



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

SHOP EXPRESS

– ur ett personalperspektiv

Caroline Bjurman
Emma Halvarsson
Agnes Sjögren

Handledare:
Örjan Hallgren
Carina Sjöholm

C-uppsats
VT 2005

Tack!

Vi vill, innan ni börjar läsa vår kandidatuppsats, tacka de som hjälpt oss att göra denna uppsats möjlig. Först av allt vill vi tacka stormarknadschefen på Coop Forum på Jägersö i Malmö, *Roger Nilén*, som tillät oss att genomföra undersökningen hos dem. Vi vill även rikta ett speciellt tack till ansvarig för Spel & Kiosk, *Anette*, för ditt hjälpsamma och trevliga bemötande av oss under de dagar vi genomförde undersökningen. Ett stort tack till *Coop Forums personal* som ställde upp och blev intervjuade, ni vet vilka ni är!

Slutligen vill vi tacka våra handledare Örjan Hallgren och Carina Sjöholm för hjälp och stöd under arbetets gång. Örjan, vi vill speciellt tacka dig för den tid utanför din vanliga arbetsvecka då du har ställt upp att läsa och hjälpa oss. Carina, tack för din hjälp med att ge oss nya infallsvinklar med ett etnologiskt tankesätt.

Tack igen!

Caroline, Emma och Agnes

Sammanfattning

Dagligvaruhandeln har under de senaste åren utsatts för hårdare konkurrens. För att kunna möta denna konkurrens har företag som ICA och Coop effektiviserat sin verksamhet med hjälp av teknikbaserad självservice. Tekniken leder till att kunden utför de arbetsmoment som kassörskan tidigare gjorde. Detta fick oss att undra över personalens syn på den nya tekniken. Syftet med arbetet är att kartlägga hur personalen på en stormarknad reagerar på införandet av ny teknologi. Vi har genom kvalitativa intervjuer införskaffat empiri och genom detta skapat oss en bild av stormarknadens inre arbetsmiljö. Personalen har alla haft individuella inställningar till sitt arbete. Men generellt kan vi konstatera att samtliga varit positiva till införandet av teknikbaserad självservice, Shop Express. Stormarknaden har även genomgått andra förändringar vilket har försvårat identifieringen av direkta konsekvenser av Shop Expressinförandet. Vi har dock kunnat urskilja två centrala konsekvenser: ökad stress och reducering av arbetsskador.

Innehållsförteckning

KAPITEL 1	6
Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.1.1 Teknikbaserad självservice (TBSS).....	7
1.2 Syfte och frågeställning	8
1.3 Avgränsningar	9
1.4 Disposition.....	9
KAPITEL 2	10
Metod	10
2.1 Val av undersökningsmetod	10
2.1.1 Kvalitativ ansats	10
2.2 Datainsamling.....	10
2.2.1 Teoretiskt ramverk.....	10
2.2.2 Val av studieobjekt	11
2.2.3 Val av informanter.....	11
2.2.4 Utarbetandet av intervjumall	12
2.2.5 Intervjusituationens miljö	12
2.2.6 Transkribering	13
KAPITEL 3	14
Teoretiskt ramverk	14
3.1 Klassisk & Modern organisationsteori	14
3.1.1 Scientific Management	14
3.1.2 Human Relations	15
3.1.3 Human Resource Management.....	15
3.2 Teoretiska teman.....	16
Figur 3:1. Översiktlig bild över skolornas syn på valda teman	16
3.2.1 Förändringar i organisationen.....	16
3.2.2 Tekniken och människan	18
3.2.3 Stress.....	19
3.2.4 Sociala relationer i organisationen	20
KAPITEL 4	23
Empirisk studie	23
4.1 Bakgrund studieobjekt - Coop Sverige.....	23
4.1.1 Coop Forum.....	23
4.2 Empiriska teman	24

4.2.1 Förändringar i organisationen.....	24
4.2.1.1 Inför förändringen Shop Express.....	24
4.2.1.2 Shop Express idag	26
4.2.1.3 Ytterligare förändringar på Coop Forum.....	27
4.2.2 Tekniken och människan.....	28
4.2.3 Stress.....	29
4.2.4 Sociala relationer i organisationen	30
KAPITEL 5.....	33
Analys och diskussion.....	33
5.1 Förändringar i organisationen.....	33
5.2 Tekniken och människan	35
5.3 Stress.....	36
5.3 Sociala relationer i organisationen	38
5.4 Slutord	39
5.6 Förslag till fortsatta studier.....	40
KÄLLFÖRTECKNING	41
BILAGA 1.....	43
Intervjuguide – personal på COOP på Jägersro i Malmö.....	43
BILAGA 2.....	45
Extra intervjuguide till stormarknadschef – COOP Forum på Jägersro i Malmö.	45
BILAGA 3.....	46
Extra intervjuguide till personalansvarig kassa/Shop Express - COOP Forum på Jägersro i Malmö.	46

Kapitel 1

Inledning

Inledande kapitel i denna kandidatuppsats börjar med att ge läsaren en kort bakgrund inom området vi har för avsikt att undersöka. I följande avsnitt hoppas vi kunna intressera och skapa en förståelse hos läsaren för det område vi valt.

Vi kommer vidare att beskriva syftet med vår undersökning som leder till vår frågeställning. Därefter kommer vi att redogöra för uppsatsens avgränsningar. Sist i detta kapitel redogör vi för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Dagligvarumarknaden i Sverige har under de senaste åren blivit mer och mer konkurrensutsatt och oförutsägbar.¹ Med ökad internationalisering etablerar sig utländska företag på den svenska marknaden vilket skapar ett ökat konkurrensläge. Så kallade "category killers" gör sitt intåg i Sverige – utländska kedjor med hög omsättning och avsevärt mindre personal. Exempel på dessa är tyska kedjan Lidl och danska Netto.

Marknadens klimat kräver att företagen och butikerna antingen sänker sina priser eller differentierar sig på annat vis för att behålla sina kunder. I och med internationaliseringen och handeln med andra delar av världen skapas nya impulser, tillgång till ny teknik samt en möjlighet till specialisering. Handeln har ett stort behov av att rationalisera eftersom kostnaden för en vara läggs allt mer på återförsäljaren vilket gör att åtgärder måste vidtas.² Rationalisering inom handeln är dock ingen ny företeelse. Ända sedan efterkrigstiden har den vuxit till att bli en allt starkare kraft.³ Inom handeln finns det ett stort utrymme att ta sig an ny teknik som rationaliserar olika delar inom företaget, eftersom dagligvaruhandeln har låga marginaler på sina produkter. För att rationalisera och för att differentiera sig på den svenska marknaden har två av de stora aktörerna (Coop och

¹ Bergström, Fredrik & Fölster, Stefan (2001:13) *Kampen om köpkraften: handeln i framtiden*. Stockholm: Handelns utredningsinstitut.

² Bergström (2001:12)

³ Bergström (2001:15)

ICA) anammat den redan internationella trenden teknikbaserad självservice – Technology-Based-Self-Service (TBSS)⁴ – i sina butiker.

1.1.1 Teknikbaserad självservice (TBSS)

Den teknikbaserade självservicen är ett relativt nytt uttryck. Självservice i sig är dock precis som rationaliseringen inget nytt. Den går att härleda så långt tillbaka som till början på 1900-talet i till exempel den amerikanska lanthandeln.⁵

Teknikbaserad självservice går ut på att kunden till olika grad utför servicen själv med hjälp av olika tekniska utrustningar.⁶ Exempel på detta kan vara bankernas kontantautomater, biljettautomater, informationscentraler, telefonbanker, distansstudier etcetera.

Den teknikbaserade självservice som används i den svenska detaljhandeln idag handlar vanligen om att kunden registrerar sig för tjänsten innan denne handlar. Därefter tar kunden en handscanner och läser in varorna efterhand som denne lägger dem i kassarna. Vid kassan lämnar kunden sedan över handscannern till kassörskan som registrerar det i kassan och kunden betalar sedan för varorna på vanligt vis. Varorna behöver genom detta inte plockas upp på bandet och läsas in av kassörskan. Slumpmässigt väljer ett dataprogram om kunden ska kontrolleras. Det innebär att kunden får plocka upp varorna och kassörskan läser in dem som i en traditionell manuell kassa.

Ytterligare ett steg i utvecklingen, vilket en del butiker i Sverige har anammat, innebär att kunden själv avslutar sitt köp med kortbetalning och får kvitto och köpet är klart. I dessa kassor kan enbart betalning med kort ske och inga kuponger eller pantkvitton kan registreras. I denna självutcheckningskassa sker ingen kontakt med kassörskan, bara i de fall då det blir kontroll, vilket även här bestäms av ett dataprogram.

Ny teknik har i allmänhet en stor möjlighet att leda till kraftiga rationaliseringsvinster inom handeln. Trots en total omsättningsökning inom handeln minskar sysselsättningen.⁷ Detta är dock inte påvisat i fallet med TBSS. Vissa debattörer

⁴ Uttrycket kommer ursprungligen från Dabholkars artikel (1996) här återgiven i Anselmsson, Johan. (2001:11) *Customer-Perceived Service Quality and Technology-Based Self-Service*. Lund: Lund Business Press.

⁵ The Economist (Sept 18th-24th 2004) *Technology Quarterly – Your Hired*

⁶ Anselmsson, J. (2001:11)

⁷ Bergström (2001:13, 23)

och forskare menar dock att företagen sparar pengar samtidigt som kunden gör mer av arbetet åt företagen.⁸

Undersökningar inom området TBSS har, enligt vår uppfattning, främst genomförts ur ett kund- eller företagsperspektiv. När vi tittade närmare på utvecklingen och anammandet av den teknikbaserade självservice väcktes våra tankar om vad den tredje parten, i detta fall *personalen*, anser.

1.2 Syfte och frågeställning

Då personalen är en viktig resurs i detaljhandeln vill vi med denna uppsats uppmärksamma *deras* syn på införandet av teknikbaserad självservice i detaljhandeln. Syftet med uppsatsen är att visa vilka effekter införandet av den nya tekniken kan ha på personalen och vilka konsekvenser detta i sin tur kan leda till. Vi vill även lyfta fram vilka känslor inför sitt arbete införandet av den nya tekniken kan skapa. Vårt syfte kan avges med följande frågeställning:

Hur påverkas butikspersonalen vid införandet av den nya tekniken Shop Express?

I denna studie kommer vi att använda oss av detaljhandelskoncernen Coop Nordens system, Shop Express. Den empiriska studien är utförd på en av koncernens stormarknader, Coop Forum på Jägersro i Malmö.

