



Assistent, sælger eller livsstilsekspert?

- Jobprofiler på detailhandelsområdet i Storstrøms Amt

Analyse af udviklingstendenser i jobindhold og kvalifikationskrav

September 2005

Teknologisk Institut, Arbejdsliv
Gregersensvej
2630 Taastrup

Tlf.: 7220 2620
Fax: 7220 2621
E-mail: arbejdsliv@teknologisk.dk

ISBN nr.: 87-90489-70-5

\\fildmwta\dmw_docs\1250825\677968_rapport_afsluttende_detail.doc

Indholdsfortegnelse

1	Indledning.....	4
1.1	Projektets baggrund og mål.....	4
1.2	Metode og datagrundlag.....	5
1.3	Projektets produkter.....	5
1.4	Organisering af projektet.....	6
1.5	Rapportens indhold.....	6
2	Resumé af projektets resultater.....	8
2.1	Detailbranchen - kort.....	8
2.2	Udviklingstendenser i jobindhold og arbejdsorganisering.....	8
2.3	Udviklingstendenser i kvalifikationskrav.....	9
2.4	Uddannelseskultur og læringsveje.....	10
3	Udvikling på detailhandelsarbejdsmarkedet.....	13
3.1	Karakteristik af detailbranchen.....	13
3.2	Et polariseret arbejdsmarked inden for detailhandelen?.....	14
3.3	Udviklingstendenser i branchen.....	15
4	Jobudvikling og kvalifikationskrav inden for detailhandelen.....	19
4.1	Udviklingstendenser i kvalifikationskrav.....	21
5	Jobkrav og læringsveje.....	26
5.1	Uddannelse og læring på jobbet.....	26
6	Anbefalinger.....	30
7	Litteratur.....	34
8	Bilag.....	36
	Bilag 1: Temaer ved interview af medarbejdere.....	36
	Bilag 2: Temaer ved interview af ledere.....	37
	Bilag 3: Temaer ved interview af ressourcepersoner.....	38
	Bilag 4: Begrebsafklaring.....	39

1 Indledning

I dette kapitel vil vi beskrive projektets baggrund, mål, metode og organisering. Endvidere vil vi kort beskrive analyserapportens indhold.

1.1 Projektets baggrund og mål

Arbejdsmarkedet på detailhandelsområdet er under forandring som følge af ændringer i markedet, teknologiske fornyelser og også organisatoriske ændringer, om end de er mindre markante. Internationale koncerner gør sig stadigt mere gældende på det danske dagligvaremarked. Nye teknologier muliggør ændrede måder at handle på, og den teknologiske udvikling ændrer arbejdsgange i detailhandelsvirksomhederne, blandt andet hvad angår varebestilling, lagerstyring og prissætning af varer. Der stilles stadigt voksende krav til fleksibilitet i branchen, og der sker en bevægelse i retning af, at man i detailhandelen ikke blot sælger varer, men også oplevelser og hele koncepter. Disse ændringer gør, at kravene til medarbejdere og ledere i branchen vil blive skærpet.

Disse ydre betingelser stiller naturligt krav om, at der sker en bevægelse i virksomhedernes 'egenudvikling'; dvs. udvikling af organisationen og kompetenceudvikling i virksomheden. En fortsat udvikling af branchen beror på, at de ansatte har et uddannelsesniveau, som passer til behovene i branchen, at der i virksomhederne sker en løbende udvikling af ledere og medarbejdere, og at den interne udvikling i virksomheden med hensyn til organisering understøtter mulighederne for at lære systematisk i jobbet i samspil mellem kolleger og ledere.

HK-afdelingerne i Storstrøms Amt har i samarbejde med Arbejdsmarkedsrådet for Storstrøms Amt ønsket at gennemføre et analyseprojekt, der sætter fokus på fremtidens jobprofiler og kvalifikationskrav på detailhandelsområdet i regionen. Der er to mål med dette projekt:

- Det ene mål er at få udarbejdet et materiale, der kan bruges som led i vejledningen af og dialogen med beskæftigede og jobsøgende personer og dermed synliggøre muligheder for beskæftigelse og karriereudvikling i branchen.
- Det andet mål er at kvalificere baggrunden for at igangsætte regionale aktiviteter, der kan nedbryde barriererne for job- og kompetenceudvikling på detailhandelsområdet og på den måde medvirke til at hæve uddannelsesniveautet i branchen generelt.

Projektet er finansieret af midler fra HKs 9 mio. pulje, HK Storstrøm, og Arbejdsmarkedsrådet i Storstrøms Amt.

1.2 Metode og datagrundlag

Projektets analyse er baseret på kvalitative interview med ca. 80 medarbejdere og ledere i detailhandelsvirksomheder i Storstrøms Amt, samt en række interview med ressourcepersoner fra virksomhedskæder, faglige organisationer og uddannelsesinstitutioner.

De deltagende virksomheder er både større og mellemstore kædevirksomheder og mindre specialbutikker fra hele regionen, centrerede om byerne Næstved, Vordingborg, Stege, Nykøbing Falster og Maribo/Nakskov.

I de større butikker er medarbejderne blevet interviewet i grupper, mens interview med medarbejdere i de mindre butikker oftest er sket enkeltvist af hensyn til butikkens drift. Der har endvidere været gennemført gruppeinterview med en gruppe af tillidsrepræsentanter fra forskellige butikker i regionen. Alle ledere og ressourcepersoner fra kæder og relevante organisationer er blevet interviewet enkeltvist.

Interviewene er blevet suppleret med materiale fra andre analyser af detailhandelsarbejdsmarkedet - landsdækkende analyser eller regionale analyser - og med en statistisk baseret analyse af detailhandelsområdet omfang og kendetegn i Storstrøm. Analysen støtter sig til en række af de undersøgelser, der de senere år er blevet gennemført omkring området. Blandt andet er der, som en forundersøgelse til dette projekt, i 2003 blevet gennemført en kvantitativ analyse af detailområdet i Storstrøm¹. Sidstnævnte statistiske analyse er udarbejdet af HK. Herudover har artikler fra interesseorganisationer med relation til detailhandel, artikler i nyhedsmedier samt kommentarer og input fra projektets styregruppe bidraget til at kvalificere analysemateriale.

Undersøgelsens udsagn baserer sig overvejende på regionale kilder. Det betyder, at undersøgelsens kvalifikationsprofiler såvel som beskrivelser af udviklingstræk i branchen primært er en regional skildring. En stor del af interviewene er dog gennemført i butikker, der har kæderelationer. Disse butikker vil blandt andet benytte sig af efteruddannelsesaktiviteter, profilbeskrivelser, varesortiment mv., der har nationalt tilsnit. Dette betyder, at ikke alle aktiviteter i butikkerne alene er regionalt bestemte, men også afspejler mere centralt bestemte aktiviteter.

Undersøgelsen skal overvejende opfattes som et regionalt billede af betingelserne og kravene i Storstrøms Amt. Det er dog vores opfattelse, at en stor del af kvalifikationsbeskrivelserne vil stemme overens med tilsvarende beskrivelser andre steder i landet.

Temaerne i interviewene med medarbejdere, ledere og ressourcepersoner fremgår af bilag 1, 2 og 3. Desuden er der vedlagt en begrebsafklaring i bilag 4.

1.3 Projektets produkter

Projektet har med baggrund i projektets mål resulteret i to rapporter. Den ene rapport er et jobprofilkatalog, der beskriver arbejdsopgaver nu og fremover, nuværende og kom-

¹ Detailsektoren i Storstrømsregionen, AF-Storstrøm, 2003.

mende kvalifikationskrav samt anvendelsen af læringsformer ved 16 forskellige jobprofiler på detailhandelsområdet i Storstrøms Amt.²

Den anden rapport er den nærværende rapport, som opsummerer og analyserer udviklingstendenserne på detailhandelsområdet generelt og regionalt, og som herudover drøfter perspektiver og anbefalinger for regionale tiltag, der kan ruste detailhandelsmedarbejderne til fremtidens kvalifikationskrav.

1.4 Organisering af projektet

HKs afdelinger i Storstrøms Amt har i samarbejde med sekretariatet for Arbejdsmarkedsrådet i Storstrøms Amt udarbejdet en statistisk baseret oversigt over detailhandelsområdets omfang og kendetegn. Denne oversigt kan ses i afsnit 3.1.

Teknologisk Institut, Arbejdsliv har gennemført interviewene med medarbejdere og ledere og har analyseret dette materiale samt udarbejdet nærværende rapport og jobprofilkataloget.

Projektets metode og resultater er undervejs blevet drøftet i en styregruppe bestående af:

Carsten Bering, Cityforeningen i Næstved
Søren Christensen, HK Storstrøm
Nicklas M. Rasmussen, HK Storstrøm
Nils Rasmussen, HK Handel
Bjarne Simonsen, COOP Danmark
Henrik Thøgersen, AF Storstrøms Amt.

Fra Teknologisk Institut, Arbejdsliv har følgende været konsulenter på projektet:

Lizzie Mærsk Nielsen
Eva-Carina Nørskov
Kim Sørensen.

1.5 Rapportens indhold

I *kapitel 2* opsummerer vi analysen af udviklingstendenserne i jobindhold og kvalifikationskrav på detailhandelsområdet regionalt i Storstrøm og nationalt.

I *kapitel 3* beskrives tendenser, hvad angår konkurrenceforhold og virksomhedstyper, anvendelse af nye teknologier samt bevægelser på detailhandelsarbejdsmarkedet.

I *kapitel 4* sættes fokus på, hvordan arbejdsopgaver og måden at organisere arbejdet på vil udvikle sig, og hvilke kvalifikationskrav disse udviklingstendenser vil stille. Endvidere ser vi på vilkårene for, hvordan de fremtidige arbejdsopgaver faktisk vil blive varetaget og hvilken kvalificering af medarbejderne, der er - eller vil blive - nødvendig.

² Fremtidens jobprofiler på detailhandelsområdet. Et jobprofilkatalog. Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005

I *kapitel 5* ser vi på de læringsformer og læringsveje, som medarbejderne inden for detailhandelsområdet anvender for at udvikle og vedligeholde de teknisk-faglige, almenfaglige og personlige kvalifikationer. Der er her tale om såvel læring på jobbet som læring gennem at deltage i kurser og uddannelser.

I *kapitel 6* lister vi en række forslag til, hvordan medarbejderne inden for detailhandelen kan blive bedre rustet i forhold til fremtidens kvalifikationskrav i Storstrøms Amt og nationalt.

Kapitel 7 indeholder en oversigt over den litteratur, som rapporten bygger på ud over interviewmaterialet.

I *kapitel 8* har vi samlet rapportens bilag, der beskriver temaerne for interview med medarbejdere, ledere og ressourcepersoner, samt undersøgelsens begreber omkring kompetencer, kvalifikationer og læring.

2 Resumé af projektets resultater

2.1 Detailbranchen - kort

Dansk detailhandel beskæftiger på landsplan cirka 200.000 personer, nogenlunde lige-
ligt fordelt mellem specialvarehandelen og dagligvarehandelen/varehusene. Beskæfti-
gelsen såvel som antallet af arbejdssteder (32.000) har været stigende siden starten af
1990'erne. For Storstrøms Amt gælder det, at der i 2002 var knap 9.700 personer be-
skæftigede eller under uddannelse i detailhandlen.³

Detailhandelsarbejdsmarkedet i Storstrøm er præget af at være placeret i et område,
hvor der er få og stadig bliver færre industriarbejdspladser. Samtidig er der forholdsvis
mange pendlere, der til daglig rejser til deres arbejde i de større byer eller København.
Det er således nemt at få besat de ufaglærte job i branchen, mens det er vanskeligere at
få tiltrukket medarbejdere til f.eks. lederstillinger og til job med særlig kompetence som
f.eks. slagtere eller salgsassistenter indenfor sportsudstyr. I regionen findes ét egentligt
storcenter, men i nogle af de lidt større byer ser man større dagligvarebutikker skyde op
sammen med f.eks. byggemarkeder, køkkenbutikker m.m. Der er dog samtidig et for-
holdsvist livligt købstadsliv med gågader i f.eks. Vordingborg, Nykøbing og Maribo,
som samtidig understøttes af, at områderne også er turistområder.

Detailbranchen har overvejende sin beskæftigelsesmæssige tyngde i forskellige special-
forretninger inden for beklædning, udstyr, husholdningsapparater mv. Her arbejder knap
2/3 af de ansatte inden for området. Som enkeltstående delbranche repræsenterer su-
permarkederne og discountbutikker alene ca. 35 % af branchens arbejdspladser. Det er
desuden i denne del af branchen, at den overvejende del af kort- eller ikke-uddannede er
beskæftigede. Ifølge en undersøgelse, som AF-Storstrøm gennemførte i 2003³, er ud-
dannelsesniveaue i branchen dalende.

Denne udvikling har givet anledning til, at der bør ses nærmere på, hvordan den falden-
de andel af personer med en egentlig brancherelateret uddannelse kan imødekommes
med initiativer, der kan trække i den anden retning. En af mulighederne er bedre orien-
tering omkring karrieremuligheder i branchen samt mere målrettet kompetenceudvik-
ling. Denne rapport skal medvirke til at skabe et bedre grundlag for denne type målret-
tede initiativer.

2.2 Udviklingstendenser i jobindhold og arbejdsorganisering

Sammenfattende viser analysen, at størsteparten af de fremtidige job inden for detail-
handelsområdet i Storstrøms Amt vil være karakteriseret ved følgende:

- Butikkerne vælger standardisering i både koncept og service.
- Øget fokus på rådgivning og salg (kundeorientering).

³ Detailsektoren i Storstrøm, AF-Storstrøm, 2003

- One-stop-shopping - alle varer købes ét sted.
- Discountkæderne vinder større markedsandele, og de markerer sig med deres strategiske overblik, stramme centrale styring og indkøb og deres personalepolitik.
- En større del af funktioner som f.eks., markedsføring og regnskab udføres centralt, og det er derfor ikke noget, som medarbejderne i butikkerne skal kunne varetage.
- Disponering og indkøb gennemføres centralt og gennem systemløsninger. Umiddelbart ville dette betyde et mindre kompetencebehov hos medarbejderne, men analysen viser, at der trods disse tekniske løsninger fortsat er behov for medarbejdernes evne til at kunne disponere og problemløse.
- Indretning af butikkerne gennemføres efter systemer (space management). Dette giver et ændret råderum for medarbejderne.
- I de mindre butikker er organisationsstrukturen karakteriseret som en 'familie'. Medarbejderne er tæt på den daglige ledelse, og kravene til medarbejderne er, at de kan varetage en fleksibel håndtering af alle opgaver. I de mindre virksomheder er det vanskeligt at skabe plads til kompetenceudvikling.

