



LUNDS
UNIVERSITET

Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Extrapersonal –en ouppskattad resurs?

Lissette Campos Corena
Petra Ringström
Camilla Schmitt

Sammanfattning

Titel: Extrapersonal –en ouppskattad resurs?

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Service Management

Nivå: Kandidatuppsats SMT203

Författare: Lissette Campos Corena, Petra Ringström, Camilla Schmitt

Handledare: Su Mi Dahlgaard-Park

Nyckelord: extrapersonal, utbildning, kommunikation, motivation

Problematik: Kundmötet är det viktigaste momentet i ett serviceföretag. Vi tror att det finns en problematik i att extrapersonal ofta inte har samma grund att stå på som ordinarie personal vilket gör att de inte kan hantera alla kundmöten lika tillfredställande. Vi vill alltså undersöka vilka resurser ledningen lägger ner på sin extrapersonal och på vilket sätt det sker.

Syfte: Syftet med vår kandidatuppsats är att *analysera problematiken kring extraanställda inom Retailbranschen*. Vad utgör då problematiken? Jo, våra erfarenheter säger oss att de som arbetar extra oftast inte når upp till den servicenivå som de ordinarie anställda. Detta på grund av att mindre resurser läggs på extrapersonal. Ledningens syn på dem är eventuellt inte densamma som synen på de ordinarie anställda. En extraanställd förväntas kanske inte lägga samma tid och engagemang i sitt jobb eftersom de endast arbetar vid enstaka tillfällen. Ofta är det studenter som drygar ut sin ekonomi med ett extrajobb inom servicebranschen under tiden de studerar på ett universitet. Vi vill alltså analysera denna problematik och komma med förslag till förbättringar inom området.

Frågeställning: Hur ska ledningen gå tillväga för att extrapersonalen ska uppnå samma servicenivå som de ordinarie anställda?

Metod: Innan uppsatsskrivandet började skrev vi ner våra egna föreställningar kring extrapersonal och synen på dessa inom Retail. För att få empiriskt material genomförde vi djupintervjuer med två chefer angående deras syn på extrapersonal.

Teoretisk referensram: Uppsatsens teoretiska material grundas på tre byggstenar, vilka vi funnit viktiga och intressanta att koppla till vår frågeställning. Dessa är: *utbildning*, *kommunikation* och *motivation*. Vi har dessutom valt ut tre determinanter från Christian Grönroos SERVQUAL-modell: *Tillförlitlighet*, *Respons*, och *Garanti*. Dessa har valts för att appliceras på vårt analyserade material, det vill säga både teorier och empiriskt resultat. De tre determinanterna kan ses som mått på ett servicemötes kvalitet och ger då också en fingervisning om extrapersonalens möjligheter till att utföra ett bra arbete.

Slutsatser: En viktig slutsats som vi dragit efter arbetet med uppsatsen är att viljan finns hos ledningen att satsa på sin extrapersonal men att det ändå inte gjorts i en tillfredsställande utsträckning. Ekonomiska aspekter, kortsiktigt tänkande samt synen på de extraanställda är några av anledningarna till detta. Många gånger handlar det också om att ledningen inte riktigt vet hur något ska genomföras trots att de vet att det ska genomföras. Som ett stöd för denna fråga har vi även kommit fram till ett åtgärdsprogram som visar grundförutsättningar för att extrapersonal ska kunna ge samma servicenivå i kundmötet som ordinarie personal. Dessa punkter är följande: *introduktion och utbildningsprogram*, *mentor under första tiden*, *skriftlig manual*, *medarbetarsamtal*, *förståelse för den egna rollen i företaget*, *socialisering* samt *beröm*.

Tack till

Vi vill tacka våra respondenter som båda tog sig tid att ge oss sin syn på ämnet och dela med sig av sina erfarenheter och tankar till oss. Vi vill också tacka varandra för att vi har kämpat i med och motvind och alltid hållit ihop och stöttat varandra. Sist men inte minst vill vi tacka Richard Ek som har gett oss bra synpunkter och förslag till förbättringar.

