någon annan, på grund av att schemat är så olika. Ibland känner man att man inte har kontakt med all personal. [22 säljare]

Tidigare träffades de butiksanställda någon gång i veckan, eftersom deras arbetspass överlappade varandra, och informationen kunde kommuniceras lättare. Efter förändringen fick personalgruppsmöten istället organiseras efter stängningstid:

Vi har haft möten under affärstid, men nu ska vi starta med möten på icke-affärstid, så vi får en samlad grupp, för att få en samlad information. /.../ Nu är det ju betydligt mer lättare att få samma information, eller ge samma information, samtidigt. [31 BC]

Några anställda beskrev hur de börjat kompensera genom skriftlig information till varandra eller genom att ringa efter arbetstid till kollegorna:

Kommunikationen är ju jätteviktig, i och med att vi nästan går om varandra hela tiden. Det är ju sällan vi jobbar alla tre. (–Hur gör ni det då?) Lappar, Post-it! Ringer till varandra, faktiskt också, på vår fritid alltså, i värsta fall. Om man känner att ”faan, nu glömde jag detta, jag måste ta detta”. Då ringer man till butiken när man är på väg hem och kommer på att jag glömde det och det. [32 säljare]

Säljaren kom ihåg det som behövde kommuniceras till kollegorna på sin fritid och ringde då till dem som arbetade i butiken.

5.3.5 Svårare att få ihop den personliga ekonomin

Förutom konsekvenserna när det gällde schemat, mertiden och arbetssättet i butikerna berättade intervjupersonerna om de ekonomiska konsekvenserna för de anställda individerna. Efter att de anställda påbörjat sina nya kontrakt hade de också rätt till a-kassa, för de som betalat till en sådan sedan tidigare. Fackligt anslutna anställda täcktes även av en inkomstförsäkring som kompletterade a-kassan. Det fanns dock svårigheter med att ”stämpla”, dels på grund av karenstid:

Men det var ju karensdagar innan man fick pengar, och det var en dag så det var, i och med att man deltidsstämplade, så det blev sju veckor först innan vi fick pengar, så du kan ju tänka dig. [25 säljare]

Andra förklarade att det var jobbigt känslomässigt att gå till Arbetsförmedlingen och registrera sig som arbetslös, vilket krävs för att kunna få ut a-kassan. En person förklarade att hen hade svårt att identifiera sig med att vara arbetssökande:

Där fick man ett möte med en sådan förmedlare som i stort sett skrev in en bara för att man skulle stämpla då ju. Ja, det kändes konstigt, det kändes inte alls riktigt så där: alltså det kändes riktigt kymigt

måste jag säga. Det var ju definitivt inget fel på den killen jag pratade med, så det var ju inte det, utan det kändes inte riktigt, ja fan jag är nog inte riktigt den typen. [20 säljare]

Att vara inskriven vid Arbetsförmedlingen innebar också både administration och arbete med att söka jobb, även för den som ansåg att det var hopplöst att få nytt jobb eller egentligen bara ville ha en kompletterande deltid:

Papper hit och dit: jag var på informationsmöte i tisdags och det hänger ju över en hela tiden, det är det ju. /.../ Ja, jag måste söka jobb. Och det är ju det som är det värsta. Vem anställer en 62-åring? Jag kan inte söka 25 procent. Jag jobbar ju olika timmar olika dagar; jag börjar 11 någon dag och ja, det är olika varenda dag. [25 säljare]

En komplikation för dem som hämtade ut a-kasseersättning var att mertid över en viss nivå var emot reglerna för a-kassan. Cheferna kunde då inte erbjuda mertid till dem som stämplade:

Man kan ju inte deltidsarbeta mer än upp till en viss procent, för då kan man inte stämpla. Så det blir lite krångligt för oss som arbetsgivare också; man kan inte erbjuda dom. [21 RC]

För dem som jobbade extra gällde det också att hålla reda på antalet timmar för att begära rätt a-kasseersättning, något som beskrevs som svårt:

Går man upp där helt plötsligt så blir det kanske inte att man jobbar 75, det kanske blir 78 eller någonting, jag har inte räknat på det, ingen aning. Överhuvudtaget är det oerhört jobbigt att räkna sådant här. [20 säljare]

En av coacherna inom omställningsstödet menade att reglerna och den varierande sysselsättningsgraden gjort att flera avstått helt från a-kassan:

Då skulle dom hålla reda på vilka dagar dom var inne och jobbade så att dom inte fick dubbel ersättning. Några blev återbetalningsskyldiga. Så det spred sig rätt snabbt att det här var ingen bra idé. Så dom flesta struntade i det. [33 coach]

Valet mellan mertid och att stämpla beskrevs som svårt, eftersom a-kassan innebar en lönesänkning medan mertid innebar många arbetspass på obekväma tider:

Jag tänkte att jag gör väl det för ekonomins skull med, och så slipper jag stämpla dom fyra månaderna, så det gjorde jag. Men det innebar

*att jag fick jobba nästan varenda lördag och söndag. Det var ju
kontentan av det. [25 säljare]*

En förändring av denna dignitet krävde alltså uppoffringar och hade ekonomiska konsekvenser för de anställda. Detta var något som ledningspersonerna som vi intervjuade också vittnade om.

5.3.6 En förmån att vara hemma?

De betonade att de förstod att det var svårt för anställda som alltid jobbat heltid eller nästan heltid att minska sin anställningsgrad. Samtidigt lyfte ledningspersonerna och några av de anställda fördelarna med deltidssarbetet:

*Jag kan ju tycka att "Fy Fabian va gött!", om du är 62, att gå ner till
75 och lev hellre lite snålare och njut av livet du har kvar. Men så kan
man ju inte gärna säga till någon, men det är ju ett jättetillfälle för
det. Men det är en jäkla skillnad om någon säger till dig att du ska gå
ner till 75 eller du gör det själv. /.../ Men vilken förmån att kunna vara
hemma, kan jag tycka, för det är väl det som är problemet med livet,
att vi hinner väl inte riktigt med. [26 BC]*

Mertiden och OB-tillägget ansågs kompensera för mycket av den ekonomiska förlust som de anställda drabbades av genom sänkt sysselsättningsgrad. Ett mönster i intervjuerna var att ansvaret för de ekonomiska konsekvenserna av den neddragna arbetstiden lades på individerna, som till exempel förväntades minska sina levnadsomkostnader eller skaffa inkomstbringande "bisysslor":

*Att när det gick ett tag så, så har man antingen kanske hittat någon
annan syssla till det arbetet man har, eller så har man klarat sig på
befintligt. Det har varit väldigt varierat. I ett par av mina butiker
där vi har lagt ner, tror vi drog ner 20 procent av tre anställda som
jobbade heltid. Nu när tiden har gått över så tycker de att det är skit-
skönt, för nu har de tid att gå och träna på fridagen de fick, som de
inte hade tidigare. Så att det, och de hade kanske haft det så pass
bra ekonomiskt att de har klarat sig. /.../ Vi har någon som har kört
lite extra taxi, och har vart lite såna där bisysslor som kanske inte
varit något fast utan lite löst. /.../ Det är väl en anpassning, i och
med att det tog ganska lång tid innan de blev av med den lönen och
ersättningen de haft tidigare, så är väl vi alla människor någon form
utav överlevare så att, man drar väl ner på lite utgifter och fixar
och trixar. [30 RC]*

Även de anställda själva beskrev deltiden som en fördel och ansvaret för de ekonomiska konsekvenserna som individens. Livsstilen kan anpassas och det privata pensions-

sparandet ökas, tyckte till exempel en säljare. Fördelen ansågs vara mer fritid och tid med barnen:

Om man tittar på våren, det är jätteskönt: vi har ett lantställe, jätteskönt att kunna åka ut dit och vara själv, snickra, måla om och som sagt, när det inte var så mycket pengar det handlade om egentligen. Det som man tänker på sen, det är ju pensionen. Det är det att jag pensionssparar mer. Jag dubblade pensionssparandet efter att jag hade sett att jag mycket väl hade råd. Sedan har man väl lagt om livsstilen lite grand, tar inga avbetalningar och sånt; allt ska cashas direkt. /.../ Att jag kan hämta barnen mycket tidigare. [23 säljare]

Några anställda uttryckte dock ett starkt missnöje, oro och frustration över de ekonomiska konsekvenserna. En person var orolig för sin framtida pension, och såg de fortsatta konsekvenserna av förändringen på företaget i sitt eget liv:

För det här påverkar ju allt! Min pension, allt. Jag har ju bara 10 år kvar till pension, ska jag jobba 85 procent eller få gå ner ännu mer i tid, som jag känner det kommer vi säkert få göra, så då blir pensionen urusel. Den är ju redan dålig på grund av att man har varit hemma, förälder och såna grejer. [22 säljare]

Samtidigt beskrev andra anställda konsekvenser utöver de ekonomiska. Identiteten påverkades av att bli deltidsarbetande. Det beskrevs som något onormalt:

Personligen är jag ju 50 år gammal och gå ned till 75 procent det känns ju kanske lite märkligt också. /.../ Men det kändes lite då, "men herregud ska man bara jobba, ja det har jag ju inga kompisar som gör", tänkte jag nästan, lite så är det ju. Jo, det har jag i och för sig, min [partner] jobbar 75, hen är lärare och jag har väl några andra som gör det kanske med, men det normala är väl inte riktigt att man gör det. [20 säljare]

Att arbeta deltid beskrevs ändå som mer normalt i detaljhandeln, jämfört med andra sektorer, och mer normalt för kvinnor än för män:

Det här hade ju inte varit aktuellt om det hade varit någon industriarbetare någonstans eller, ja det finns väl, men jag menar det är ju så känsligt att prata om sådana grejer då, det är ju precis som att, där kan det ju inte vara så, det kan ju inte vara bilmekaniker bort på Rejmes som jobbar deltid, vad är det för fel på dig säger de ju då. /.../ Det är en annan jargong i det här med handeln. [20 säljare]

Flera butikschefer och regionchefer förklarade också att det hade blivit svårare att rekrytera män till företaget med deltidstjänster istället för heltid:

Det blir lite mer kvinnor nu. /.../ Vi kanske inte är lika attraktiva på arbetsmarknaden för männen, när man går ut och söker en 50-procentig tjänst. /.../ Det beror ju på att män inte vill jobba 50 procent. Kvinnor kan tycka att det kan funka med tanke på att man kanske fortfarande av gammal hävd tar större ansvar i hemmet.

[21 RC]

Att rekrytera män till deltidstjänster ansågs närmast omöjligt. En butikschef berättade om sina erfarenheter att bara kvinnor sökte de nya deltidstjänsterna, när dessa blev lediga. Lönerna inom handeln beskrevs också som avskräckande för män:

Om jag söker någon tjänst eller så, så är det nästan bara tjejer som söker. /.../ Alltså, herrar har nog i regel heltid, och sedan tror jag det i handeln är dåligt betalt, mindre bra betalt kanske man ska säga.

[26 BC]

Överhuvudtaget ledde den ökade andelen deltid i kedjan till att fler rekryteringar krävdes, menade en chef:

Sedan är det ju som så att vi kanske tar in två stycken istället. /.../ Mer rekryteringar till kortare tid det har blivit en följd av det. [21 RC]

Istället för att rekrytera en person med ett kontrakt med närmare heltid så rekryterades två med små deltider. Men då uppstod merarbete med att rekrytera flera personer och sannolikheten att de nyrekryterade ändå letade vidare efter jobb med högre sysselsättningsgrad ökade också.

5.3.7 Besviken lojalitet och uppgiven kritik

Efter neddragningen förväntade företagsledningen en högre personalomsättning. De beskrev också en oro för att personer som blivit missnöjda med sina arbetsförhållanden skulle komma att prestera sämre, även om inga sådana tecken setts några månader efter neddragningarna verkstälts. Efter förändringen hade företagsledningen följt sjukfrånvaron, som först ökade något men sedan återgick till tidigare nivåer. Personalundersökningar har också varit en del av uppföljningen. Stämningen beskrevs som förhållandevis god i butikerna, efter att de första reaktionerna lagt sig. Besvikelsen riktades mot högsta ledningen, medan trivseln på arbetsplatsen ansågs god och avgörande:

Det handlar om lojalitet, men det handlar också om att man trivs kanske väldigt mycket med det man gör, trots allt. Även om det är

”pissigt” emellanåt och man tycker mycket om hur företaget agerar och så vidare, så trivs man väldigt bra. [19 BC]

Samma butikschef uttryckte en bitterhet riktad mot ägaren och menade att det förbättrade resultatet för företaget tagits från de anställdas löner:

Det jag ser som är bra det är ju egentligen att vi går ägarna till mötes, det är ju att vi har ju jävligt bra siffror. Men annars för de anställda har de snott 25 procent av den lönen och lagt i deras pott. Det är ju det som har gjort att vi gör ett riktigt bra plusresultat. Så ser jag det. [19 BC]

Hänvisningar till LAS och kollektivavtalet gjordes. LAS och kollektivavtalet rimmade dåligt med förändringen som företaget gjort, tyckte en anställd:

Som summering av det här med neddragningar så är vi ju otroligt förvånade att man har lyckats förhandla på detta vis. Det finns ju en klar och tydlig lag om uppsägning och hur det ska gå till och vem som sist och minst ska ha och får ta den smällen. Men det har man då på något jäkla vis förhandlat bort och det tycker jag är jättekonstigt för det står ju i våra avtal. [29 säljare]

Flera respondenter beskrev förtroendet för facket som lågt efter förändringen. Att fackförbundet accepterat neddragningen gick emot bilden av att facket stod på de anställdas sida. En person hade önskat mer protester och motstånd:

Dom bara godtog. Och det tycker jag är lite konstigt med facket, att man godtar. För mig känns det att facket ska vara för oss, och som talar om ”Hallå, dom kan inte gå ner så mycket i tid. Någon måtta får det vara liksom.” För det här påverkar ju allt! [22 säljare]

Denna anställda hade före förändringen trott att facket hade mer att stå emot vid försämringar i arbetsvillkoren. Utan starka representanter kände sig personen maktlös och ansvaret för de negativa konsekvenserna av förändringen lades delvis på fackförbundet:

Som arbetstagare så känner man sig maktlös, för det gör man ju. Du har ett fack som man tror på ska hjälpa en, men som tycker att ”Det är bara anta erbjudandet och varsågod och ta 75 procent eller 85 procent. Vi gör ingenting mer, vi säger bara ja och amen.” Så facket i sig tycker jag har lite skuld i hur det ligger till. [22 säljare]

Bilden av att fackföreningen försvarade heltider hade förändrats efter företagets förändringar, förklarade en annan anställd:

Hur än man vrider och vänder på det så satte sig facket inte mot det här heller. Så förr så var det ... det var ju det största att alla ska jobba 100 procent om dom vill, och det har ju tummat ordentligt på idag. [23 säljare]

Att avgångsvederlaget uppfattades som lågt kopplades även samman med en besvikelse över att fackligt medlemskap inte lönat sig. En av de anställda hade därför lämnat facket.

Sammanfattningsvis beskrevs konsekvenserna av de förändrade arbetskontrakten vara en mer flexibel men samtidigt mer utsatt och pressad butiksverksamhet. Schemalagningen förändrades, i enlighet med planerna, så att arbetstiden varierade mellan låg- och hög-säsong. Vid oförutsedda försäljningstoppar eller personalfrånvaro kompletterades även grundschema med företrädevis mertid för den ordinarie personalen eller i andra hand användning av visstidsanställd säsongspersonal. Den ordinarie personalen tackade ja till mertid av ekonomiska skäl, för att slippa ta ut a-kasseersättning och/eller för att stödja butikschefen och kollegorna. Butikscheferna kompenserade också mycket med egen arbetstid på sin fritid. Arbetssättet förändrades också i butikerna så att specialisering inom ett särskilt ansvarsområde minskade, de anställda hade svårt att träffa varandra och kommunikationen blev istället skriftlig eller skedde efter arbetstid. Många beskrev ekonomiska konsekvenser för de anställda, men ansvaret för detta förlades ofta till individen. Slutligen beskrevs hur arbetskraftens sammansättning går mot en större andel kvinnor och att förtroendet för högsta ledningen, ägarna och facket minskat.

5.4 Framtidsbilder

Vid intervjuerna berättade många av intervjupersonerna hur de såg på framtiden för företaget och detaljhandeln. De teman som togs upp gällde konkurrenssituationen, betydelsen av kundmötet och deltidens roll i branschen. Några lämnade även förslag på förbättringar.