Dette karakteriserer nogle af de væsentlige tendenser i udviklingen af arbejdsorganisering og jobindhold. Konkurrenceforholdene gør, at der er behov for udvikling af nye butikskoncepter, som igen skaber nogle ændrede kvalifikationskrav.

2.3 Udviklingstendenser i kvalifikationskrav

Udviklingen i jobindhold og arbejdsorganisering betyder, at detailhandelsmedarbejderne vil blive stillet over for skærpede kvalifikationskrav, både hvad angår de teknisk-faglige og almen-faglige samt de personlige kvalifikationer. Ligeledes tyder vores interview i Storstrøms Amt på, at udvikling af lederne bliver central.

Kvalifikationsbehov blandt medarbejdere i detailhandelsbranchen

Undersøgelsen har vist følgende gennemgående træk ved medarbejdernes kvalifikationsbehov på tværs af butikstyperne:

Teknisk-faglige kvalifikationer	Almen-faglige kvalifikationer	Personlige kvalifikationer
<ul style="list-style-type: none"> • Varekendskab • Salgskvalifikationer • Håndværksmæssig kunnen 	<ul style="list-style-type: none"> • IT (Internet, betjening af kasseapparat) • Dansk • Basale regnefærdigheder • Lidt fremmedsprog • Kommunikation, internt og i forhold til kunder • Overblik og planlægning 	<ul style="list-style-type: none"> • Menneskekendskab og psykologisk beredskab • Udadvendt og fokus på menneskelige relationer • Evne til at håndtere stress • Serviceminded • Ansvarsbevidst • Tidsmæssig fleksibilitet • Samarbejdsevner

Det gennemgående træk i virksomhedernes tilbagemelding om kvalifikationsbehovene er, at medarbejderne skal være 'serviceorienterede'. Men betydningen af 'serviceorientering' varierer i forhold til hvilken butikstype og hvilke medarbejdergrupper, der er tale om. Man kan groft skåret beskrive denne forskel på følgende måde:

- I dagligvarehandelen og i discountbutikkerne er 'serviceorientering' at være til stede, og kunne retlede kunderne i forhold til at finde den rigtige vare m.m.
- I specialvarehandelen er serviceorientering at have den faglige viden om varegruppen og kunne anvende salgsteknikker.
- I de mere oplevelsesorienterede butikker og i de eksklusive butikker skal man, ud over salgsteknikker og varekendskabet, også have en almen viden og det personkendskab, som gør det muligt at tale med og være på kulturelt niveau med kunderne.

Kvalifikationsbehov blandt ledere i detailhandelsbranchen

Undersøgelsen har vist, at udvikling af lederne bliver centralt, og dette har flere årsager. Uddannelse af medarbejderne er en del af den strategiske udvikling af virksomheden, og det er lederne, der tager beslutning om medarbejdernes deltagelse i efteruddannelse og interne udviklingsaktiviteter. Især i de mindre virksomheder vil den faglige udvikling af medarbejderne afhænge af, hvorvidt lederen er indstillet på, at medarbejderne deltager i uddannelse. Det er også lederen, der i det daglige arbejde skal medvirke til at skabe rammerne for, at medarbejderen kan udvikle sig. I de mindre virksomheder er der få kolleger, og derfor er det helt centralt, at lederen selv bidrager. Blandt andet må lederne i det daglige være synlige med råd og vejledning til medarbejderne om, hvordan de i praksis håndterer kundebehandling og salg m.m. En nyere undersøgelse har dokumenteret, at lederens personlige egenskaber er helt centrale for oplevelsen af arbejdspladsen, og for medarbejderens identifikation med arbejdspladsen (CUTA, 2003).

Ledernes kvalifikationsbehov

Undersøgelsen har vist følgende gennemgående træk ved ledernes kvalifikationsbehov på tværs af butikstyperne:

Teknisk-faglige kvalifikationer	Almene kvalifikationer	Personlige kvalifikationer
<ul style="list-style-type: none"> • Personaleadministration • Personalepleje og -ledelse • Økonomisk indsigt (budget og administration) • Kendskab til anvendelse af statistisk materiale • Kendskab til markedsføring 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Planlægning • Organisationskendskab 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalevejledning/coaching • Ansvarsbevidst (gå foran) • Samarbejdsevne • Engageret • Stresshåndtering

2.4 Uddannelseskultur og læringsveje

De anvendte læringsformer i de butikker, der indgår i undersøgelsen, er:

- Erhvervsuddannelse (grunduddannelse)
- Efteruddannelse (kurser)

- Læring på jobbet (sidemandsoplæring)
- Netværksbaseret læring (via kædesamarbejde).

Undersøgelsen tegner et billede af en branche med en ringe udviklet uddannelseskultur. Det gælder for en del virksomheder, at der ikke er prestige i at uddanne sig; snarere oplever man en prestige i at have 'købmandstravlt', altså være 'på gulvet', at 'passe butikken', 'være til rådighed'. Det kan siges at være et paradoks, idet der i disse år stilles høje krav til udvikling af specifikke personlige og almene krav hos medarbejdere i forhold til kunderådgivning, salg og kommunikation internt såvel som eksternt. Kundegruppen og dens behov ændrer sig hele tiden, også på områder, man ikke umiddelbart forventer, og det er en nødvendighed, at medarbejderne bliver opkvalificeret for at kunne matche dette. Samtidig har de færreste virksomheder fokus på en struktureret anvendelse af læring på arbejdspladsen.

Generelt foregår der meget lidt uddannelse, men der er forskelle inden for branchen. Kapitalkæderne har et forholdsvis veludviklet internt uddannelsessystem, hvor der for eksempel er et systemiseret ledelsesudviklingsprogram. I de mindre specialbutikker er brugen af uddannelse meget begrænset. Enkelte kæder, som f.eks. benzinforhandlere, baserer en meget stor del af deres uddannelse på e-læring, hvor det er op til medarbejderne selv at få placeret deres uddannelsestid, eventuelt lige før de møder på arbejde. Barriererne for anvendelse af uddannelse er de driftsmæssige hensyn, hvor det kan være svært at undvære ansatte. Der kan også være kulturmæssige årsager til, at der ikke har været tradition for at anvende kurser, og at det anses for mindre prestigefyldt end det at 'passe butikken'.

Under de forskellige hovedgrupper af uddannelse anvendes følgende læringsformer blandt detailpersonalet i Storstrøms Amt:

- Erhvervsuddannelse (grunduddannelse)
 - Salgsassistent
 - Salgsassistent med profil
 - Blomsterdekoratør
 - Dekorator
 - Erhvervsuddannelse inden for f.eks. jern- og metalområdet eller inden for bygge- og anlægsområdet
 - Ferskvarerassistent (ny uddannelse, der er målrettet supermarkedernes ferskvarer- og delikatesserafdelinger, og som gennemføres i et samarbejde mellem teknisk skole og handelsskole)
 - Butiksmedhjælper (ny uddannelse med ét års praktiktid mod salgsassistenternes to år).
- Efteruddannelse (kurser)
 - Varekendskab
 - Budget og regnskab
 - IT-kurser
 - Desuden udbydes der en mængde personligt udviklende kurser i videndeling, samarbejde, teambuilding mv. Generelt nævnes disse aktiviteter kun sjældent af regionens potentielle brugere.
- Læring på jobbet
 - Introduktion ved leverandør (kortere præsentationer på arbejdspladsen)
 - Sidemandsoplæring (learning by seeing/doing)

- Systematisk sidemandsoplæring (planlagt og med opfølgning)
- Netværksbaseret læring
 - Brancherelaterede møder, der f.eks. afholdes om aftenen
 - Erfa-gruppe-møder inden for kæderne
 - Præsentationer.

Behov for fokus på den strukturerede læring - også i detailhandelen

Det er meget almindeligt, at der fokuseres på uddannelse, når der på en arbejdsplads melder sig et behov om yderligere kvalificering af medarbejderne. Der er således en stærk tro på, at det er gennem uddannelse - der foregår på en uddannelsesinstitution - at medarbejderne lærer. At medarbejderne deltager i uddannelse, er dog langt fra nogen sikkerhed for, at de lærer noget, og desuden sker der meget læring i mange andre situationer end i forbindelse med decideret uddannelse.

Ligesom i andre brancher foregår der også i detailhandelsbranchen en lang række uformelle, interne læringsaktiviteter i virksomhederne. Men umiddelbart kan det være vanskeligt at få belyst, hvori de interne læringsaktiviteter i en virksomhed består, da meget læring foregår uden, at det er synligt for ledere og medarbejdere. Blandt andet er de almen-faglige kvalifikationer, som at lære at begå sig i organisationen, at kende kommandoveje m.m. noget, som i høj grad læres ubevidst i den daglige omgang mellem ledere og kolleger. Ligeledes vil salgskvalifikationer være noget, som medarbejderen ofte tilegner sig konkret i den bestemte kontekst, og som kan være 'usynligt' for medarbejderen (og lederen), og derfor kan være vanskeligt at videreudvikle.

Undersøgelsen har vist, at der kan være god grund til at belyse læringsvejene mere indgående, da det kan bidrage til at optimere udbyttet af både den eksterne og den interne læring i butikkerne.

Medarbejderne skal deltage aktivt i at udvikle sine kvalifikationer gennem de forskellige former for læring på jobbet og i at arbejde for, at rammerne for læring på jobbet forbedres. Den optimale og fremadrettede læring via jobbet er ikke automatisk til stede på arbejdspladsen, og den afhænger af hvordan arbejdsopgaverne organiseres, og hvilke muligheder, der er for at samarbejde internt på tværs af faggrupper og eksternt med kunder og brugere. Det kan desuden være en fordel i højere grad at udnytte de lokale samarbejds muligheder med andre butikker og måske andre virksomhedstyper (f.eks. inden for oplevelsesindustrien og turisme).

Endelig skal medarbejdere og ledere, blandt andet via dialog med deres faglige organisationer og i dialog med butikken, sørge for at udvikle sig løbende via kurser og uddannelser. Så godt som alle de interviewede påpeger, at den erhvervsfaglige grunduddannelse i mange af fremtidens job er et godt udgangspunkt, men at den ikke er tilstrækkelig, og at den bør vedligeholdes kontinuerligt.

3 Udvikling på detailhandelsarbejdsmarkedet

3.1 Karakteristik af detailbranchen

Dansk detailhandel beskæftiger på landsplan cirka 200.000 personer, nogenlunde lige-
ligt fordelt mellem specialvarehandelen og dagligvarehandelen/varehusene. Beskæfti-
gelsen såvel som antallet af arbejdssteder har været stigende siden starten af 1990'erne,
og der er nu 32.000 arbejdssteder.

For Storstrøms Amt gælder det, at der i 2002 var knap 9.700 personer beskæftiget eller
under uddannelse i detailhandlen. Antallet er siden 1994 steget hvert år. Dette kan også
aflæses på branchens andel af arbejdsstyrken, som i perioden 1994-2002 er steget fra
6,5 % til 7,6 %⁴.

Branchen er en relativt 'ung' branche, hvor langt de fleste medarbejdere er under 40 år.
Der er et lille overtal af kvinder (56 %). Detailhandelen beskæftiger relativt mange (ca.
30 %) på deltid. Den høje frekvens af ansatte på deltid skyldes blandt andet, at branchen
er præget af, at en stor andel af de ansatte er unge. Kendetegnende for den gruppe er, at
mange er på vej til et andet job eller en uddannelse. Den førnævnte undersøgelse fra
Storstrøm⁵ viser, at 6 ud af 10 inden for den gruppe af ansatte har planer om at skifte job
inden for de næste par år. Der kan således være en tendens til, at en større gruppe med-
arbejdere ikke identificerer sig med deres arbejdsplads som det sted, de skal udvikle de-
res karriere, og at der er en tendens til, at en del af medarbejderstaben ikke opleves som
stabil, og som del af kernemedarbejderne.

På landsplan gælder det, at næsten 40 % af de ansatte i detailhandlen har en erhvervs-
faglig uddannelsesbaggrund⁶. En tiendedel af medarbejderne, svarende til 20.000 ansat-
te, har et uddannelsesniveau ud over erhvervsuddannelse. De såkaldte kernemedarbejde-
re har ofte en erhvervsfaglig baggrund, mens de mere løst tilknyttede medarbejdere har
meget forskellig uddannelsesbaggrund.

Detailbranchen har overvejende sin beskæftigelsesmæssige tyngde i forskellige special-
forretninger inden for beklædning, udstyr, husholdningsapparater mv. Disse forretninger
udgør alene 60 % af beskæftigelsen inden for området. Som enkeltstående delbranche
repræsenterer supermarkederne alene 28 % af branchens arbejdspladser. Det er desuden
i denne del af branchen, at den overvejende del af kort- eller ikke-uddannede er beskæf-
tiget.

⁴ Detailsektoren i Storstrøm, AF-Storstrøm, 2003

⁵ Kilde: Det faglige udvalg for detailhandelsuddannelser 2003

⁶ www.dhs.dk - videnbank

Ansatte fordelt på brancher i Danmark

Detailområder	Ansatte	Fordeling i %
Supermarkeder, kolonialhandel o.l.	53.669	28
Varehuse og stormagasiner	29.387	15
Detailh. m. beklædning, fodtøj mv.	23.565	12
Specialforretninger med fødevarer	11.817	6
Apoteker, parfumerier og materialister mv.	9.286	5
Detailh. m. boligudstyr, hushold.app. mv.	26.217	14
Detailh. fra øvrige specialforretninger mv.	35.012	18
Reparation af husholdningsapparater mv.	3.206	2
I alt	192.159	100

Kilde: Danmarks Statistik, Beskæftigede personer efter branche, køn, socioøkonomisk status mv.

Ifølge undersøgelsen, som AF-Storstrøm gennemførte i 2003⁷, har uddannelsesniveaut i branchen været dalende. Langt størsteparten af de beskæftigede inden for branchen i Storstrøm har en erhvervsfaglig uddannelse eller grundskolebaggrund. Fordelingen mellem uddannelsesniveauerne er nogenlunde ligelig. I perioden 1993 til 2002 er andelen af personer med en erhvervsfaglig uddannelse faldet fra ca. 47 % til godt 42 %. Faldet i andelen af personer med erhvervsfaglig baggrund er især blevet opvejet af en stigning i nye medarbejdere med en gymnasial uddannelse.