För att kunna besvara vårt syfte, formulerade vi ett flertal mer specifika forskningsfrågor:

- Vad anser personalen om införandet av den nya tekniken Shop Express?
- Förändras personalens arbetsuppgifter i och med införandet, och i så fall på vilket sätt?
- Hur upplever och känner personalen inför den förändrande arbetsmiljön som Shop Express bidragit till?
- Har personalens syn på sitt arbete förändras efter införandet av Shop Express?

⁸ The Economist (Sept 18th-24th 2004)

1.3 Avgränsningar

Vi har avsiktligt valt att inte beröra personalens lönefrågor, schemaläggning samt övriga anställningsvillkor. Inte heller har vi lagt in något genusperspektiv i vår analys.

1.4 Disposition

Vår uppsats följer en traditionell akademisk form. I **kapitel 1, Inledning**, ger vi läsaren en *bakgrund* för att fånga intresset och skapa förståelse för det ämne vi valt. Denna bakgrund leder ner till våra tankar kring *syftet* med uppsatsen. Efter vi redogjort för syftet med uppsatsen klargör vi vår *frågeställning*. Därefter vill vi uppmärksamma läsaren på de *avgränsningar* vi gjort i denna uppsats.

Kapitel 2, Metod, berättar hur vi valt att arbeta under uppsatsens gång. Vi berättar vilken undersökningsmetod och ansats vi valt, samt redogör för hur vi gått till väga för att *utforma de intervjuer* vi gjort. Vi redogör även för den *intervjusituation* vi har befunnit oss i.

Under **kapitel 3, Teoretiskt ramverk**, redogör vi för de teorier som vi valt och som ligger till grund för tolkning och förståelse av vårt empiriska material. Vi redogör därefter för teorin bakom de *teman* som vi funnit i vårt empiriska material.

Följande **kapitel 4, Empirisk studie**, redovisar resultatet i de intervjuer vi genomfört på vårt studieobjekt. Inledningsvis får läsaren en kort bakgrund om verksamheten där vi valt att genomföra vår undersökning.

I **Kapitel 5, Analys och diskussion**, kopplar vi samman de teoretiska påståendena med vårt empiriska material och analyserar och diskuterar dess utfall. Avslutningsvis i detta kapitel redogör vi för vad vi anser att vår undersökning kan bidra med inför framtida förändringar som innefattar teknisk utveckling i en organisation. Vi ger även här förslag på fortsatt forskning inom området.

Kapitel 2

Metod

I detta kapitel beskriver vi hur vi har gått till väga i uppsatsen. Vi har valt en kvalitativ ansats och använt oss av ett teoretiskt ramverk som grund till arbetet. I vår kvalitativa ansats har vi arbetat med djupintervjuer.

2.1 Val av undersökningsmetod

2.1.1 Kvalitativ ansats

Vi valde att arbeta med en kvalitativ undersökningsmetod. Detta eftersom vi ville fördjupa oss i personalens åsikter och tankar kring införandet av Shop Express. För att göra detta valde vi att använda oss av djupintervjuer. Utifrån det ämnesområde vi ämnade studera formulerade vi en första frågeställning som till stor del var baserad på våra egna uppfattningar om problemet, vilket kan ha påverkat vår inställning till det. Våra egna uppfattningar och vår förförståelse bygger på att vi alla tre (tidigare och i dagsläget) har yrkeserfarenhet från dagligvaruhandeln. Vi har även skapat oss en egen uppfattning om Shop Express då vi som kunder har använt oss av systemet.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Teoretiskt ramverk

Eftersom vårt syfte med denna uppsats är att visa hur företagets personal tar sig an den nya tekniken valde vi som teoretisk utgångspunkt de klassiska organisationsteorierna *Scientific Management* och *Human Relationsskolan*. Vi valde även en nutida organisationsteori; *Human Resource Management*.

Följande teman har vi kunnat utläsa ur vårt empiriska material och därför kommer vi även att behandla teorin kring dessa och hur de tre ovanstående teorierna beaktar dem:

organisatoriska förändringar, tekniken och människan, stress och sociala relationer i organisationen.

2.2.2 Val av studieobjekt

Vi valde att använda oss av Coop Sverige därför att de har varit ledande i införandet av ny teknik i Sverige. De var först på den svenska marknaden 1999 med att införa TBSS i dagligvarubranschen. Efter diskussion med ansvarig på huvudkontoret för Coop Sveriges TBSS-system, Shop Express, föll valet av stormarknad på Coop Forum på Jägersro i Malmö. Vi ansåg det vara ett bra studieobjekt eftersom stormarknaden var först i södra Sverige med att införa tekniken.

För att kunna presentera vårt studieobjekt och för att vi skulle få en förståelse för systemet som införts i butiken inhämtades information om företaget från Coop Nordens hemsida och via broschyrer på plats i butiken.

2.2.3 Val av informanter

Efter samtal med stormarknadschefen på Coop Forum på Jägersro kom vi i kontakt med personalansvarig för den personal som arbetar i kassan och med Shop Express. I samråd med denne bestämdes att vi skulle intervjua åtta anställda i arbetsgruppen Spel & Kiosk/kundtjänst. Skälet till detta var att de är de som informerade kunder om systemet och är ansvariga för Shop Expresskassorna.

Efter första intervjudagen visade det sig att valet att intervjua personal enbart från hennes arbetsgrupp Spel & Kiosk var för snävt. Vi såg ett behov av att komma i kontakt med den personal som satt flertalet timmar i kassan varje dag. Denna miss i planeringen av intervjuerna visade sig senare vara positivt för oss då vi fick en större bredd på våra kvalitativa intervjuer.

En kvalitativ intervjusituation kan vara krävande för både för den som intervjuar och för informanten. Därför är det viktigt att den som deltar i undersökningen gör detta frivilligt.⁹ Vi antog att de anställda hade blivit tillfrågade om de vill delta. Det framkom dock under våra intervjuer att så inte var fallet. De intervjuade hade blivit informerade i förhand via e-post om vad intervjun skulle handla om, vilken dag och tid de skulle intervjuas av oss, men vad vi förstår så var de inte *tillfrågade*. Detta är en viktig del då

⁹ Holme, Idar Magne & Solvang Krohn Bernt (1997:105). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

intervjuerna innebar att den anställde skulle delge oss sina känslor om sin arbetssituation och om hur organisationen fungerade vid införandet av Shop Express. Detta kan ha haft en viss påverkan på intervjuernas utfall, dock kan vi i efterhand tycka oss utläsa att ingen av de intervjuade egentligen hade något emot att delta.

Totalt sett blev det åtta enskilda intervjuer med personal i befattningen butiksbiträde/kassa och två med ansvarig personal (stormarknadschefen samt personalchef Spel & Kiosk). Genomsnittlig anställningstid för de intervjuade är 17 år. Vi intervjuade tre män och sju kvinnor. Åldern på de intervjuade varierade mellan 27 och upp mot 60. Vi gjorde även en intervju via e-post med en facklig utredare för organisationen Handels, för att få deras syn på införseln av TBSS.

2.2.4 Utarbetandet av intervjumall

Eftersom vi ville få fram så mycket information om informantens uppfattning av sin situation och känslor inför sitt arbete som möjligt, valde vi att tematisera våra intervjuer. Under varje tema ställde vi upp ett antal frågor som vi ansåg väsentliga att få svar på. Vi försökte att inte styra intervjun utan ställde så öppna frågor som möjligt och kopplade de direkt till de svar som intervjupersonen framhöll, eftersom det är viktigt i kvalitativa intervjuer att informantens egna uppfattningar om situationen framhålls.¹⁰

2.2.5 Intervjusituationens miljö

Intervjuerna genomfördes som sagt på Coop Forum i Jägersro och vi valde att bara vara två intervjuare närvarande under själva intervjuerna. Vi delade upp de tio intervjuerna på tre dagar då det dels är intensivt att intervjua hela dagarna och dels för att det skulle gå ihop med de anställdas schemalagda arbetstid.

För att underlätta informationsinsamlingen använde vi oss av en MP3-spelare för inspelning. Intervjupersonerna godkände innan intervjun började att vi kunde spela in. Under tiden intervjuerna pågick gjorde vi stödanteckningar när det fanns behov av det. Intervjuernas längd varierade mellan 22 och 47 minuter.

Under våra intervjuer med kassapersonalen blev vi tilldelade av personalansvarig ett konferensrum på Coop Forums kontor. Rummet var placerat mitt i kontorslandskapet och hade full insyn utifrån. Det var relativt tunna glasväggar ut mot kontorslandskapet vilket gjorde att det fanns en möjlighet att det som sades hördes ut. Att rummet var placerat inne

¹⁰ Holme & Solvang (1997:100)

på kontoret kan ha påverkat informanterna då det passerade anställda utanför hela tiden samt att det inte var en neutral plats då den anställdes chef hade sin arbetsplats i rummen bredvid.

De två intervjuer som gjordes med stormarknadschefen och personalchefen genomfördes i ett annat konferensrum som var helt insynsskyddat och på annan plats på Coop Forum. Denna plats valdes av stormarknadschefen.

2.2.6 Transkribering

Materialet från våra tio muntliga intervjuer gav oss en förståelse för hur olika mycket information en intervju kan ge. För att vi skulle kunna göra en så bra analys av materialet som möjligt och för att vi inte skulle missa någonting som blivit sagt valde vi att skriva ut intervjuerna ordagrant. Detta var också ett måste då alla tre gruppmedlemmarna inte var närvarande vid alla tre intervjudagarna.

Kapitel 3

Teoretiskt ramverk

Kapitlet ger en översikt över de teorier vi valt att utgå från i vår studie. För att kunna tolka det empiriska underlaget kommer följande teorier att användas; Scientific Management, Human Relations, Human Resource Management, då dessa skolor levererar en intressant personalaspekt ur ett historiskt och ett nutida perspektiv.

Därefter kommer vi som sagt, redogöra för följande teman som vi kunnat finna i vårt empiriska material och därför kommer vi även att behandla teorin kring dessa och hur de tre ovanstående teorierna beaktar dem: Förändringar i organisationen, Teknik och människa, Stress och Sociala relationer i organisationen.