Campus Helsingborg den 12 juni 2008

Lisette Campos Corena, Petra Ringström & Camilla Schmitt

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 Syfte och frågeställning	8
1.2 Problematik	8
1.3 Disposition och Avgränsningar	9
1.3.1 Byggstenar.....	9
1.3.2 Olika typer av försäljning.....	10
1.4 Teoretisk ram	10
2. METOD	11
2.1 Vår förförståelse	11
2.2 Litteratur	12
2.3 Empiriskt material	13
2.3.1 Insamling av empiriskt material.....	13
2.3.2 Val av intervjupersoner.....	13
2.4 Intervjuundersökningens sju stadier	14
2.5 Intervjuer	15
2.6 Kvalitativt perspektiv	15
2.7 Informant eller representant	16
2.8 Utförandet av intervjuer	16
3. BEGREPPSDEFINITION	17
3.1 Extrapersonal	17
3.2 Anställningsformer	17
4. TEORI	19
4.1 "Att fylla en lucka"	19
4.2 SERVQUAL	20
4.3 Tema 1 Utbildning	22
4.3.1 Det humana kapitalet.....	22
4.3.2 Introduktion och utbildning av nyanställda.....	22
4.3.3 Tre stadier.....	23
4.3.4 Två olika inlärningsätt.....	23
4.3.5 Internutbildning.....	24
4.3.6 Kunskapsdelning inom företaget.....	26
4.4. Tema 2 Kommunikation	26
4.4.1 Kommunikation är en förutsättning.....	26
4.4.2 Informationens syfte.....	27
4.4.3 Engagemang.....	28
4.4.4 Intern kommunikation.....	28
4.4.5 Olika informationskanaler.....	29
4.5 Tema 3 Motivation	30
4.5.1 Den psykologiska aspekten.....	30
4.5.2 Olika behov.....	31
4.5.3 Empowerment.....	33
4.5.4 Belöning.....	33
4.5.5 X och Y-ledarskap.....	34
4.4.6 Motivation som drivmedel?.....	34

5. EMPIRI & ANALYS	36
5.1 Tema 1 Utbildning	36
5.1.1 Introduktion för nyanställda.....	36
5.1.2 Extrapersonalen gasar och bromsar	36
5.1.3 Fadder i Livsmedelsbutiken.....	37
5.1.4 The Academy	37
5.1.5 God introduktion ger goda arbetsresultat	38
5.1.6 Två inlärningsätt	38
5.1.7 Internutbildning.....	39
5.1.8 Kundbemötande	40
5.1.9 Kunskapsdelning	40
5.2 Tema 2 Kommunikation	41
5.2.1 Delgivning av info	41
5.2.2 Learning by doing.....	42
5.2.3 Informationskanaler	42
5.2.4 Individens eget engagemang.....	43
5.2.5 Frukostmöten och intranät	43
5.2.6 Tydlig kommunikation.....	44
5.2.7 Extrapersonal –en viktig resurs	45
5.2.8 Utvecklas genom förtroende	45
5.3 Tema 3 Motivation	46
5.3.1 ”...man kan skoja och skämta med varann”	46
5.3.2 Positiv stämning	46
5.3.3 Dolda resurser blir positiv bonus.....	47
5.3.4 Medarbetarsamtal	47
5.3.5 Självkänsla och självförverkligande	48
5.3.6 Empowerment och belöning	48
5.4 SERVQUAL	49
5.4.1 Tema 1 Utbildning.....	50
5.4.2 Tema 2 Kommunikation	51
5.4.3 Tema 3 Motivation	52
6. SLUTSATS OCH ÅTGÄRDSPROGRAM	54
6.1 Diskussion	54
6.2 Åtgärdsprogram	54
6.3 Slutsats	57
7. SLUTDISKUSSION OCH REFLEKTIONER	59
7.1 Slutdiskussion	59
7.2 Reflektion över uppsatsprocessen	59
7.3 Bidrag till Service Managementforskningen	60
7.4 Förslag till fortsatt forskning	60
8. KÄLLOR	61

BILAGOR

1. Inledning

De flesta av oss har kanske någon gång arbetat som extraanställd på ett företag. Antagligen för att dryga ut studentkassan eller för att bättra på sitt CV inför framtida anställningar. Att jobbet skulle resultera i så många kundmöten som än idag finns kvar i minnet på grund av både positiva och negativa erfarenheter fanns kanske inte med i beräkningarna. Idén till vår uppsats kläcktes från alla diskussioner vi haft kring den frustration vi själva upplevt som kund i olika butiker då vi inte fått tillräckligt bra service av extrapersonal. Men också att vi samtidigt vet hur det är att vara extraanställd och ibland inte kunna ge tillräckligt bra service till kunden. Två fraser som är typiska för ett kundmöte kan vara:

”Ett litet ögonblick så ska jag fråga en kollega”

”Tyvärr så kan jag inte hjälpa er för jag är bara extrapersonal”

Under vår tid som extraanställda var detta två återkommande meningar som tog emot att behöva säga till kunderna. Vi stod i kassan eller ute i butiken och kände oss otillräckliga i kundmötet. Vi kunde inte ge full service på grund av bristande kunskap om varorna och rutinerna inom företaget. Vi ville verkligen hjälpa till och göra kunden nöjd men kände oss många gånger hjälplösa, stressade och rentav dumma ibland för att vi inte uppfyllde förväntningarna hos kunden. Vi har ju själva varit kunder och upplevt den andra sidan och känt irritation över att extrapersonalen inte kan ge fullständig service. Som extraanställda var vi ibland besvikna över att ledningen inte ville lägga ner mer resurser på oss för att ge oss den kunskap som behövs för att kunna sälja varorna på bästa möjliga sätt. Samma tankar uppkommer när vi är kund och blir besvikna på att företag anställer extrapersonal som inte har eller får tillräcklig kunskap för att sälja företagets varor eller tjänster.

”Själva arbetssituationen känns ibland som att man från början blivit ”ditknuffad”. Man pushas ut i situationer som man egentligen inte varit tillräckligt förberedd på, både servicemässigt men även känslomässigt.”¹

¹ Citat från en gruppmedlem

Våra erfarenheter och föreställningar kring extrapersonal resulterade i följande hypotes:

”Extrapersonal erhåller generellt inte samma förutsättningar att klara av sina arbetsuppgifter som ordinarie personal men har trots det lika höga krav på sig att sälja. Detta leder till att extrapersonalen inte känner sig delaktiga i företaget både på ett socialt och ett kunskapsmässigt plan, vilket i sin tur resulterar i att servicen kan bli låg i kundmötet.”

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med vår kandidatuppsats är att *analysera problematiken kring extraanställda inom handeln*. Vad utgör då problematiken? Jo, våra erfarenheter säger oss att de som arbetar extra oftast inte når upp till den servicenivå som de ordinarie anställda. Detta kanske beror på att mindre resurser läggs på extrapersonal. Ledningens syn på dem är eventuellt inte densamma som synen på de ordinarieanställda. En extraanställd förväntas kanske inte lägga samma tid och engagemang i sitt jobb eftersom de endast arbetar vid enstaka tillfällen. Ofta är det studenter som drygar ut sin ekonomi med ett extrajobb inom servicebranschen under tiden de studerar på ett universitet. Vi vill analysera denna problematik och komma med förslag till förbättringar inom området. Våra egna föreställningar, erfarenheter samt hypotesen är grunden till uppsatsen men för att kunna besvara vårt syfte har vi valt att fokusera på följande frågeställning:

Hur ska ledningen gå tillväga för att extrapersonalen ska uppnå samma servicenivå som de ordinarie anställda?

1.2 Problematik

Kundmötet är det viktigaste momentet i ett serviceföretag. Vi tror att det finns en problematik i att extrapersonal ofta inte har samma grund att stå på som ordinarie personal vilket gör att de inte kan hantera alla kundmöten lika tillfredställande. Vi vill undersöka vilka resurser ledningen lägger ner på sin extrapersonal och på vilket sätt det sker. Vi har valt tre byggstenar som utgör grunden till upplägget av vår uppsats: *utbildning, kommunikation* och *motivation*. Vi är medvetna om att det även finns andra aspekter som påverkar ett bra kundmöte men vi har valt att avgränsa oss till dessa tre. Våra byggstenar, eller teman som vi också kallar dem, anser vi vara av stor vikt för att ledningen ska kunna arbeta på ett givande sätt med sin extrapersonal. Avsätts det inte tillräckligt med resurser brister det i servicen och kundmötet då personalen saknar rätt förutsättningar.