5.4.1 Konkurrensen fortsätter – kapplöpning mot botten?

De flesta trodde att konkurrensen på marknaden kommer fortsätta att vara en utmaning, vilket ansågs pressa företagen till minskad bemanning. En chef nämnde till exempel en undersökning som visat att Sverige har butiker som motsvarar behovet hos fler än 80 miljoner invånare:

Jag tror desto fler aktörer det kommer på marknaden desto mindre personaltäthet blir det i alla butiker. /.../ Om det var början på 90-talet eller någonting så hade vi väl butiker för 80 miljoner invånare, och jag tror säkert att det är ännu värre nu, om jag ska vara ärlig, för jag tycker det har öppnat fler och fler butiker. [21 RC]

Att orka bära sina kostnader ansågs viktigt, men för framtiden är det avgörande att öka volymen. En butikschef trodde att botten var nådd i fråga om besparingar på personaltimmar:

Jag tror ju att man har nått någon slags personalbotten. Det finns inget mer att hämta, därför så tror jag det är inte så hemskt lätt att förändra längre. [26 BC]

Den enda konkurrensfördel som butiker kommer att ha kvar när alla kostnader och priser pressats så mycket det går, kommer istället vara kundbemötandet, trodde en av butikscheferna:

Men det blir färre och färre i butikerna som arbetar, och större och större belastning på dem som jobbar, och det ställs högre och högre krav på dem som är i butiken, för det är egentligen inte priset, det är inte sortimentet som man konkurrerar med egentligen, utan det är ju känslan och bemötandet egentligen. [21 RC]

En anställd betonade istället betydelsen av att ha rätt varor och produkter, som följer kundernas intressen och trender i samhället. Inköparnas roll betonades.

5.4.2 Kundupplevelser, ständiga förändringar och e-handeln

En del i att kunna bemöta kunderna bättre och skapa en positiv kundupplevelse kan vara butikens läge, menade en anställd. *Hobbyland* hade många av sina butiker i mindre attraktiva områden, såsom industriområden, eftersom stora ytor krävdes. Bilden av det moderna och framtiden var att detta förde med sig nackdelar för försäljningen:

Det är ju historiskt sett också så att många av våra butiker ligger så. /.../ Då byggde man sådana här fullskaliga anläggningar gärna på ett industriområde och det skulle vara stora ytor för de skulle kunna köra hit och grejer. Det är klart att det inte är helt optimalt till dagens försäljning, det är det ju inte. Alltså vi behöver en stor yta med tanke på att vi får hem jättemycket [varor], så vi behöver verkligen finnas i ytterområden. [20 säljare]

Med tanke på den minskade bemanningen hade det också varit mer optimalt att kunna ha mindre butiksytor, men det är svårt att minska ytorna när varorna tar så stor plats.

Intervjupersoner i företagsledningen menade att detaljhandeln genomgår ständiga förändringar och kommer därför att fortsätta så. Bemanningen är en viktig del men även förändring av teknik och försäljningskanaler kommer troligen att ske. Den egna näthandeln förutspåddes kunna utmana de traditionella butikerna inom kedjan:

Men nu är vi med på näthandeln, vi håller på att utveckla den där, så vi har ju en näthandel själva också. /.../ Jag tror butikerna kommer att bli drabbade. [24 BC]

En anställd trodde att de mindre lönsamma butikerna kommer behöva avvecklas, framför allt de mindre enheterna.

5.4.3 Deltiden fortsätter – en kvinnodominerad bransch

Oavsett förändringar och trender i konkurrens, produkter och kundbemötande så trodde de flesta att deltidsanställningar skulle fortsätta att dominera i detaljhandeln. En regionchef lyfte fram den fortsatta betydelsen av flexibilitet i bemanningen för att kunna täcka schemat:

Jag tror nog så som det är gjort, att heltidstjänsterna blir säkert färre, för flexibilitetens skull. Framför allt när det är mindre butiker där man behöver ha ett antal medarbetare för att kunna få ihop ett schema. [30 RC]

Att ha råd att ha heltidsanställda kräver en mycket stor omsättning för varje butik, menade en chef. Det ansåg hen var osannolikt:

Vi kommer ju inte tillbaka till vad det var innan, när de hade 100 procent eller när jag började här. I sådana fall måste vi öka 10 miljoner och det gör vi inte. [19 BC]

En ledningsperson betonade att framtiden kommer innebära en högre personalomsättning, eftersom många som arbetar deltid är unga och/eller på väg till ett annat yrke och karriär:

Men deltidspersonal är ofta kanske då att man är i början av sin karriär, man kanske är student som väljer att kombinera studier med arbete, och det är ju det många som kommer in i vårt företag eller i retail på deltid. Givetvis det finns ju många goda exempel där man gör karriär och får ett bra jobb och heltid och så vidare. Men det finns också exempel på där man aktivt väljer att vara deltidsanställd. Men det är klart att deltidarna, där är det ju ett högre omsättningsflöde på den personalen än heltid. [27 företagsledningen]

Flera personer förutspådde att detaljhandeln kommer att bli alltmer kvinnodominerad. Det blir en bransch för unga och de som måste eller kan leva på en deltidslön:

Till slut så kommer det bli ett kvinnodominerat yrke. /.../ Ja, för om du ser en platsannons, då står det 50–75 procent. Det är ingen som söker om man inte är i akut behov, för folk vill ha 100 procent. /.../

*Ensam så kan du ju inte leva på en 50-procentlön. Det går inte. /.../
Och tar du in yngre då kostar dom inte mer i OB om dom jobbar kväll
till exempel. [23 säljare]*

Det är ett misslyckande för fackförbunden om handeln blir kvinnodominerad och deltid blir normen, tyckte en anställd. Att *Hobbyland* genomfört sin neddragning av arbetstiderna sågs som ett exempel på en tendens som förekommer i hela branschen, där fackförbundens visioner om heltidsarbete motverkas, särskilt för kvinnor:

*Handels dom strävar ju ändå efter det att kvinnor ska få jobba heltid
och sånt, och ändå händer det ingenting. Det är ju inte bara Hobby-
land, för det är ju fler företag som har gjort likadant. [25 säljare]*

En chef bekymrades av utvecklingen eftersom deltiderna ökar klyftorna i samhället:

*Alltså om jag går till mig själv så förstår jag inte riktigt hur, men det
är ju så att man rättar ju mun efter matsäcken, jag förstår inte hur jag
skulle kunna klara mig på en deltid, ekonomiskt. Och då har jag ändå
lite bättre lön än vad de andra har. /.../ Och, vad heter det, jag tänker
att ju fler deltidare vi får, desto större blir ju också klyftorna mellan
de rika och de fattiga. [19 BC]*

Butikschefen hade svårt att förstå hur de anställda klarar sig på en deltidslön och skulle aldrig själv vilja ha ett sådant jobb. Sammanfattningsvis visade intervjupersonernas framtidsbilder på en utveckling inom både kedjan och hela detaljhandeln som liknade mer av den typ av förändring som företaget genomdrivit. Prognoserna för framtiden innehöll en fortsatt press på låga personalkostnader, fler deltider, en ökad andel kvinnliga och unga anställda med större personalomsättning och ett behov av satsningar på ökad vinstmarginal som resultat.

6

Omställning i detaljhandeln enligt parterna

I föregående kapitel gjorde vi en djupdykning i två fall med omställning inom detaljhandeln. I följande kapitel ska vi titta närmare på hur arbetsgivarorganisationer, fackliga företrädare och omställningscoacher uppfattar omställning i detaljhandeln och hur de beskriver sin egen roll i omställningsarbetet. Vad driver omställning i detaljhandeln? Vem fattar beslut om omställning? När och hur genomförs omställning? Hur involveras fackliga företrädare och hur informeras de anställda? Och vilka konsekvenser får omställningsarbetet ur parternas perspektiv? Kort sagt, hur utvärderar parterna sin egen omställning i detaljhandeln?

Samverkan mellan arbetsmarknadens parter är som tidigare nämnts en av grundförutsättningarna för den svenska modellen. Arbetsrätten bygger på och understödjer överenskommelser mellan parterna. Reglering med hjälp av kollektivavtal har en lång historia. Under 1900-talets första decennium förekom flera försök med att upprätta en lagstiftning för reglering av anställningsavtal och reglering av hur uppsägningar skulle gå till, men inga av dessa försök var framgångsrika. Istället reglerades uppsägningar genom kollektivavtal. Ett viktigt steg mot starkare anställningsskydd togs 1964 när ramavtalet mellan SAF (arbetsgivareföreningen) och LO (Landsorganisationen) modifierades. Därefter krävdes det att arbetsgivare skulle ha en saklig grund för uppsägningen. Konflikter om uppsägningar kunde hänvisas till arbetsmarknadsstyrelsen för avgörande och arbetsgivare som bröt mot reglerna kunde bötläggas. Regler för uppsägningstid och principer för i vilken ordning anställda skulle väljas ut för uppsägning vid kollektiva uppsägningar introducerades också i detta avtal. I mitten av 1970-talet inrättades de så kallade Åman-lagarna: lagen om anställningsskydd (LAS) (1974), lagen om arbetsfrämjande åtgärder (1974) och medbestämmandelagen (MBL) (1975). Dessa lagar utgjorde en vändpunkt i den svenska arbetsmarknadens historia, eftersom de införde en grundläggande begränsning i arbetsgivarens frihet att leda och fördela arbetet och innebar en avvikelse från traditionen att reglera arbetsmarknaden via kollektivavtal. Lagarna är generella och gäller för alla arbetsgivare oavsett storlek. Vissa undantag kan göras i samband med arbetsbrist i mindre företag, där nyckelpersoner kan undantas från turordningen.

Alltsedan införandet av Åman-lagarna har det förekommit olika uppfattningar om deras tillämpning och konsekvenser. Arbetsgivare har å ena sidan riktat kritik mot reglerna som de menar är allt för begränsande och rigida. Framför allt har kritik riktats mot turordningsreglerna som de i vid mening menar förhindrar företagens möjlighet att säkerställa en kompetent arbetskraft och god konkurrenskraft. Arbetstagarorganisationerna, å andra sidan försvarar arbetsrätten som de menar säkerställer rättvisa och trygghet för de anställda. Det finns inte utrymme i den här rapporten för att redogöra för

de olika argument som framförts i den offentliga debatten om den svenska arbetsrätten. Det är däremot viktigt att påpeka att när lagarna ska tillämpas i praktiken är det ofta ett mer pragmatiskt förhållningssätt som förekommer mellan parterna. Parternas företrädare är väl insatta i regelverket och vilka lösningar som finns tillgängliga. Det finns också en lång historia av överenskommelser och erfarenhet att luta sig mot. Samtidigt finns det ofta en medvetenhet om att det man gör i nutid får konsekvenser för framtiden, det vill säga om den ena parten agerar på ett oschysst sätt blir det svårare att hantera framtida förhandlingar och båda parterna är därför måna om att värna en konstruktiv dialog och samverkan. Därmed inte sagt att det kan förekomma avvikelser från den allmänna bilden om samverkan mellan parterna.

I varje sektor och avtalsområde förekommer slitningar och konflikter om hur arbetsrätten ska tillämpas och hur olika verksamheter ska kunna införlivas inom en och samma avtalsram. Detaljhandeln är inget undantag. Detaljhandeln är inte bara omfattande. Det är en sektor som innehåller många olika typer av verksamheter med olika förutsättningar och anställningsförhållanden. Många arbetsplatser är små och drivs av enskilda näringsidkare. Men det finns ett ökande antal kedjor som verkar över hela landet samtidigt som riskkapitalbolag i ökad utsträckning investerar i butikskedjor. Denna variation skapar en utmaning för parterna.

I följande kapitel ger vi exempel på de olika tillfällen under omställningsprocessen där parterna är involverade. Analysen fokuserar på hur fackliga ombud, representanter från arbetsgivarorganisationer och jobbcoacher redogör för och beskriver omställningsarbetet i detaljhandeln i förhållande till arbetsrättens utgångspunkter. Kapitlet baseras på intervjuer med representanter från arbetsgivarföreningarna Svensk Handel och KFO, arbetstagarorganisationerna och fackförbunden Handelsanställdas förbund och Unionen, samt jobbcoacher vid omställningsorganisationer som anlitas via omställningsavtalet. Eftersom representanter från arbetsgivarorganisationerna varit mer återhållsamma med att vara villiga att ställa upp på intervjuer, har analysen en viss tonvikt mot de fackliga företrädarnas beskrivningar. Vi har försökt att göra en avvägning så att det ena eller andra perspektivet inte får övervikt i analysen. Analysen inleds med hur parterna uppfattar det som ligger bakom arbetsgivarens beslut om att genomföra någon form av omställning.

6.1 Drivkrafter till omställning

Lagen om anställningsskydd (LAS) bygger som tidigare nämnts på två huvudsakliga principer: (1) att tillsvidareanställning är den normala anställningsformen och (2) att uppsägning från arbetsgivarens sida ska vara sakligt motiverad. Begreppet kollektiv uppsägning täcker uppsägningar som grundas i arbetsbrist som avgörs av arbetsgivaren av ekonomiska skäl eller andra skäl som inte direkt relateras till den enskilda individen. I samband med kollektiv uppsägning är arbetsgivarens bedömning avgörande. Arbetsbrist kan uppstå av olika skäl, exempelvis genom att arbetsgivaren beslutar att omstrukturera

företaget eller lägga ned verksamheter. Det är upp till arbetsgivaren att bestämma hur många personer hen vill anställa.

Ett ombud beskriver att uppsägningsbeslut inom detaljhandeln ofta handlar om behovet av att genomföra effektiviseringar:

Handelns situation är ju alltid satt i en förändringsprocess, utvecklingsprocesser av olika slag. Och där är det ju egentligen det hjulet som snurrar, och säger upp. Därför att man kanske har effektiviserat butiken, eller kedjan i butiken. [3 ombud]

En intervjuperson vid en av arbetsgivarföreningarna påpekade att hela omställningsprocessen generellt påverkas starkt av bakgrunden till besluten eftersom företagen ofta gör uppsägningar när företaget ”mår dåligt.” Detta innebär att besluten kommer vid tillfällen då det finns en allmän stress eller motvind i företaget, vilket försvårar hanteringen:

Typiskt sett så är det ju att affären går dåligt. Och då är det ju ett företag som inte mår bra. Det är ett företag där det finns en stress i organisationen, det är motvind och det märker man direkt. Det är ju jobbigt att hantera frågor i den miljön. /.../ Så det är viktigt att komma ihåg atmosfären och stämningen hos människorna som har att hantera en neddragning, det är tufft, och det påverkar hela tänket. [28 arbetsgivarförening]

Att genomföra förändringar beskrevs som svårt för arbetsgivarna, i denna redan svåra atmosfär och stämning. Men förändringar genomförs även av andra skäl än effektiviseringar eller yttre faktorer som företagen inte kan påverka, menade andra.

Flera av intervjupersonerna menade att uppsägningsbeslut i handeln ofta är en följd av för låg eller bristande lönsamhet. Men det är inte alltid som uppsägningsbeslut drivs av en akut lönsamhetskris. Som tidigare nämnts ger den svenska arbetsrätten relativt stort utrymme för arbetsgivaren att avgöra om antalet anställda behöver reduceras eller om verksamheten behöver läggas ned. Arbetsrätten innebär att arbetsgivaren kan proklamera arbetsbrist i verksamheter som är lönsamma, men där lönsamheten ändå bedöms vara för låg för att ägaren ska vilja fortsätta driva verksamheten.

Arbetsbrist betyder två saker, dels brist på arbete, med det kan också innebära att det är brist på intresse för arbetsgivaren att betala. Det är någonting som arbetsgivaren avgör. [13 arbetsgivarförening]

De fackliga ombuden betonade ägandets betydelse och riskkapitalbolagens krav på avkastning, som en drivkraft till omställning inom detaljhandeln.