En undersøgelse fra Det faglige udvalg for detailhandelsuddannelser (2003) viser, at omkring $\frac{3}{4}$ af de ansatte ikke har deltaget i efteruddannelse de seneste to år. Denne udvikling har givet anledning til, at der bør ses nærmere på, hvordan den faldende andel af personer med en egentlig brancherelateret uddannelse kan imødekommes med initiativer, der kan trække i den anden retning. En af mulighederne er bedre orientering omkring karrieremuligheder i branchen samt mere målrettet kompetenceudvikling, hvilket blandt andet er sigtet med denne rapport.

Der er dog blandt mange detailhandelsmedarbejdere en række barrierer for kompetenceudvikling. Barriererne kan blandt andet bero på en arbejdsorganisering, der hæmmer jobudvikling, signaler fra ledelsen om forventninger - eller snarere manglende forventninger - til den enkeltes jobudvikling, tidspres og oplevelsen af stress og manglende eller utilstrækkelig information om udviklings- og uddannelsesmuligheder.

3.2 Et polariseret arbejdsmarked inden for detailhandelen?

Der er meget diskussion om, hvorvidt konkurrenceforhold og samfundsmæssig regulering (som f.eks. liberalisering af bestemmelser for butikernes åbningstider) vil føre til et mere polariseret detailhandelsarbejdsmarked. I et opdelt arbejdsmarked vil der være en gruppe løst tilknyttede, ufaglærte, deltidsansatte medarbejdere, der varetager det ensidige arbejde i butikkerne, som f.eks. vareopstilling eller kassebetjening, og en (langt mindre) gruppe af medarbejdere, der er specialiserede, har en faglig ekspertise og varetager kunderådgivningen. Denne polarisering kan meget klart også registreres i Storstrøms Amt. På baggrund af materiale fra de gennemførte interview (se side 21 ff. i den-

⁷ Detailsektoren i Storstrøm, AF-Storstrøm, 2003

ne rapport) kan det registreres, at denne polarisering har betydning for især det psykiske arbejdsmiljø og samarbejdet i butikkerne, men også at der på længere sigt bliver behov for at sikre en fortsat kvalificeret arbejdskraft i butikkerne med det fornødne faglige niveau.

Denne mulige, forventelige udvikling stiller selvsagt branchen over for nogle store udfordringer, hvad angår et godt arbejdsmiljø, udvikling af jobbene og ikke mindst tilgang af arbejdskraft til branchen. Det vil være en stor opgave for branchen at kunne rekruttere og især fastholde kvalificerede medarbejdere, og dermed modvirke tendensen i retning af unges fravalg af branchen og detailhandelens image som et mindre attraktivt jobområde.

3.3 Udviklingstendenser i branchen

Der sker i disse år en markant udvikling for dansk detailhandel. I 2005 kom en rapport fra tænketanken 'The Conference Board', som problematiserer baggrunden for, at der er forskel i produktiviteten imellem europæiske og amerikanske detailhandelsvirksomheder. Rapporten fortæller, at amerikanske detailhandelsvirksomheder kan fremvise markant større vækst i produktiviteten end tilfældet er i europæiske detailhandelsvirksomheder.⁸

Baggrunden for forskellen er blandt andet, at der er stor forskel på lovgivningens krav til branchen i de forskellige verdensdele, hvor Europa har større restriktioner i forhold til en liberaliseret drift af virksomhederne. En anden væsentlig årsag er, at amerikanske virksomheder i langt højere grad end de europæiske har udnyttet de (informations-) teknologiske muligheder⁸. Omvendt forventer rapportens forfattere, at dette informations-teknologiske efterslæb vil blive indhentet inden for en kort fremtid, og at de europæiske, herunder de danske, detailhandelsvirksomheder har forudsætninger for at kunne stå distancen i markedet.

Konkurrencen er global. Det er forventningen, at flere udenlandske kæder vil komme til Danmark. Hvis der er kæder, der er mere effektive end de danske, vil de etablere sig her. Dette ses tydeligt ved, at store, europæiske discountkæder i disse år sætter et kraftigt præg på udviklingen af især det danske kolonialmarked.

ALDI var den første udenlandske discountkæde i Danmark, og de åbnede den første butik her i 1977. Siden er danske konkurrenter kommet til, og udenlandske discountkæder er fortsat ekspansionsivrige. Der har været et mønster i, at nogle af disse discountkæder, som for en stor dels vedkommende ekspanderer sydfra, har etableret sig tidligt i Storstrømsregionen. Således er såvel kunder som medarbejdere gennem en længere årrække vænnet til udbud og koncept i discountbutikkerne, og de er traditionelt fast etableret her. I løbet af 2005 åbner Lidl sine første store butikker på især trafikknudepunkter i en række større danske byer, blandt andre Storstrømsregionens byer, og det er forventningen, at discountkæderne også i fremtiden vil åbne stadigt flere og større butikker og tage omsætning fra de øvrige butikker på markedet. Den seneste detailhandelsprognose fra Dansk Dagligvareleverandør Forening (www.dansk-dlf.dk) venter, at kolonialmarkedet de kommende år vil stagnere, men at der vil komme et markant prispres. Prispresset vil

⁸ Robert H. McGuckin, Matthew Spiegelman og Bart van Ark: The Retail Revolution - can Europe match U.S. Productivity Performance, The Conference Board, 2005.

skyldes dels Lidl's etablering, og dels at der i øvrigt vil være en hård kamp om markedsandele mellem butikker og kæder.⁹

Over halvdelen af butikkerne i Danmark er organiserede i enten frivillige kædesamarbejder eller egentlige kapitalkæder. Tendensen går mod et lavere antal butikker i færre, men større kæder. Tilknytningen til kæden kan variere fra fælles indkøb og markedsføring til fælles koncept- og økonomistyring¹⁰. Denne tendens er gældende nationalt såvel som i Storstrømsregionen.

Samtidig dukker nye butikstyper op, f.eks. oplevelsesbutikker (butikker, der vil efterligne 'convenience-stores' som de kendes fra udlandet). Butikkerne indrettes, så kunderne får en oplevelse sammen med deres indkøb. Det kan f.eks. være, at der laves mad, anrettes og pyntes borde i en køkkenbutik.

Et andet eksempel på tilpasning til kundernes behov er, at dagligvare- og specialvarebutikker kombineres, så kunderne bekvemt kan handle alting ét sted. Dette kaldes for One-Stop-Shopping. Desuden ses en brancheglidning, sådan at varesortimentet bliver sat sammen på nye måder; bageren sælger lagkagelys og servietter, og posthuset sælger musik cd'ere. Specialvarer sælges i discountbutikker som særlige spotvarer, og de lette, hurtige køb flytter ind i varehusene (f.eks. mad, vin og ost i 'weekendpakker'). Der er bygget et storcenter i Næstved, der trækker kunder fra hele regionen og de øvrige butikker. Samtidig peger materiale fra interviewene dog omvendt på, at mange kunder foretrækker den lokale købsoplevelse og at få den personlige rådgivning, der f.eks. knytter sig til butikspersonalets kendskab til byen og det kulturelle liv, men også i nogle tilfælde til enkeltkundernes personlige smag.

Denne udvikling afspejler nogle tendenser blandt forbrugerne, der er blevet mere optagede af livsstil og individuelle behov, er blevet mere kritiske og søger at realisere sig selv. Detailhandelen opføres i en rapport (Videnskabsministeriet, 2005) som tilhørende 'Oplevelsesøkonomien', der kendetegnes ved, at "merværdien er oplevelsen - og de egentlige håndgribelige produkter bliver et biprodukt", og ved at "en stadig større del af værdiskabelsen kommer fra kommercialisering af oplevelser"¹¹. I samme rapport bliver de nye og ændrede kundebehov beskrevet på denne måde:

"I dagens massekommunikationssamfund, hvor blandt andet Internettet øger den fysiske afstand mellem kunde og forbruger, har afsenderen distanceret sig fra modtageren. Det betyder blandt andet, at forbrugerne efterspørger stærke, autentiske og nærværende oplevelser, hvorfor oplevelser har fået en stigende betydning som værdiskabere i samfundet. Jo mere nærvær, jo bedre ... Det gælder om at møde modtageren i den rette kontekst og skabe en oplevelse hos modtageren, som vil blive husket, og som skaber en indlevelse." (Videnskabsministeriet 2005)¹¹

Andre tendenser er en øget fokusering på logistik og e-handel samt øget internationalisering med udenlandske butikker, kæder og varegrupper kendt fra udlandet. Arbejder man med e-salg, giver medarbejderne elektronisk kundevejledning, varepræsentation og

⁹ Claus Jensen: 'Hvem er hvem - dansk dagligvarehandel 2005' (forkortet udgave i Dansk Handelsblad)

¹⁰ www.dhs.dk/videnbank

¹¹ 'Danmark skal vinde på kreativitet - Perspektiver for dansk uddannelse og forskning i oplevelsesøkonomien'. Rapport til Videnskabsministeriet fra Arbejdsgruppen vedr. oplevelsesøkonomi, marts 2005, side 3 og side 8

opfølgning af markedsføring. For at efterkomme kravene i disse tendenser, øges samarbejdet mellem producent, leverandør og butik.¹²

Fremtidens butikker - to udviklingsretninger

De gennemførte interview med ressourcepersoner viser en udbredt opfattelse af, at fremtidens butikker vil udvikle sig i to retninger. Ser man på kundebehovene, vil der være det almindelige indkøb for den almindelige kunde - den store gruppe, som primært går efter at få varerne billigst muligt, og så vil der være det andet niveau, hvor kunderne går efter at få en oplevelse, samtidig med at de indkøber deres varer.

Den første gruppe butikker vil primært være detailhandelsbutikker, hvor varerne skal være billigst muligt. Her er der mindre vægt på det personlige møde med sælgeren og den butiksansatte, og det vil i højere grad være varerne, der skal sælge sig selv ved at have den rigtige pris, og ved at have genkendelighed, blandt andet understøttet gennem reklamer i tv og andre medier. Som eksempel for denne tendens kan nævnes, at fødevarerækæden ALDI p.t. er den største sælger af pc'ere i Tyskland til almindelige forbrugere. Dette kan være udtryk for, at nogle kunder er villige til at gå på kompromis i forhold til den ekstra service og personlige betjening, som de kunne få i specialbutikkene. I Storstrøm er der i særlig grad opmærksomhed på kæderne Schlemmer og Lidl, som enten allerede har eller er ved at etablere sig i regionen.

Hvis denne tendens udvikler sig, kan det betyde, at man også i Danmark vil se de nye butikskoncepter, som blandt andet findes i Tyskland, hvor der er chips i alle varer og chips på alle hylder. Her kan kunderne gå ind og tage varen fra hylden, og det bliver registreret, at hylden skal fyldes op, og når kunden lægger varen ned i kurven, registreres det, at varen skal købes, og her ved kassen kan man betale helt uden at komme i kontakt med personalet. Det betyder, at forretningerne i princippet er helt uden personale, og det har primært det formål at få priserne sat mest muligt ned. Disse butikskoncepter betyder også, at leverandørerne først bliver betalt, når varerne er solgt. Leverandørerne har dermed en interesse i, at varerne står kortest mulig tid på hylderne.

Der er ikke noget stort behov for, at medarbejderne i denne gruppe butikker - altså næsten-uden-personale-butikker - har særligt brede kvalifikationer. Det er medarbejdere, der er helt uden kontakt med kunderne, og de skal derfor ikke have særligt mange andre kvalifikationer end, at de er i stand til at fylde varer på hylderne.

Der er desuden den tendens, at allerede beskrevne mærkevarer, som alle kender, ligeså godt kan købes via nettet - hurtigt, billigt og nemt, fordi de i forvejen er definerede som kvalitetsvarer og er standardiserede varer - der er ikke noget, man skal ind og checke, før man vælger sin vare.

For at man kan beslutte, hvilken mærkevare man ønsker, vil der blive oprettet forskellige former for showrooms, hvor man kan se på varerne og efterfølgende blot bestille dem, der hvor man ønsker det. Denne type butikker eksisterer allerede i lille skala i Danmark; f.eks. er der blomsterdekoratøren Tage Andersen, hvis butik i høj grad er et showroom, og hvis navn er et 'brand'. Mange mennesker kommer for at få inspiration, og som følge deraf tager han betaling for, at folk kan komme ind i butikken.

¹² www.ug.dk/ Uddannelsesguiden om detailhandelsarbejdsmarkedet (hjemmeside associeret til Undervisningsministeriet).

Her nærmer vi os beskrivelsen af den anden udviklingsmulighed for butikkerne. Der vil være behov for butikker/showrooms af denne type, da mange mennesker fortsat har lyst til at få hjælp og vejledning og en oplevelse samtidig med, at de vælger de varer, de ønsker. Det gælder i særlig grad inden for de lidt mere kreative varegrupper, hvor kunderne ønsker at få inspiration. For forretningerne betyder det, at man ofte skal kunne tilbyde folk andre oplevelser end selve varen; det skal være en oplevelse at gå ind i butikken. Medarbejderne i denne type butik skal vide noget om, hvad der sker fremover - hvad tendenserne er. Der vil være fokus på nye trends, nye varer, specielle varer, lækre produkter og dyre produkter. Især i interview gennemført med ledere og medarbejdere i f.eks. butikker, der sælger dyre artikler til hjemmet, ses denne tendens. Interviewpersonerne fortæller blandt andet, at der udover at lægge vægt på flotte opstillinger i butikkerne, også gøres meget for at invitere potentielle kunder til særarrangementer, der f.eks. omfatter golfaktiviteter.

I disse typer butikker skal medarbejderne kunne tale med kunderne - kunne matche kunderne i en mere generel tale om, hvad der foregår i samfundet som helhed. Medarbejderne skal have brede kvalifikationer, være personligt modne og have stor menneskeforståelse. Det er veluddannede og vidende medarbejdere, og det betyder også, at medarbejderne i denne type butikker bliver rigtigt godt lønnet sammenlignet med den gruppe, der p.t. arbejder i detailhandelsområdet. En af årsagerne til denne større fokus på oplevelse og 'personlig forkælelse' er, at mange kunder gennem en række år har brugt rigtigt mange penge på hjemmet, og nu også vil bruge penge på sig selv (gode fødevarer, personlig pleje m.m.). Denne sammenhæng betyder også noget for den service, de forventer at få, når de går i specialvarebutikkerne. Kunderne kan sagtens købe nogle af de standardiserede mærkevarer; f.eks. har et lavprisvarerhus som Bilka allerede en lang række mærkevarer; men vælger forbrugerne at handle i specialforretningerne, er det med en forventning om kompetent vejledning og ekstra service/oplevelse.

Hele denne udvikling skaber en række nye krav til de ansattes kvalifikationer.