3.1 Klassisk & Modern organisationsteori

3.1.1 Scientific Management

Det var i början av 1900-talet som Fredrick W Taylors Scientific Managementteorier formulerades. Taylor menade att dåtidens företagsledare både var ineffektiva och osystematiska i sin produktion. Taylor visade genom vetenskapliga metoder som till exempel tidsstudier, hur man skulle maximera effektiviteten och rationalisera produktionen och på så sätt tillämpa ett *bästa sätt* och att ha *rätt man på rätt plats*. Taylor menade att det var vetenskapen som skulle hjälpa till att effektivisera arbetet på bästa sätt. All tankeverksamhet, planering och beslutsfattande skulle skötas av ledningen. Arbetarna på golvet skulle arbeta och utföra produktionen, inte tänka. Han menade vidare att arbetsuppgifterna skulle standardiseras så långt det gick så att vem som helst skulle kunna utföra uppgifterna utan att någon omfattande utbildning måste genomgå. Arbetsuppgifterna skulle vidare utformas och beskrivas in i minsta detalj och detta skulle sedan ligga till grund för lönesättningen. Dessutom skulle arbetsprocesserna endast innebära några få uppgifter och moment.¹¹

¹¹ Flaa, Paul. et al. (1998) *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur), Gabriel, Yianis & Fineman, Stephen (2000) *Organizing & Organizations*. London: SAGE

3.1 2 Human Relations

Med tiden uppkom kritik mot Scientific Management-teoriernas mekaniska människosyn, främst genom professor Elton Mayo från Harvards universitet, även kallad Human Relations-skolans fader. Han menade att människan inte kan ses som styrbar och förutsägbar. Enligt Human Relations-skolan spelar arbetsmiljön stor roll i arbetets effektivitet. Elton Mayo menade att arbetarna i hög grad styrdes av känslor och attityder. Han ansåg att det förekom konflikt mellan över- och underordnad i organisationen då arbetsledningen tänkte ekonomiskt och rationellt medan arbetarna i sin tur styrdes av känslologik.¹²

Human Relations teori visar hur viktigt det är för arbetarna att ha en relation till andra människor för känna motivation. Genom att arbeta fyller människor sina sociala behov och arbetar mer effektivt när de känner att de är en del av en grupp. Företagsledningen i varje enskilt företag står alltså inte i någon relation till den enskilde arbetaren utan snarare till arbetsgruppen.¹³ Mot denna skola riktades, enligt Flaa (1998), kritik från samhällsvetenskapligt håll, då det ansågs att den ekonomiska materiella belöningen faktiskt hade inverkan på arbetarnas effektivitet. Vidare kritiseras teorin då den inte har med organisationens yttre miljö som en aspekt. Här menas att organisationen inte enbart påverkas av den inre miljön utan också av yttre faktorer. Exempel på yttre faktorer är ekonomiska förhållanden samt lagar och regler.¹⁴

3.1 3 Human Resource Management

En modernare syn på styrning inom företag kallas Human Resource Management. Enligt Human Resource Management är personalen en av de viktigaste delarna i organisationen. Personalen ses som en tillgång istället för en kostnad och kan vara avgörande för företagets effektivitet och utveckling. Det är viktigt att ta tillvara på personalens kompetens, förutsättningar och vilja att upprätthålla och utveckla företagets konkurrenskraft. Nu för tiden är ordet *resurs* accepterat och ofta använt om personal.¹⁵ Ett viktigt begrepp i Human Resource Management skolan är ”personalidé”¹⁶, vilket pekar på de grundläggande förhållningssätt en organisation har på sina medarbetare. Vid momenten *kompetens*,

¹² Flaa et al (1998), Gabriel & Fineman (2000)

¹³ Flaa et al (1998), Gabriel & Fineman (2000)

¹⁴ Flaa et al (1998), Gabriel & Fineman (2000)

¹⁵ Gabriel & Fineman (2000)

¹⁶ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur (2000:273)

socialisering, rekrytering och karriärutveckling ska hänsyn till individen i sig tas. Detta innebär att personalen ses som en resurs och inte som en kostnad. Enligt Gabriel & Fineman(2000) har många företag i servicebranschen anammat Human Resource Management. Samtidigt menar han att många företagsledare förespråkar Human Resource Management men i praktiken fortfarande använder sig av ett Scientific Management perspektiv.

3.2 Teoretiska teman

Nedan följer en genomgång av de teman vi har utläst i intervjuerna. Vi vill även belysa hur ovanstående organisationsteorier ser på dessa områden. För få en översiktlig bild över hur de tre ovanstående teorierna beaktar våra teman illustreras detta nedan, Figur 3:1.

Figur 3:1. Översiktlig bild över skolornas syn på valda teman.

	Scientific Management	Human Relation	Human Resource Management
Förändring i organisationen	Beaktas ej	Beaktas	Beaktas
Tekniken och människan	Beaktas, Arbetet underlättas	Beaktas, relation	Beaktas, relation
Stress	Beaktas ej	Beaktas, påverkar arbetsmiljön	Beaktas. Resurs = välmående
Sociala relationer	Både ja och nej, Utnyttja individens förmågor	Beaktas, uppfyller sitt sociala behov genom arbetet	Beaktas på liknade sätt som Human Relation

3.2.1 Förändringar i organisationen

För att en organisation ska kunna bibehålla sin konkurrenskraft och långsiktiga effektivitet är det nödvändigt att den har en förmåga till förnyelse och förändring, menar företagsekonomerna Bruzelius & Skärvad (2000). Förändringar kan skapa ängslan och

osäkerhet hos människor, menar dock Donald A Schon (1972)¹⁷. Han menar vidare att orsaken till ängslan och osäkerhet kan ha sin grund i att förändringar kan upplevas som hot mot olika värden som sociala, psykologiska och ekonomiska. Exempel på dessa värden är relationer till medarbetare, känslor samt exempelvis lönesystemet.

Förändringar som kan möta starkt motstånd är de radikala och oväntade, eller när förändringen kommer som en chock. Om individerna i organisationen har dåliga erfarenheter av förändringar sedan tidigare, kan förändringarna mötas av motstånd. Detta beror dock helt på vad förändringen innebär för den enskilde individen. En stor organisationsförändring kan mötas på ett positivt sätt och verka som motivation och uppmuntran för vissa individer, samtidigt som en liten förändring kan möta stort motstånd hos andra.¹⁸

Hur en förändring upplevs och tas emot av personalen är också mycket beroende av hur förändringsprocessen hanteras av ledningen. För att få igenom en förändring måste ledningen kunna förmedla tanken bakom förändringen och medarbetarna måste i sin tur ha accepterat denna tanke. Om anledningen till förändringen inte är tillräckligt förklarad och motiverad, blir förändringen svår att genomföra och frågan blir då om den verkligen ska genomföras.¹⁹

Här visas tydligt att det är svårt att genomföra en förändring utan att ha de tre tidigare nämnda teoretiska skolorna i åtanke. Förnyelser och förändringar kan innebära olika resultat beroende på ur vilken synvinkel man ser aktiviteten.

Ordet effektivisering förknippas lätt med Scientific Management och i den teorin läggs det störst vikt vid de företagsekonomiska aspekterna. Med detta synsätt beaktas inte personalens syn på förändringen. Innebär förändringen bara ett ekonomiskt överskott för den anställda anser Scientific Management att den anställde är lycklig.²⁰

Till skillnad från denna aspekt anser Human relation att delaktighet är det viktigaste och att förändringen måste ta hänsyn till individen och gruppen. Även Human Resource Management lägger stor vikt vid delaktighet.

¹⁷ Schon (1972) här återgiven i Bruzelius & Skärvad (2000:371)

¹⁸ Bruzelius & Skärvad (2000:370)

¹⁹ Arndt, Johan. & Friman, Alfred (1985) *Leda för förändring*. Malmö: Liber Förlag, Lundquist & Sällvin (1985:203)

²⁰ Flaa et al. (1998:37)

3.2.2 Tekniken och människan

Teknologi är för Scientific Management något ytterst väsentligt. Teorin betonar att teknologin hjälper dem att effektivisera, och förhållandet mellan människa och teknologi innebär enligt detta perspektiv något positivt då det medför att arbetet underlättas för människan. Kritik mot denna skola är främst att deras effektiviseringar reducerar människan till en robot med monotona arbetsmoment. Human Relations samt Human Resource Management ser mer på relationen mellan tekniken och människan. De anser att det är angeläget att människan är den dominerande parten i förhållandet, därför är det viktigt att tekniken och människan fungerar i ett samspel.²¹

Maskiner kontrollerar våra dagliga rutiner och påverkar stora delar av vårt liv.²² Vad innebär då detta för människan? Gabriel & Fineman (2000) menar att människor har flera förväntningar på vilka drömmar maskinerna och teknologin kan uppfylla. Exempel på dessa kan vara att skydda oss från vår naturliga miljö, hjälpa oss att kontrollera och dra nytta av dess tillgångar och genom detta göra våra liv enklare att leva.²³

Dessa förväntningar talar även etnologerna Löfgren och Wikdahl (1997) om, när de beskriver teknikens olika faser. De karakteriserar många argument för teknologiska effektiviseringar som *oversell*.²⁴ Därmed menar de att det inte finns några begränsningar i förväntningarna och euforin som ny teknologi förväntas innebära för samhället. De beskriver teknikens olika faser: vid första fasen råder ett viss utopiskt perspektiv och här står innovatören i centrum. Fas två innebär en viss besvikelse för det uppnådda. I ett senare skede blir tekniken integrerad i vardagen och teknologins en gång så starka dragningskraft blir något självklart och något man i vardagen inte ens reflekterar över. De flesta nya teknologier går igenom dessa faser.²⁵ Tydliga exempel på detta är både telefonen och tv-apparaten. Utvecklingen av teknologi innebär inte bara nya sätt att effektivisera en verksamhet utan också ett medel för att styra de anställda menar arbetslivsforskaren Braverman.²⁶ Teknologin medför ofta att arbetsuppgifterna blir mer och mer monotona och genom detta blir arbetskraften reducerad från subjektiva element till objektiva. Braverman hävdar här att teknologins utveckling kommer att innebära att

²¹ Rollenhagen, Carl. (1995:37). *MTO – en introduktion. Sambandet Människa, Teknik och Organisation*. Lund: Studentlitteratur

²² Gabriel & Fineman. (2000:116-117)

²³ Gabriel & Fineman. (2000:116-117)

²⁴ Boden & Moloch (1994) här återgiven i Thorsted, Stine. (2005:83) *IT-retorik og hverdagsliv – En studie af fødevarehandel over Internet*. Lunds Universitet: Sociologiska institutionen.