Men om man tittar på rätten att säga upp, så har ju arbetsgivaren ensamrätt på att tolka om det är lönsamt eller inte. Det kan ju inte Handels[anställdas förbund] säga såhär att "men det här är lönsamt". Det går inte. Dom äger den frågan. Om dom tycker att dom har för lite vinst på ett företag, särskilt nu i tider när kanske många företag ägs av riskkapitalbolag till exempel, så är ju avkastning en väldigt viktig del. [3 ombud]

Det förekommer också andra mer generella drivkrafter som påverkar företagens omställningsbehov. Några intervjupersoner menade att lönsamhetsproblemen och den allt hårdare konkurrensen grundar sig i en överetablering av butiker i Sverige. Ett ombud menade att det finns en "bubbla" som kan vara långsiktigt ohållbar:

Vi har väl mer butiksyta i Sverige än vad dom har i Spanien har jag läst någonstans. Dom har ju 57 miljoner invånare. Så att det är lite så. /.../ Ibland tror jag att det finns en bubbla i affärsvärlden också kanske. Om vi köper, vilket man också gör, vad jag förstår, mer och mer på kredit. [3 ombud]

Arbetsgivarföreningens företrädare förklarar att företagen behöver genomföra förändringar på grund av sektorns speciella situation med låga marginaler och konkurrensutsättning från e-handeln, där jobb inom handeln flyttar utomlands. En intervjuperson från en arbetsgivarförening jämförde med den svenska modellen och menade att situationen ofta felbedöms. Många tror att arbetstillfällena i detaljhandeln inte kan flytta utomlands eftersom butiker alltid behövs lokalt. Men denna "gamla sanning gäller allt mindre sedan införandet av e-handel med konkurrens från e-butiker utomlands":

Och där finns det en bild av att: "Vad då, det gör väl ingenting om det går i konkurs, det ska väl bli en ny butik istället? Så att om vi inte klarar av att leverera de löner och de villkor och det här som vi ska ha, så får väl ni gå omkull och så får väl någon annan som klarar det stå upp. Men jobben finns ju ändå kvar." /.../ Men det är inte så att priserna ökar. Vinsterna har bara krympt och krympt. Att det finns enskilda handlare som är rika som troll, det är ett fåtal. Det är verkligen med kniven mot strupen. Du har ju jätteinternationell konkurrens från e-handeln. Allt fler och fler människor handlar ju på nätet i stora delar och där kan du ju handla i Indien och USA. De jobben bara sticker ju. [28 arbetsgivarförening]

Andra förändringar lyfts också fram i intervjuerna. Ett exempel är att köpcentrum och köpmannaföreningar i större utsträckning bestämmer öppettiderna för alla butiker i ett område, vilket skapar fasta kostnader för enskilda butiksägare. Ett fackligt ombud förklarade att många av dessa faktorer är svåra för de enskilda arbetsgivarna att påverka:

Ska jag vara riktigt ärlig så är det egentligen synd om arbetsgivarna också, dom flesta. Därför att köpmannaföreningen, eller ägarkonstellationen /.../ bestämmer ju den föreningen, som inte har förhandlings-skyldighet heller, vilka öppethållandetider som ska vara. /.../ Om vi tar ett köpcentrum, köpmannahus, så står det att hyran är procent på vad omsättningen är. Och så står det att man måste ha öppet dom tiderna som man bestämmer tillsammans. Och då har man kanske hur mycket öppet som helst. [3 ombud]

Omställning i detaljhandeln drivs således av liknande utvecklingstendenser som i andra branscher och sektorer, snäva marginaler och lönsamhetsproblem, men också en förändrad konkurrenssituation, som gör att företagen måste genomföra förändringar som anpassar verksamheten för att överleva. I nästa avsnitt redogör vi för hur fackliga företrädare involveras i besluten om förändring.

6.2 Förhandling om förändring

Enligt medbestämmandelagen (MBL) är det som tidigare nämnts obligatoriskt för arbetsgivare som täcks av kollektivavtal att informera de arbetstagarorganisationer till vilka arbetsgivaren är bunden genom kollektivavtal innan han eller hon beslutar om viktigare förändringar av sin verksamhet. Arbetsgivaren måste med andra ord initiera formella diskussioner och erbjuda arbetstagarorganisationerna möjlighet att bedöma situationen. Lagtexten säger däremot inget explicit om när förhandlingarna ska äga rum, exempelvis hur lång tid det ska gå innan ett beslut fattas. Principen är att beslut om till exempel uppsägningar inte kan fattas förrän förhandlingar har genomförts. Arbetsgivaren är däremot skyldig att överväga andra alternativ än uppsägning och hen måste också redogöra för vilka ekonomiska skäl som ligger bakom den övertalighet som resulterar i uppsägningar. Ett första steg innan förhandlingen kan inledas är därför att problemet måste vara tydligt definierat, något som en av arbetsgivarföreningarnas representanter beskrev att de kan hjälpa arbetsgivarna med.

Man kanske behöver se över: Varför har ni den här affären där över huvud taget? Ni kanske ska flytta den dit? Vad är grundproblemet? Så det är en ganska roddig process innan man kommer till själva förhandlingen med motparten. [28 arbetsgivarförening]

Som ett resultat av medbestämmandelagens krav på att arbetsgivare ska informera fackföreningarna om alla viktiga förändringar som kan påverka organiseringen av arbetet och de anställda, är fackföreningsrepresentanter ofta involverade på ett tidigt stadium. Arbetsrätten är lika för alla företag oavsett storlek. Inom detaljhandeln förekommer det däremot relativt många små företag, vilket innebär att det inte alltid förekommer fackliga företrädare på alla arbetsplatser. Fackliga företrädare är ofta anställda ombud på förbunds nivå, vilket innebär att de representerar flera företag som verkar inom samma region. Det innebär å ena sidan att de inte har samma nära kunskap om förutsättningarna

på den lokala arbetsplatsen. Å andra sidan innebär det att deras möjlighet till inflytande och medbestämmande ibland kan vara begränsat, eftersom de inte alltid har tillgång till samma information som arbetsgivaren. Framför allt kan det innebära att omställningsprocesserna ibland kan vara svåra att hantera. Våra respondenter berättar att ombuden ibland behöver mer information för att kunna slutföra förhandlingarna. Under vissa förutsättningar kan ombudet ibland pausa förhandlingarna.

Avståndet mellan arbetsplatsen och ombuden innebär också att ombuden inte alltid informeras i ett tidigt skede om att förändringar är på gång. Många gånger har de anställda förningar om att förändringar är nära förestående utan att det förekommer något formellt varsel om arbetsbrist från arbetsgivaren.

Ja, alltså de som vet det här bäst, eller känner den här oron, och känner att det kommer nog att hända någonting snart, det brukar ju vara personalen själva. För de ser att butiken i det här fallet inte går så bra då kanske, och att det har blivit försämringar och förändringar och så vidare. /.../ Så att det brukar inte komma som någon blixtn från en klar himmel, utan det har de känt på sig länge när det här händer.

[48 facklig tjänsteman]

Information om förändringar ska ges till arbetstagarrepresentanternas ombud först, något som flera ombud hade erfarenhet av att vissa företag struntat i eller missat. Om medarbetarna informerats innan de fackliga ombuden kontaktas kan det leda till att processen måste ogiltigförklaras och göras om, vilket tar tid.

Nästa steg är att arbetsgivaren informerar de anställda, och detta steg ansågs som särskilt viktigt för de fackliga ombuden, eftersom förhandlingarna ska ske med individernas vetskap och delaktighet:

Handels[anställdas förbund] särskilt, har en linje som förbund och säger att vi förhandlar inte över huvudet på folk. Utan vi förhandlar tillsammans med dem. De behöver inte alltid vara fysiskt med, men det är en renhårig grej, och den tror jag ger oss credit.

[3 ombud]

Arbetsgivaren är således skyldig att meddela fackliga representanter och anställda i en viss ordning för att omställningsarbetet och förhandlingarna mellan parterna ska fungera.

6.3 Omställning tar tid

Tiden är en viktig faktor i samband med omställning. Det är något som både fackliga företrädare och arbetsgivarrepresentanter betonar. Tid handlar inte bara om att genomföra förändringar snabbt och effektivt. Tiden är också en viktig förutsättning för att få kvalitet i omställningsarbetet. ”Bra omställning ska ta tid”, som ett av ombuden

påpekade. Det ställer krav på arbetsgivaren. Arbetsgivaren måste vara förutseende, väl förberedd och inte vänta till sista minuten.

Arbetsgivare är inte alltid medvetna om hur lång tid det tar att genomföra förändringar. För arbetsgivare kan behovet av en snabb minskning av kostnaderna ibland krocka med den tid som krävs för att utföra alla steg i omställningsprocessen, som en arbetsgivarrepresentant påpekade.

Här pratar vi om att folk kanske ska bli av med jobbet och tappa sin inkomst. Det är klart att utifrån det perspektivet är det ju jätteviktigt att det tar lång tid. Det ska förhandlas, det ska varslas, man ska underrätta och sedan finns det uppsägningstider. Så att när företaget ringer så säger de ibland: "Nu har vi hållit ut så länge det bara går. Vi har verkligen gjort vad vi kan. Vi har härdat ut kanske ett halvår ett år för länge här och blödit men det går inte. Det vänder inte. Så nu är det kört, nu måste vi göra det här": "Ja, absolut! Då gör vi det och då kan ni räkna med att era kostnader kommer minska om ytterligare ett år". /.../ De blir ju tagna lite på sängen. "Jamen herre gud! Så jag kommer inte ur de här förrän om ett år?" Då är det mycket värre än vad de tror för då har de inte likviditeten att härda ut.
[28 arbetsgivarförening]

Enligt arbetsgivarrepresentanten är det inte ovanligt att arbetsgivare som inte tidigare genomfört uppsägningar kan bli förvånade när de får reda på att det kan ta cirka ett år från det att beslutet är taget till dess att personalkostnadsminskningen har genomförts.

Det är vanligt bland de mindre företagen att de väntar "för länge" och skjuter upp beslutet om uppsägningar. En arbetsgivarrepresentant förklarar att företagare ofta ser neddragningar av personal som ett bevis på ett misslyckande i arbetet med att bygga ett framgångsrikt företag. Misslyckandet är tätt knutet till oro och medkänsla för de medarbetare som måste sägas upp. Eftersom dessa besked är så svåra skjuter småföretagare upp det i förhoppning om att utvecklingen ska vända:

Man vet att folk drabbas hårt. Det kan ställa till det väldigt mycket. Folk har inte råd att bo kvar. Det kan leda till skilsmässor. Folk kan ha jobbat väldigt länge. Det är jättetufft! Det finns ingen som tycker det är kul att lämna den typen av besked och fatta den typen av beslut är tufft. Och sedan dessutom så är man som chef eller ägare besjälad av sin verksamhet. Det är ju ett misslyckande. Det är ingen som startar affärer för att det ska gå dåligt. Man vill ju utvecklas. Så att det är liksom dubbeljobbigt. /.../ Och därför drar man sig kanske också in i det längsta för att hantera det. [28 arbetsgivarförening]

En annan förklaring till att beslutet ibland dröjer kan vara att mindre företag gör ekonomiska uppföljningar mer sällan, vilket gör att de har sämre möjligheter att identifiera förändringar i försäljningen eller kostnadsläget.

Större företag har ofta bättre framförhållning, men genomför också oftare mer strategiska strukturella förändringar och är mer benägna att göra förändringar snabbare, vilket flera intervjupersoner förklarade med att beslutet fattades av personer som befinner sig längre från den enskilda arbetsplatsen och de medarbetare som påverkas av beslutet:

I större företag kan det ju ändå någonstans vara lite lättare att hantera frågan. "Vi har varit med om det förr", kanske, och: "Så här är affären och nu tyvärr funkar inte det här, nu får vi lägga ned det". Och då kanske beslutet fattas lite längre ifrån också, högre upp.

[28 arbetsgivarförening]

De större organisationerna har ofta erfarenhet av tidigare förändringsprocesser och kan dela upp arbetsuppgifterna så att dessa ingår i det normala uppdraget för chefer och personalexperter på företaget. Det innebär inte bara att förändringsarbetet kan gå snabbare, utan också att arbetet med uppsägningar blir mindre personligt laddat:

När du har större kedjeföretag och så här så har du ju anställda butikshefer ute som är tillsatta för att ta hand om skötsel och drift, personal och alltihop. Sedan kommer det någon regionchef eller personalchef och gör, när det blir sådana här saker att det ska läggas ner eller ska sägas upp eller någonting. Dom har ju inte den personliga anknytningen till sin personal. Man är på något sätt utsänd att göra ett uppdrag. Och det är någon annan som har sagt till den här personen att "Nej nu går inte det här längre utan nu måste vi lägga ner. Det ingår i din anställning, eller din roll, din tjänst är att se till att det blir gjort. Så det är bara att åka ut och göra det."

[7S ombud]

I mindre företag saknas däremot de interna supportfunktionerna, och ägaren fungerar oftast samtidigt som chef. Hen får då hantera de anställdas reaktioner på egen hand som mer direkta och personliga relationer:

Det är skillnad på en liten privat arbetsplats där ägaren jobbar ihop med dom anställda. Det märker jag ju skillnad på, där har jag ju suttit många gånger där alla gråter. Även arbetsgivaren.

[7S ombud]

Närheten till verksamheten kan således påverka när och hur beslutet att genomföra förändringar fattas.

Enligt ett ombud kan det påverka verksamheten negativt på sikt om de väntar för länge med att påbörja omställning. Det är bättre att ta tag i problemet innan det blir för sent.

Det är liksom ingenting som man löser bara från ena dagen till andra utan ett bra omställningsarbete ska ta tid och här gäller ju att det går inte att vänta till fem i tolv för det är oftast det man förlorar på. Risken är att du har någonting kvar som påverkar driften fortsättningsvis. För att är det så att den kvarvarande biten blir fel och du har liksom en stämning som knorrar, så kommer det ju att påverka driften. [6S ombud]

Fackliga företrädare menar också att de som berörs måste ges tid att mentalt bearbeta en förestående förändring. Om arbetsgivaren ensidigt fokuserar på det ekonomiska perspektivet och på att få verkställa beslutet kan processen bli lidande.

Företaget har bråttom. De är pressade. De har en situation. De ska lösa det. Jag skulle kunna dra till med att säga att det finns en ägare som kanske sitter utomlands dessutom som inte har känslan för att det här är individer här och nu, och man har kontakt till dem. /.../ Utan här tar vi ekonomiska beslut, och de är fattade och nu ska vi verkställa. Och sedan har man liksom en tidsdeadline, och så snöar man in på den. Då kan det gå verkligen fel. Man måste låta själva processen, vi har ju en förhandlingsordning, vi har ju en tidslinje som vi förhåller oss kring, oavsett om vi har ett kollektivavtal eller inte så innehåller ju det svenska rättssystemet ett tidsperspektiv. Och det är ju inte bara av praktiska skäl, det handlar ju också om att människor mentalt ska förflytta sig. [50 ombud]

För att medarbetarna ska kunna börja förstå och bearbeta förändringen är det viktigt med tidig information, anser fackföreningarnas representanter. Ett ombud påpekade att detta är särskilt viktigt i detaljhandeln eftersom många anställda har en stark lojalitet till sin butik:

För att det jag ibland kan känna är att arbetsgivaren faktiskt inte vet hur lojal personal dom egentligen har. /.../ Dom allra flesta inom våra branscher är väldigt lojala till sina butiker. Man är ogärna villig att flytta och sådana saker. /.../ Att ha fått med personalen så att dom har förstått att, ja men nu kommer det ske en förändring för att har du dom med så har dom redan hunnit påbörja sitt omställningsarbete. [6S ombud]

Omställning handlar således inte bara om att genomföra förändringar snabbt och effektivt. Det är viktigt att förbereda, planera och att se till att alla parter är involverade. Men det finns också exempel på tillfällen där företagen borde ha genomfört förändringar

tidigare för att rädda verksamheten från dålig lönsamhet och konkurs. En anledning till att arbetsgivare förhalar beslutet kan vara företagsledningens omsorg om medarbetarna. Det gäller framför allt i företag med få anställda. Men i större kedjor sker omställning ofta på ett annat sätt, med kortare varsel och med mer distans till medarbetarna.