Ansættelse inden for detailhandel stiller blandt andet krav om kendskab til konceptudvikling, større professionalisering og mere service. Medarbejderne skal kunne forstå, leve sig ind i - og kommunikere på linie med kunderne, og deres livsstilsbehov.

Disse krav slår forskelligt igennem i branchen og på de forskellige niveauer i virksomhederne, men det er en tendens, der kan spores i dagligvarebranchen såvel som i specialvarehandelen. I nogle dele af branchen skal medarbejderne være mere internationalt orienterede, og de må ikke være fremmede over for e-handel, mens det i andre ikke er nødvendigt. I nogle dele af branchen markedsfører man mere offensivt oplevelser, og der er eksempler på, at TV-forretningen kombinerer demonstrationsmøder med golfure for kunderne. I andre dele af branchen, f.eks. i supermarkederne, er det ikke så markant, men det mærkes i form af kundernes efterspørgsel af specialvarer eller ingredienser til en ret, tilberedt på TV af en kendt kok.

4 Jobudvikling og kvalifikationskrav inden for detailhandelen

I dette kapitel vil vi se på, hvilke udviklingstendenser, der tegner sig for jobbene i detailhandelsbranchen i Storstrøms Amt. Hvordan udvikler arbejdsmarkedet sig? Hvilke muligheder bliver der skabt med ny teknologi? Og hvordan bliver arbejdsopgaverne organiseret?

IT-teknologiske forandringer

Den væsentligste faktor for ændringer i jobindhold i detailhandelsbranchen er de forandringer, der bliver mulige som følge af IT-værktøjer. Teknologien muliggør eksempelvis radiostyrede chips på varerne. Teknologien for at køre kundevogne gennem kasser uden personale findes allerede, men bliver ikke anvendt i butikkerne endnu.

Bliver kasseassistenter overflødiggjort?

I vores butik forsvinder kasseassistenterne ikke lige her og nu. Vi har et udviklet IT-system med scanning af priser, men det sker stadig ofte, at der er fejl og mangler, og det er nødvendigt, at der er kasseassistenter, der kan gå ind og løse de problemer, der opstår.

Personalechef i kapitalkæde

IT-værktøjer forbedrer samtidig mulighederne for automatisk varebestilling, direkte bogføring, optimering af lagerstyring og logistikken, sådan at man for eksempel får varer hver dag eller to eller flere gange om dagen, uden at det kræver mange medarbejderressourcer.

De radiostyrede chips og en fuldautomatisk varebestilling er et fremtidsscenario, der endnu ikke er dagligdag i butikkerne i Storstrøm. Kapitalkæderne benytter sig dog i større eller mindre grad af automatisk varebestilling, hvilket betyder færre varer på lager og dermed også en betydelig omkostningsbesparelse. Interviewpersonerne beretter dog om, at 'omkostningen' kan være, at det for kunderne opleves frustrerende, når denne 'stramme' leveringsstrategi ikke fungerer, og varer ikke bliver leveret. Desuden er det fortsat nødvendigt, at medarbejderne kontrollerer og justerer den automatiske varebestilling, så der f.eks. bestilles ekstra koldskål, når det bliver varmt sommervejr.

IT kan også bruges til prisjusteringer, således at priserne på hyldeforkanten vises på et digitalt display frem for på papir. De interviewede medarbejdere og ledere ser frem til disse muligheder, som dog endnu ikke praktiseres i de virksomheder, der har deltaget i interview.

Interviewpersonerne påpeger, at indføring af flere IT-værktøjer vil medføre en række direkte ændringer af salgsassistenternes arbejdsopgaver. Der vil blive flere opgaver med indstilling, kalibrering og kontrol af systemernes virkemåde, mens der vil blive færre manuelt baserede opgaver.

Optimering af planlægningssystemer

Dele af salgsassistenternes arbejde bliver overtaget af forskellige **systemløsninger**. F.eks. er der udviklet en række forskellige systemer til indretning af hylder og butiksareal. Et eksempel herpå er space management, der er vidt udbredt i de større butikker i Storstrøm. Disse standardiserede løsninger er baserede på koncept-tankegangen, nemlig

at der skal være genkendelighed fra butik til butik¹³. Samtidig kan systemet også 'give besked' til medarbejderne om f.eks. ugentlige eller månedlige kampagner i butikkerne.

Space management skaber mindre råderum for salgsassistenterne til selv at lave deres opstillinger af varerne. Blandt de interviewede salgsassistenter fremhæver nogle, at fordelene er den nævnte genkendelighed (så kunderne er selvhjulpne) samt hurtigere arbejdsgange ved rutine-opfyldning. Enkelte interviewpersoner nævner også, at der trods systemet er frihedsgrader. Man kan i nogle butikker foreslå sin leder ændringer, og "så kan det som regel lade sig gøre", fortæller en salgsassistent, der arbejder i kolonialafdelingen i et supermarked. Af ulemper nævnes blandt andet en generel fornemmelse af, at der bliver mindre råderum til selv at tage beslutninger, ligesom nogle medarbejdere nævner, at der kan være besvær med at få plads til særlige kampagnevarer. Der er også interviewpersoner fra supermarkeder, der fortæller, at det kan være svært at finde plads til de særlige weekend-tilbud.

Som tidligere nævnt benytter kapitalkæderne i regionen sig af automatisk varebestilling. Det fungerer på den måde, at der udarbejdes en statistik på varesalget igennem en periode, og herefter genbestilles der automatisk. Det system er imidlertid ikke i stand til at se detaljerne, for eksempel ved årstidsbestemte varer. Systemet er desuden sårbart, hvis der eksempelvis skiftes varenummer på en vare, og statistikken dermed 'forsvinder'.

Om erfaring som del af fag-identitet

Det er nærmest den sidste rest, vi har tilbage. Det er vores fornemmelse og vores erfaring, så det tror jeg er vigtigt, at vi holder fast i.

Salgsassistent i ferskvarer

De interviewede medarbejdere fortæller, at der trods de automatiske genbestillingssystemer er behov for erfaring til at klare disse uforudsete hændelser. I modsat fald oplever butikkerne system- eller videnstab. Som det fremgår af citatet i boksen ovenfor, mener nogle af de interviewede salgsassistenter netop, at den faglige uddannelse sammen med erfaring er med til at give en grundlæggende tiltro til, at man kan bedømme rigtigt. Denne faglige selvfølelse bliver også betonet som vigtig for at have et godt arbejdsliv.

Det er typisk for de mindre kædebutikker i regionen, at de ikke benytter sig af mulighederne for automatisk varebestilling, opgørelse af varelager etc., som kædebutikkernes centrale hovedkontor stiller til rådighed. Interviewene viser, at der i disse butikker er en vis træghed i forhold til at tage IT-redskaberne i anvendelse. Såvel ledere som medarbejdere begrundet dette med, at varevolumen er begrænset, og at der er behov for lokal-kendskab for at vurdere behovet for indkøb af flere varer, og at IT-redskaberne dermed ikke kan give dem det 'rette' billede af behovet.

Centralisering af funktioner

En meget central forandring, der har betydning for arbejdet i butikkerne, er, at funktioner som indkøb, marketing og bogføring i rigtig mange kæder er centraliseret i *back-office* funktioner i kædernes sammenslutninger/hovedkontorer. Det betyder, at medarbejderne ude i butikkerne kun i meget begrænset omfang selv har kontakt til leverandører, kunderepræsentanter, reklamebureauer m.m. I nogle af butikkerne er også styring af

¹³ Standardisering i koncept og service sker for, at kunderne skal kunne finde samme vare og samme serviceniveau i alle butikker. Ofte er en standardisering forbundet med fem nøgleord, der kendetegner butikkernes adfærd: Effektivitet, kalkulerende (mersalg og tilbud), forudsigelighed, kontrol og skarp arbejdsdeling. En standardisering stiller krav om en bestemt adfærdskodeks hos medarbejderne, og derfor også bestemte kvalifikationer.

pengestrømme 'outsourcet' til kæden. Dvs., at de opgaver, der bliver tilbage i butikkerne, primært handler om salg, varens placering og den egentlige kundebehandling. Denne tendens gælder både for kapitalkæder og specialvareforretninger i de interviewede butikker i Storstrøm.

Der er også enkelte eksempler på modbevægelser. I nogle kædebutikker kan butiksindehaveren og medarbejderne f.eks. selv beslutte, hvordan de vil annoncere. Kæden støtter blot butikkens markedsføring med forslag til annoncer, som butikken kan justere i og indrykke i de lokale blade. I de interviewede butikker ses dette som en fordel, da det giver butikken mulighed for at få fuld udnyttelse af det lokalkendskab, de har.

Et andet eksempel på en modbevægelse er opstået i forbindelse med besparelser, der er årsag til, at funktioner som dekoratør-ansatte i butikkerne forsvinder. Dette er dog en tendens, der er generel for nogle kædebutikker og landsdækkende supermarkeder, og ikke kun for butikker i Storstrøm. Når dekoratørerne bliver afskediget, er det ofte salgsassistentene, der overtager ansvaret for præsentation af varer og lancering af kampagnevarer i butikkerne m.m. Men problemstillingen i den forbindelse er, at denne opgave ikke bliver omsat til en kompetence blandt medarbejderne, hvis ikke der følger træning af medarbejderne.

Forandringer i personalesammensætninger stiller krav til samarbejdet i butikken

I flere supermarkeds kæder ansættes der mange unge medarbejdere, og der er en stor udskiftning. Nogle medarbejdere oplever, at der er (for) stort skel mellem de 'unge' medarbejdere og de 'faste' medarbejdere, hvad angår holdning til arbejdet, faglig viden og erfaring. Det skaber behov for særlige former for læring og kompetenceudvikling på virksomhederne, og for at man arbejder mere bevidst med teamsammensætning og teamtræning end der er tradition for, i hvert fald hvis man ønsker at fastholde de medarbejdere blandt de unge, der er ambitiøse med hensyn til deres job og ønsker udfordring, og som derfor også kan være et aktiv for butikken.

Derudover må der i fremtiden tages hensyn til, at unge medarbejdere ofte har nogle forventninger til deres arbejdsliv, som er anderledes end det man hidtil har kendt til i detailbranchen. Undersøgelsen viser, at de unge medarbejdere:

- Vil have plads til såvel familieliv som fritidsliv ved siden af arbejdet.
- Vil have en god chef.
- Forventer, at der er en rød tråd i deres udviklingsforløb på arbejdspladsen, og at der er konkurrence om dem (mange uddannelses tilbud).
- Forventer gensidig fleksibilitet – f.eks. når de bliver forældre.

De unge medarbejdere

De er ikke specielt loyale. De tager ikke alting for givet. De stiller krav, og de stiller spørgsmål om ting.

Varehuschef

4.1 Udviklingstendenser i kvalifikationskrav

Vi har i det særskilte jobprofilkatalog beskrevet arbejdsopgaver og kvalifikationskrav ved 16 forskellige jobprofiler på detailhandelsområdet:

- Supermarked - salgsassistent
- Supermarked - kasseassistent
- Supermarked - servicekasse
- Supermarked - ansatte i slagter-, fiske- eller bagerafdeling
- Supermarked - leder
- Salgsassistent i nærbutik
- Salgsassistent i byggemarkeder
- Salgs- og/eller kasseassistent i discountbutik
- Salgsassistent i tøj- eller tekstilbutik
- Salgsassistent i eksklusiv butik (indretning, tøj)
- Salgsassistent i hårde hvidevarer, isenkram, el-artikler, etc.
- Salgsassistent i butik, der ikke indgår i en kæde
- Salgsassistent i farvehandel eller materialhandel
- Salgsassistent inden for sportsudstyr
- Dekorator
- Blomsterdekorator.

Udviklingstendenserne, som er beskrevet i de foregående kapitler, betyder, at kunderne kræver et *mere differentieret og højere serviceniveau og rådgivning*. Udviklingen i jobindhold og arbejdsorganisering betyder, at detailhandelsmedarbejderne vil blive stillet over for skærpede kvalifikationskrav, både hvad angår de teknisk-faglige, de almenfaglige og de personlige kvalifikationer. Ligeledes tyder undersøgelsen på, at udvikling af lederne bliver central.

Vi vil i det følgende trække de kvalifikationer frem, som generelt set bliver vigtige fremover i disse job.

Vi har samlet disse kvalifikationer i følgende grupper:

- Kvalifikationer til salgsarbejde og kundebetjening
- Kvalifikationer til samarbejde og fornemmelse for organisationen
- Kvalifikationer til stresshåndtering.

Kvalifikationer til salgsarbejde og kundebetjening

Det gennemgående træk i virksomhedernes tilbagemelding om kvalifikationsbehovene er, at medarbejderne skal være 'serviceorienterede'. Men betydningen af 'serviceorientering' varierer i forhold til hvilken butikstype og hvilke medarbejdergrupper, der er tale om. Man kan groft skåret beskrive denne forskel på følgende måde.

- I dagligvarehandelen/discount butikker er 'serviceorientering' at være til stede, og kunne retlede kunderne i forhold til at finde den rigtige vare m.m.

- I specialvarehandelen er serviceorientering at have den faglige viden om varegruppen og kunne anvende salgsteknikker.
- I de mere oplevelsesorienterede butikker og i de eksklusive butikker skal medarbejderne, ud over salgsteknikker og varekendskabet, også have en almen viden og det personkendskab, som gør det muligt at tale med og være på kulturelt niveau med kunderne.

Gennemgående kan man sige, at kravet til varekendskab er vigtigt i specialbutikkerne, men også i dagligvarehandelen oplever medarbejderne stigende krav til, at medarbejderne kender til varens sammensætning og egenskaber. I de eksklusive butikker er kundebehandling i langt højere grad forbundet med personlige kvalifikationer end med de almen-faglige eller teknisk-faglige kvalifikationer.

I boksene nedenfor er gengivet udsagn fra nogle af de ledere, der har deltaget i interview: Lederne beskrive deres overvejelser om, hvilke kvalifikationer medarbejderne skal have, og hvordan man kan udvikle de nødvendige kvalifikationer.

Salgskvalifikationer

Vi går efter de underspillende sælgere. Du vil ikke se opsøgende salg i vores butikker. Det, vi gerne vil have, er, at det er kunden, der kommer hen til ekspedienten og spørger. Når der så spørges, må de meget gerne sælge videre. Vi går bevidst ikke efter kanon-sælgerne.