²⁵ Löfgren, Orvar & Wikdahl, Magnus. (1997:2: 2-11) *Cyberdrömmar och IT-var dag*, i Kulturella perspektiv

²⁶ Alvesson, Mats. (1983:41). *Organisations Teori och teknokratiskt medvetande*. Stockholm

arbetet i hög grad går mot en dequalificering.²⁷ Med detta menar han att det i princip inte kommer att behövas några kvalifikationer för att klara framtidens arbetsuppgifter. Enligt Braverman kommer det att resultera i att yrkesarbeten minskar. Kritik har även framförts mot Bravermans teser. Kritiken riktar sig främst mot att dequalificeringstesen är alltför generell, och att Braverman överdriver utbredningen av Scientific Management. Här menar Alvesson (1983), professor i företagsekonomi, att det är väsentligt att titta närmare på varje bransch innan en sådan slutsats kan bli aktuell.²⁸

3.2.3 Stress

Stress är, med ett Human Relations-perspektiv, relevant att ta hänsyn till, då stress ofta förknippas med arbetsmiljön och denna vidare med effektiviteten. Med ett Human Resource Management perspektiv ses människan som en resurs. Det blir ur detta perspektiv viktigt att beakta stress, som något som kan vara skadligt för företaget. Då Scientific Management perspektivet inte belyser människan som individ i arbetet tar de inte heller hänsyn till stressrelaterade symtom.

Enformiga och monotona arbetsuppgifter i kombination med liten grad av egenkontroll kan utgöra psykiska påfrestningar i form av stress, menar Wilson (2000), verksam vid University of St. Andrews. Stress kan som bekant leda till problem för hälsan, såväl fysiska och psykiska. Stressupplevelsen kan bero på flera olika faktorer på arbetsplatsen. Det kan handla om att ha för många arbetsuppgifter, få möjligheter till karriär och att ha för liten kontroll över sin egen arbetssituation.

Oklarhet i arbetsrollen kan också skapa förvirring över vad som förväntas av en och vilket ansvar arbetet innebär, vilket också kan skapa stress.²⁹ Det finns dock skillnader i hur individer upplever och hanterar stress. Detta beroende på olika egenskaper som en individ har vilket i vissa fall kan skydda mot stress. Vissa är mer tuffa, flexibla och har god självkänsla. Andra kan hantera stress mindre bra, på grund av eventuella tidigare erfarenheter, sämre sociala stödnätverk och sämre personliga hanteringsstrategier. Detta påverkar deras uppfattning om hur lite eller mycket deras arbetssituation är stressande eller inte. En förklaring till att det uppfattas så individuellt skulle kunna utgöras av den amerikanska psykologen Easterbrooks (1959) teori kring information och

²⁷ Alvesson (1983:43)

²⁸ Alvesson (1983:58)

²⁹ Wilson, Fiona (2000:163-164) *Organisation, arbete och ledning*. Liber AB, Karlshamn

aktiveringsnivå.³⁰ Ökad arbetsnivå innebär minskad uppmärksamhet till uppgiftsinformation, menar Easterbrook (1959). När aktiveringsnivån är låg och sedan ökar faller irrelevant information först bort och bidrar till att förbättra uppgiftsprestationen. Vid höga stressnivåer faller irrelevant information bort men även relevant information börjar gå förlorad. Detta innebär att prestationskurvan sjunker. När stressnivån är hög och människan endast uppmärksammar delar av den centrala informationen talar man om ”tunneffekt”. Ängsliga personer tycks ha svårt att fokusera på uppgiften vid höga stressnivåer.³¹

Att inte kunna vara sig själv i en organisation kan ge upphov till stress. Att kamouflera sina känslor inför andra människor ger upphov till spänningar menar Goffman (1961).³² På de flesta arbetsplatser finns det outtalade regler, bland annat vad det gäller det som ska förbli privat och vad man ska ge uttryck för. Detta kan ge upphov till att arbetaren hanterar stress genom att sjukskriva sig eller ta kompliment hävdar Wilson (2000). Stress bör hanteras av företaget och detta kan göras på ett flertal sätt bland annat genom avslappning och meditation.³³

3.2.4 Sociala relationer i organisationen

En av Human Relations viktigaste teser är hur individen måste ses som en social varelse i organisationen, med olika känslor och behov.³⁴ Att människan genom arbete uppfyller sina sociala och känslomässiga behov var något Human Relation skolan argumenterade starkt för.³⁵

Enligt Maslow (1943) kan en människas behov delas in på ett hierarkiskt sätt utefter en behovstrappa. Där de fysiologiska behoven ligger i basen och sedan följs av trygghetsbehov, kontaktbehov, uppskattnings- och statusbehov samt behov av.³⁶ De basala behoven, som mat och tak över huvudet, är mer eller mindre väl tillfredsställda i vårt land. Andra behov som är viktiga att tillfredsställa är de sociala behoven och behovet av att

³⁰ Easterbrook (1959) här återgiven i Bohgard Mats et al. (red), (1997:184). *Arbete – Människa – Teknik*. Borås. Arbetskyddsnämnden) Allwood & Tylefors

³¹ Bohgard et al. (red) Allwood, C, M, Thylefors, I (1997:184)

³² Goffman (1995) här återgiven från Wilson (2000)

³³ Wilson (2000:168)

³⁴ Flaa et al. (1998:46)

³⁵ Gabriel & Fineman. (2000:318)

³⁶ Maslow (1943) här återgiven från Gabriel & Fineman. (2000:329)

tillhöra en grupp, känna sig trygg och uppleva bekräftelse från andra. Även behov som tillfredsställer det egna jaget; skapa, prestera, självkänsla och identitet, att ta tillvara och utveckla den egna förmågan.³⁷

För att en organisation ska kunna vara effektiv och konkurrenskraftigt, samt driva sin utveckling framåt måste arbetsmiljö vara god både fysiskt och psykiskt. För att personalen inte ska känna vantrivsel måste hygienfaktorerna tillgodoseas, menar forskare Frederick Herzberg (1959).³⁸ Med hygienfaktorer menas lön och andra materiella förmåner, arbetsvillkor, fysisk arbetsmiljö och personalpolitik. Arbetet måste också ge personalen motivationsfaktorer, dessa faktorer visar på i vilken utsträckning personalen används på arbetsplatsen. Monotona arbetsuppgifter och obetydlig social kontakt på arbetsplatsen är några faktorer som påverkar den psykiska hälsan och välbefinnandet negativt, menar Alvesson (1983).³⁹

Begreppet psykosocial arbetsmiljö påverkas av personalens psykiska hälsa. Det används för att beskriva hur människan utvecklas och formas i samspel med omgivningen. För att en positiv psykosocial arbetsmiljö ska vara möjlig, måste det finnas goda förutsättningar för gemenskap mellan medarbetarna och även ett gott arbetsledningsklimat mellan medarbetare och ledning.⁴⁰

Även personalens motivation påverkas av den psykosociala arbetsmiljön. Grund till motivation kan vara till exempel prestation, känslomässiga, sociala samt arbetsuppgiftsrelaterande motiv, som psykologen KG Madsen uttrycker det (1970).⁴¹ Alla dessa motiv är viktiga för att arbetet ska utföras på ett bra sätt. Det är viktigt att aktivitetsmotivet får tillfredsställelse genom att skapa en omväxlande arbetssituation. Det gäller även för prestationsmotivet, då detta gör att personen känner att dess förmåga tas till vara på. Taylor uttryckte det som *"rätt man på rätt plats"*, då stod inte individens välbefinnande i centrum, utan för att kunna utnyttja individens förmåga maximalt.⁴²

Det sociala motivet är viktigt då den sociala kontakten på arbetet är betydelsefull för individens motivation. Olika människor uppfattar som sagt sin arbetssituation på olika sätt, men allmänt kan man säga att ett socialt stöd kan öka toleransen för negativ stress, vilket

³⁷ Gabriel & Fineman., (2000:329)

³⁸ Herzberg (1959) här återgiven från Bruzelius & Skärvad (2000:289)

³⁹ Alvesson (1983:70)

⁴⁰ Bruzelius & Skärvad (2000:289)

⁴¹ KG Madsen (1970) här återgiven från Bruzelius & Skärvad (2000:287)

⁴² Bruzelius & Skärvad (2000:287-288)

kan leda till att mildra konsekvenserna av den. Med socialt stöd menas vardagliga händelser som kamratskap, gemenskap, tillhörighet och uppskattning.⁴³

⁴³ Bruzelius & Skärvad (2000:287-288)

Kapitel 4

Empirisk studie

Vår empiriska studie utfördes på Coop Forum på Jägersro i Malmö. Som tidigare nämnts gjorde vi tio intervjuer med anställda på stormarknaden. Åtta av dessa var med kundtjänstpersonal och kassapersonal, och två var med ansvarig personal.

I vårt empiriska material har vi som sagt funnit följande teman; Förändringar i organisationen, Stress, Tekniken och människan samt Sociala relationer i organisationen. Under respektive tema redovisas vårt resultat. För att läsaren ska få en inblick i vårt studieobjekt börjar vi med en kort företagsbakgrund.

4.1 Bakgrund studieobjekt - Coop Sverige

Coop Sverige är koncernen Coop Nordens helägda dotterbolag i Sverige. Coop Norden är en dagligvaruaktör som ägs av konsumentkooperationen i Sverige, Danmark och Norge. Coop Sverige står för cirka 33 % av koncernens totala intäkter. 2004 omsatte Coop 27 miljarder kronor i Sverige och hade 10 000 anställda. Inom Sverige driver Coop kedjorna Coop Extra, Coop Forum, Coop Konsum och Coop Nära.

Coop svarar för cirka 60 procent av den konsumentkooperativa dagligvaruhandelns totala omsättning i Sverige. Resterande 40 procent av den konsumentkooperativa dagligvaruhandeln bedrivs direkt av ett antal konsumentföreningar. I Coop Sverige ingår även funktioner såsom inköp, logistik, marknadsföring och butiksdrift.⁴⁴

4.1.1 Coop Forum

Coop Forum är Sveriges största stormarknadskedja. Det finns 43 stormarknader i Sverige. På de flesta av stormarknaderna kan man förutom dagligvaror handla bland annat kläder, skor, leksaker, elektronik, underhållning, friskvård samt sportartiklar.⁴⁵

⁴⁴ www.coop.se 2005-05-09

⁴⁵ www.coop.se 2005-05-09

Coop Forum på Jägersro, som är vårt studieobjekt, har 80 heltidsanställda och omsätter 350 miljoner. Stormarknaden införde Shop Express under hösten 2002 strax efter en stor ombyggnad. Efter införandet av Shop Express har ytterligare en omorganisering skett där omplacering av butikspersonal var en stor förändring, då det infördes så kallade plockteam på stormarknaden. Plockteam innebär att en grupp anställda enbart arbetar med att fylla på varor på en avdelning, detta infördes för att effektivisera detta moment.

4.2 Empiriska teman

Vi har valt att separera svaren från ansvarig personal från de övriga anställda. Detta eftersom de arbetar i två olika situationer och har tillgång till olika mycket information kring butikens utveckling. Vi hänvisar till information om informanterna avsnittet 2.2.3 *Val av informanter*.