6.4 Turordning

Enligt lagen om anställningsskydd (LAS) ska uppsägning ske efter turordningsreglerna, sist in först ut. Den som har längre anställningstid har förtur. Men dessa regler är semi-dispositiva, vilket innebär att de kan ersättas av kollektivavtal, där parterna kommer överens om en annan urvalsordning. Om parterna å andra sidan inte kommer överens måste lagen följas bokstavligen. Det innebär att det måste finnas en lista som preciserar i vilken ordning anställda sägs upp vid respektive arbetsställe. Traditionellt sett har sådana förhandlingar genomförts och godkänts på central nivå. Det har emellertid blivit vanligare att centrala organisationer från båda sidor har delegerat befogenheten att förhandla avvikelser från LAS till lokala fackklubbar, vilket kan förklara varför det sker allt oftare i det svenska näringslivet i allmänhet.³

Inom detaljhandeln är det relativt ovanligt att arbetsgivaren förhandlar avsteg från turordningslistan. Men det förekommer situationer där de som är sist anställda har en kunskap som behövs i företaget, såsom när butikerna ändrat sortiment till nya produkter som de sist anställda har mest kunskap om, förklarade en av arbetsgivarförbundens representanter. Att lagen bara kräver att de anställda ska ha ”tillräckliga kvalifikationer” gör det däremot svårt att påvisa behovet av undantag med hänvisning till olikheter i kompetens, menade en annan representant:

Det är många gånger så att där är inte så stora faktiska skillnader mellan olika anställda. Dom har inte fullständiga kunskaper, men dom har tillräckliga. [13 arbetsgivarförbund]

Det innebär att uppsägningar inom detaljhandeln ofta följer turordningen. De fackliga företrädarna motiverar betydelsen av att följa turordningen med hänvisning till framtida arbetsgivare. Turordningsreglerna garanterar att den person som sägs upp inte har blivit bortsorterad på grund av bristande kompetens. Det kan göra det enklare i sökandet efter ett nytt jobb. Ett ombud hade exempelvis fått frågan från en arbetsgivare, som ville rekrytera personal som blivit uppsagda i samband med en större uppsägning:

³ Under 1996 ändrades lagstiftningen. Förändringen innebar att vissa avvikelser från LAS krävde godkännande från centralorganisationerna. Dessa handlade om uppsägningstider, kravet att varsla en visstidsanställd om uppsägning minst en månad i förväg och arbetsgivarens skyldighet att förhandla om turordning i fall där reglerna om företrädesrätt till återanställning är gällande. I vissa andra fall kan avvikelser från LAS förhandlas lokalt, men enbart under förutsättning att arbetsgivaren är bunden av centrala kollektivavtal.

Tack vare det att det inte var några avsteg gjorda i turordningen, då visste ju dom att här fanns det ju kompetent personal att hämta.

[7S ombud]

Om arbetsgivaren ändå vill göra avsteg från turordningsreglerna, är det enligt de fackliga ombuden viktigt att kunna motivera avsteget för att kunna förklara för dem som drabbas varför just de får lämna, trots att de varit anställda längre än de som är kvar. Om turordningen misstänks ha osakliga grunder kan det enligt ombuden skapa konflikter mellan de anställda. Att känna till vad som är grunden för avstegen och turordningen bidrar däremot till en bättre stämning i arbetsgruppen, som ett ombud påpekade:

Det som får folk att hålla sig lugna i uppsägningar, i första hand, det är att man vet hur turordningen ser ut. Och man förstår varför man gör avsteg. Alltså avsteg är inte mördande i sig, men dom måste ju vara avsteg ifrån någonting. Och då är det mycket lättare att få en anställd att förstå den biten. Men om du som arbetsgivare hamnar i en situation där man ska välja och vraka så blir det krig på en arbetsplats. /.../ Det förstår ju också personalen, när man har en öppenhet. Jämfört med om det gäller att den som räcker upp handen först, eller den som fjäskar mest för chefen eller vad det nu kan vara för kriterier, som gör att jag får behålla mina timmar. Det förstör en arbetsplats.

[3 ombud]

Ett annat fackligt ombud beskrev hur undantagen kan upplevas som att personer eller grupper på en arbetsplats ställs mot varandra. Det kan skapa destruktiva arbetsrelationer även på längre sikt. Därför rekommenderade hen att man kan göra en överenskommelse tillsammans med alla anställda, där det finns möjlighet för frivilliga lösningar. Ibland vill till exempel äldre anställda börja trappa ner eftersom deltidsarbete passar in i deras livssituation bättre än för andra:

För du ställer också personal mot varandra på arbetsplatser på ett felaktigt sätt, tycker ju jag. /.../ För att ibland är det ju det att våra yrken är ju ganska tuffa och då kan det ibland finnas äldre som känner att: "Nej men jag går gärna, så får någon yngre ta min plats." [6S ombud]

Ett annat ombud varnade dock för att låta anställda lämna på frivillig väg. Ibland erbjuder sig personer att bli uppsagda på grund av rädsla för att ändå bli den som blir utpekad mot sin vilja. Sådana frivilliga lösningar har enligt ombudet inget med personens livssituation och egentliga önskningsgrunder att göra, utan grundas i en dålig självkänsla:

Ibland möter jag att det finns dom som kanske har en dålig självkänsla, som är så vana att förlora, att dom skyndar sig att förlora och låtsas som om det inte gör någonting. Därför måste man ju kanske

försöka läsa ut det. Du ska ju inte räcka upp handen för att vi ska slippa peka på dig, utan det får ju vara riktiga skäl. [3 ombud]

Även om frivilliga lösningar kan framstå som en enkel lösning kan det således finnas tillfällena där frivilligheten inte är så frivillig. Ombudet menade att hen därför alltid undersöker vad som ligger bakom när någon självmant ”räcker upp handen”.

I de fall där det görs undantag från turordningen brukar det innebära att arbetsgivaren erbjuder någon form av kompensation. Det kan handla om förlängda uppsägningstider, avgångsvederlag eller avgångspension. Inom detaljhandeln finns det företag som har möjlighet att erbjuda sådana lösningar, men när företagen är nära konkurs kan det vara svårt för företaget. I sådana fall blir det mer tuffa förhandlingar. En av arbetsgivarföreningarnas representanter menade att arbetsrätten och den extra kostnad som hänger samman med överenskomna avsteg från turordningen drabbar företag som redan befinner sig i en svår situation:

Man vill alltid behålla kompetens före icke-kompetens. De som är mest kompetenta vill man ha kvar. Men i nedgång blir ju det här extremt viktigt för då är man redan i en dålig situation, så om man i det läget tappar kompetens, då blir det ju riktigt allvarligt. /.../ Men är det dåliga tider, då har man inga pengar, man kan inte ersättningsrekrytera, det är ju hela poängen att man sitter där man sitter, och drar sig då kompetensen ur då blir det oerhört svårt att vända utvecklingen och då är ju risken att fallet blir djupare. Och det är pudelns kärna. /.../ Det är många av dem som knappt har råd att betala de uppsägningssmånader som de enligt lag måste betala. Och att då dubbla det är ju väldigt svårt. [28 arbetsgivarförening]

Även de fackliga ombuden uttrycker att de kan förstå behovet av undantag i de fall då företagen redan är väldigt hårt åtstramade när det gällde bemanning. Ett ombud beskrev att undantag från turordningen är en åtgärd som är svår att säga nej till i förhandlingar med företag som är väldigt pressade:

Nu är man kanske i behov av tio personers jobb där man redan är bara sju anställda. Så långt har det kommit. /.../ Jag menar inte att man alltid frångår LAS:en. Men det är oftare och vanligare att man tvingas, av olika skäl, som arbetsgivare att försöka göra det, eller göra det. Och från vår sida så är det ju svårare och svårare att också säga nej till det eftersom man kan se situationerna som dyker upp. [3 ombud]

Flera ombud påpekar dock att undantag från turordningsreglerna hör till ovanligheterna. De menar också att de ofta motsätter sig dessa:

Det är så sällan, så sällan, så det är ju i så fall om det är någon kompetens, som skulle försvinna från företaget, som ingen annan besitter, och det finns nästan inte. /.../ Typ en bagare. /.../ Annars motsätter jag mig i 99,99 procent av alla fall att man ska göra ett avsteg i turordningen. [7S ombud]

Ett skäl för de fackliga ombuden att gå med på undantag kan däremot vara att den som förbigås inte är medlem i förbundet. Ombuden slåss inte alltid för anställda som inte är medlemmar, berättade en intervjuperson:

Vi kan ju inte säga till exempel att dom ska ta bort dom som inte är med i facket. Utan lagen om anställningsskydd, den gäller ju alla, oavsett om du är medlem eller inte. Men det är klart att om en arbetsgivare kommer och säger att dom vill göra ett avsteg och dom vill inte behålla den här som inte är medlem, då slåss jag ju inte för att behålla den. [7S ombud]

Det är svårt att säga om den här typen av prioritering av medlemmar är omfattande. Från arbetsgivarnas perspektiv är däremot undantag, som enbart drabbar anställda som inte är fackligt anslutna, något som är svårt att acceptera. Det ansågs osakligt och svårt att förklara för de anställda.

6.5 Deltidsomställning

Förhandlingar resulterar vanligtvis i överenskommelser som båda parter kan stå för. De fackliga ombuden betonade att förhandlingar handlar om en öppen dialog där överenskommelser kan träffas. En gemensam överenskommelse som ibland baseras på kompromisser är viktig för att det ska bli så bra som möjligt för individerna:

Precis som vi går in så har vi alltid försökt att komma överens om att kunna kompromissa och det tror jag också är väldigt viktigt för företaget. Att gå in med, försöka att ha så öppna kort som möjligt, visst man har önskemål från båda sidor, för det har vi men liksom, bara man inte låser sig alltför mycket men sedan så är man tydlig och har goda argument så brukar man kunna komma [överens]. /.../ Vi sätter oftast personer i centrum och säger att vi ska försöka göra det så bra som möjligt för den personen. Sedan om det kanske inte är det helt korrektaste bara för att vi inte följer just den regeln eller någonting men den personen är nöjd och det tror jag är, i alla fall för oss, det som ger mest energi. Och det är väl vårt sätt att bidra till att personer ska kunna gå vidare utan att hamna riktigt snett. [6S ombud]

Men det är inte alla förhandlingar som resulterar i gemensamma överenskommelser. Alla ombud gav exempel på förändringar genomförts utan att någon överenskommelse

hade uppnåtts. I flera fall handlade det om så kallade ”omorganisationer” där arbetsgivaren säger upp alla anställda och erbjuder dem nya anställningar med minskad sysselsättningsgrad, det som vi här kallar för deltidssomställning och den typ av förändring som våra fallstudier visar. De fackliga ombuden har försökt att motverka den här typen av omställning, bland annat eftersom det leder till reducerad inkomst för medarbetarna. Dessutom menar ett av ombuden att den typen av förändring egentligen inte är en omorganisation, utan snarare ett sätt att kringgå arbetsrätten och göra det möjligt att förändra arbetsvillkoren för de anställda.

Ja, och då kallar man det att man gör en omorganisation. Och det första man tänker så, ja men en omorganisation det måste väl ändå betyda att man organiserar arbetet på ett annat sätt. Det kan försvinna något moment, kan ha tillkommit något. Men här var det exakt samma arbete. [47 ombud]

En jurist vid en av arbetsgivarföreningarna förklarade att ”omorganisation” egentligen handlar om omplacering. Denna typ av förändringar definieras som något annat än uppsägningar, och därför är turordning inte aktuellt:

Alltså först blir det ju en organisationsfråga. Fråga två, ”vad gör vi med individen som sitter på den gamla stolen där?” Ja, säger företaget, vi kan väl tänka oss och erbjuda vederbörande den där deltidstjänsten. /.../ Om då personen inte tar detta skäligen erbjudande, ja men då förlorar han ju jobbet. Den här paragrafen med turordning, den kommer vi ju inte i närheten av. För här talar vi om proceduren före. [13 arbetsgivarförening]

Denna typ av omställning har tagits upp i Arbetsdomstolen vid flera tillfällen⁴. Men fackförbundet har förlorat de juridiska tvisterna. Av den anledningen har man inget annat att göra än att acceptera den typen av förändringar vid nya förhandlingar. Enligt flera ombud blir omorganisation till (mer) deltid allt vanligare i detaljhandeln, och facket har ingen möjlighet att göra något åt det.

Jag ska väl säga att omorganisation har blivit mer och mer. /.../ Alltså dom hävdar en omorganisation istället för en arbetsbrist. Och omorganisationer gör att dom behöver dra ned på timmar. Och vi står där med våran tvättade hals. /.../ Ja, vi protesterade väl högljutt, men att det hjälper väl inte. När lagen är skriven som den är. [9 ombud]

Arbetsdomstolens beslut innebär att de fackliga företrädarnas möjlighet att motverka deltidssomställning är begränsad. Istället riktar ombuden uppmärksamheten mot omorganisationens konsekvenser för de anställda.

4 Se till exempel Arbetsdomstolens dom Nr 47/12, Mål nr A 131/11.

För vi kan inte gå till domstol och hävda att det blev fel arbetsorganisation, det vi däremot kan tvista om det är konsekvenserna av den här organisationsförändringen. [47 ombud]

Ombuden försöker till exempel påverka vems arbetstid som minskas mest, med stöd i turordningsreglerna. Ett annat exempel är att se till att arbetstidsminskningen inte innebär att de anställda förlorar rätten till a-kassa för den reducerade arbetstiden.

Så att det ändå blir lite rättvisa i sist in först ut. Sedan har det kommit till lite nya regler. Om man inte tappar en femtedel av sina timmar så får man inte heller stämpla. Ibland kan det till och med vara så att man måste klämma i lite ytterligare. /.../ Ibland kan ju samhällets regler motarbeta varandra också. [3 ombud]

Deltidsersättning gäller bara för de vars arbetstid minskat mer än 20 procent. A-kasse-reglerna kan således innebära att arbetstiden reduceras mer än vad arbetsgivaren ursprungligen förslagit.

Ett annat sätt att hantera konsekvenserna av en deltidssomställning är att säkerställa att de anställdas ersättning för obekvämt arbetstid, så kallat OB-tillägg, höjs. På så sätt kan de anställda klara av förändringarna tack vare att OB-tillägget kompenserar för en del av den låga inkomsten som är konsekvensen av den låga sysselsättningsgraden:

Vi är väldigt duktiga med att hålla uppe OB:n och så, men annars tycker jag att vi har en väldigt stor flexibilitet för kundperspektivet. Vi har ganska sena öppettider. Vi har öppet på söndagar till skillnad från många andra europeiska länder. Det är bra perspektiv för kunden tycker jag. [36 facket tjänsteman]

Representanter för arbetsgivarorganisationerna menar däremot att deltidssomställning kan vara en tillfällig lösning, tills företagen har möjlighet att öka de anställdas kontrakt i bättre tider. Det är bättre att ha något jobb än inget alls. För de personer som hellre vill söka andra jobb finns alltid den möjligheten ändå.

Fördelen för företaget är ju att man har två stycken kvar som jobbar där och när man sedan förhoppningsvis går bra och växlar upp då är det lättare att de bara får tillbaka sina timmar. Man har ju så att säga behållit en fot på arbetsmarknaden. Det är bättre också för de anställda att få vara kvar på arbetsmarknaden rent generellt. Nu kanske inte individen tycker så, men då finns det alltid en möjlighet för individen att göra som den vill, så att säga. [28 arbetsgivarförening]

Arbetsgivarorganisationernas representanter menar således att deltidsomställning enbart är en kortsiktig anpassning och att deltidsanställningarna kan återgå till heltid när konjunkturen vänder.

Fackliga företrädare menar däremot att det finns risk för att de försämrade arbetsvillkoren får negativa konsekvenser för detaljhandeln på sikt. Ett ombud menade att butiksanställdas ansvarstagande och yrkesstolthet urholkas:

Lite grann tycker väl jag själv att jobbar man inte heltid och någorlunda vet när man jobbar, det har ju lite med statusen i yrket att göra också. Jobbar du 20 timmar eller blir inringd lite då och då, då känner man inte alls samma ansvar. [46 ombud]

Ett annat ombud menade att det blir en uppdelning i ett A- och ett B-lag bland butiker och anställda med olika arbetsvillkor:

Du vet, mellanskiktet försvinner. Springer du på [namn på känd kedja] mycket? /.../ Det är lite mellanskiktet. /.../ Vi är lite rädda för att man gör en sådan grej så att det blir glapp, hål däremellan. Så att det inte finns någon kapillärkraft, riktigt. Då blir det ett B-yrke och det ett A-yrke. [3 ombud]

Samma ombud menade att det finns en risk för att hela detaljhandeln betraktas som ett dåligt yrkesval av framtida potentiella anställda:

De goda företagen måste ju kunna lita på att man liksom konkurrerar med bra grejer, bra personal, affärsidé som håller då, kanske ett koncept som är unikt. Inte med att man dumpar villkor för anställda och kanske kör handeln i botten som yrke. [3 ombud]

Deltidsomställning är således ett exempel på ett förhandlingsområde där det råder motstridiga uppfattningar mellan parterna inom detaljhandeln. Fackliga företrädare har försökt motverka att arbetsgivaren ”omorganiserar” verksamheten genom att säga upp alla anställda och samtidigt erbjuder ny anställning med lägre sysselsättningsgrad. Utslag i Arbetsdomstolen har däremot givit arbetsgivaren rätt att göra så, men facket är fortsättningsvis missnöjt med de nya anställningsvillkor som de uppfattar som allt mer vanligt förekommande inom detaljhandeln. I nästa avsnitt diskuterar vi vad som händer efter att förhandlingarna om uppsägningar avslutats och de anställda ska informeras om att de förlorat jobbet.