Personale- og uddannelseschef

Kvalifikationsudvikling med udgangspunkt i butiksmiljøet

... Man skal udvikle medarbejdere, der er i stand til at af-dække kundernes behov. De skal være i stand til at hjælpe kunderne med at finde det rigtige produkt og de skal sikre, at produktet tilgodeser kundens behov. Alt dette vil kræve en helt ny form for uddannelse. Uddannelsen af medarbejderne skal tilgodeses af en leder eller en foregangsperson for personalet i den enkelte butik. Kun derigennem kan man udvikle medarbejderne til den type, man helt konkret har brug for.

Butikschef og medlem af handelsstandsforening

Den gode sælger er et familiemenneske!

De er familiemennesker. De ved meget om deres familie. De ved, hvor deres far, deres mor, deres søster, deres svigerinde arbejder, og hvad de laver dér. De er meget velorienterede. Det er ikke alle, der har det sådan. Det kan godt være, at jeg ved, hvor min far arbejder, men jeg ved ikke i detaljer, hvad han laver. Det ved de, og derfor er de gode sælgere.

Personale- og uddannelseschef

Ikke nok at kunne løbe hurtigt

Medarbejderne i vores butik skal i fremtiden være endnu mere serviceminded. De skal være rigtigt gode til at præsentere varerne, og dette betyder, at de skal have en god sans for detaljerne. I et lavprisvarerhus er det ikke længere nok, at kunne løbe stærkt og arbejde hurtigt.

Personalechef i supermarkeds-kæde

Kvalifikationer til samarbejde og fornemmelse for organisationen

Det er indtrykket, at det i alle butikstyper bliver mere væsentligt at have kvalifikationer til samarbejde. Dette skyldes blandt andet, at der stilles større krav til kunderådgivning, at man f.eks. kan sælge andre og supplerende varer,

Samarbejde i butikkerne

Det er vigtigt, at der er et godt samarbejde internt i virksomheden, og det kræver, at ledelsen er meget informativ, så viden breder sig ud til medarbejderne, og de lærer på tværs af virksomheden og ikke derved kun er specialister i ét fagområde. Det betyder også, at det er vigtigt, at der i afdelingerne ikke er en patriarkalsk holdning.

HR manager, kapitalkæde

og at man kan give kunderne den rigtige information. I forhold til at kunderne skal have en god oplevelse ved at handle i en butik, er det også væsentligt, at samarbejdsklimaet i butikken fungerer godt, at medarbejdere og ledere samarbejder godt, at der er et godt arbejdsmiljø, og at man kan hjælpe hinanden f.eks. i forhold til besværlige kunder, kundereklamationer m.m. Sammenhængen mellem samarbejde og kundehåndtering belyses med citatet i boksen nedenfor.

Betydning af det gode sammenhold

Man skal kunne tåle noget stress på grund af mange forskellige ting, der kan ske på samme tid, og fordi der kan være rigtigt travlt. Ordreerne skal leveres til tiden; for eksempel skal blomster til begravelser selvfølgelig altid leveres til tiden. Der kan være Internet-ordrer, der kommer ind uventet, og så kan der ske uforudsete ting, som for eksempel når transportbilerne kører sammen. Så man skal være i stand til at klare noget pres....Man skal kunne samarbejde.... Og man skal kunne bære over med hinanden. Vi har en aftale her hos os om, at hvis der sker et eller andet - der sker jo altid et eller andet - man laver nogle fejl - så siger vi altid, at det var os, aldrig at det var én af os.

Salgsassistent i en blomsterbutik

Kvalifikationer til stresshåndtering

For alle butikstyper har vi hørt, at evne til stresshåndtering bliver en vigtig kvalifikation i fremtiden. Koblingen mellem tidspres og at kunderne bliver mere kritiske, krævende og i nogle tilfælde også aggressive, gør, at flere af de interviewede nævner, at et psykologisk 'kriseberedskab' kan være en nyttig kvalifikation, når man skal have mange bolde i luften på samme tid. En måde at håndtere stress kan være, at der formuleres en 'familiepolitik', så man kan håndtere kravene om fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse i butikkerne på en fornuftig måde.

At have mange bolde i luften

Vores hverdag er, at vi er vant til at have mange bolde i luften. Vi holder hele tiden øje med hvilke kunder, der er i butikken. Der er måske nogle, der søger efter noget. Der er måske nogle, der er ved at stjæle noget ovre i et hjørne. Der er én, der spørger om noget bagerst i butikken, og det skal jeg kunne svare på, mens jeg står og betjener en anden. Mens jeg står og betjener, tænker jeg på, at jeg har haft mange kunder, jeg har solgt mælk til, så når jeg får en ledig stund, så skal jeg til at fylde op.

Leder i kiosk

Samlet set er de gennemgående træk ved medarbejderes kvalifikationsbehov på tværs af virksomhedstyper:

Teknisk-faglige kvalifikationer

- Varekendskab
- Salgskvalifikationer
- Fysisk og håndværksmæssig kunnen

Almen-faglige kvalifikationer

- IT (Internet, betjening af kasseapparat)
- Dansk
- Basale regnefærdigheder
- Lidt fremmedsprog
- Kommunikation, internt og i forhold til kunder
- Overblik og planlægning

Personlige kvalifikationer

- Menneskekendskab og psykologisk beredskab
- Udadvendt og fokus på menneskelige relationer
- Evne til at håndtere stress
- Serviceminded
- Ansvarsbevidst
- Tidsmæssig fleksibilitet
- Samarbejdsevner

Kvalifikationsbehov blandt ledere i detailhandelsbranchen

Undersøgelsen har vist, at udvikling af lederne bliver vigtig af flere årsager. Uddannelse af medarbejderne er en del af den strategiske udvikling af virksomheden, og det er lederne, der tager beslutning om medarbejdernes deltagelse i efteruddannelse. Især i de mindre virksomheder vil den faglige udvikling af medarbejderne afhænge af, hvorvidt lederen er indstillet på, at medarbejderne deltager i uddannelse, men også at lederen er i stand til i det daglige at skabe rammerne for, at medarbejderen kan udvikle sig. Af den simple årsag, at der i de små butikker er færre kolleger, bliver det helt centralt, at lederen selv bidrager. Blandt andet må lederne i det daglige være synlige med råd og vejledning til medarbejderne om, hvordan de i praksis håndterer kundebetjening og salg m.m.

Sidst men ikke mindst har en undersøgelse gennemført af CUTA vist, at lederens personlige egenskaber er helt centrale for oplevelsen af arbejdspladsen, og for medarbejderens identifikation med arbejdspladsen (CUTA, 2003).

Et citat fra et af de gennemførte interview kan belyse en af faldgruberne i ledernes arbejde i forhold til at kunne give medarbejderne den fornødne sparring:

Lederne ud i butikken (!?)

Et andet område er, at vi i dag kan levere utroligt mange og detaljeorienterede data om salget. Der er næsten ingen grænser for, hvilke nøgletal vi kan skrive ud, og hvordan vi kombinerer dem i forhold til varegrupper, personer, tider på døgnet osv. Som leder kan du i dag faktisk sidde hele dagen og analysere tal. Vi arbejder i øjeblikket på at få antallet af nøgletal bragt ned, for man kan stirre sig blind på det, og lederne glemmer måske at komme ud i butikkerne og lede.

Personale- og uddannelseschef i kædebutik

Personale- og uddannelseschefen efterlyser her, at lederne i højere grad tager ansvar for at bidrage direkte til udvikling af medarbejderne.

Her er en kort gengivelse af kvalifikationsbehovene for lederne på tværs af butikstyper:

Teknisk-faglige kvalifikationer

- Personaleadministration
- Personalepleje og -ledelse
- Økonomisk indsigt
- Kendskab til anvendelse af statistisk materiale
- Administrationsevner
- Kendskab til markedsføring

Almene kvalifikationer

- Kommunikation
- Planlægning
- Organisationskendskab

Personlige kvalifikationer

- Personalevejledning og coaching
- Ansvarsbevidst (gå foran)
- Samarbejdsevne
- Engageret
- Stresshåndtering

Som det kan ses, er det ledernes selvforståelse, at tyngden af kvalifikationskrav ligger på de teknisk-faglige kvalifikationer, altså de traditionelle 'ledelsesfag' som administration m.m. Men der er også fokus på de kvalifikationer, som handler om at kunne få medarbejderne til at yde deres bedste og at skabe et godt arbejdsmiljø - nemlig gruppen af personlige kvalifikationer.

5 Jobkrav og læringsveje

I dette afsnit vil vi fokusere på de måder, hvorpå virksomheder inden for detailhandelen i Storstrøm udvikler medarbejdere og ledere, så disse løbende tilegner sig de kvalifikationer, der stilles i fremtidens job. Vi vil se på, hvilke traditioner der er for uddannelse og læring inden for branchen samt på hvilke barrierer og incitament, der findes for udvikling af medarbejderne. Endelig vil vi se på om - og hvordan - læring på jobbet understøttes af ekstern læring.

5.1 Uddannelse og læring på jobbet

Der er gennem de senere år gennemført flere analyser og casebeskrivelser af læring på jobbet. Den gennemgående konklusion er, at jo større grad af variation i jobbet, jo større kontakt til og samarbejde med andre mennesker og jo større selvstændighed i arbejdstilrettelæggelsen og helhed i jobbet, desto større muligheder er der for læring på jobbet. I øvrigt skaber det også større muligheder for, at medarbejderne kan anvende den nye viden, som de har opnået gennem at deltage i kurser og uddannelser.¹⁴

I nogle virksomhedstyper og for nogle medarbejdere er der mange muligheder for at få nye udfordringer. Medarbejderne har mulighed for at søge information blandt kolleger og ledelse, og det er tilladt at begå fejltagelser, hvis man selvstændigt prøver at finde en løsning i en ukendt situation. Der udvikles og afprøves nye metoder og teknikker hele tiden, blandt andet fordi opgaverne skifter konstant og kunderne ændrer behov eller reaktion. Medarbejderne er dermed 'tvunget' til hele tiden at lære på arbejdet, fordi det simpelthen er en nødvendighed for at kunne løse opgaverne.

I andre typer virksomheder er mulighederne for at lære i jobbet meget mere begrænsede. Der er meget rutine, og opgaverne kan løses på samme måde hver dag. Opstår der en uventet situation, er der en fast procedure at gribe fat i. Her vil der ikke på samme måde være behov for, at medarbejderne hele tiden lærer og kan skifte strategi og handlemåde. Det betyder imidlertid ikke, at medarbejderne i denne type virksomhed ikke kan lære og udvikle sig. Men det vil kræve, at man etablerer nogle særlige 'rum' for læring, f.eks. ved at medarbejderne sammen med lederne indgår i diskussioner af udvikling af nye arbejdsmetoder, eller at medarbejderne i højere grad inddrages i planlægningen af arbejdet, eller at man arbejder bevidst med job-bytte imellem butikkerne eller jobrotation i virksomheden.

Det er ikke blot sammensætningen af de daglige opgaver, der spiller en rolle for læringen; det gør de sociale sammenhænge på virksomheden også. Dette handler f.eks. om ledelsens og medarbejdernes prioritering og forventning til udvikling og uddannelse. Det handler også om samarbejdsrelationerne mellem ledelse og medarbejdere og mellem forskellige medarbejdergrupper.

¹⁴ Nielsen (red.): Læring og arbejdsorganisering. Læreprocesser i forbindelse med arbejdsorganisatoriske ændringer. NOVA-projektet & Teknologisk Institut, 2000, og Holt Larsen m.fl.: Læring på jobbet - metoder til at fremme læring på jobbet. KL og KTO, 2002

Uddannelse og læring på jobbet i detailhandelen

Først og fremmest skal det slås fast, at der er store forskelle i den fokuserede brug af uddannelse og læring, når man ser på tværs af butikkerne i undersøgelsen.

Generelt må det siges, at dagligvarehandelen har et større fokus på uddannelse end specialvarehandelen har. Ser man på specialvarehandelen, er det naturligt sådan, at jo større kæde og jo bedre kædesamarbejdet er organiseret, jo bedre har man også struktureret udviklingen af medarbejderne. En anden ting, der spiller ind på kædernes brug af uddannelse, er teknologiniveauet af de produkter, der sælges i butikkerne. Jo mere teknik - jo mere uddannelse. For eksempel har kæderne inden for radio/TV/computere og hårde hvidevarer mere fokus på uddannelse end kæder inden for tekstilområdet.

Kun ganske få butikskæder har for alvor fokus på uddannelse af ledere.

Læring på og gennem jobbet i detailhandelen vil blandt andet sige, at man lærer ved

- at få introduktion til kundebetjening af kollegaer og ledelse (sidemandsoplæring)
- at søge information i ugeblade, fagblade eller via nettet (læring på egen hånd)
- at deltage i fyraftensmøder (f.eks. via kædesamarbejde, handelsstandsforeningen eller brancheforeningen)
- at få nye ansvarsområder
- at få introduktion til nye varegrupper af leverandører
- at få coaching eller vejledning fra leder eller kollega.

Barrierer for uddannelse og læring på jobbet i detailhandelen

'Mesterlæren'/elevuddannelse er den tradition eller læringsform, detailhandelen baserer sig på. Sidemandsoplæring, introduktion gennem lederen og læring på egen hånd er de mest anvendte læringsformer. Men det er samtidig indtrykket, at meget af denne læring foregår forholdsvist ustruktureret og ureflektet i butikkerne.

Mesterlære princippet

Mesterlære princippet, som groft sagt går ud på, at mester laver noget, du laver noget, mester laver noget, er ikke en tilstrækkeligt god baggrund ...der er ingen dialog og derfor ingen fremdrift, hvis ikke det lærte diskuteres.

Underviser på teknisk skole

I de små butikker er det vanskeligt at skabe det fornødne rum til uddannelse og udvikling af medarbejderne. Mange mindre detailhandelsvirksomheder er karakteriserede ved at være 'mand-og-kone' butikker; det er i bogstaveligste forstand en familieejet virksomhed med måske kun en enkelt ansat ud over indehaverparret. Indehaverne kan opleve, at det er svært at være undværet i det daglige. Lederne oplever ligeledes, at det er vanskeligt at undvære medarbejderne, hvis disse skal deltage i efteruddannelse, og oftest er det kun indehaveren, der deltager i eventuelle kurser, præsentationer eller messer.

Uddannelse i den lille specialbutik

Det er svært for de små butikker at tage sig råd til efteruddannelse... Ofte er de små butikker sådan, at de lige netop kan have indtjening nok til at dække lønnen for indehaveren plus muligvis en ansat, men der er ingen vej udenom. Man er nødt til at hente inspiration, ellers bliver man overhalet indenom af den stærke konkurrence, der er fra supermarkeder og tankstationer.