4.2.1 Förändringar i organisationen

Vi har här valt att dela upp temat *Förändringar i organisationen* i ett inför-, ett idag-avsnitt och ett som behandlar ytterligare förändringar. Detta eftersom det under tidsperioden för införandet av Shop Express och fram till idag skett ytterligare en omorganisering vilket nämnts tidigare.

4.2.1.1 Inför förändringen Shop Express

Inför introductionen av den nya tekniken var majoriteten av de anställda positiva. På frågan om vilka känslor det skapade hos de anställda fick vi svar som

” Jag tyckte det lät rätt spännande faktiskt”, ”Det var nått nytt, kul!”

Det var endast två informanter, som berättade att de var skeptiska till införandet av Shop Express och menade att det fanns en rädsla för att förlora sina arbeten.

På frågan ”Hur de anställda blev informerade om det ny systemet” fick vi varierande svar. Detta beror delvis på att flertalet hade svårigheter att minnas var och hur de hade blivit informerade. Gemensamt för alla informanter är att de säger att de blev informerade om systemet i samband med någon form av möte/frukostmöte cirka fyra till sex veckor innan starten. Tre informanter berättade dock om hur det ryktesvägen kom information

tidigare. En av informanterna hade även läst om Shop Express systemet i en interntidning. Det var delade meningar om informationen kring systemet kom tillräckligt tidigt. Hälften upplevde att fyra till sex veckor var ett mycket kort varsel, medan övriga ansåg att det var fullt tillräckligt. Vidare menade hälften av informanterna att det hade varit bra med mer information innan införandet, för att kunna känna en större trygghet inför kundens kommande frågor när systemet väl satte igång.

Två av informanterna poängterade att de hade funderat kring ökat svinn och att kunder kanske inte skulle klara av att handla korrekt med det nya systemet. Ett fåtal av informanterna berättade att det var lite nervösa för hur de skulle klara av tekniken.

Alla informanter menar att företagets anledning till att Shop Express skulle införas var i första hand för att underlätta för kunden. Även att arbetsskadorna skulle minskas var ett senare argument som alla informanter uppgav. En informant hörde inte någonting om att det var för att förbättra personalens situation. Informanternas egna tankar kring varför systemet skulle införas var i huvudsak att företaget behövde effektivisera verksamheten och att minska på personal.

Enligt stormarknadschefen informerades all personal sex veckor innan införseln av Shop Express vid ett morgonmöte. Shop Express införandet på Coop Forum var, enligt stormarknadschefen, ett sätt att effektivisera verksamheten samt ett sätt att differentiera sig mot sina konkurrenter. De ansvariga uppfattade att all personal var mycket positivt inställda till systemet vid informationsmötet.

När det gäller utbildning kring systemet fanns det delade meningar kring hur mycket och framförallt vem som skulle utbildas. De informanter som fick utbildning kring systemets uppbyggnad och funktion anser att det finns tillräckligt med personal med denna kunskap. Det finns dock en önskan från de informanter som enbart fått information kring funktionen om att få utökad utbildning av uppbyggnaden kring systemet. Skälet till detta, enligt informanterna, är att de anser att många av de problem som uppstår kring systemet kan lösas utan att de behöver ringa in annan personal med mer utbildning från andra avdelningar. En informant betonar vikten av utbildning som ett skäl till att bli motiverad i arbetet. En annan informant sade att det kändes jobbigt att inte kunna tillräckligt om systemet, framförallt då kunder ställde frågor. Flera av informanterna berättade dock att motivation fanns till att lära sig mer om systemet, för att på så sätt kunna kännas sig mer flexibel. Eller som en informant uttryckte det, ”*det skulle ge mer säkerhet för en själv*”.

En negativ aspekt på Shop Express idag är att merparten av informanterna anser att de som arbetar ”*på golvet*” och inte har arbetstid i kassan, inte är lika insatta i systemet och kan därför inte alltid hjälpa kunder vid behov.

Enligt ansvariga hölls ett möte med personal som var berörda av systemet. Systemet och dess funktioner presenterades med hjälp av en Power Point presentation. För övrig personal hölls information om systemet vid ett frukostmöte.

4.2.1.2 Shop Express idag

Dagens uppfattning bland informanterna om Shop Express är överlag positiv. Denna positiva känsla förefaller främst bero på att de anställda, enligt informanterna, upplever att den fysiska arbetsmiljön har förbättrats i och med införandet av Shop Express. Informanterna anser att fördelarna med Shop Express är att belastningar på rygg, axlar och armar har minskat avsevärt.

Ytterligare en positiv aspekt på Shop Express är att det ger kassapersonalen omväxling, genom att den skiljer sig från det manuella kassaarbetet. Två informanter anser att Shop Expresskassan, vid vissa tider, upplevs som långtråkig. En informant poängterade, att det skapar en ”*fördummande känsla*” att sitta i Shop Express, när kundflödet inte är frekvent. Detta problem är något ansvariga är medvetna, enligt intervjun med personalansvarig för kassan. De menade att de gör allt de kan för att hitta andra arbetsuppgifter då det inte är lika mycket att göra i Shop Expresskassan, men poängterar att detta är svårt då kassörskan bör vara i närheten av kassan.

Efter kontakt med den fackliga organisationen Handels, har vi fått bekräftat att arbetssituationen förbättrats i och med införande av den nya TBSS-tekniken i dagligvaruhandeln. Handels välkomnar utvecklingen, då den förbättrar situationen för kassaarbetande där ensidigt arbete och tunga lyft anses vara ett av de största problemen.⁴⁶

Avstämningsskassan är en speciell kassa dit kunden får gå då de blir kontrollerade, kunden får en så kallad avstämning. Detta innebär att kunden får lägga upp sina varor på bandet som i en manuell kassa, för att på så sätt kontrollera att alla varor är avlästa. Alla åtta informanter anser att det är avstämningsskassan som är det mest negativa med Shop Express. Informanterna berättar att detta beror på att många kunder blir upprörda, till och med aggressiva. Förklaringen av informanterna till denna aggressivitet var att kunderna

⁴⁶ Mailintervju med Ulrika Vedin, Utredare Handels, 2005-04-26

dels förväntade sig att det skulle gå snabbt att handla med Shop Express, och dels att de kände sig kontrollerade och misstrodda. En informant sade:

”... och det är kunder som ibland inte läser igenom avtalen, ibland har de gjort det till och med, dom kan bli väldigt förbannade och kasta kortet och varorna, bara för att det blir en kontroll.”

Denna aggressivitet som kan uppstå skapar en obehaglig situation för personalen. En informant poängterar dock att arga kunder fanns redan innan Shop Express infördes, men att detta blir mer påtagligt i avstämningsskassan. Tre av informanterna upplevde att situationen kring avstämningsskassan fick dem att känna sig som kontrollanter i stället för servicepersonal. Denna nya ”roll” i och med förändringen i organisationen är inget de uppskattar. En informant menar till och med att motivationen att göra ett bra arbete har påverkats negativt i och med avstämningsskassan. En informant besvarade frågan om det aggressiva beteendet påverkade lusten till arbete och motivationen med:

”Ja det gör det, speciellt ett tag då fick jag bara såna Shop Express /.../ då fick jag många, sura, man kunde få två tre på en dag, riktigt sura.”

Ytterligare en önskan som framkom under intervjuerna var att fler skulle inneha kompetensen att sitta i avstämningsskassan, då detta moment av majoriteten upplevs som mycket jobbigt. Ansvariga menade att det krävs vissa kvalifikationer hos dem som arbetar i avstämningsskassan. Kvalifikationer som nämndes var till exempel att vara väl insatt i systemet, inneha erfarenhet av att hantera besvärliga kunder och situationer, samt att klara av den psykiska stress det kan innebära att behöva säga emot en kund själv.

4.2.1.3 Ytterligare förändringar på Coop Forum

Under intervjuerna med både ansvarig personal och icke ansvarig personal framkom det att Coop Forum genomgått andra omorganisationer förutom Shop Express, först och främst en ombyggnation och sedan omplacering av personal. Ombyggnationen pågick under en tvåårs period och i slutskedet av denna period som sagts infördes Shop Expresssystemet. En tid efter detta omplacerades personal i butiken och det bildades så kallade plockteam. Plockteamen innebär att en grupp har hand om upppackning av varor i butiken samt sitter i kassan. Just denna omplacering har inneburit missnöje bland några av våra informanter. En informant menar att motivation och lust till arbetet helt har försvunnit till följd av

omplaceringen i samband med omorganisationen. Skälet till missnöjet var att informanten inte blivit tillfrågad och att arbetsuppgifterna blev tråkigare. Även på koncernnivå skedde förändringar under denna period, eftersom resultatet inte var tillfredsställande. Det har inneburit återkommande varsel om uppsägningar. Två informanter upplever att personalen har minskats sedan införandet av Shop Express.

4.2.2 Tekniken och människan

När det gäller införandet av den nya tekniken uppgav informanter att tekniken kring Shop Express var mycket lätthanterlig. Nästan alla informanter kommenterade att den nya tekniken inte heller var svår att lära sig. Det var endast en informant som ansåg att det var jobbigt i början men att det nu går bra. En informant sade följande om införandet:

”Det var inte så farligt denna gång, det var värre när datakassorna infördes”.

Det som skiljde upplevelsen åt kring de nya systemen var, enligt informanten, att denne ansåg att den teknik som var i och med att Shop Express infördes, var avsevärt enklare.

Rädslan att förlora sitt jobb var något som kom upp frekvent under intervjuerna. Dock fanns det delade meningar bland informanterna om det var just tekniken som skulle ersätta dem, eller om det var ”normala” nerskärningar bland personal. De flesta påpekade att de hade tänkt på det och att det fanns viss oro, men det var inget som de hade diskuterat vare sig med sin chef eller med sina kollegor. Denna oro beskrevs under många av intervjuerna.

Shop Express har som sagt kommit att innebära färre tunga lyft för personalen. På detta sätt har tekniken rationaliserat bort det mest krävande momentet, att läsa in varor för hand, i processen. När kunden anländer till kassan behöver kassörskan i princip endast utföra ett moment, och det är att dra kundens kort. Denna reducering av arbetsmomentet verkar inte, enligt informanterna, vara något som ger upphov till missnöje.

När det gäller utbildning i själva tekniken kom det fram i intervjuerna, som även tidigare nämnts, att endast en del har fått utbildning kring den mer komplicerade tekniken bakom Shop Express. Det förklaras av personalen på följande sätt. *”Alla behöver inte samma utbildning”, ”Berörda fick utbildning”, ”Spel & Kiosk fick mest utbildning”, ”Kassan är inte behov av det”.*

Som tidigare nämnts anser ansvariga, att fullständig kunskap inom Shop Express systemet inte behövs hos alla medarbetare. De tillfällen då denna fullständiga kunskap

krävs, anser ansvariga att det även är önskvärt med ytterligare personliga egenskaper för att hantera situationen.