6.6 Omställningsstöd: från kris till nytt jobb

Efter att förhandlingar om uppsägningar avslutats ska arbetsgivaren informera de anställda. Det kan ofta vara känsligt att ge medarbetare negativa besked. Ett ombud berättade att arbetsgivare ibland vill att de fackliga företrädarna ska informera medarbetarna om uppsägningen. Det hör däremot till ovanligheten och det är något som de aldrig gör.

Där är vi väldigt tydliga, det är inte vi som verkställer uppsägningen. Det är inte vårt jobb. Det är arbetsgivaren som måste lära sig att, ja faktiskt leverera en väldigt dålig nyhet. /.../ Även om jag har en personalorganisation så tror jag att det finns dom där också som gömmer sig ibland bakom personalchefer för att man tycker det är obekvämt att meddela saker. [6S ombud]

Det förekommer också att linjeförare vill lämna över ansvaret för att informera medarbetarna till personalchefen för att på så sätt undvika det obekväma. Särskilt svårt kan det vara i mindre företag och butiker där alla känner alla och där medarbetarna har arbetat i företaget under lång tid.

När de anställda har fått beskedet informerar de fackliga företrädarna sina medlemmar om de regler och det stöd som finns vid omställning. Det är mycket information att ta in och ombuden menar att de kan vara ett stöd under omställningsprocessen för att göra det bästa möjliga i en svår situation. Särskilt i samband med deltidsomställning när medarbetarna erbjuds ett deltidskontrakt. Då ställs de anställda inför ett beslut som ibland kan vara svårt att fatta. De fackliga ombuden försöker då erbjuda de anställda så mycket information som möjligt för att på så sätt kunna ”äga beslutet själva”. Förutom information handlar det fackliga stödet också om att ”vara en medmänniska och att vara tillgänglig för att kunna svara på frågor allteftersom de uppkommer”. Men det kan vara svårt att åstadkomma detta eftersom ombuden sällan finns tillgängliga på den aktuella arbetsplatsen.

För medarbetaren är meddelandet om uppsägning ofta förknippat med en känsla av chock.

En uppsägning är en väldigt stor sak för en person, att det är en väldigt stor del av livet som försvinner när man blir av med sitt jobb. [18 coach]

Men även för de som får stanna kvar kan beskedet om att arbetskamraterna sägs upp vara dramatiskt. Ett fackligt ombud beskrev den ambivalens som kan uppstå bland de anställda som är kvar.

Dom som är kvar ska ju fylla ut dom andras roll. /.../ Första känslan är ”Oh vad skönt att jag har jobbet kvar” och nästa ”Oh, shit vad

händer nu?” Så att alla är ju berörda, även dom som är kvar. Det får man inte glömma. [7S ombud]

De som blir kvar efter uppsägningar behöver också genomgå en omställning:

Det är ibland ett större omställningsarbete även för dom som är kvar, att börja inse att ”Woops nu är vi tre personer mindre som måste börja jobba på ett annat sätt”. [6S ombud]

Att det blir färre kollegor kvar innebär ofta att arbetet i butiken måste förändras och anpassas, vilket är en omställningsprocess i sig. De fackliga ombuden menade att arbets-situationen för de som jobbar kvar ofta försämras i form av ökad press, intensifiering av arbetet och försämrade arbetstider. De fackliga ombuden gav också exempel där de som fått möjlighet att välja att stanna kvar efter uppsägningarna kunde uppleva det så pressande att de ångrade att de valde att stanna kvar.

Man kommer efteråt och känner att det här som blev kvar det var inte vad jag ville ha. Kan inte du se till att jag blir uppsagd också? Och så vill man ju kanske att vi ska tillverka uppsägningar. Det kan vi ju inte göra. [3 ombud]

Omställning kan således innebära påfrestningar både för dem som sägs upp och dem som stannar kvar.

Ett ombud tonade däremot ned betydelsen av kris med hänvisning till att handelsanställda ofta börjar som unga och arbetar mer eller mindre temporärt i sektorn. En uppsägning kan då betraktas som ett tillfälle att ta sig vidare till studier eller annat jobb, vilket många ändå planerar att göra.

Det är ju en genomströmning. Vi byter väl medlemmar under en femårsperiod ungefär. Det är alltid så att det är många som är på väg någon annanstans redan. Men det är klart man vill ju gärna välja själv. Men för andra så kan det ju också bli en liten spark i baken. Att nu finns det anledning att söka mig någonting annat. /.../ Sedan beror det ju på om du är villig att flytta på dig eller om du sitter fast med familj och sådär. [7S ombud, nedläggning]

En nackdel kan däremot vara att den anställde inte väljer tidpunkten för att ta sig an nya utmaningar på egen hand, vilket ibland kan innebära att omställningen passar dåligt med familjesituationen. För den yngre kategorin anställda kan uppsägningen och omställningsstödet således vara ett led i en positiv utveckling.

Det huvudsakliga syftet med omställningsstödet, som erbjuds via omställnings-organisationer som TRR Trygghetsrådet och Trygghetsfonden Svenskt Näringsliv

och LO (TSL), är att hjälpa uppsagda medarbetare att finna ny sysselsättning. Våra intervjuer med representanter från parterna visar att både fackliga företrädare och arbetsgivarrepresentanter anser att omställningsstödet någorlunda uppfyller sitt huvudsakliga syfte.

Jag kan inte bekräfta det men jag upplever att ju snabbare insatser kommer in för en som blir uppsagd, desto snabbare kommer den oftast ut i arbete. Sedan finns det alltid undantag som bekräftar en sådan regel. Så där är ju TSL ett fantastiskt stöd. För dom ligger runt 70–80 procent som är tillbaks i aktiviteter och det är ganska fantastiskt tycker jag för att jag tror ju att långt ifrån alla dom här hade lyckats så långt på egen hand. [6S ombud]

Från arbetsgivarsidan betonar man att omställningsstödet erbjuder trygghet i förändringen. Omställningsstödet bidrar till att den anställde slipper vara rädd för att byta jobb. Samtidigt gynnar det företagen som får det lättare att anpassa kostnader utan att det kostar just när det går dåligt.

Jag vågar byta jobb när det är dags. Jag vågar utveckla mig själv. Därför att jag är trygg. Samhället kommer fånga upp mig. Det finns regler. Min trygghet ligger inte bara i att "sitt kvar på det här stället nu. Jag har ju sju år nu. Sitt still nu". Och näringslivet behöver ju möjligheten att när det går dåligt ställa om så fort som möjligt, att effektivt och snabbt ställa om. Vid en krissituation ska företagen betala så lite som möjligt, just det företaget. [28 arbetsgivarförening]

Omställningsstödet fyller således inte bara funktionen att hjälpa de uppsagda att finna ny anställning. Det fyller också andra funktioner. En viktig funktion är att *reducera oro och osäkerhet för arbetsgivaren*. När formulären är påskrivna tar TSL hand om processen. Företaget kan gå vidare och ta tag i andra frågor utan att oroa sig för de uppsagda personernas situation:

Någonstans så ser man ju att TSL är ju också en hjälp till företagen på det sättet att dom behöver ju inte tänka på samma sätt. Då om man ska säga, när den anställda har försvunnit ut till TSL. /.../ För alltså det finns företag som egentligen bara stänger dörren, att man gör det man måste, man utfärdar dom papper det ska vara och sedan så tänker man inte så mycket mer på individen utan det är ungefär som att, så är det bara. [6S ombud]

Omställningsstödet kan också lindra eventuellt dåligt samvete både hos arbetsgivaren och hos de fackliga ombuden, som ett ombud påpekade:

Känner man [arbetsgivaren] sig lite skurkaktig, fast man inte vill vara det. Om man då kan rätta till en del genom att också få vara med och se till att det kommer en försäkring till del här och lite annat så upprättas ju dennes rykte lite grann och självkänsla. Så tänker jag.

[3 ombud]

Även för ombuden är det en trygghet att veta att någon annan erbjuder ett mer kontinuerligt stöd, eftersom de själva inte befinner sig på arbetsplatsen.

Det är ju ändå någon liten positiv grej att inte man bara går därifrån och lämnar dom. Utan då tar man kontakt med ett omställningsföretag och så kommer en annan person som har lite annan tid att sitta och prata med de här människorna om framtiden och vad de kan tänkas jobba med och hjälpa till med CV och sådana här saker. Och det är ju en liten trygghet i alltihop att man vet att när jag går därifrån, att det finns flera människor som kommer in.

[7S ombud]

Det är inte alltid de fackliga ombuden är direkt närvarande vid den berörda arbetsplatsen. Omställningsstödet i form av coacher bidrar då till att säkerställa att det finns någon tillgänglig, som kan följa upp och stötta de uppsagda medarbetarna. Omställningsstödet utvärderas alltså inte enbart utifrån effektivitet, det vill säga hur snabbt de uppsagda medarbetarna finner ny anställning. Det handlar också om att reducera osäkerheten och oron hos både fackliga företrädare och arbetsgivare och skapa trygghet i de förändringar som ständigt behöver genomföras.

Ett problem som uppmärksammades var däremot att alla företag inte är medvetna om omställningsstödet, vilket får till följd att de inte utnyttjar det i den utsträckning och på det sätt som det är tänkt. En möjlig förklaring till omedvetenheten är att många företag i detaljhandeln är små och kanske aldrig har sagt upp någon anställd tidigare. De mindre företagen är ofta omedvetna om att omställningsstödet ingår i kollektivavtalen och att de har möjlighet att få tillgång till omställningsstöd i samband uppsägningar. Det innebär ibland att arbetsgivarna förhåller uppsägningar, som hade kunnat medverka till att reducera kostnader och undgå konkurs.

6.7 Omställning i detaljhandeln enligt coacherna

Vi intervjuade också coacher som arbetat med omställningsstöd till uppsagda från detaljhandeln för att få del av deras erfarenheter. Enligt coacherna skiljer sig förutsättningarna för coaching av uppsagda med bakgrund i detaljhandeln från uppsagda som kommer från andra sektorer på flera sätt. En skillnad är att uppdragen ur coachernas perspektiv ofta handlar om ett fåtal personer från samma arbetsplats. I andra branscher är det vanligare med större arbetsplatser och att flera personer lämnar samtidigt. En annan skillnad är att personerna som jobbat i handeln i många fall är unga och saknar en tydlig branschtillhörighet eller yrkesidentitet.

Handeln är en här och en där och max fem där. Så det är ganska mycket små uppdrag man får då, överallt. Och jag upplever också att handeln varierar väldigt mycket på vem det är man möter. Handeln är ju oftast ingångspunkten till arbetslivet för många unga. Bland dom yngre så är ju det helt överlägset att dom kommer från handeln.

[18 coach]

Uppsagda som jobbat väldigt länge på små arbetsplatser kan enligt coacherna ibland ha svårare att ställa om till att söka helt nya jobb. Resultatet av omställningsstödet kan också vara beroende av den uppsagdes intresseområden. Jobbcoacherna beskriver att det finns två breda kategorier av uppsagda inom handeln med olika intresseområden när det gäller nya jobb. Antingen är man fäst vid just den produkt som man har sålt eller också är man intresserad av säljandet som sådant. I det senare fallet har den uppsagde ett generiskt intresse och en förmåga som lättare kan användas vid jobsökning i andra branscher.

En genomgående uppfattning bland coacher inom TSL-systemet är däremot att stödet är allt för begränsat. De vill gärna göra mer för den uppsagde och ett utökat stöd med mer resurser till utbildning och andra åtgärder skulle enligt deras uppfattning ge ett bättre resultat. "Det finns ju inga sjöar att hämta av", som en coach uttryckte det. Det bör påpekas att denna uppfattning inte gäller detaljhandeln specifikt, utan TSL-systemet generellt. En av coacherna menade däremot att satsningar på kompetens var särskilt viktiga inom detaljhandeln eftersom många har relativt låg formell utbildningsnivå.

Men med tanke på att vi håller på och förflyttar oss från ett industrisamhälle till tjänstesamhälle så krävs det ju utbildning. För många. /.../ Ja, handeln borde ha mer kompetens, alltså dom borde få mer stöttning att utvecklas, att bredda sig själva. För oftast så har dom ju ingenting med sig. Förutom kanske en gigantisk erfarenhet, det har dom ju. Men alltså just utbildningsmässigt. Dom är inte civilingenjörer och dom är inte truckförare, alltså dom har inga valmöjligheter på nåt sätt.

[18 coach]

Utökade utbildningsinsatser skulle också kunna innebära att fler väljer att gå vidare till en karriär inom detaljhandeln. Butikschefsutbildningar var ett exempel på lämpliga utbildningssatsningar som lyftes fram, och som i samband med omställning hade kunnat bidra till ett ökat intresse och engagemang för att vidareutvecklas inom detaljhandeln.

Ett annat problem som uppmärksammades av coacherna var den särskilda situation som gäller för deltidsuppsagda. Som tidigare nämnts är det relativt vanligt att uppsagda inom detaljhandeln erbjuds ny anställning men med lägre arbetstid. De uppsagda har då rätt till omställningsstöd för att kunna nå upp till en heltidstjänst, antingen genom ett kompletterande deltidsjobb eller en helt ny heltidsanställning. Enligt jobbcoacherna skapar den här typen av deltidsomställning särskilda problem för de uppsagda.

En jobbcoach beskriver hur den deltidssuppsagde hamnar i en intressekonflikt med sin tidigare arbetsgivare. Arbetsgivare motverkar ibland coacharbetet eftersom de inte alltid är intresserade av att den deltidssuppsagde medarbetaren söker ett annat deltidsjobb:

Jag kan ju känna att det finns ett visst motstånd från arbetsgivaren att vi går in och jobbar där. För att dom vill ju inte helst bli av med sina erfarna medarbetare. Men samtidigt så vill ju dom kunna försörja sig. Och då blir det en konflikt däremellan. [18 coach]

Ett liknande problem uppmärksammades av ett fackligt ombud som menade att de deltidssuppsagda riskerar att hamna i en konflikt med arbetsgivaren om de hittar en kompletterande deltidsanställning, eftersom det minskar arbetsgivarens handlingsfrihet att lägga arbetstidsschema för den deltidssuppsagde.

Om du har en 100-procentig tjänst, blir uppsagd så du får bara 60 kvar och så har du turen att kanske hitta 30 procent i en annan butik. Då blir ju den som sa upp dig förbannad att du använder din arbetslösa tid till att jobba någon annanstans. /.../ Så blir dom ägarna förbannade för att då sviker du ditt märke, på kjolar och klänningar, genom att vara och sälja andra saker i huset. Då kan man bli uppsagd. [3 ombud]

Exemplet är kanske extremt och avgränsat till särskilda butiker som har en tydlig varumärkesidentitet och där butikspersonalen betraktas som representanter för de varor man säljer. I den typen av fall kan det vara viktigt för arbetsgivaren att se till att butikspersonalen är lojal och inte kombinerar flera deltidsjobb i butiker som konkurrerar om samma kunder. Exemplet säger ändå något om den problematik som kan uppstå i samband med en deltidsomställning, där nya typer av problem uppstår – inte bara för den uppsagde utan också för arbetsgivaren och coacherna.

Coacherna uttryckte också frågor kring omställningsavtalets exkludering av visstidsanställda. De påpekade att det kunde framstå som orättvist att omställningsstöd endast erbjuds tillsvidareanställda, trots att arbetsgivarens betalning till Trygghetsfonden TSL beräknas på arbetskraftskostnader för båda kategorierna.

Det kan jag tycka är väldigt oschysst, alltså arbetsgivaren betalar ju 0,3 procent på deras lön till den här omställningsfonden, men dom visstidsanställda får inte del av det. /.../ Då tycker jag synd om dom för att många butiker man kommer ut i så är det minst lika många visstidare som fast anställda. [33 coach]

Det bör påpekas att omställningscoacherna i det här sammanhanget till viss del kan tänkas tala i egen sak. Om omställningsavtalet utvidgas till att omfatta även visstidsanställda så utvidgas marknaden för omställningstjänster inom TSL-systemet,

vilket är en fördel för omställningscoacherna. Det förekommer också exempel där coachföretag som ett sätt att öka sina chanser att få uppdrag erbjudit omställningsstöd till visstidsanställda från arbetsplatser där anställda sagts upp. TSL har emellertid försökt att förhindra den typen av utökat stöd eftersom det kan uppfattas som en form av otillbörlig konkurrens.