Underviser på teknisk skole

Nogle medarbejdere synes, at det kan være vanskeligt at 'kræve' deltagelse i uddannelse, da især medarbejderne i

de mindre butikker har forholdsvis stor indsigt i de økonomiske - måske stramme - forhold i butikken. Fra indehaverens side kan også kulturelle og personbundne barrierer spille ind. Mange små detailhandelsvirksomheder er startet af indehaveren selv eller overtaget fra dennes forældre. Nogle steder kan man opleve en vis traditionsbinding eller træghed, som gør, at det kan være vanskeligt at forestille sig butikken udvikle sig videre fra det stadie den har, og måske også stort set havde, da den blev overtaget. Hvis behovet for en radikal udvikling af virksomheden ikke opleves som stort, vil det ofte være sådan, at det fortsat vil være indehaveren, der har og får opfanget den nye, nødvendige viden (f.eks. gennem kurser eller messer), og at dette ikke breder ud til medarbejderne - det er jo 'trods alt' indehaveren, der tager ansvaret for driften i sidste ende. Skal virksomhederne derimod blive større eller blot følge med i de skiftende markedstendenser over tid, er det dog nødvendigt med et uddannelsesmæssigt 'generationsskifte', så medarbejderne inddrages og kan komme med ideer, og derfor også tage mere ansvar.

En del af de interviewede påpeger behovet for lokale efteruddannelsesmuligheder. Flere interviewpersoner fortæller, at det er meget vanskeligt at få mulighed for at deltage i efteruddannelse i Storstrømsregionen. Ifølge interviewpersonerne bliver de få kurser, der bliver udbudt, kun sjældent gennemført, da der er få deltagere til at oprette kurserne. Det er især uddannelsesinstitutioner i det midtjyske, der udbyder en lang række kurser inden for detailhandlen. En del af de interviewede giver udtryk for, at de vil have vanskeligt ved at deltage i disse kurser, da det vil betyde, at de skal være væk fra hjemmet og butikken over flere dage.

Interviewene afslører dog også, at interviewpersonerne har et noget ringe kendskab til de efteruddannelsesmuligheder, der ligger i arbejdsmarkedsuddannelserne, og som ville kunne gennemføres på de regionale uddannelsesinstitutioner, hvis der var deltagere nok. Stort set ingen af de interviewede har selv været opsøgende i forhold til efteruddannelse.

De gode eksempler på uddannelse og læring på jobbet i detailhandelen

I butikkerne findes der en række eksempler på og ideer til, hvordan man kan frembringe nogle gode og fremadrettede modeller for læring på jobbet. Her vil vi præsentere nogle eksempler på læringssituationer, som interviewpersonerne har fortalt, at de anvender, da de kan tjene til videre inspiration for etablering af gode læringsrutiner på detailhandelsvirksomhederne.

Gode læringsituationer

- **Decentrale kurser** - at samle 4-15 butikker for der at give dem nogle input til, hvordan de kan sikre sig en bedre indtjening på et udvalgt område. Der kan være indlagt besøg i en af de butikker, der klarer sig godt på det valgte område, og kan fortælle om, hvordan de løser deres problemer.
- Etablering af et **salgs- og servicekorps, hvor kolleger er konsulenter** for de øvrige butikker. Hjælpen kan blandt andet bestå i at give input til butiksbestyrerne eller medarbejderne, at hjælpe med en opstilling, hjælpe en elev osv.
- **Erfa-gruppe-konceptet** (ofte for ledere). Lokale grupper, som mødes en gang imellem. Ved disse halvdagsmøder kan der f.eks. tales om økonomi og butik, markedsføring, kataloger m.m.

- **Råd, vejledning og praktisk træning med leverandører eller kunder** (f.eks. malerbutikken arbejder sammen med malermesteren om nye teknikker m.m.).
- Nogle butikker har gode erfaringer med at gennemføre direkte **coaching på kunde-betjening**. Et eksempel er at ansætte en personaletræner, som får til ansvar at fokusere på den direkte udvikling af medarbejderne på jobbet (i butikken). Assistenterne gennemfører en kundebetjening og får respons på, hvad der gik godt og hvor de kan forbedre sig.
- **Fyraftenmøder**, f.eks. om salgsteknik, finansiering eller forsikringsregler.
- **Inspirationsaftener**, arrangementer sammen med kunder om nye trends, f.eks. socialt samvær.

6 anbefalinger

I dette kapitel diskuterer vi en række forslag til, hvad virksomheder, medarbejdere, fagforening, uddannelsesinstitutioner og arbejdsmarkedspolitiske aktører kan gøre for at ruste medarbejderne inden for detailhandelsområdet til fremtidens krav. Vi indleder med kort at trække rapportens konklusioner på kompetenceudviklingen i butikkerne frem, hvorefter vi går over til en summering af mulige tiltag fra aktørernes side.

Vores analyse har vist, at der er store forskelle inden for branchen i forhold til prioritering af efteruddannelse. Denne undersøgelse har desværre ikke kunnet finde tegn på ændringer i det billede, som andre undersøgelser også har tegnet; nemlig at der er store forskelle imellem virksomhedernes oplevelse af behov og brug af efteruddannelse. Der er en tydelig modsætning i brugen af uddannelse på den måde, at de større kædesamarbejder og kapitalkæder arbejder strategisk med uddannelse, mens de små detailhandelsvirksomheder langt fra udnytter uddannelsessystemets muligheder. Men for begge gælder, at der er et klart forbedringspotentialt i hvordan man bruger efteruddannelse i udviklingen af butikkerne.

I kapitalkæderne har man et forholdsvis udviklet uddannelsesudbud til de ansatte, men det er langt fra alle medarbejdergrupper, der gør brug af det. Og det ser desuden ud til, at virksomhederne kunne arbejde mere systematisk med at gennemføre forandringer i butikkernes organisering, sådan at man kunne få bedre udbytte af kurserne. F.eks. oplever medarbejderne i de større dagligvarekæder, at deres råderum bliver mere indskrænket, at nogle grupper (f.eks. kasseassistenter) kun i begrænset omfang deltager i kurser og udvikling, og at deres hverdag bliver mere og mere stresset.

I de mindre butikker er der en række strukturelle og kulturelle forhold, som gør, at der øjensynlig ikke er prestige i at søge uddannelse – der er derimod prestige i at 'have købmandstravl'. Det er på en og samme gang en nødvendighed, men også en udviklingsmæssig spændetrøje for de små specialbutikker at have fokus på drift og indtjening. Der er samtidig tegn på, at uddannelsessystemets tilrettelæggelse af uddannelse ikke rammer behovet for de små butikker i det undersøgte område (Storstrømsregionen). Dette gælder til en vis grad uddannelsernes indhold, men især deres tidsmæssige og geografiske placering. Potentialt for udviklingsorienterede aktiviteter i nærområderne, f.eks. gennem netværk og gå-hjem møder mv., er langt fra udnyttet.

Hvad kan aktørerne gøre for at ruste medarbejderne inden for detailhandelsområdet til fremtiden?

Virksomhederne

Det er særligt vigtigt for de små virksomheder at udvikle deres arbejdsorganisering og deres kompetencer, så de kan være konkurrencedygtige i forhold til de stordriftsfordele, som de store butikker og kapitalkæderne har. De små butikker skal være fleksible og være i stand til at foretage markedstilpasning i forhold til sæson og vekslende kundebehov. Medarbejderne skal i den lille virksomhed f.eks. have et bredere produktkendskab end det, der er tvingende nødvendigt i en stor butik med afdelinger for forskellige varegrupper. Kunderne i en stor butik betragter f.eks. grøntafdelingen som specialbutikker i gammeldags forstand, og det gør, at medarbejderne her forventes at have en dyberegå-

ende viden om netop deres produktgruppe, dets brug og dets virkninger – men ikke nødvendigvis kende til de øvrige varegrupper. I de større butikker oplever man dog kravet om mere nuanceret viden om sammensætning og anvendelse af produkter inden for den afdeling man er i. Endvidere fortæller medarbejdere og ledere, at der er skærpet behov for, at man kan håndtere 'vanskelige' kunder.

De store butikker og kapitalkæder har i forvejen et forholdsvist veludbygget uddannelsessystem. Vores undersøgelse peger dog på, at der er behov for en styrket uddannelsesindsats, især i forhold til kvalifikationer til at håndtere kunderne og kommunikationen med dem, også i pressede situationer. Også psykologisk viden, kriseberedskab og stresshåndtering er områder, som ikke er tilstrækkeligt dækket. Dette gælder også for kasseassistenterne, som der ikke er mange uddannelses tilbud til. Langt hovedparten af de interviewede efterspørger konkrete tilbud om psykologi og kommunikation – rettet imod de 'nye kundetyper' og den nye kundefærd, man oplever.

Løsningerne for de små virksomheder kunne blandt andet være, at de i langt højere grad slog sig sammen i netværk og tæt samarbejde med uddannelsesinstitutioner om levering af uddannelse i nærområdet og fleksibilitet i uddannelsesrettelæggelsen. Et eksempel kunne være fleksible uddannelsesværksteder, hvor træning og uddannelse sker tæt på virksomhederne. Dette ville indebære tæt kontakt mellem uddannelsesinstitution og butik. Uddannelsesinstitutionerne skulle tilrettelægge deres uddannelser på nye måder, f.eks. som projekter ude i butikkerne. Samarbejdet med de små virksomheder skulle både handle om planlægningen af uddannelsen, så den rammer virksomhedernes behov, og den egentlige kvalificering.

Deltagerne i undersøgelsen peger alle på, at de har fået meget ud af at være i netværk med andre virksomheder, når det er lykkedes at få dem etableret. Men det anvendes ikke særligt hyppigt i øjeblikket.

HK kan blandt andet være med til at etablere og eventuelt drive et netværk for mindre butikker. Tilskyndelsen til at HK kan tage en aktiv rolle heri, er målet om at skabe en bedre kvalificeret arbejdsstyrke inden for detailområdet.

Medarbejdere og ledere

For at medarbejderne skal kunne honorere de nye og mere nuancerede krav om service, er det nødvendigt, at medarbejderne i mindre grad opfatter sig selv som generalister ("jeg er uddannet i butik") hvor kompetenceudviklingsbehovene er nemme at beskrive i form af varekendskab inden for det specialområde, man er udlært i, og "så lidt service og salgsteknik." De faglige krav er langt fra ligegyldige, men de er ikke statiske, de ændrer sig hele tiden, derfor er det mere et spørgsmål om at etablere gode læreprocesser, end lige nøjagtigt de kompetencer, den ansatte har. Kompetenceudviklingsbehovene er ikke længere eksternt givne. Den ansatte må gøre sig selv konkurrencedygtig og øge sin værdi som kompetenceressource – det som kan kaldes at være 'strategisk selvudvikler'. Sagt på en anden måde: Medarbejderne må stille krav om uddannelse og jobudvikling, og de må gøre det med ansvarlighed.

Som medarbejdere og ledere har beskrevet det i undersøgelsen, gør tempoet og organiseringen i butikkerne, at medarbejderne mange gange skal improvisere sig til at håndtere nye situationer. Improvisation kræver erfaring og kreativitet, og når improvisationen virker, er det fordi medarbejderen evner at trække på tidligere erfaringer og kreativt an-

vende denne viden i nye sammenhænge. Af vores undersøgelse fremgår det, at de systemer, som har til hensigt at effektivisere processer i butikkerne, indebærer en risiko for, at noget af denne 'tavse viden' og erfaring forsvinder for medarbejderne. Det vil være en opgave for virksomhederne at overveje i hvor stort et omfang man kan vælge systemløsninger, uden at tabe væsentlige kompetencer. I denne sammenhæng må medarbejdere - og ledere - også forsøge at påvirke organiseringen af arbejdet i deres butik.

Udvikling af lederne bliver mere og mere central. Lederne er centrale for, at uddannelse og kompetenceudvikling står centralt i udviklingen af butikken. Det er dem, der prioriterer medarbejdernes anvendelse af tid og ressourcer på udvikling. Virksomhedens ledelse skal i højere grad blive opmærksom på, at jobudvikling må ledsages af efteruddannelse – og omvendt. Lederne skal også selv uddannes i at lede kompetenceudvikling.

De faglige organisationer

De faglige organisationer står overfor en stor udfordring, fordi detailhandelsarbejdsmarkedet er under pres; blandt andet da nye discountkæder etablerer sig i landet. Både på arbejdsgiver- og arbejdstagersiden må der tages initiativer så det sikres, at der i de nye virksomheder skabes rimelige arbejdsforhold, og at de nyetablerede virksomheder bliver opmærksomme på de muligheder, der ligger i at samarbejde med de faglige organisationer og den service, de kan tilbyde medlemsvirksomheder og medarbejdere.

De faglige organisationer kan være med til at igangsætte og gennemføre kampanjer over for virksomheder, medarbejdere og offentligheden generelt, og i samarbejde med eksempelvis uddannelsesinstitutioner at gennemføre udviklingsprojekter i butikkerne. Som nævnt er medarbejdernes personlige og almen-faglige kvalifikationer af stor vigtighed. Udviklingen gennem de senere år viser, at de faglige krav ikke er ligegyldige; tværtimod øges de, når der fra kunder stilles krav om mere differentieret service. Men disse krav ændrer sig hele tiden, derfor er det mere et spørgsmål om at etablere gode læreprocesser, end lige nøjagtigt hvilke kompetencer, medarbejderne har på et givet tidspunkt. Projekter, som ser på læringsformer i butikkerne, hvordan man i dag lærer i butikkerne, og hvordan det kan gøres fremover, vil være et oplagt emne for nye indsatser. I sådanne projekter kunne der udvikles nye koncepter for gennemførelse af udvikling med udgangspunkt i hverdagen i butikkerne.

De faglige organisationer kunne herudover arbejde på at uddanne særlige 'uddannelsesambassadører', som kunne 'deles' af en række butikker i et område. Uddannelsesambassadøren kunne f.eks. være uddannet gennem HK, og virke som igangsætter og inspirator ude i butikkerne, og hjælpe virksomhederne til at mødes og erfaringsudveksle, sætte fokus på temaer som teknikker til bedre salg, kommunikation med vanskelige kunder osv.

Uddannelsesinstitutioner

De private virksomheder (butikkerne) og uddannelsesinstitutioner skal blive langt bedre til at arbejde tættere sammen. Der skal skabes tættere bindinger mellem butikkerne og uddannelserne, så man bliver bedre til at afdække hvilke udviklingsbehov der er. Første skridt på vejen kunne være etablering af en række regionale temamøder, f.eks. med udgangspunkt i nærværende rapport. I dag er der en vifte af tilbud til virksomhederne, men de anvendes langt fra tilstrækkeligt af virksomhederne. Butikkerne (og butikslederne) står lidt på distancen og peger i forskellige retninger.