Eftersom det under intervjuerna ofta kom upp tankar om de anställdas och teknikens roll i framtiden har vi valt att redogöra för informanternas tankar kring detta. Majoriteten av informanterna tror att den teknikbaserade självservicen kommer att utvecklas och att fler Shop Expresskassor kommer att öppnas. Det fanns delade meningar bland informanterna om hur det kommer att påverka just deras situation. Sex av åtta informanter trodde att Shop Express systemet skulle utökas med framförallt fler självutcheckningskassor. Övriga två hade inte reflekterat över vad som skulle kunna hända i framtiden. En av informanterna som inte tidigare hade reflekterat över framtiden uttryckte sig så här efter en stunds tystnad: *"Jag som kassör ska försvinner kanske – hemsk utveckling!"* Ansvariga bekräftade att ytterligare en självutcheckningskassa skulle införas inom en vecka.

4.2.3 Stress

Under intervjuerna med personalen vid Coop Forum kom det fram, att hälften känner sig mer stressade efter att Shop Express infördes i butiken. Detta förklarar informanterna själva med att de fått allt för många arbetsuppgifter i och med att personal har minskat. *"De ersätter inte de som går i pension och sånt, det gör de inte ju, det blir ju att vi får göra mer och mer"* förklarar en intervjuperson sin situation. En annan säger:

"Allting har i och för sig blivit stressigare, eftersom vi har blivit mindre personal och allt ska fungera lika bra fast vi är mindre personal och vissa i personal ska göra det, det kunde vara tre innan, nu ska bara en göra det."

En av dem menar att stressen resulterat i både magbesvär och huvudvärk, vilket i sin tur resulterat i sjukskrivning. En informant besvara frågan om stressen påverkar trivseln på följande sätt:

"Ja det gör det ju, eftersom jag har det här stressiga jobbet i Spel & Kiosk, så stressar man ju även när man står där i avstämningen och vi är ju inte bara i avstämningen utan vi ska ju hämta korgar och vi ska gå med scanners tillbaka, vi ska ta kunder om det bli kö och ibland hinner man inte och så då går man upp i Spel & Kiosk så är det lika stressigt där uppe, ja så det är stressigt."

Tidigare har informanterna berättat att avstämningskassan upplevs som en negativ konsekvens av Shop Express och hälften av dem upplever också detta som ett

stressmoment. Här har kunderna som sagt en tendens att avreagera sig när det är deras tur för avstämning. Trots förklaringar till att det faktiskt är datorn som väljer när det är dags för avstämning, tar en del kunder det oerhört personligt. Vid sådana tillfällen upplevs det svårt enligt en av informanterna, att veta hur denne ska hantera situationen. Merparten av informanterna känner sig helt enkelt osäkra i sin roll och vet inte riktigt var gränsen går för hur mycket de ska vara beredda att ta emot från kunden.

En annan stresskapande omständighet var det faktum att Coop Forum har lovat sina kunder som handlar med Shop Express att det inte ska vara några köer vid den kassan. Det uppstår självklart köer även där berättar en informant, vilket leder till mer stress.

Hur stressad personal hanteras på just Coop Forum fick vi inte så stor inblick i av genom intervjuerna med personalen. Däremot framkom det från ansvarig personal att det förkommer yogapass som personalen är välkomna att delta i.

Att arbeta i kassan, oavsett den manuella eller Shop Express, är något som några av informanterna upplevde som en sämre arbetsuppgift, än till exempel arbete på golvet. En av informanterna trivdes dock ypperligt, då hon själv valt att enbart arbeta i kassorna. Hälften av informanterna upplever kassan som en låst position, till och med en sådan banal sak som att få gå på toaletten när som helst innebär ett problem när man sitter i kassan. Enligt våra informanter upplevs ”golvet” som större frihet än kassan. Att kassaarbetet skapar stress hos den anställde kom tydligt fram under våra intervjuer.

4.2.4 Sociala relationer i organisationen

Under våra intervjuer tog vi del av både känslor och inställningar som personalen vid Coop Forum har till sitt arbete. Ständigt återkommande under intervjuerna var hur viktigt det var för informanterna med de sociala relationerna på sin arbetsplats. De relationer de hade med medarbetare och kunder påverkade deras inställning till arbetet. De goda sociala relationerna i arbetsmiljön är det som alla informanter anser vara det som motiverar dem.

De flesta värdesätter den sociala kontakten med kollegor i första hand, kontakt med kunden i andra hand, och till sist själva arbetsuppgifterna. Det är dessa behov som informanterna kände som *mycket viktiga* i sin vardagliga arbetssituation. Flera av våra informanter underströk att om det inte vore för arbetskamraterna så skulle trivseln på arbetet inte existera för dem. Det poängteras av vissa att den sociala kontakten med deras medarbetare minskat sedan den senaste omorganisationen, eftersom de nu oftast arbetar med scheman som går omlott i stället för att arbeta tillsammans hela passen.

Relationen till kunden ansågs också vara en relativt central faktor i informanternas arbetssituation, och då framförallt att kunna svara på kundens frågor. En informant poängterade tydligt att *”det ger en tillfredsställande känsla”* att kunna hjälpa till.

Det kom även fram hos andra informanter att det inte bara handlade om känslan att kunna besvara kundens frågor utan också vad det innebar för personalens självkänsla, att känna att man är bra på något, vilket motiverar informanterna till bättre arbete. Den sociala kontakten med kunden, menade hälften av informanterna, hade ökat medan andra hälften ansåg att den hade minskat i och med införandet av Shop Express. En informant menar att den sociala kontakten med kunden har försämrats enbart på grund av avstämningskassan.

Under intervjuerna diskuterades det om informanterna kände sig bekväma med att berätta hur de känner, angående bland annat sin arbetsmiljö, till sin chef. Det kunde vara allt från saker de är missnöjda med, eller till exempel idéer till förändring. Det var många som kände att de kunde gå till sin närmaste chef, men ju högre upp i leden led gällde, desto svårare blev en sådan sak svårare för vissa. Orsaken till detta kom inte riktigt fram i intervjuerna mer än att det inte riktigt kändes bekvämt. En informant sade att *”man styrs mycket uppifrån – så är det, man är matad så – man rättar sig i ledet”*. En annan informant menade dock att hon inte hade några problem med att säga vad hon tyckte. En informant besvarade frågan om chefen lyssnar på informanten:

”Ja vi blir lyssnade på bra, det tycker jag, men jag tror inte att de lyssnar på allihopa / ... / det finns de som klagar hela tiden /.. / då kan de kännas som falskt brand alarm.”

Vidare betonar informanten:

”Det är väldigt viktigt att min chef står bakom mig, hade hon inte lyssnat då hade man inte trivts.”

Under våra intervjuer har det framkommit att ett flertal av informanterna poängterar vikten av uppskattning och framförallt att det är viktigt att bli informerad om vad som händer på arbetsplatsen. Tre informanter betonade att en enkel gest från arbetsgivaren skulle kunna innebära tillräckligt för att man skulle känna sig behövd och uppskattad. En informant uttryckte sig om avsaknaden av uppskattning som följer:

”Jo förr till exempel så, /---/ på midsommarafton fick vi varsin stor bukett blommor, till påsken fick vi en påse med ägg och sill och så, men det får vi aldrig nu, aldrig, och då till jul, då visste man ju genom att det gjordes så, så

*uppskattade /.../ vad vi gör, det märker man ju, men händer det ingenting så,
jaha då skiter /.../ i det, så då skiter vi i det ”*

Kapitel 5

Analys och diskussion

Nedan analyserar vi våra empiriska resultat med hjälp av vårt teoretiska redskap. I denna analys diskuterar vi även kring övriga intressanta aspekter som kan vara viktiga att poängtera. Slutligen sammanfattar vi vårt resultat samt för en diskussion beträffande behov av vidare forskning.

5.1 Förändringar i organisationen

Under de senaste åren har Coop Sverige gått igenom olika förändringar. Coop Forum på Jägersro är inget undantag, där man kan urskilja tre olika förändringar. Som vi tidigare nämnt: ombyggnation, införandet av Shop Express och omplacering av personal. Alla dessa förändringar har skett tätt inpå varandra. Utöver detta har det inom organisationen Coop ända sedan i mitten på 1990-talet befunnit sig under ett hot om varsel om uppsägningar.

Shop Express är en förändring som skulle kunna möta på motstånd från människor i organisationen, då organisationsförändringar i allmänhet gör det, enligt företagsekonomerna Bruzelius & Skärvad (2000). Det är dock beroende på vad förändringen innebär och hur individens situation förändras. Enligt vårt empiriska underlag har Shop Express inte stött på något större motstånd bland de anställda. Många såg fram emot införandet och tyckte det var kul med något nytt. Ofta kan förändringar verka som motivation och drivkraft som påvisas av Bruzelius & Skärvad (2000). Samtidigt uttalade dock några informanter missnöje med den förändring som innebar omplacering. En av informanterna ansåg att meningen med arbetet hade försvunnit och med det också motivationen. Detta kan ses som ett exempel på hur en organisationsförändring möter motstånd, så som teorin beskriver det.

Vi tror att vi hade fått ett annat resultat på vår empiriska undersökning om förändringarna hade skett helt isolerade från varandra. Vi har tolkat situationen som att Shop Express varit en del i en större förändring eller snarare ett verktyg för att kunna

genomföra effektiviseringar i butiken. Därför tror vi att den inte haft en så stor inverkan på butikens personal.

Även reflektioner kring arbetssituationen togs upp i intervjuerna: informanterna ansåg att det fanns en liten rädsla för att förlora jobbet i och med att Shop Express infördes. Bruzelius & Skärvad (2000) menar att reaktioner på förändringar är individuella och detta bekräftas i vår empiriska undersökning.

Enligt Arndt (1985) är det viktigt med information inför en förändring. Det framkom under intervjuerna att några av dem upplevde att informationen från ledningen varit knapphändig, medan en del tyckte att informationen varit tillräcklig. Vi tror att personalens förmåga att ta åt sig ny information kan ha påverkats av att de under de senaste åren gått igenom så pass många förändringar. Att förändringarna har lett till stress, vilket kan påverka personalen negativt, är något som vi kunnat utläsa i vårt empiriska material. Konsekvenser av stress i arbetsmiljön diskuterar vi vidare under analysavsnittet om stress.