Diskussion och slutsatser

7

Studiens övergripande syfte har varit att bidra med ökad kunskap och förståelse för konsekvenserna av strukturomvandling i detaljhandeln. I kapitel 1 och 2 argumenterade vi för att strukturomvandlingen i detaljhandeln skiljer sig från andra sektorer och branscher, där verksamheter rationaliseras genom att övertaliga medarbetare erbjuds stöd att finna arbete i andra mer produktiva sektorer och yrken samtidigt som de kvarvarande medarbetarnas anställnings- och arbetsvillkor kvarstår. Verksamheter som inte längre kan verka enligt villkoren i kollektivavtalet läggs ned och/eller förflyttas till andra länder. I detaljhandeln förekommer den typen av strukturomvandling till viss del, men förutsättningarna för att rationalisera är annorlunda eftersom detaljhandeln inte helt kan flyttas till utlandet. Trots kritik om utslagning av små butiker i glesbygden, förändring av stadskärnor, utflyttning till köpcentrum och ökad involvering av utländskt kapital förändras detaljhandelns struktur genom att företagen blir allt större och får fler anställda (Rämme et al., 2010). Å ena sidan sker detta genom att små butiker läggs ned eller köps upp och blir en del av större kedjor. Å andra sidan växer detaljhandelsföretagen genom etablering av allt större butiker och köpcentrum med ett allt bredare sortiment. Utvecklingen mot allt större och sammanhängande enheter är således en viktig del av detaljhandelns strukturomvandling.

För att undersöka hur strukturomvandlingen tar sig uttryck i praktiken och vilka konsekvenser den får för företag och medarbetare i detaljhandeln, har vi genomfört intervjuer i 17 företag inom detaljhandeln som genomfört uppsägningar som en följd av förändringar under de senaste fyra åren. I studiens första delrapport redovisade vi resultaten från intervjuer med enbart företagsrepresentanter. I denna rapport ingår också resultaten från intervjuer med arbetstagare och deras representanter vid de fackliga organisationerna, vilket ger en mer komplett bild. Vi har också genomfört djupgående fallstudier vid två företag för att undersöka och belysa hur strukturomvandlingen i detaljhandeln gestaltar sig på arbetsplatsnivå, där medarbetar- och butikschefsperspektivet dominerar. Syftet var att inte bara säga något om omställning i de enskilda fallen, utan även något om de specifika förutsättningar för omställning som råder inom detaljhandeln och vilka konsekvenser de får för medarbetare och företag. Eftersom det omställningsstöd som finns tillgängligt bygger på hur omställning hanteras i andra branscher, har förhoppningen dessutom varit att kunna säga något om vilka konsekvenser detaljhandelns strukturomvandling får i det avseendet.

I det här kapitlet kommer vi att sammanfatta och diskutera studiens viktigaste slutsatser. Redovisningens struktur handlar främst om att besvara studiens forskningsfrågor. Kapitlet inleds med en sammanfattande beskrivning av detaljhandelns sätt att hantera omställning. Det fortsätter med en diskussion om vilka konsekvenser detaljhandelns omställning får utifrån medarbetarens perspektiv och företagets perspektiv. Med detta som utgångspunkt diskuteras detaljhandelns omställning i förhållande till övergripande

frågor som gäller detaljhandelns förändring och strukturomvandling i relation till den svenska modellen, framför allt med tanke på omställningsstödet utformning.

7.1 Omställning i detaljhandeln

Strukturomvandling i den svenska detaljhandeln följer ett tydligt mönster. Det finns en trend mot att stora företag och stora butiker har en allt större del av detaljhandeln (Rämme et al., 2010). Denna strukturomvandling sker å ena sidan genom nedläggning och stängning av butiker och omplacering av personal till butiker och arbetsplatser med andra anställningsvillkor. Å andra sidan görs den genom uppsägning av medarbetare som får ansöka om sina ”gamla” tjänster med nya arbetsvillkor, ofta med lägre sysselsättningsgrad. I de föregående kapitlen tar vi upp exempel på hur detta går till i närmare detalj. Här följer en sammanfattning av de viktigaste iakttagelserna, där vi försöker besvara frågorna: (1) hur hanteras strukturomvandlingen i detaljhandeln på arbetsplatsnivå? (2) vilka konsekvenser får dessa omställningsstrategier för medarbetare och företag?

För det första lägger man i samband med genomgripande förändringar, såsom nedläggning av en butik eller uppsägning av personal, enligt våra respondenter stor vikt vid att informera medarbetarna om bakgrunden och skälen till varför personal behöver sägas upp, butiken måste läggas ned eller arbetsvillkoren behöver förändras. I många fall upplevs informationen ändå som bristfällig och framför allt att den lämnats för sent, särskilt vid nedläggningar av butiker som vårt fall visade. Till skillnad från motsvarande situationer i industrin, där medarbetare är verksamma inom produktionen och har mer distans till kunden, har medarbetare inom detaljhandeln ofta lättare att se och förstå att verksamheten går dåligt. De kan helt enkelt se att kunderna inte strömmar till på samma sätt som tidigare och att dagskassan inte visar de resultat som den borde. I några fall går dock företagets försäljning lika bra som tidigare, och förändringarna görs då istället på grund av ägarnas förändrade avkastningskrav, som i fallbeskrivningarna i kapitel 4 och 5. Denna anledning kan vara svår att acceptera för de anställda i butikerna och svårare för arbetsgivaren att förklara.

Paradoxalt nog innebär ändå närheten till kunden att medarbetare inom detaljhandeln ofta har en bättre omställningsberedskap än i många andra branscher och sektorer där det är svårare att se variationer i efterfrågan. Den nära relationen till kunden gör det ändå svårt för medarbetare att hantera information om nedläggning eller personalavveckling. Som vi visade i kapitel 4 kan medarbetare uppleva att det är svårt att inte kunna vara ärliga inför kunden när man vet om att butiken ska läggas ned, särskilt när medarbetarna själva upplever en osäkerhet kring vad som ska hända. Samtidigt framhåller flera butiksanställda att kundkontakten är en viktig trivselsfaktor och bidragande orsak till att de vill arbeta inom detaljhandeln. Inom detaljhandeln ställs således särskilda krav på arbetsgivarens information om förändringar. Det handlar inte enbart om att vara tydlig gentemot medarbetarna, utan också att informera om vad medarbetarna kan säga till kunden.

En annan tydlig skillnad i förhållande till omställning inom industrin är arbetstagarorganisationernas roll. Intervjuer med respektive part visar att fackliga företrädare ofta har ett relativt distanserat förhållningssätt till omställningen. I den mån de är involverade är det ofta i ett senare skede. Det förklaras av att fackliga företrädare oftast inte är knutna till arbetsplatsen, utan är organiserade vid regionala kontor där varje ombud arbetar fackligt på heltid och representerar tusentals företag. Det påverkar också deras möjlighet att engagera sig i varje enskilt fall. Eftersom de flesta butiker har relativt få anställda är det svårt att ha egna fackklubbar som har den kompetens som krävs i omställningsförhandlingar. De lokala ombuden utvecklar denna ”spetskompetens”, men den är generell och den specifika anknytningen till varje företag eller arbetsplats saknas som visas i kapitel 6.

För det andra är det relativt ovanligt inom detaljhandeln att arbetsgivaren förhandlar uppsägningar genom avtalsturlista. I den mån uppsägningar sker görs det med stöd av turordningsreglerna (det vill säga sist in, först ut) eller genom stängning av en hel arbetsplats. Då får alla medarbetare lämna arbetsplatsen om det inte finns någon närliggande arbetsplats där medarbetaren kan omplaceras. Behovet av att behålla enskilda medarbetare med hänsyn till deras specifika kompetens uttrycks sällan eller aldrig förutom när det gäller butikschefer eller andra personer i ledande ställning. Det är också vanligt att arbetsgivaren säger upp alla medarbetare, men erbjuder dem möjligheten att ansöka om att få tillbaka sin tidigare anställning med andra arbetsvillkor. Vid sådana förändringar drabbas alla medarbetare ibland lika medan de fackliga ombuden förhandlar för att LAS ska ha betydelse för vem som får behålla störst tjänstgöringsgrad.

Som illustrerats i kapitel 4, 5 och 6 är det långt ifrån ett enkelt val som erbjuds medarbetarna. De nya anställningsvillkoren innebär ofta att medarbetaren behöver byta arbetsplats eller gå ned från heltid till deltidsarbete eller till ytterligare minskad deltid. Som flera av våra företagsrespondenter beskriver leder det till att ”den som inte accepterar villkoren är fri att skaffa sig ett annat jobb”. Uppsägningen framstår i dessa fall som ett eget val snarare än som en följd av arbetsgivarens beslut.

För det tredje erbjuds omställningsstöd liksom i andra branscher och sektorer till de medarbetare som tvingas (eller vid omplacering väljer) att lämna företaget. De som får omställningsstöd kommer oftast från mindre arbetsplatser och kommer oftast ensamma. Det tyder på att uppsägningen sällan är en följd av varsel om kollektiv uppsägning, utan snarare att arbetsbristen handlar om en förhållandevis marginell neddragning för att minska personalkostnader med bibehållen verksamhet. Enligt vissa intervjupersoner kan uppsägning på grund av arbetsbrist ibland också användas som täckmantel för uppsägning av personliga skäl.

Utfallet av omställningsstödet för uppsagda inom detaljhandeln motsvarar i princip det som gäller för övriga sektorer och branscher. De flesta finner en ny lösning inom sju till åtta månader, medan några fler går till kortare behovsanställningar eller tar chansen att genomgå en längre utbildning. Den viktigaste skillnaden är däremot de som väljer att

stanna kvar inom detaljhandeln. Som fallstudierna och intervjuerna med parterna visar är det inte ovanligt att uppsagda medarbetare erbjuds möjligheten att söka sin tidigare anställning men med reducerad arbetstid, det vill säga från heltid till deltid, till exempel från 100 till 75 procent. En del av dessa betraktas som deltidsarbetslösa och erbjuds omställningsstöd. Intervjuerna med omställningscoacher visar att deltidsarbetslöshet skapar särskilda förutsättningar för möjligheten att erbjuda stöd till att finna ett nytt jobb. De deltidsarbetslösa är inte alltid lika motiverade att lämna sin deltidsanställning för ett nytt jobb och möjligheten att få ett jobb som passar ihop med den arbetsgivare och de arbetstider man har är begränsad.

Även om deltidsanställning kan passa vissa medarbetare upplever våra respondenter ofta de nya anställningsförhållandena som svåra. För att nå upp till heltid – eller den andel tid som man önskar – konkurrerar medarbetarna om de tider som finns tillgängliga eller upplever outtalade krav på och gruppträck från chefer och kollegor om att jobba extra, med stor andel obekvämt och ojämn arbetstid som konsekvens. Arbetsgivaren måste lägga detaljerade arbetstidsscheman som optimerar bemanningen efter förväntade fluktuationer i kundflöden, som dock är svåra att förutsäga säkert. De ”optimerade” scheman som skapas saknar marginaler för medarbetares frånvaro, vilket bidrar till en känslighet för oförutsedda händelser. Butikschefer täcker upp med sin egen övertid. Omställningen från heltid till deltid behandlas däremot av både arbetsgivare och många arbetstagare som om det vore en neutral och naturlig följd av behovet att anpassa verksamheten till kundflöden och som en självklar förutsättning för att jobba inom detaljhandeln. Strukturomvandlingen och de omställningsstrategier som används i detaljhandeln innebär således inte enbart en utveckling mot allt större butiker och företag. Det innebär också en successiv förändring av arbetsvillkoren för de medarbetare som är kvar.

Sammanfattningsvis: Omställning i detaljhandeln skiljer sig således från hur den gestaltar sig i många andra branscher och sektorer. Omställningen karaktäriseras av att den framför allt sker på ett annat sätt, det vill säga genom stängning av butiker och omplacering av personal till andra butiker eller genom förändrade arbetsvillkor i befintlig verksamhet, en omställningsstrategi, som vi vill benämna deltidsomställning. I båda dessa typer av omställning ger arbetsgivaren de uppsagda medarbetarna möjligheten att fortsätta sin anställning fast med andra anställningsvillkor, ofta i form av lägre sysselsättningsgrad, det vill säga en omställning till deltid. De som inte väljer att arbeta under de nya villkoren erbjuds stöd för att söka ny anställning på annat håll. Deltidsomställningen säkerställer därmed att de som stannar kvar helt eller delvis uppfattar förändringen som en följd av ett självständigt val att arbeta efter de förutsättningar som arbetsgivaren erbjuder. Den här typen av omställning inrättar således en ny balans mellan den anställde och arbetsgivaren. De som blir kvar är de som uppskattar och allra helst vill arbeta inom handeln eller de som inte upplever att de har något alternativ.

Deltidsomställning förefaller således inte stämma särskilt väl överens med hur struktur-omvandling hanteras enligt den svenska modellen. Den är istället exempel på ett successivt skifte av företagets bemanningsstrategi. Även om de som sägs upp erbjuds

stöd för omställning till annan sysselsättning, förändras arbetsvillkoren för de som väljer att stanna kvar. Detta sker genom stängning av arbetsplatser med gamla arbetsvillkor och överföring av medarbetare till butiker med nya arbetsvillkor eller genom det som kallas för ”omorganisering” så att personal får söka sina gamla jobb men med nya villkor. Istället för att rationalisera verksamheten och säkerställa att arbetsvillkoren för de kvarvarande upprätthålls och att medarbetare sägs upp och överförs till andra detaljhandelsföretag eller andra sektorer, genomförs i samband med omställningar en förändring av arbetsvillkoren för de som väljer att stanna kvar.

Analysen av fallstudierna visar hur arbetsgivarrepresentanter balanserar hänsynstagandet till de anställdas acceptans för de nya arbetsvillkoren mot behovet av kompetens. Grundförutsättningarna för den svenska modellen – förhandling om övertalighet, uppsägning enligt sist in först ut, och stöd så att uppsagda kan återanvändas i andra mer produktiva verksamheter, det vill säga ”rädda människor inte jobb” – gäller således inte som norm i detaljhandeln på samma sätt som i andra branscher och sektorer. Omställningsprocessen ändrar snarare fokus, från anställningstid och trygghet för dem som har jobbat länge till de anställdas intresse, motivation och villighet att acceptera att arbeta under andra villkor än tidigare för att kunna behålla jobbet.

Detaljhandeln kan även sägas ha andra sätt att hantera strukturomvandling genom att skapa större sammanhängande butikskedjor och genom allt större butiker. Detta är endast möjligt tack vare detaljhandelns särskilda förutsättningar (1) betydelsen av skal-fördelar som gör att högre produktivitet kan uppnås genom att öka butikernas storlek, (2) verksamhetens bundenhet till den fysiska platsen som begränsar möjligheten att rationalisera produktionen genom att flytta verksamheten till andra länder där arbetskraften är billigare⁵ och (3) beroendet till kundens preferenser med avseende på vad de köper, när de köper och hur de köper, vilket innebär att större enheter med mer varierande produktutbud bidrar till att reducera behovet av att anpassa sig till variationen i kundernas preferenser över tid. Detaljhandeln kan således betraktas som ett exempel på en bransch, där strukturomvandling sker under andra förutsättningar än i andra delar av den svenska ekonomin.

7.2 Konsekvenser för de anställda

Vilka konsekvenser får deltidsomställning för de anställda? Vi menar att deltidsomställning har två huvudsakliga konsekvenser. För det första skiljer sig de anställda åt med avseende på hur de uppfattar omställningssituationen. Som vi visat i kapitel 4

5 Som nämns i kapitel 6 är det möjligt att den ökande internetbaserade handeln kan innebära en form av utflyttning och strukturell förändring av detaljhandelns verksamhet, dels genom att handelsplatser digitaliseras och därmed förflyttas från fysiska butiker till digitala gränssnitt, dels genom att kunden har möjlighet att utföra en del av sin digitala handel via utländska webbplatser, vilket i sin tur innebär att produktionsförhållandena förändras. På så sätt förekommer en liknande strukturell konkurrens inom detaljhandeln som förekommer i andra branscher. Även om den internetbaserade handeln växer starkt och bidrar till prispress är den fortfarande relativt begränsad i förhållande till handelns omsättning i sin helhet.

och 5 finns det en kategori av anställda som trots arbetsgivarnas erbjudande om fortsatt anställning väljer att lämna. De erbjuds omställningsstöd och får hjälp att finna nytt jobb. De uppsagda får ofta ny anställning, men i förhållande till andra sektorer är det oftare till kortare anställningar, vilket kan bero på att de finner sin anställning i en annan del av detaljhandeln.