Som nævnt rammer uddannelses tilbuddene ikke de meget små butikkers behov. Uddannelsesinstitutionerne skal være opsøgende i forhold til de lokale og regionale detailhandelsbutikker. De skal gå i dialog med virksomhederne i lokalområdet, og tilbyde dem assistance i butikkernes uddannelsesplanlægning og jobudvikling

Handelsstandsforeninger og cityforeninger

Handelsstandsforeningerne og cityforeningerne har gennemslagskraft i forhold til butikkerne, og kan derfor være vigtige samarbejdspartnere for uddannelsesinstitutioner og virksomhederne. Blandt andet kan disse foreninger virke som koordinatore for lokale eller regionale projekter. De har ofte et godt lokalkendskab til kunde- og butikssammensætningen, og vil have den loyalitet fra butikkernes side, der skal til for at samle opbakning om nye tiltag. Det kan f.eks. være etablering af lokale netværk, samarbejder med turistforeningerne, mobile kompetenceudviklingsværksteder, utraditionelle salgsevents osv.

Arbejdsmarkedspolitiske aktører

De regionale arbejdsmarkedsråd og AF kan være med til at etablere rammer for, at virksomhederne og medarbejderne gør sig til vigtige aktører i at sikre de nødvendige kompetencer i fremtiden. Udover vejledning af de jobsøgende, kan det ske gennem overvågning af det regionale arbejdsmarked og ikke mindst gennem igangsættelse af forsøgs- og udviklingsaktiviteter. Der skal stilles krav til virksomhederne om at være aktive aktører, f. eks. ved inddragelse af virksomhederne i jobtræningsordninger, evt. i samarbejde med andre sektorer i regionen.

Desuden kan AF tilskynde virksomhederne til at være opmærksomme på efteruddannelse som et effektivt redskab til fastholdelse, motivation og forbedret konkurrenceevne. Denne tilskyndelse kan blandt andet ske ved virksomhedskonsulenternes besøg i regionens virksomheder.

Desuden kan AF gøre brug af jobrotationsprojekter med sigte på at opkvalificere branchens ansatte og indsluse nye ledige talenter på området. Det har vist sig at være vanskeligt at benytte metoden over for alle branchens typer af butikker. Erfaringerne i Storstrøm er, at de store kædebutikker med mange ufaglærte og unge medarbejdere ansat, har ringe tilskyndelse til at indgå i jobrotation. Supermarkederne med kædetilhørsforhold vil ofte selv kunne honorere de efteruddannelseskrav, der stilles. Desuden har de sjældent vanskeligt ved at finde ny arbejdskraft, der er tilstrækkeligt kvalificeret, når andre falder fra. Derimod synes der at være et stort potentiale for at etablere jobrotation blandt specialbutikker, der er i modsatte rekrutteringssituation. Butikker, der har behov for medarbejdere med særligt kendskab til maling, lamper, byggematerialer mv., vil kunne opnå store gevinster ved at orientere sig mod de muligheder, som jobrotationen tilbyder. For at realisere dette mål, kræver det formentlig en særlig indsats, idet butikkerne erfaringsmæssigt har mange indvendinger mod at deltage i sådanne projekter. I selve rotationskonceptet er der imidlertid ingen knaster, som ikke kan overkommes.

7 Litteratur

Følgende rapporter, analyser og artikler er anvendt som supplement til det materiale, som vi har indhentet til belysning af det fremtidige detailhandelsarbejde i Storstrøms Amt (se kapitel 1.2 om metode og datagrundlag):

AF Storstrøm: Detailsektoren i Storstrømsregionen, 2003.

Agø Hansen, Claus og Clematide, Bruno: Et fælles begreb om kvalifikationer? Taastrup 1996.

Andersen, Vibeke m.fl: Forskellige virksomheder – forskellige krav. Virksomhedstyper, almen kvalifikationer og læringsrum. Roskilde Universitetsforlag, 1998.

Arbejdsliv: Arbejdsliv og læring - en antologi om involverende læreprocesser på danske arbejdspladser, Taastrup 1999.

Banke, Palle m.fl.: National Dialog Konference i netværket på Kryds og Tværs. Udvikling af arbejdsorganisering - medarbejderbytte til inspiration, Teknologisk Institut, Taastrup 2001.

Carsten Beck: Hvad skal vi med detailhandlen?, Fremtidsorientering 1/2004.

Bottrup, Pernille; Helms Jørgensen, Christian (red.), 2004: Læring i et spændingsfelt - mellem uddannelse og arbejde. Roskilde Universitetsforlag, Learning Lab Denmark.

CUTA: Synsvinkler på detailhandlen. Om rekruttering og medarbejderudvikling i detailhandlen i Vejle Amt, 2003.

Det faglige Udvalg for Detailhandelsuddannelser: Erhvervelse af delkompetence inden for detailhandel, 2000.

DMA/Research: Afdækning af realkompetencer blandt butiksansatte i detailhandelen, 2003.

Hansen, Claus Agø m.fl.: Læring på arbejdspladsen - virksomhedsintern uddannelse og læring, 1997.

Illeris, Knud (red.), 2002: Udspil om læring i arbejdslivet. Roskilde Universitetsforlag.

Illeris, Knud, 2003: Voksenuddannelse og voksenlæring. Roskilde Universitetsforlag, Learning Lab Denmark.

Mærsk Nielsen, Lizzie (red): Uddannelsesplanlægning - virksomhedsudvikling gennem medarbejderudvikling, 2005.

Mærsk Nielsen, Lizzie m.fl.: Analyseopgave vedr. voksen-, efter- og videreuddannelse (VEU) Delrapport, litteraturstudier, 2005.

Olesen, Axel: Fremtidens økonomi, forbruger og detailhandel, Fremtidsorientering 3/1998.

Randers Detailudviklingsråd: Fremtidens Butik. Efteruddannelse, rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, 1998.

Sørensen, Kim, Bauer, Conny, Hjorth Madsen, Lasse, Hermann, Thomas: Kompetenceløft i Danmark - sammenfatning, Teknologisk Institut/IFKA, 1998.

Valeur, Erik: Butikken er en slagmark., Tænk+test nr 48/ 2004.

Videnskabsministeriet: "Danmark skal vinde på Kreativitet – Perspektiver for dansk uddannelse og forskning i oplevelsesøkonomien". Rapport fra Arbejdsgruppen vedr. oplevelsesøkonomi, marts 2005.

8 Bilag

Bilag 1: Temaer ved interview af medarbejdere

Interviewene med kontormedarbejderne blev gennemført som strukturerede interview med enkeltpersoner eller som fokuserede gruppeinterview, begge med baggrund i en spørgeguide med følgende temaer:

1. Arbejdspladsen

- Beskrivelse af butikken (størrelse/omsætning, salg af hvilke varegrupper, kæde/ikke-kæde, kædens ansvarsområder).
- Hvordan er sammensætningen af medarbejdere? (Antal, ledere, unge, ældre, medarbejdere med børn, udskiftning, hvem er kernearbejdskraft?) Hvad betyder det for arbejdspladsen?
- Rekruttering af medarbejdere. Let/svært? Unge? Hvilke typer af job ønsker medarbejderne? Hvordan skulle din arbejdsplads se ud, hvis den skulle tiltrække flere medarbejdere, som har lyst til at blive i branchen?

2. Arbejdsopgaver/funktioner på arbejdspladsen

- Hvilke arbejdsopgaver løses på arbejdspladsen/i butikken (jf. bilag)?
- Hvilke opgaver løser lederen/ejeren, og hvilke løser medarbejderne?
- Hvilke arbejdsopgaver varetager du?
- Hvordan er din arbejdsgang i forhold til leder og kolleger?
- Hvem samarbejder du med internt og eksternt?
- Hvilken beslutningskompetence har du/de øvrige medarbejdere?
- Hvordan foregår udvikling af produkt og service? (Er du f.eks. med til at påvirke, hvilke varer der sælges, typer, mærke, udvalg, evt. hvordan? (Salgskoncept).
- Hvordan foregår planlægning af arbejdet? (F.eks. tidsplanlægning - hvor lang tid i forvejen kender man sine vagter, fleks mellem medarbejdere?)

3. Hvordan tror du dit/dine kollegaers job vil ændre sig i de kommende år?

- Nye arbejdsopgaver?
- Nye IT-redskaber eller lignende?
- Nye samarbejdspartnere, internt og/eller eksternt?
- Større ansvar og beslutningskompetence?

4. Hvilke kvalifikationer har du/I i dag brug for i jobbet, og hvilke vil du/I få brug for fremover?

- Teknisk-faglige, almen-faglige og personlige?
- Hvilke af disse kvalifikationer er vigtigst? - Nævn f.eks. de 5 vigtigste.

5. Hvordan får du/I vedligeholdt og udviklet dine/jeres kvalifikationer nu og fremover?

- Gennem kurser?
- Af hvem og hvor udbydes kurserne? (Firmaet/koncernen, handelsskolen, private udbydere, kæden, leverandører, handelsstandsforeningen).
- Gennem læring på og gennem jobbet (formelt og/eller uformelt)?

Bilag 2: Temaer ved interview af ledere

Interviewene med lederne blev ligeledes gennemført som strukturerede interview med baggrund i en spørgeguide. Temaerne var som følger:

1. Arbejdspladsen

- Beskrivelse af butikken (størrelse/omsætning, salg af hvilke varegrupper, kæde/ikke-kæde, kædens ansvarsområder).
- Hvordan er sammensætningen af medarbejdere? (Antal, ledere, unge, ældre, medarbejdere med børn, udskiftning, hvem er kernearbejdskraft?) Hvad betyder det for arbejdspladsen?
- Rekruttering af medarbejdere. Let/svært? Unge? Hvilke typer af job ønsker medarbejderne? Hvordan skulle arbejdspladsen se ud, hvis den skulle tiltrække flere medarbejdere, som har lyst til at blive i branchen?

2. Arbejdsopgaver/funktioner på arbejdspladsen

- Hvilke arbejdsopgaver løses på arbejdspladsen/i butikken (jf. bilag)?
- Hvilke opgaver løser du som lederen/ejeren, og hvilke løser medarbejderne?
- Hvilken beslutningskompetence har de øvrige medarbejdere?
- Hvordan fungerer kommunikationen mellem dig og medarbejderne?
- Hvordan foregår udvikling af produkt og service (i hvilken grad involveres medarbejderne)?
- Hvordan foregår planlægning af arbejdet (i hvilken grad involveres medarbejderne)?
- Hvordan samarbejdes der internt og eksternt?

3. Hvordan tror du dit/dine kollegaers job vil ændre sig i de kommende år?

- Nye arbejdsopgaver?
- Nye IT-redskaber eller lignende?
- Nye samarbejdspartnere, internt og/eller eksternt?
- Større eller mindre ansvar og beslutningskompetence til medarbejderne?

4. Hvilke kvalifikationer har du/I i dag brug for i jobbet, og hvilke vil du/I få brug for fremover?

- Teknisk-faglige, almen-faglige og personlige?
- Hvilke af disse kvalifikationer er vigtigst? - Nævn f.eks. de 5 vigtigste.

5. Hvordan får du/I vedligeholdt og udviklet dine/jeres kvalifikationer nu og fremover?

- Gennem kurser?
- Af hvem og hvor udbydes kurserne (firmaet/koncernen, handelsskolen, private udbydere, kæden, leverandører, handelsstandsforeningen)?
- Gennem læring på og gennem jobbet (formelt og/eller uformelt)?

Bilag 3: Temaer ved interview af ressourcepersoner

Interviewene med ressourcepersoner blev ligeledes gennemført som strukturerede interview med baggrund i en spørgeguide. Temaerne var som følger:

1. Hvordan tror du arbejdsopgaverne i detailhandelen vil ændre sig i de kommende år?

- Vil der komme nye arbejdsopgaver?
- Vil der komme nye IT-redskaber eller lignende?
- Hvordan kan internationalisering komme til at påvirke detailhandelen?
- Vil der være behov for at samarbejde på nye måder i virksomhederne?
- Vil der være behov for at samarbejde på nye måder imellem virksomhederne?
- Vil medarbejderne få større ansvar og beslutningskompetence?

2. Hvilke kvalifikationer har medarbejderne i dag brug for i deres job?

- Teknisk-faglige, almen-faglige og personlige?
- Hvilke af disse kvalifikationer er vigtigst? - Nævn f.eks. de 5 vigtigste.

3. Hvilke nye kvalifikationer vil eventuelle ændringer i arbejdsopgaverne kræve?

- Teknisk-faglige, alment faglige og personlige? – Nævn f.eks. 3 vigtige.

4. Hvordan får medarbejderne vedligeholdt og udviklet deres kvalifikationer?

- Gennem kurser?
- Gennem læring på og gennem jobbet?
- Hvad er der gjort i branchen indtil nu?
- Hvad vil I gøre fremover?

5. Har du forslag til virksomheder, som vi kan kontakte, og som kan bidrage til bl.a. besvarelsen af ovennævnte spørgsmål?

Bilag 4: Begrebsafklaring

På de følgende sider vil vi kort referere den opfattelse af kvalifikationer, læring, læringsveje og læringsformer, der har dannet baggrund for projekt gennemførelsen og for beskrivelsen af jobprofiler. Vi er opmærksomme på, at der er mange forskellige opfattelser af, hvordan disse begreber anvendes. Vi vil med dette afsnit give udtryk for vores definition af begreberne med udgangspunkt i den praktiske analyse- og konsulentverden. Begrebsdefinitionerne er baserede på Teknologisk Institut, Arbejdslivs mange års erfaring og arbejde på feltet læring, jobudvikling og kvalifikationsudvikling (se blandt andet Clematide og Agø Hansen, 1996; Agø Hansen m.fl. 1997; Arbejdsliv 1999 og Banke m.fl. 2001).

Kvalifikationer er den viden, kunnen, færdigheder og holdninger, som en person har erhvervet gennem såvel formel uddannelse som arbejds- og livserfaring.

I beskrivelsen af jobprofiler opererer rapporten med tre forskellige grupper af kvalifikationer: Teknisk-faglige kvalifikationer, almen-faglige kvalifikationer og personlige kvalifikationer, (Clematide og Hansen, 1996). Denne opdeling kan være et nyttigt redskab i fokuseringen af medarbejdernes kvalifikationer, og en præcisering af de tre typer kvalifikationer er blandt andet vigtig, når man drøfter job- eller medarbejderudvikling med uddannelsesaktører eller ved vejledning af personer, der er i beskæftigelse eller søger ansættelse i branchen.