Vidare menar Arndt att det är viktigt att förändringen är väl motiverad från ledningens sida, för att förändringen så lätt som möjligt ska kunna genomföras. Ansvariga har lagt fram argument för Shop Express främst ur ett kundperspektiv (kortare köer och egen kontroll) men också påtalat att Shop Express skulle gynna företaget genom att locka fler kunder till stormarknaden. Detta perspektiv kan tolkas som ett företagsekonomiskt motiv till förändringen och något som Scientific Management ser positivt på. Effekten av införandet av Shop Express har både varit bra och dåliga enligt informanterna. Det mest positiva är det faktum att många arbetsbelastande moment har försvunnit och det kan då ses som något Human Resource pläderar för, där personalen ses som en resurs som ska tas till vara.

Den allmänna kritiken mot företag idag ligger i att de påstår sig använda sig av Human Resource Management-perspektiv i sin verksamhet när de egentligen fortfarande är mer mot Scientific Management-perspektivet. Detta anser vi inte behöver innebära något negativt eftersom den ekonomiska aspekten är en mycket viktig faktor. Vad vi dock tror är att företagen ofta sätter den ekonomiska faktorn först när det ekonomiska egentligen bör balansera den med personalaspekten.

5.2 Tekniken och människan

Tanken att handeln mer och mer börjar likna industrin, där Scientific Management har haft stor inverkan, slog oss när vi hörde personalen berätta om det nya systemet Shop Express. Reduceringen av fysiska arbetsmoment, vilket Shop Express innebär, anser vi var den bidragande faktorn till att handeln blir mer lik industrin.

I vår undersökning fick vi intryck av att den manuella kassan var slitsam, men att momenten bidrog till att kassörskorna kände att de uträttade något fysiskt. Enkelt uttryckt, att de flyttade en sak från en plats till en annan. Kritik mot Scientific Management menar att denna typ av rationalisering och reduktion av arbetsmoment kan innebära att arbetarna inte längre känner sig behövda, när deras specifika kunskaper ersätts av en maskin. I Shop Express fall är det inte riktigt på samma sätt, här ersätts inte kassörskan av en maskin, utan av kunden, men kassörskan förlorar ändå ett av sina arbetsmoment. Informanterna på Coop Forum i Jägersro har levererat åsikter om Shop Express som ligger nära Human Relations tankesätt, då de gång på gång poängterar att det innebär avlastning för axlar, armar och rygg. Shop Expresskassan upplevs som avlastning, men samtidigt långtråkig emellanåt. Våra resultat talar för att informanterna anser att det nya systemets fördelar överväger dess nackdelar och därför tas emot positivt av personalen. Här kanske Löfgren och Wikdahls (1997) teknikens faser har inverkan på svaret. I framtiden när tekniken har anträt fas tre och blivit vardag, kanske reduktionen av arbetsskador tas för givet och då blir de monotona arbetsuppgifterna mer påtagliga för kassörskan. När detta inträffar är svårt att säga, då vi anser att Shop Express fortfarande befinner sig i fas ett som handlar om att det råder en viss utopi kring tekniken.

En bidragande faktor till att tekniken är trögrörlig mellan faserna kan vara att det är ytterligare en part, nämligen kunden, som är delaktig i processen förutom personalen. Personalens syn på tekniken kanske inte kommer in i nästa fas, då nya kunder ständigt anmäler sig till systemet Shop Express och genom detta befinner sig i olika faser samtidigt.

Som vi tidigare nämnt har arbetsmoment reducerats för kassörskan i Shop Expresskassan och detta anser vi har resulterat i en viss dequalificering jämfört med innan. Den manuella kassan består av fler moment. Att ha lärt sig dessa moment är en fördel, då detta kan vara en merit om personalen vill söka andra arbeten inom handel. Denna merit anser vi försvinner med Shop Express. Shop Express kan innebära en dequalificering om jämförelse görs mellan andra branscher inom handelssektorn. Men jämförs det med andra butiker som också har Shop Express innebär detta inte någon dequalificering för

personalens del. Då vänds det istället till personalens fördel i form av högre kvalitet och som en konkurrensfördel. Detta blir först aktuellt då det utvecklas butiker som enbart använder sig av Shop Express. Å andra sidan menar ledningen att speciella egenskaper behövs för att sitta i den separata avstämningsskassan. Detta skulle kunna visa på en utveckling åt två olika håll är möjlig i framtiden. Vi vill poängtera vikten av Alvessons (1983) ståndpunkt om att man måste se till varje specifik bransch för att kunna dra någon slutsats.

Arbetslivsforskaren Braverman (1974) menar, att teknikens utveckling går mot att människan ersätts av maskiner.⁴⁷ Just det påståendet går inte att undvika när det gäller dagligvaruhandeln. Vi ser idag klara tecken på att det automatiseras mer och mer. Efter Shop Express kommer fler självutcheckningskassor och efter det behöver kunden antagligen inte ens läsa in sina varor med en scanner. Det är inte Braverman påstående som ifrågasätts, utan konsekvenserna av det. Vi kan i dag inte se tendenser till att personal reducerats till objektiva element som Braverman befarar. Detta grundar vi på att informanterna inte tror att de i framtiden kommer bli ersatta av en maskin. Vi tolkar detta som att personalen anser sig vara en viktig tillgång för företaget, även i framtiden.

Vi anser att Shop Express på sikt kommer att innebära reduktion av personalstyrkan, vilket även några av informanterna trodde. Det fanns informanter som dock var övertygade om att kassaarbetet skulle ersättas av arbete på golvet, vilket vi har svårt att se. Vi tror att Shop Express är ett sätt för Coop att effektivisera sin verksamhet och minska på personal.

5.3 Stress

I vårt teoretiska material tog vi i synnerhet upp vad Wilson (2000) säger om att enformiga och monotona arbetsuppgifter i kombination med liten egenkontroll, ger upphov till psykiskt ohälsa. Vi kan se i vår empiriska undersökning, att delar av personalen känner av psykologisk ohälsa i form av stress i sitt dagliga arbete. Vi kan dock inte helt härleda personalens stresssymptom till införandet av Shop Express, då införandet endast är en del flera större förändringar.

Vi kan utläsa att personalen anser sig ha blivit belagda med fler arbetsuppgifter de senaste åren. Detta ser vi som en kombination mellan dels att personalstyrkan minskas och dels att Shop Express inneburit fler arbetsuppgifter för kvarvarande personal. Detta kan ge

⁴⁷ Braverman (1974) här återgiven från Alvesson (1983)

upphov till det som Wilson kallar arbetsrelaterat kännetecken på ohälsa – stress. Personal anser sig ha för många arbetsuppgifter vilket gör att de känner sig stressade. Om den anställde utsätts för mycket stress i och med bland annat ökade arbetsuppgifter, menar Easterbrook (1959) att det kan leda till att viktig information går till spillo eftersom både irrelevant och relevant information faller ur vårt minne.⁴⁸ Informationsförlusten kan leda till minskad prestation hos individen. När det gäller Coop Forum i Jägersro kan vi inte se några *konkreta* exempel på att detta har skett ännu. Men vi har dock sett *tendenser* till att informanterna uppfattat mängden information kring Shop Express införandet olika. Om anledning till detta är stressrelaterat eller inte är inget vi kan bedöma. Detta är någonting Coop bör vara vaksamma på. Personalen har poängterat att fler arbetsuppgifter läggs på den enskilde medarbetaren och att i och med detta kan arbetssituationen bli mer stressad.

Den psykologiska arbetsmiljön bör främst beaktas av företagets ledning. I vår empiriska undersökning har vi redan har funnit att personal sjukskrivit sig på grund av stress, relaterade till för många arbetsuppgifter. Human Resource Managementskolan anser, liksom vi, att negativ stress kan vara skadligt för företaget. Forskningsriktningen ser personalen ses som en resurs på vilken företagets effektivitet och utveckling vilar.

Den empiriska studien visade även att personalen kände en viss osäkerhet i sin roll och den arbetssituation där det var tydligast var i avstämningskassan. Denna osäkerhet av vilken roll den anställde har kan skapa förvirring, vilket i sin tur även kan leda till stressrelaterade symptom, menar Wilson (2000). Vi kan se att beroende på vilka egenskaper en individ har så kan denne skydda sig mot stress. De ansvariga är väl medvetna om detta och försöker se till att viss personal med speciella egenskaper, ska hantera den stress som kan uppstå i avstämningskassan. Detta är en bra inställning av ledningen. Vårt förslag är, att de personer som företaget anser lämpliga att arbeta i avstämningskassan, eventuellt annan personal också, erbjuds vidareutbildning i till exempel psykologi, kundhantering med mera.

Under intervjuerna med våra åtta informanter kom stress upp som en återkommande röd tråd, samtidigt som det inte framkom någonting om stresshantering i företaget. Däremot var detta något som påpekades av de ansvariga. Enligt dem var all personal välkommen att delta i yogapass. Att informanterna inte nämnde denna form av stresshanterings, kan dels beror på att vi inte ställde en direkt fråga kring detta, eller så kan

⁴⁸ Easterbrook (1959) här återgiven från Bohgard et al (red)(1997)

man undra om yoga är rätt stresshanterings form för personalen på Coop Forum? Eller är det så att personalen inte har uppfattat att yogan är till för stresshantering?

5.3 Sociala relationer i organisationen

En av Human Relations viktigaste teser är att individen genom arbete uppfyller sina sociala och känslomässiga behov. Detta är tydligt på Coop Forum i Jägersro, då alla informanter hävdade, att det var den sociala relationen medarbetarna och kunden som var det viktigaste på arbetet. Här ser vi en tydlig koppling, till det som Human Relation skolan tar upp om grupptillhörighet, och att de sociala relationerna är viktiga för vårt välbefinnande. Bekräftelse genom att man kunde besvara kundens frågor ansågs som en viktig del i arbetet, därför att det ökade den anställdes självkänsla.

Alvesson (1983) menar att monotona arbetsuppgifter och obetydlig social kontakt är något som påverkar hälsan och den anställdes välbefinnande negativt. Här finner vi, att även om kassaarbetet innebär monotona uppgifter, så verkar detta uppvägas av den sociala kontakt den anställde har med både kunder och medarbetare. Vi kan idag inte hitta några belägg för att den sociala kontakten med kunden har minskat sedan Shop Express infördes. Frågan är vad som kommer hända med kundkontakten i framtiden, då fler självutcheckningskassor kommer att bli aktuella. Vidare kan den sociala kontakten med medarbetare diskuteras. Några informanter menade att arbetssituation blivit stressigare genom att fler arbetsuppgifter lagts på dem, samt genom förändringar i schemaläggning. Detta anser vi vara en negativ situation för personalen, då både kundkontakt och kontakt med medarbetare värderas högt för att trivas på sin arbetsplats. Enligt oss bör personalen ses som en resurs. Trivs inte personalen, så påverkar detta kunderna negativt vilket i sin tur påverkar hela verksamheten.