Den andra kategorin intar en annorlunda position i förhållande till omställningssituationen. De väljer att stanna kvar trots att villkoren förändras. Deras tolkningsmönster handlar mer om att det är bättre att stanna kvar, anpassa sig och behålla jobbet, än att gå ut i osäkerhet och söka en ny anställning. Det kan bero på att de uppskattar arbetet eller att de inte har några alternativ. Men de tenderar att motivera sitt val med att de uppskattar sitt arbete, snarare än att de inte har något alternativ. Det är också denna lojalitet som dominerar arbetsgivarnas beskrivningar av de kvarvarande anställdas motiv. Intervjuerna visar att denna grupp i allmänhet är positivt inställd till att arbeta med kundkontakter och lyfter gärna fram gemenskapen i arbetsgruppen som en trivselfaktor i sitt arbete, men de uttrycker också att de har svårt att få tiden att räcka till och att det har blivit ett stressigare och hårdare klimat på arbetsplatsen. En konsekvens av deltidsomställning är således att de anställda kan delas in i två olika kategorier: en grupp som ifrågasätter och väljer att lämna, samt en grupp som väljer att stanna kvar trots att arbetsvillkoren förändrats.

De som stannar kvar får i många fall reducerad arbetstid, lägre inkomst och försämrad arbetsmiljö, det vill säga att basarbetstiden är kortare och att de får konkurrera om eller på annat sätt fördela de extra arbetstimmar för att kunna nå upp till högre inkomst. Det innebär en osäker inkomst. De har rätt till partiellt omställningsstöd, men det kan vara svårt att finna en deltidsanställning som går att kombinera med den deltidsanställning de redan har. Det är även svårt för personer i denna grupp att veta hur mycket arbetstid de kommer att ha, vilket komplicerar ansökningsförfarandet hos a-kassan. Bland dem som lämnar och får stöd att finna ny sysselsättning är omställningen förknippad med en period av arbetslöshet, även om det i de flesta fall resulterar i en ny sysselsättning och en möjlighet till förbättring. I båda fallen är omställningen förknippad med försämrade villkor, men för den som väljer att stanna kvar är försämringen garanterad och gäller tills vidare.

Studiens resultat visar således på problem med att tillämpa den svenska omställningsmodellen i detaljhandeln. Problemet är varken beroende av företagets missbedömning eller de fackliga företrädarnas ouppmärksamhet. Problemet handlar snarare om svårigheten att skilja mellan behovet av kortsiktig anpassning och mer långsiktiga strukturella förändringar. Omställningsstödet är inte utformat för att hantera företagets anpassning till tillfälliga förändringar i kundströmmar eller säsongvariationer. Omställningsstödet syftar till att understödja nödvändig strukturomvandling och kompensera medarbetarna för dess negativa konsekvenser, utan att för den skull skapa sämre arbetsvillkor för de som är kvar. Men i detaljhandeln används omställningsstödet för att understödja strukturella förändringar av företagets bemanningsstrategier som bidrar till att öka verksamhetens förmåga till kortsiktiga anpassningar efter

kundströmmar. Detta i sin tur innebär en förändring av arbetsvillkoren för de anställda. Om den svenska modellen hade ”fungerat” i detaljhandeln eller om den svenska modellen hade tillämpats, skulle de produktivitetsvinster som uppkommit genom förändringen ha kommit medarbetarna till del i form av ständigt förbättrade löner och arbetsvillkor.⁶

7.2.1 En ond cirkel?

Studiens resultat reser flera frågor kring detaljhandelns strukturomvandling i förhållande till principerna för den svenska modellen. Det är lätt att blanda samman vad som är företagets behov av anpassning efter kortsiktiga förändringar och vad som är strukturella förändringar som bidrar till ökad produktivitet på sikt. Ett antal frågor är viktiga att ställa sig. Hur kan företagen öka sin produktivitet utan att försämra arbetsvillkoren? Vad är det som gör att förädlingsvärdet kan ökas? Är det möjligt att lämna branscher och marknadssegment som inte klarar av att erbjuda rimliga arbetsvillkor till de anställda? Svaret på dessa frågor är inte enkla. Liksom i andra branscher kan ökad produktivitet uppnås genom införandet av ny teknologi som effektiviserar arbetet i butikerna eller genom att försöka uppnå skalfördelar på olika sätt, till exempel genom större butiker som rationaliserar lagerhanteringen. Med större butiker kan också ett mindre antal anställda täcka ett större antal kunders behov. Frågan är om den strukturella förändringen mot större butiker och kedjor har potential att hantera förändringar i kundernas efterfrågan, utan att behöva förändra de anställdas arbetsvillkor?

Utvecklingen mot större butiker kan paradoxalt nog leda till större sårbarhet för strukturella förändringar. Låt oss illustrera med ett tankeexperiment. Företag X lägger ned en mindre butik och flyttar över personalen till en större butik. Butiken är utrustad med den senaste tekniken. De stora ytorna innebär att färre personer kan hantera fler kunder per tidsenhet och det breda produktutbudet innebär att det alltid finns något för kunden att välja. I den mindre butiken var man mer beroende av att träffa rätt med inköpen i förhållande till kundens preferenser, eftersom man inte hade så mycket plats i hyllorna. Men när antalet kunder minskar, även i den större butiken, blir det svårare att upprätthålla lönsamhet över tid. Företaget försöker då rationalisera genom att införa flexibla bemanningslösningar, där bemanningen optimeras utifrån förväntade kundströmmar. Men även om den flexibla bemanningen erbjuder kortsiktig anpassning till kundflöden, det vill säga yttre effektivitet, skapar det inte nödvändigtvis bättre förmåga att hantera permanenta strukturella förändringar såsom etablering av nya konkurrenter eller när kundernas inköpsmönster förändras. Den lösning som företaget tillämpar är att investera i en ännu större butik. Resultatet blir en ond cirkel, med allt större enheter, som har svårare att hantera framtida strukturella förändringar. Införandet av flexibla bemanningslösningar skapar däremot intrycket av att de kan anpassas efter

⁶ Det bör noteras att vår studie inte har omfattat en analys av löneutvecklingen bland anställda inom detaljhandeln. Det förekommer däremot inga uppgifter i våra intervjuer som tyder på att deltidsanställda har erbjudits högre lön som kompensation för den lägre sysselsättningsgraden, förutom att OB-tillägget tidigare har höjts i kollektivavtalet. En närmare analys av löneutvecklingen inom branschen i framtida studier kan säkert visa om strukturomvandlingen har bidragit till en förbättrad löneutveckling.

strukturella förändringar, eftersom butikernas överlevnad kortsiktigt säkras. Men sammanblandningen av begreppen gör att det sker på bekostnad av allt sämre arbetsvillkor och att alternativa strukturella förändringar som ger ökad produktivitet per enhet skjuts på framtiden.

7.2.2 En splittrad arbetsplatsgemenskap

Utifrån företagets perspektiv skapas således intrycket av att verksamheten anpassas till omvärldens förändringar genom deltidsoinställning, men vad får det för konsekvenser för hur arbetet gestaltas för dem som accepterar de nya arbetsvillkoren?

Den relation som etableras mellan de anställda och företaget i samband med deltidsoinställning får konsekvenser för de anställdas uppfattning om arbetet i förhållande till fritiden. De nya bemanningsstrategierna medverkar inte bara till att anpassa arbetstiden till kundernas flöden. De medverkar också till att bestämma relationerna mellan de anställda. Eftersom arbetstiden optimeras i förhållande till kundflödena reduceras möjligheterna till kontakter mellan de anställda. Behovet av att ständigt upprätthålla bemanningen när kunderna är på plats gör att utrymmet för gemensamma möten med alla anställda är begränsat. Våra respondenter berättar att personalmöten i den mån de förekommer arrangeras efter arbetstid och i flera fall enbart med halva arbetsstyrkan. Medarbetarna kommunicerar med post-it lappar eller per telefon efter arbetstid och framför allt via butikschefen. Men en sådan kommunikation är främst arbetsrelaterad och ger endast i begränsad utsträckning utrymme för någon social gemenskap på arbetsplatsen. Samtidigt innebär det att relationerna till andra anställda är mer beroende av butikschefen, som överbryggat kommunikationen mellan arbetsskiften. Man kan givetvis hävda att alla anställda är fria att ta kontakt med vem som helst och har möjlighet att skapa relationer med andra medarbetare. Men de har inte så många tillfällen att etablera sådana initiativ under arbetstid. Den flexibla bemanningsstrategin verkar alltså inte bara bidra till att anpassa de anställdas arbetstid efter kundernas behov för att säkerställa god kundservice. Den bidrar också till att reducera kontakterna mellan de anställda.

Men de förändrade arbetsvillkoren är inte enbart negativt ur de anställdas perspektiv. Våra intervjuer med de anställda antyder att även om många av dem upplever att arbetet är påfrestande och ställer högra krav på att de är tillgängliga är det långt ifrån alla som menar att det är negativt att gå ner till deltid. Istället betraktar flera av dem deltid som något som stämmer överens med deras livssituation och att de ”får mer tid över till annat”. Men de vill inte göra ”chefen besviken” och vill inte uppfattas som någon som ”inte ställer upp när det behövs”. De anställdas möjlighet att utveckla intressen vid sidan om arbetet, en ny balans mellan arbete och fritid, ingår alltså som en del av de nya arbetsvillkoren.

Samtidigt har de nya arbetsvillkoren olika betydelse för olika grupper av anställda. För vissa, de som redan tidigare arbetat deltid och kanske inte betraktar arbetet som en central del av sitt liv, utgör de nya arbetsvillkoren ingen större förändring. De ställer upp när de kan och vill. Men för dem som tidigare arbetat heltid innebär de nya arbetsvillkoren

en mer subtil och kanske mer oanad förändring. De nya arbetsvillkoren skapar inte mer utrymme för medarbetarna att styra sitt privatliv och ägna sig åt andra intressen, familjen eller att ta hand om anhöriga. De förändrar snarare den anställdes möjlighet att behålla en viss inkomstnivå. För många anställda innebär arbetet i detaljhandeln att de är under ständig beredskap att ställa upp och jobba. Genom att reducera arbetstiden och därmed grundinkomsten blir möjligheten att få arbeta några extra timmar centralt för att kunna nå upp till en heltidslön. Att vara tillgänglig för att kunna jobba extra när chefen ringer när någon är frånvarande eller när det är ovanligt många kunder, innebär att det är svårt att planera fritiden tillsammans med andra eller aktiviteter som kräver längre framförhållning.

Trots betydelsen av möjligheten att kunna få mer tid vid sidan om arbetet och enbart arbeta när det behövs (när kunden är där), kan de nya arbetsvillkoren därmed leda till en begränsning av de anställdas fritid. Detta gör arbetsgivaren inte genom att kräva att medarbetarna ska arbeta mer eller acceptera obetald övertid, utan genom att begränsa den ”obligatoriska arbetstiden” och låta de anställda konkurrera om de timmar som finns tillgängliga. Studiens resultat indikerar att deltidssomställning ställer medarbetarna mot varandra. De hinner inte träffa varandra och de konkurrerar om att få arbeta, vilket riskerar att motverka den gemenskap som för många gjorde att de tyckte om sitt jobb. Vi föreslår att fortsatta studier går vidare med att undersöka konsekvenserna av deltidssomställning för den sociala gemenskapen på arbetsplatsen och för den enskilda individens förhållningssätt till sitt arbete.

7.3 Detaljhandelns omställning i den svenska modellen

Omställning genom förändrade bemanningsstrategier har, som vi redogjorde för inledningsvis, följts av diskussioner om vilka effekter den har fått för företagen och de anställda. Å ena sidan har kritiker uttryckt farhågor för att en ökad deltid gör det svårare för de anställda att få ut en rimlig lön, att det är en kvinnofälla och att den skapar problem när man ska försöka förena privatlivet och familjelivet (Bergman och Ivarsson, 2010). Å andra sidan diskuterar parterna hur man ska motverka användningen av visstidsanställningar för att skapa säkrare villkor för de anställda (Boman och Berge, 2013). Dessutom förekommer en debatt om konsekvenserna av digitalisering och införandet av e-handel, som skapar än högre konkurrens om kunderna, minskade marginaler och ställer nya krav på flexibiliteten i detaljhandeln. Enligt vår analys och mot bakgrund av studien får införandet av ”flexibla bemanningsstrategier” betydelse för hur omställningsarbetet kan bedrivas i framtiden.

Som diskuterades i tidigare avsnitt handlar det om under vilka förutsättningar struktur-omvandlingen ska hanteras. Å ena sidan kan det sätt som detaljhandeln hanterat omställning på ses som en avvikelse från hur strukturomvandling hanteras inom andra sektorer och i den svenska modellen. Om förändringar som innebär en successiv försämring av arbetsvillkoren blir den huvudsakliga metoden för omställning, istället för en strukturrationalisering som bidrar till effektivisering, ökad produktivitet och

förbättrade arbetsvillkor, riskerar acceptansen för förändringar inom detaljhandeln att undermineras. Å andra sidan kan detaljhandelns sätt att hantera omställning ses som ett typexempel på den svenska modellen, där villkor och förutsättningar anpassas av parterna efter branschens specifika villkor och förutsättningar. Hur kan den här studien då belysa dessa frågeställningar?

7.3.1 Detaljhandelns roll

Vid en första anblick verkar det ligga nära till hands att ställa sig skeptisk till detaljhandelns sätt att hantera omställning. De förändrade arbetsförhållandena med konkurrens om arbetstider, pressade arbetsförhållanden och ensamarbete kan framstå som avskräckande. Det sätt som omställningsprojekten genomförs på kan uppfattas som problematiska, även om liknande processer också förekommer i andra branscher och sektorer. Dessutom kan den ringa betydelsen av de anställdas kompetens i samband med omställning och det något opersonliga räknandet av ”huvuden”, ”armar”, ”ansikten” och ”ben”, vara goda skäl att ifrågasätta branschens personalpolitik i förhållande till den svenska modellens ideal.

Det är givetvis möjligt att våra samtal och intervjuer med medarbetare, butikschefer och fackliga företrädare enbart representerar ett urval som inte är generaliserbart för branschen i sin helhet. Med tanke på våra svårigheter att få kontakt med företag som var villiga att ställa upp i vår studie kan man ändå tänka sig att dessa fallstudier representerar företag som hör till de bättre i branschen.

Men det går inte nödvändigtvis att jämföra de arbetsvillkor som råder i den här branschen med förutsättningarna i andra verksamheter. I den första delstudierapporten presenterades också företagets perspektiv i närmare detalj, och där betonas det ofta att alla andra lösningar prövas först och att förändringarna med uppsägningar och minskningar av arbetstid är absolut nödvändiga för företagets överlevnad. Detaljhandeln har också medvetet valt en annan bemanningsstrategi, där arbetsgivaren inte förväntar sig att de anställda ska arbeta resten av sitt liv i detaljhandeln. Har detaljhandelns roll som genomgångsbransch förstärkts? Är medarbetarnas kunskap och kompetens inte längre avgörande? Danilov och Hellgren (2010) trodde på en motsatt trend, men våra fallstudier och vår analys visar inga tendenser till ökande fokus på kompetens och långsiktigt starka relationer med de anställda. De anställda är där bara tillfälligt eller på deltid, medan de samtidigt sysslar med annat. När man blir uppsagd är det inte ovanligt att man lämnar branschen. Det är bara de som verkligen accepterar arbetsvillkoren som stannar kvar. Samtidigt sker en ständig förnyring. Successivt dräneras branschen på erfarenhet och motstånd.

Branschen intar på detta sätt ett annat segment av arbetsmarknaden och konkurrerar inte om arbetskraft med andra branscher. Detaljhandeln blir mer uttalat en genomgångsbransch, där man börjar sitt arbetsliv, får sitt första jobb och utvecklar sina första arbetslivserfarenheter och kompetenser. Vi menar inte att denna utveckling på något sätt är felaktig. Det är däremot viktigt att klarlägga vad som är utgångspunkten för

att parterna sinsemellan ska kunna föreslå adekvata åtgärder och strategier. En möjlig utveckling är till exempel att detaljhandeln tydliggör denna roll genom att beskriva vad det innebär att arbeta i detaljhandeln, vilka förväntningar man ska ha och vilka kompetenser man får med sig till nästa jobb i andra sektorer.

7.3.2 Flexibilitet eller strukturomvandling

Som ett resultat av studien finner vi anledning att rikta uppmärksamhet mot mer generella frågeställningar om detaljhandels strukturomvandling. Detaljhandels omställningsarbete kan mot bakgrund av vår studie förstås i förhållande till detaljhandels specifika förutsättningar. Detaljhandeln omfattas av den återkommande problematiken om att anpassa bemanningen till omvärldens krav. I detaljhandeln förekommer två typer av anpassningsproblem.