Vi vil herunder kort skitsere en opdeling af de forskellige kvalifikationer:

A. Teknisk-faglige kvalifikationer

De teknisk-faglige kvalifikationer er et begreb til at beskrive særkendet ved arbejdet i en bestemt branche eller fag. Kvalifikationerne består f.eks. i:

- Manuelle færdigheder, fysisk styrke og finmotorik
- Paratviden og forståelse for processer, materialer, værktøjer, procedurer og kunder/klienter
- Teknisk sensibilitet.

Ved teknisk sensibilitet er der først og fremmest tale om erfaringsbaserede kvalifikationer som f.eks. at kunne høre, føle eller lugte, om en maskine eller et materiale, en situation fungerer som forventet, og at man indretter sit arbejde derefter.

De teknisk-faglige kvalifikationer er ofte nogle, der kan læres igennem formaliserede uddannelser, som 'lægger op til' en bestemt type arbejde.

B. Almen-faglige kvalifikationer

De almen-faglige kvalifikationer består i kvalifikationer, som ikke 'ejes' af en bestemt branche eller et fag, da de i høj grad forventes at kunne blive anvendt i flere fag/brancher, men som samtidig har forskellige konkrete toninger afhængigt af det arbejdsfelt, man arbejder i. De almen-faglige kvalifikationer kan opdeles i følgende kategorier:

- Metodiske kvalifikationer
 - At kunne gruppere, systematisere, planlægge, at kunne skelne væsentligt fra uvæsentligt, at kunne søge, sortere og vurdere informationer, og at kunne planlægge

arbejdsskridt i forhold til givne mål, at kunne foretage logiske slutninger, at kunne analysere og udforme synteser og lignende (osv.).

- Kommunikative kvalifikationer
 - At have evnen til at forstå og tolke, hvad andre skriver og siger og selv at være i stand til at formidle et budskab skriftligt og mundtligt (eventuelt også fremmedsprog). Altså, at kunne skrive, læse og forstå dansk og at kunne kommunikere med kollegaer, ledere eller kunder skriftligt og mundtligt.
- Organisationskvalifikationer
 - At kunne se sig selv i den organisatoriske helhed, at kunne finde råd, hvis man er i tvivl, at kunne forholde sig hensigtsmæssigt til skrevne og uskrevne regler i organisationen og at kunne forme organisatoriske løsninger for at opnå et givent mål.
- Talforståelse og matematiske færdigheder
 - At kunne indsamle og registrere data, at kunne vælge en hensigtsmæssig nøjagtighedsgrad ved indsamling af data, at kunne bruge de fire regningsarter samt decimal, brøk og procentregning, at kunne vurdere mængder og proportioner, tolke og udforme diagrammer m.m.
- Edb-/IT-kvalifikationer
 - Det er den af de almen-faglige kvalifikationer, som p.t. er under hurtigst forandring på grund af den teknologiske udvikling; spændvidden er enorm, og der kan stilles spørgsmålstegn ved i hvor høj grad der reelt er tale om almen-faglige eller teknisk-faglige kvalifikationer, som hører til et bestemt fag eller branche. I langt de fleste job i dag er det et krav, at medarbejderne på brugerniveau kan anvende edb. Til den almen-faglige kategori hører også f.eks. edb-baseret forberedelse, behandling og præsentation af information, både i tekst, grafik og tal.

C. Personlige kvalifikationer

De personlige kvalifikationer hører til de kvalifikationer, der tidligere blev kaldt de procesafhængige kvalifikationer, der dækker noget, man forbinder med individer:

- Selvstændighed
- Ansvarsbevidsthed
- Samarbejdsevne
- Fleksibilitet forstået som omstillingsparathed i forhold til nye ukendte situationer
- Nysgerrighed.

De personlige kvalifikationer vil altid være kontekstafhængige. Spørgsmålet om, hvorvidt de bliver sat i spil og brugt på arbejdspladsen, er altså afhængigt af, hvilke muligheder, der er for det på arbejdspladsen. Dertil kommer, at de personlige kvalifikationer ikke eksisterer løse fra de øvrige kvalifikationer. De refererer til den enkelte person og betegner den viden og de færdigheder, som han eller hun har på et givet tidspunkt i forhold til arbejdslivet.

Især de personlige kvalifikationer er i deres udfoldelse meget afhængige af de arbejdsmæssige og virksomhedsorganisatoriske sammenhænge. F.eks. kan ansvarsbevidsthed kun komme til udtryk i de situationer, hvor den enkelte har mulighed for at tage et an-

svar, og man kan kun vise samarbejdsevne i de situationer, hvor der reelt er noget at samarbejde om osv.

Det er historisk bestemt, hvilke personlige kvalifikationer, der er i fokus. Det er f.eks. stadig vigtigt at være en stabil medarbejder, men det er i dag ikke den kvalifikation, som oftest nævnes i debatten om, hvad der skal til for at være en god medarbejder. Det er derimod kvalifikationer såsom samarbejdsevne, ansvarsbevidsthed og omstillingsevne.

Andre begreber, som anvendes i jobprofilbeskrivelserne, er *kompetence*, *erhvervsuddannelse* og *efteruddannelse*, samt *arbejdspladsbaseret læring*.

Kompetence er, at en person besidder bestemte kvalifikationer, at hun også er motiveret for at anvende kvalifikationerne og endelig at hun i sit job har beføjelsen - dvs. myndighedskompetencen til at bringe kvalifikationerne i anvendelse.

Erhvervsuddannelse og efteruddannelse er formaliserede aktiviteter, som er produceret af offentlige eller private kursusarrangører, konsulenter mv. Eksempler herpå er erhvervsuddannelser og kursusaktiviteter, der gennemføres på handelsskoler, AMU centre og tekniske skoler, eller eksempelvis større kæders eget uddannelsescenter. Aktiviteterne afholdes oftest på uddannelsescentrene, men de kan også være forlagt til arbejdsstedet.

Arbejdspladsbaseret læring forstås som planlagte og strukturerede læringsaktiviteter, der afholdes på arbejdspladsen. Aktiviteterne omfatter formaliserede introduktionsforløb, sidemandsoplæring, udviklingsprojekter m.m. Aktiviteterne kan være konsulentstøttede eller de kan være selv bærende. Hertil hører også den læring, der følger som en naturlig og integreret del af arbejdet, dvs. at man ved at løse arbejdsopgaver uvilkårligt gennemgår læreprocesser.

Sammenhængen mellem kvalifikationer, læring og læringsveje

Udformningen af jobprofiler og udarbejdelsen af analyserapporten baserer sig på en forståelse af, at udvikling af jobbene og af medarbejderes kvalifikationer sker i en sammenhæng, der hele tiden påvirkes af forhold på samfundsniveau (f.eks. uddannelsesudbud), på virksomhedsniveau (f.eks. organisatoriske rammer) og på individniveau (f.eks. motivation). Vi vil her kort redegøre for denne forståelse.

Den samfundsmæssige udvikling, bevægelserne i retning af vidensamfundet, samt den øgede globalisering betyder, at voksenuddannelse og livslang læring er en nødvendighed og et krav til alle voksne. Samtidig fokuserer nyere forskning på, at medarbejdere ikke lærer, fordi de har behov for det, men fordi de har en subjektiv interesse og et engagement i arbejdet, og fordi de er motiverede for at lære nyt og kvalificere sig.

Læring har traditionelt været opfattet som noget, der var tilknyttet skolen og det faglige stof, der skulle indlæres, men der er sket et skift hen imod interessen for arbejdspladsen som læringsarena. Samtidig er der politisk ændret fokus i retning af en større efterspørgselsstyring af uddannelser samt mere fokus på den arbejdspladsbaserede læring. Der er desuden en tendens til en højere grad af individualisering. Der er fokus på livslang læring for den enkelte, og der er i uddannelsessystemet givet en langt højere grad af mulighed for individualisering i uddannelsesforløbene.

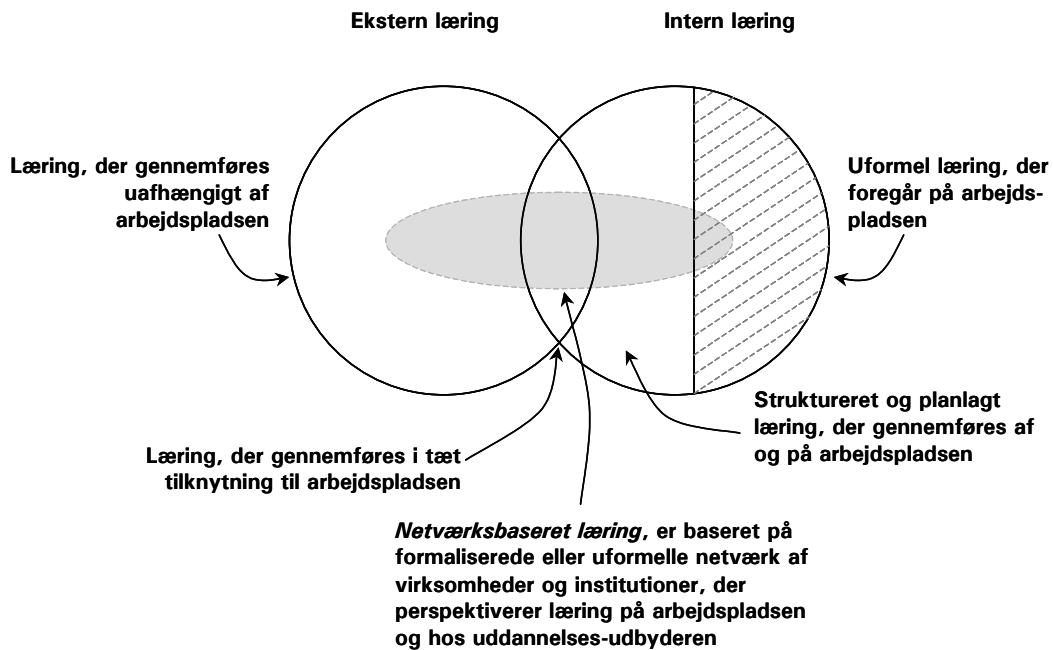
I det daglige anvender virksomhederne en række forskellige interne læringsformer, som er dokumenteret og beskrevet af Agø Hansen m.fl. (1997). Her skelnes der mellem den *planlagte og strukturerede læring* og den *uformelle læring* i virksomhederne. Den planlagte og strukturerede læring gennemføres af virksomheden selv, og den kan f.eks. bestå i formaliserede introduktionsforløb og sidemandsoplæring. Derudover foregår der i udstrakt grad uformel læring i virksomheden som en naturlig og integreret del af arbejdet ved, at de ansatte løser de forskellige arbejdsopgaver i fællesskab eller ved at søge råd og vejledning, når de støder på arbejdsopgaver, de ikke selv kan løse.

Men læringskulturen i virksomhederne handler ikke kun om den læring, der foregår på virksomheden, men også om de åbninger, som virksomhederne giver for, at medarbejderne deltager i læringsaktiviteter uden for arbejdspladsen, f.eks. på forskellige former for uddannelsesinstitutioner. Mange virksomheder tilstræber et samspil mellem den læring, der foregår i virksomheden og den, der foregår på uddannelsesinstitutioner, således at der kan etableres en balance mellem den uformelle læring, der foregår på arbejdspladsen, og den mere formelle læring på en uddannelsesinstitution.

I den forbindelse er der kommet fokus på en læringsform, der kan supplere læringen i virksomheden og læringen i det - mere eller mindre - formelle uddannelsessystem. Den nyere læringsform er netværk. Netværk kan, afhængigt af deres udformning, både tilbyde nærhed og distance. Læringen sikrer i vid udstrækning relevans for deltageren, fordi den udspiller sig i relation til egen arbejdsplads, og samtidig giver den også mulighed for andre perspektiver på den lærendes hverdag via input fra de øvrige deltagere i netværket.

Nedenfor er gengivet en figur, der illustrerer de forskellige typer læringsformer, som er blevet beskrevet. De to hovedtyper er ekstern læring (erhvervsuddannelse og efteruddannelse) og intern (arbejdspladsbaseret læring). Figuren skitserer endvidere en zone for læring, som kan kaldes 'den tredje læringszone'. Det er den zone, hvor man gennem f.eks. netværk, praktikophold, besøg eller anden form for udveksling imellem virksomheder får perspektiveret egen og andre virksomheders måder at arbejde med læring og udvikling af arbejdspladsen.

Læringsformer



Som det ses af figuren, er de forskellige typer læringsformer overlappende. Den **eksterne læring** kan enten gennemføres uafhængigt af arbejdspladsen eller i tæt tilknytning til arbejdspladsen. I det første tilfælde kan der f.eks. være tale om læring som følge af deltagelse i en arbejdsmarkedsuddannelse (AMU), hvor deltagerne kommer fra flere forskellige arbejdspladser. I det andet tilfælde kan der være tale om, at medarbejderne fra én arbejdsplads deltager i et kursus tilrettelagt af et AMU-center, og hvor undervisningen er tæt knyttet til løsning af de opgaver, der er på den konkrete arbejdsplads. F.eks. kan hele - eller dele af - uddannelsen gennemføres på arbejdspladsen.

Den øvrige del af den **interne (arbejdspladsbaserede) læring** kan dels være den strukturerede og planlagte læring, der f.eks. foregår i forbindelse med struktureret side-mandsoplæring af nye medarbejdere. Dels kan det være den uformelle læring, der f.eks. består i, at kollegaer hjælper hinanden eller i, at kollegaer i fællesskab drøfter mulige løsninger af en opgave.

I zonen for '**den netværksbaserede læring**' arbejder man i et fællesrum mellem uddannelsesinstitutioner, virksomheder og andre udviklingsagenter (f.eks. netværkskoordinatorer). Ved hjælp af bestemte dialogformer arbejder deltagerne systematisk og reflekterende med virksomhedens egen læring, samspillet mellem uddannelse og arbejdsplads og med hvilke gevinster, man kan hente ved at få spejlet egen virkelighed i andre virksomheder. Der arbejdes både med den formaliserede og den uformelle læring, fordi man via netværksformen (og perspektiveringerne) får givet hinanden råd om gode måder at systematisere og gennemføre udviklingsprocesser, mens man også får udvekslet erfaringer på et mere uformelt plan om fordele og blokeringer i udviklingsprocesser.

Alle tre læringsformer anvendes i de detailhandelsvirksomheder, som indgår i undersøgelsen, med en klar overvægt af den uformelle, ustrukturerede læring, til dels den strukturerede og planlagte læring (leverandørindroduktioner) og endelig den eksterne læring

(kurser gennem kæden). Den netværksbaserede læring er kendt, men ikke særligt udbredt (se også afsnit 2.5).