Hertzberg (1959) menar, att för att en organisation ska kunna vara effektiv och konkurrenskraftig samt driva sin utveckling framåt, måste arbetsmiljön vara god både fysiskt och psykiskt. I den psykosociala arbetsmiljön är det inte bara förhållandet till medarbetarna som är viktigt, utan även ett gott arbetsklimat mellan medarbetare och ledning. På Coop Forum verkar arbetsklimatet över lag vara bra mellan medarbetare och dennes närmsta chef. Vi tror att denna relation kan förstärkas ytterligare genom att den enskilde medarbetaren får bevis på uppskattning av både den närmaste chefen och övriga överordnade.

5.4 Slutord

I det inledande kapitlet ställde vi oss frågan; hur kassapersonalen blir påverkade av införandet av den nya tekniken Shop Express. Vi har under arbetets gång sökt svar på denna fråga genom dels teorin och dels genom den empiriska studien. Vi vill här betona att våra resultat är ett utlåtande från en mindre del (10 %) av Coop Forum på Jägersro i Malmö, på grund av detta kan vi bara konstatera tendenser av utfallet med Shop Express.

Shop Express i sig har inte haft en så stor inverkan på personalen, utan det är snarare alla förändringar tillsammans som har bidragit till de svar vi fått. Förändringarna har upplevts individuellt, men generellt kan vi säga att personalen har varit positiva till införandet av den nya tekniken Shop Express. Coop Forum har även genomgått andra förändringar, vilket har försvårat identifieringen av direkta konsekvenser av Shop Express införandet. Shop Express hade kanske kunnat upplevas annorlunda från personalen sida, om införandet varit mer skilt från de övriga förändringarna på Coop Forum. Vi har dock kunnat urskilja två centrala konsekvenser vilka är ökad stress och reducering av arbetsskador.

Vidare kan vi se tendenser till dequalificering av yrkeskompetens bland kassapersonal i framtiden. Detta grundar vi främst på den teknologiska utvecklingen som sker i dagligvaruhandeln idag. Men som vi också kan se kräver ledningen speciella kvalifikationer för den personal som ska sitta i den enskilda avstämningskassan.

Ohälsa i form av stress är något som har noterats hos personalen. Detta beror inte enbart på Shop Express, utan på vad samtliga förändringarna tillsammans resulterat i. De sociala relationerna på arbetsplatsen är något som är mycket viktigt för personalens välbefinnande. Kontakten med arbetskamrater och med kunder ses som de primära av personalen på Coop Forum i Jägersro. Arbetsuppgifternas betydelse rangordnas lägre hos personalen. Vi ser ingen tendens till att denna prioritering skulle ha förändrats sedan Shop Express införandet.

Vad som är viktigt att tänka på för Coop Forum i framtiden är att det finns behov från personalens sida att känna sig inkluderade i förändringar. Detta kan främst ske genom information som kommuniceras i god tid och på ett tydligt sätt.

5.6 Förslag till fortsatta studier

Vi tror att vår undersökning skulle kunna utökas med ytterligare intressanta aspekter. Ett förslag till fortsatta studier är att jämföra Coop Forum med en liknade stormarknad som även de använder sig av teknikbaserad självservice, för att se om det finns några skillnader mellan olika företag. Ytterligare en aspekt att studera skulle kunna vara att undersöka sambandet mellan motivation och reducering av arbetsmoment. Vi anser även att det hade varit intressant att studera företagets inre miljö ur ett genusperspektiv, då organisationen till största del består av kvinnor.

Andra tankar som väcktes hos oss, när vi analyserade och diskuterade sociala relationer i organisationen, är hur mycket av en människas identitet egentligen påverkas av sitt yrkesliv? Hur påverkas i sådant fall denna identitet av teknikens fortsatta utveckling? Detta är ett intressant område att bedriva fortsatt forskning inom med inriktning och koppling till dagligvaruhandel.

Vi har kunnat urskilja genom vår empiriska studie att en viss motvilja, från personalens sida, finns i att kontakta högre uppsatta chefer i organisationen. Däremot är kontakten god med närmaste arbetsledare. Inom ledningssystemet ser vi ytterligare en möjlighet att fördjupa vår studie, genom att se personalens situation ur ett maktperspektiv.

Källförteckning

Tryckta källor

Alvesson, Mats. (1983). *Organisations Teori och teknokratiskt medvetande*. Stockholm.

Arndt, Johan. & Friman, Alfred. (1985). *Leda för förändring*. Malmö: Liber Förlag.

Anselmsson, Johan. (2001). *Customer-Perceived Service Quality and Technology-Based Self-Service*. Lund: Lund Business Press.

Bergström, Fredrik & Fölster, Stefan. (2001). *Kampen om köpkraften: handeln i framtiden*. Stockholm: Handelns utredningsinstitut.

Bohgard, Mats. et al. (red), (1997). *Arbete – Människa – Teknik*. Borås. Arbetskyddsnämnden.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Flaa, Paul. et al. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Gabriel, Yianis. & Fineman, Stephen. (2000) *Organizing & Organizations*. London: SAGE

Holme, Idar Magne & Solvang Krohn Bernt. (1997). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Rollenhagen, Carl. (1995). *MTO – en introduktion. Sambandet Människa, Teknik och Organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Wilson, Fiona. (2000) *Organisation, arbete och ledning*. Liber AB, Karlshamn,

Artiklar

Löfgren, Orvar & Wikdahl, Magnus. (1997:2: 2-11) *Cyberdrömmar och IT vardag*, i Kulturella perspektiv.

The Economist. (2004, Sept 18th-24th) *Technology Quarterly – Your Hired*.

Elektroniska källor

Coop Sveriges hemsida: www.coop.se 2005-05-07

Muntliga källor

Intervju med personal på Coop Forum på Jägersro, Malmö. 2005-04-25

Intervju med personal på Coop Forum på Jägersro, Malmö. 2005-04-27

Intervju med personal på Coop Forum på Jägersro, Malmö. 2005-05-02

Otryckta källor

Intervju via e-post med, Ulrika Vedin, Utredare, Handels Helsingborg 2005-05-12

Bilaga 1

Intervjuguide – personal på COOP på Jägersro i Malmö

- Presentation av oss själva och vårt uppsatsämne
- Anonymitet och inspelning
- Lämna namn och telefonnummer för att intervjupersonen ev. ska kunna komplettera vid senare tillfälle.

Inledande frågor:

Berätta om dig själv.

- Ålder?
- Bakgrund?
- Hur länge har du varit anställd vid COOP Jägersro?
- Arbetsuppgifter?

Teman

Arbetsituation/arbetsmiljö

1. Vet du varför shopexpress förts in?
2. Hur informerades ni i personalen om införandet av shopexpress?
 - Har ni fått vara med att påverka?
 - Hur ser du på detta?
3. Vad betyder ditt arbete för dig?
4. Har din syn på ditt arbete förändrats efter införandet?
5. Hur har dina arbetsuppgifter förändrats när shopexpress förts in?
 - Isåfall på vilket sätt?
 - Vad tycker du om det?
6. Hur ser du på din arbetsituation före och efter att systemets införande?
7. Har dina arbetsuppgifter förändrats?
 - Monotont?
 - Rotation på arbetsuppgifter?
8. Är du rädd för att ditt arbete kommer att försvinna?
9. Skulle du vilja att din arbetsituation förändrades? Förbättringar?

Teknik

10. Hur upplever du den nya tekniken? Svår eller lätthanterlig?

Kundförhållande

11. Hur upplever du att ditt förhållande till kunderna är idag?

- Har den förändrats?
- I sådant fall på vilket sätt?

12. Hur upplever du kontrollsystemet som används?

- Påverkar detta din relation till kunden?

Avslutande frågor

13. Förhållandet till sina medarbetare förändrats?

14. Använder du shopexpress när du handlar själv? Om ja/nej –
varför/varför inte

15. Vad vet du om framtidens utcheckningssystem? (shopexpress vagn och
egen utcheckning)

Bilaga 2

Extra intervjuguide till stormarknadschef – COOP Forum på Jägersro i Malmö.

Inledande frågor:

Bakgrund?

Ålder?

Arbetsuppgifter?

Coop Jägersro – siffror, basfakta, bakgrund.

Arbetsmiljö/Arbetssituation/Personal

1. Anledning till att systemet infördes?
2. Hur informerades du om att systemet skulle införas? När?
3. Hur informerade du din personal om system? När?
4. Hur reagerade du på införandet av systemet?
5. Hur reagerade din personal på införandet?
6. Har din personal eller du varit med att påverka?
7. Har dina arbetsuppgifter förändras efter införandet?
8. Har förhållandet till din personal förändrats efter införandet av systemet?
9. Vad är er omsättningshastighet på personal? - Har systemet resulterat i ökad personalomsättning?
10. Vad tror du motiverar din personal?
11. 2003 varslades många om uppsägning inom Coop, Shop Express infördes vad vi förstår hösten 2002, finns det något samband?
12. Vad anser du att en bra personal är? - Hur är en bra kassörska?
13. Vad gör du för att din personal ska bli motiverade?
14. Hur visar du uppskattning till den enskilda medarbetaren?
15. Har ni medarbetarsamtal?

Teknik/Arbetsmiljö

16. Hur upplever du risker med denna teknik?
17. Om systemet kraschar, finns det backup plan?
18. Hur beroende är butiken av den nya tekniken?
19. Är detta ett stressmoment?
20. För och nackdelar med systemet?
21. Framtid för den nya tekniken?

Bilaga 3

Extra intervjuguide till personalansvarig kassa/Shop Express - COOP

Forum på Jägersro i Malmö.

Inledande frågor:

Bakgrund?

Ålder?

Arbetsuppgifter?

Arbetsmiljö/Arbetssituation

1. Anledning till att systemet infördes?
2. Hur informerades du om att systemet skulle införas?
3. Hur informerades personalen om systemet?
4. Hur reagerade du på införandet av systemet?
5. Hur reagerade din personal på införandet?
6. Har din personal eller du varit med att påverka?
7. Har systemet resulterat i ökad personalomsättning?
8. Minskad Personalstyrka?
9. Personalvård?
10. Har dina arbetsuppgifter förändras efter införandet?
11. Har förhållandet till din personal förändrats efter införandet av systemet?

Teknik/Arbetsmiljö

12. Hur upplever du risker med denna teknik?
13. Om systemet kraschar, finns det backup plan?
14. Hur beroende är butiken av den nya tekniken?
15. Stressmoment?
16. För och nackdelar med systemet?
17. Framtid för den nya tekniken?