1. Det ena problemet handlar om att anpassa arbetskraftens arbetstid till de tider då kundernas efterfrågan är som störst. Det är ibland svårt att locka anställda att jobba vid vissa tider då kunderna är som mest intresserade av att handla. Det leder inte sällan till att företagen tar in extra personal vissa timmar under arbetsdagen och enbart vissa dagar under arbetsveckan. Bemanningen varierar också under året, beroende på säsongsvariationer, storhelger och löneutbetalningar. Det är i allmänhet svårt att förutspå exakt när kunderna kommer. Det kräver en mer minutiös uppföljning av kundflöden och planering av bemanningsscheman som varierar över tid.
2. Det andra anpassningsproblemet handlar om att vissa företag förlorar sin försäljning och får lönsamhetsproblem på grund av förändrade köpvänor, konjunkturförändringar eller etablering av nya konkurrenter. Liksom andra branscher påverkas detaljhandeln av och är en del av denna anpassningsproblematik, men på ett särskilt sätt. Samtidigt som det under tiden för studien gick relativt bra för handeln, var marginalerna relativt små i vissa delar. Denna obalans var framför allt märkbar i vissa delbranscher, till exempel sällanköpsvaror (se till exempel Rämme et al. 2010).

Den strukturomvandling som sker i detaljhandeln kan sägas erbjuda en lösning på dessa anpassningsproblem. Genom att öka storleken på butikerna med högre omsättning, mer varierande produktutbud och bemanna med minimalt antal anställda, kan företagen anpassa sig såväl efter variation i kundens efterfrågan över tid som efter konjunkturskiften. Att detaljhandeln säger upp personal och erbjuder dem stöd till att hitta ett nytt jobb kan betraktas som ett sätt att hantera behovet av att rationalisera verksamheten (precis som i alla andra sektorer). Att butiker läggs ned och personal flyttas till andra butiker kan däremot ses som en följd av bristen på möjligheter att rationalisera verksamheten på andra sätt. Det sker antingen genom att lägga ned små butiker eller genom att de små köps upp, eller att butiker läggs ned och personal flyttas till större enheter. En förutsättning för detta är att man har förmåga att locka tillräckligt många som är villiga att arbeta under de villkor som företagen erbjuder.

Detaljhandelns sätt att hantera strukturomvandlingen genom så kallad deltid somställning erbjuder således en möjlighet för både arbetsgivare och anställda att hantera branschens specifika anpassningsproblem. Men medarbetarnas acceptans för framtida förändringar riskerar att undermineras. Arbetsvillkoren kan till slut nå en så låg nivå att för få arbetstagare vill jobba i sektorn, till exempel vid en konjunkturuppgång då konkurrensen om arbetskraft ökar i hela samhället. En viktig fråga för detaljhandelns parter är således att överväga hur strukturomvandling ska kunna hanteras utan att arbetsvillkoren försämras.

7.3.3 Ökad könssegregering

Omställning får också konsekvenser för hur arbetstillfällena fördelas mellan olika grupper på arbetsmarknaden. I det här avsnittet kommer vi att diskutera vilka konsekvenser deltid somställning får för könsammansättningen i detaljhandeln.

Det är ingen nyhet att kvinnor i större utsträckning än män arbetar deltid. Trots lagstiftning och jämställdhetsambitioner förekommer i de flesta branscher och sektorer en stark snedfördelning mellan könen. Detta gäller även inom detaljhandeln (Carlén, 2007; Boman och Berge, 2013). Som Carlén (2007) visar i sin jämförelse av manligt och kvinnligt dominerade delbranscher inom detaljhandeln är deltidarbete vanligast i kvinnodominerade branscher. Heltidsanställningar förekommer främst i manligt dominerade branscher och de män som arbetar i kvinnodominerade branscher är företrädesvis heltidsanställda. Den snedfördelning som råder mellan män och kvinnor i detaljhandeln är således inte särskilt förvånande. Vad som är mer alarmerande är vilka konsekvenser deltid somställning får på könsdimensionen.

Att erbjuda anställda möjligheten att acceptera deltidarbete i samband med omställning innebär att arbetsgivaren fråntar sig ansvaret för eventuell diskriminering. Som fallstudierna visar har man uppfattningen att det är den anställde som bestämmer om hen vill arbeta under de förutsättningar som erbjuds, och blir således ansvarig för eventuella konsekvenser av beslutet. Det kan ju å ena sidan ses som en möjlighet för den enskilde att behålla sin anställning istället för att bli uppsagd och riskera en längre tids arbetslöshet och den osäkerhet som det innebär. Men som diskuterats i kapitel 5 är det i de fall vi har undersökt huvudsakligen kvinnor som väljer att acceptera deltidalternativet. Heltidsarbetande män som erbjudits deltid väljer oftare att lämna företaget för att söka en annan anställning. Det innebär inte bara en successiv könssegmentering av detaljhandelns arbetskraft utan framför allt att de långsiktigt försämrade arbetsvillkoren främst drabbar kvinnor. Om dessa kvinnor skulle bli uppsagda vid ett senare tillfälle får de sämre arbetslöshetsersättning och sämre pension.

7.4 Slutsatser

Sammanfattningsvis fyller detaljhandelns sätt att hantera omställning således funktionen att hantera strukturella förändringar i ekonomin och kundernas preferenser. Men detta sker på bekostnad av försämrade arbetsvillkor och en könssegmentering av detaljhandelns personalsammansättning. Detaljhandelns omvandling kan alltså inte ses

som exempel på de omställningsmetoder som vanligtvis förknippas med den svenska modellen. Om den här typen av omställning får en bredare tillämpning finns det därför anledning att vara orolig. Frågan är inte bara om den här typen av omställning är effektiv för detaljhandelns vidkommande. Frågan gäller också vad den får för konsekvenser på arbetsmarknaden och i samhället i övrigt, exempelvis när det gäller jämställdhet, fördelning av resurser och arbetstillfällen, men framför allt när det gäller detaljhandelns attraktionskraft som arbetsgivare i framtiden.

Studiens resultat visar också hur omställningsstödet fungerar i praktiken och det är relevant för parternas diskussioner om hur omställningsstödet ska utformas i framtiden. Våra rekommendationer är däremot beroende av hur detaljhandeln betraktas i förhållande till den svenska modellen. Mot bakgrund av studiens resultat kan vi urskilja två huvudsakliga handlingsalternativ.

1. Med tanke på den ökade ”flexibiliseringen” av detaljhandeln med en ökad andel visstids- och deltidsanställda, kan det vara värt att överväga om inte omställningsstödet i större utsträckning ska omfatta den ”flexibla” arbetskraften, till exempel genom att även erbjuda omställningsstöd till visstidsanställda och eller att anpassa omställningsstödet så att det blir lättare för deltidsanställda att byta arbete. En sådan anpassning av omställningsstödet innebär att visstids- och deltidsanställda integreras som en del av ”den svenska modellen” och skulle på så sätt erbjuda ett trygghetssystem för de grupper som idag faller utanför. Men med utgångspunkt i antagandet att detaljhandeln avviker från den gängse tolkningen av den svenska modellen påverkas den praktiska tolkningen av studiens resultat när det gäller detta handlingsalternativ: Eftersom omställningsstödet är tänkt att understödja och hantera konsekvenserna av strukturomvandling blir det samtidigt viktigt att tydligare avgränsa omställningsstödet till tillfällen där uppsägningar sker mot bakgrund av strukturella förändringar och inte som ett sätt att anpassa verksamheter till kortsiktiga förändringar.

Eftersom det kan vara svårt att avgöra vad en tillfällig nedgång i företagets efterfrågan beror på är det paradoxalt nog viktigt att genomföra uppsägningar på ett så tidigt stadium som möjligt. Användningen av flexibla bemanningsstrategier bidrar till att osynliggöra strukturella förändringar, vilket riskerar att förhåla nödvändiga rationaliseringsbeslut. Anpassningen sker istället på bekostnad av den perifera arbetskraften vars villkor blir allt osäkrare. För att understödja strukturomvandling i detaljhandeln och skapa förutsättningar för att förbättra arbetsvillkoren inom branschen är det paradoxalt nog bättre ur medarbetarnas perspektiv att förenkla möjligheterna för arbetsgivare att säga upp tillsvidareanställd personal och erbjuda dem omställningsstöd till ett nytt jobb. Det innebär också att parterna i större utsträckning bör förhandla avtalsturlistor med avsteg från turordningsreglerna.

2. Alternativet till denna utveckling är att detaljhandeln utvecklas till en bransch, som i allt större utsträckning verkar under andra och framför allt sämre villkor än övriga sektorer och branscher i den svenska ekonomin. På sikt innebär det att

detaljhandeln positionerar sig som en andrahandsmarknad – en genomgångsbransch – som enbart erbjuder en tillfällig hållplats på väg till ett mer permanent arbetsliv. Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv kan det finnas fördelar förknippade med att alla branscher inte ställer samma krav på kompetens och erbjuder arbete till grupper som har svårt att konkurrera om de arbetstillfällena som erbjuds i andra branscher. Samtidigt innebär det också en tilltagande segregering av arbetskraften där den grupp som erbjuds arbete i detaljhandeln tillhör en grupp snarare än en annan, till exempel unga och kvinnor snarare än medelålders och män. Det kan också vara så att en överetablering av för många butiker och kedjor upprätthålls genom en försämring av arbetsvillkoren och med hjälp av omställningsstödet som underlättar uppsägningar och stöd vid deltidsarbetslöshet.

Frågan om detaljhandelns omställningsarbete handlar således inte bara om vilka konsekvenser det har för de företag och anställda som genomgått förändringar. Det handlar om vilken typ av arbetsvillkor vi vill ha i framtiden.

Referenser

Arman, R. och Bergström, O. (2014). *Omställningskompetens i detaljhandeln – Företagens erfarenheter av uppsägningar*. FE-rapport 421. Företagsekonomiska Institutionen, Göteborgs universitet.

Bergman, A. och Ivarsson, L. (2010). *Tillgänglighet för arbetsgivare, familj och kund*. Karlstad University Studies. 2010:27.

Bergström, O. (2014). *Managing restructuring in Sweden: Innovation and learning after the financial crisis*. IRENE Policy Paper No 12/2014.

Bergström, O., Triomphe, A. och Triomphe, C. E. (2010). *EU Synthesis Report. 27 National Seminars on Anticipating and Managing Restructuring – A.R.E.N.A.S. (Service contract VC/ 2008/0667)*. 27 September 2010. European Commission. Employment, Social Affairs and Equal opportunities. International Training Centre (ITC).

Bergström, O. (2009). *Anticipating and Managing Restructuring in Sweden*. International Training Centre ILO, Turin.

Bergström, O. och Diedrich, A. (2008). The Swedish model of Restructuring I: Gazier, B. och Brüggeman, F. (red.). *Restructuring work and employment in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Bergström, O. (2001). *Does Contingent Employment Affect the Organization of Work? Approaches to the study of contingent employment*. SALTSA, National Institute for Working Life, Report No 2:2001, Stockholm.

Boman, J. och Strömbäck, A. (2014). *Otrygghet och flexibilitet – Om anställningsvillkor och konsekvenser av arbetsgivares bemanningspolitik i handeln*. Handelsanställdas förbund.

Boman, J. och Berge, A. (2013). *Hit men inte längre?* Handelsanställdas förbund.

Carlén, S. (2007). *Deltidsanställningar i handeln – en fråga om kön*. Handelsanställdas förbund.

Danilov, K. och Hellgren, J. (2010). *Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln*. Handels Utvecklingsråds rapportserie 2010:4.

Daunfeldt, S-O., Lord, S. och Rosén, E. (2008). *Rätt till heltid – konsekvenser för handelssektorn*. HUI Research.

Edin, P-A. och Holmlund, B. (1995). The Swedish Wage Structure: The Rise and Fall of Solidarity Wage Policy? I: Freeman, R. B. och Katz, L. F. (red.) *Difference and Change in Wage Structures*. London: The University of Chicago Press.

Edin, P-A. och Topel, R. (1997). Wage Policy and Restructuring: The Swedish Labour Market since 1960. I: Freeman, Topel och Swedenborg (red.). *The Welfare State in Transition, Reforming the Swedish Model*. London: The University of Chicago Press.

Edström, A. och Aronescu, D. (2004). *Omställning till nytt arbete – en studie av Posten Futurum*. GRI-rapport 2004:11. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Ekstrand, K. och Johansson, T. (2013). "Like any other work task?" – How managers handle layoffs. Masteruppsats. Företagsekonomiska Institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Eliason, M. och Storrie, D. (2006). Lasting or Latent Scars? Swedish Evidence on the Long-Term Effects of Job Displacement. *Journal of Labor Economics*. 24 (4), 831–856.

EMCC (2007). *Trends and drivers of change in the European commerce sector: Mapping report*. Dublin: European Monitoring Centre on Change.

Gazier, B. och Brüggeman, F. (2008). *Restructuring work and employment in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Haltiwanger, J., Jarmin, R. och Krizan, C. J. (2010). Mom-and-Pop Meet Big-Box: Complements or Substitutes? *Journal of Urban Economics*. 67 (1), 116–134.

Handeln i Sverige 2007–2012. HUI Research (2012).

Heltidsgruppen (2012). *Heltidsgruppens slutrapport*. Svensk Handel, KFO och Handelsanställdas förbund. Hämtas via: http://www.svenskhandel.se/globalassets/_gammalt-innehall/rapporter/heltidsgruppens-slutrapport_web.pdf (2015-11-10).

Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*. 39 (4), 479–504.

Larsson, G., Carlén, T., Fransson, A., Hagnefur, T., Morin, M. och Rehnström, S. (2011). *Som en bro över mörka vatten: en LO-rapport om permittering*. Stockholm: LO-ekonomerna.

Lindbeck, A. (1998). *Det svenska experimentet*. SNS Förlag, Stockholm.

Lundh, C. (2008). *Arbetsmarknadens karteller. Nya perspektiv på det svenska kollektivavtalsystemets historia*. Nordstedts akademiska förlag, Mölnlycke.

Rämme, U., Gustafsson, N., Vestin, H., Lindblom, J. och Kilander, K. (2010). *Härifrån till framtiden – detaljhandeln i Sverige 2025*. HUI Research.

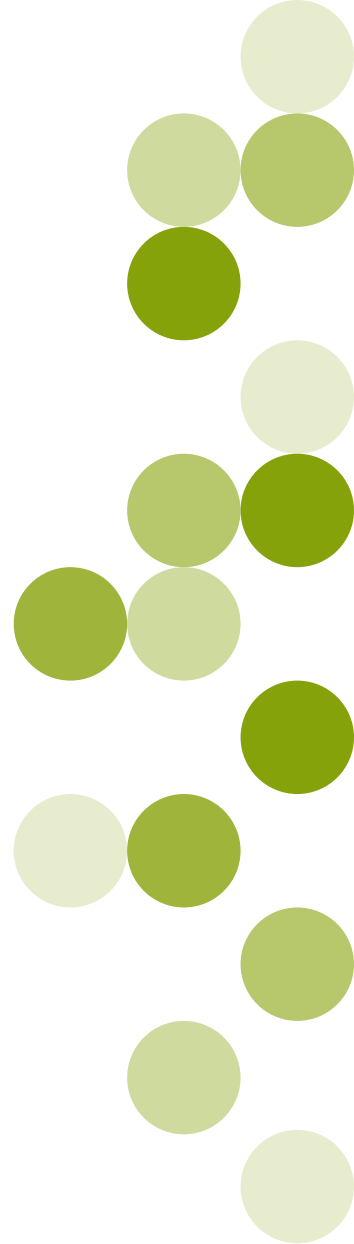
SCB (2011). Statistikdatabasen.

Sebardt, G. (2006). *Redundancy and the Swedish model in an International Context*. Västerås: Kluwer Law International and Iustus Förlag AB.

SOU 2008:21. *Permanent förändring Globalisering, strukturomvandling och sysselsättningsdynamik*.

Sjöberg, H. och Tegsjö, B. (2007). Effekter av varsel och uppsägningar. I: *Fokus på näringsliv och arbetsmarknad hösten 2006*. Statistiska centralbyrån, Örebro.

Tullberg, M., Walter, L. och Blomquist, M. (2014). *Flexibel handel. En studie av bemanningsstrategier i svensk detaljhandel*. Gothenburg Research Institute, Göteborgs universitet.



Handels Utvecklingsråd
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm
Telefon 010-471 85 46
www.hur.nu