1.3 Disposition och avgränsningar

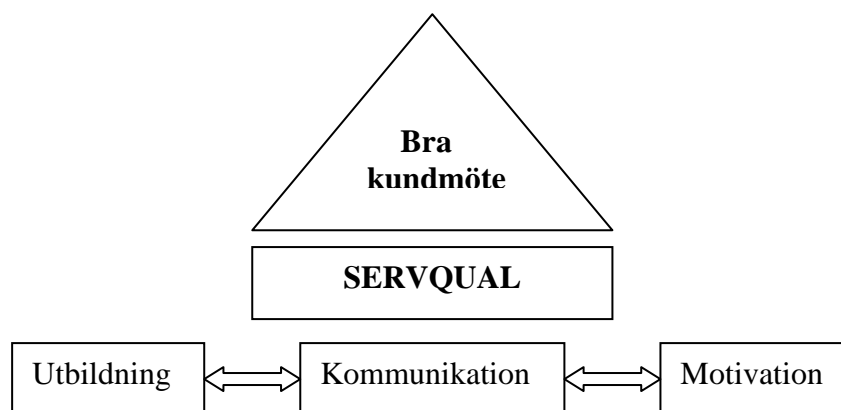
Vi har valt följande disposition av vår uppsats: presentation av valda teorier, en analys där vi sammanväver teori med insamlad empiri samt en avslutande del med slutsatser och reflektion. Vår slutsats mynnar ut i ett åtgärdsförslag som främst riktar sig till ledning med personalansvar. Häri förklarar vi, grundat på våra analyser av det material vi har haft att arbeta med, hur ledningen bör arbeta med sin extrapersonal för att höja servicenivån. Hur extrapersonalen ska ha lika goda förutsättningar att i stort sett kunna ge lika god service i kundmötet som de ordinarie anställda. Kort sagt en plan för vilka resurser som ska läggas på extraanställda, hur det skall ske och varför.

Vi har valt att göra en egen definition av begreppet extrapersonal vilket vi förklarar längre fram i uppsatsen. Vi har valt att göra det eftersom det finns många olika sätt att betrakta extraanställda på, till exempel kan anställningsformen variera. Vi har valt att använda oss av båda begreppen extrapersonal och extraanställd genomgående i uppsatsen. Dessutom använder vi oss av ordet ledning med vilket vi menar de närmsta cheferna som extrapersonalen har att göra med och inte exempelvis personer som sitter högst upp i styrelser.

Eftersom vi valt att anonymisera de båda undersökta företagen väljer vi i uppsatsen att kalla dem för Livsmedelsbutiken/Butiken respektive Valutaväxlingskontoret/Valutaväxlingen. Våra respondenter omnämns som Handlaren (Livsmedelsbutiken) och Regionchefen (Valutaväxlingskontoret) efter vilka positioner de har.

1.3.1 Byggstenar

Uppsatsen bygger på tre olika ”byggstenar”, utbildning, kommunikation och motivation vilka vi anser vara mest relevanta för den diskussion vi för kring problematiken om extraanställda. Byggstenarna ska leda fram till ett bra kundmöte utfört av extrapersonal. Med ett bra kundmöte menar vi att kunden får sina förväntningar uppfyllda både service- och kunskapsmässigt oavsett om kunden får hjälp av ordinarie- eller extrapersonal. Det leder till nöjda kunder som återkommer till butiken. Vi har gjort en modell för att illustrera hur vi tänker. (Se nästa sida)



Figur 1. Modell fritt skapad av författarna. Denna modell beskriver sambandet mellan de tre byggstenarna och visar att de är grunden till ett bra kundmöte. SERVQUAL är det verktyg vi använder för att se om extrapersonalen med hjälp av byggstenarna når upp till ett tillfredställande kundmöte. Alla tre byggstenar bör ses som en kedja, vilken inte är starkare än sin svagaste länk.

1.3.2 Olika typer av försäljning

Det finns olika typer av försäljning, enkel som innefattar dagligvaruhandel och komplex som återfinns i sällanköpshandel. Vi tänker inte fokusera på enkel och komplex försäljning i vår uppsats men vi är medvetna om att det finns skillnader mellan de två typerna. Exempelvis krävs det olika mycket kunskap av personalen om varorna inom respektive handel för att klara av ett kundmöte. Kundens förväntningar på säljaren är också olika då en kund ofta har fler frågor om sällanköpsvaror än dagligvaror.

1.4 Teoretisk ram

Uppsatsens teoretiska material grundas på tre byggstenar, vilka vi funnit viktiga och intressanta att koppla till vår frågeställning. Dessa är: *utbildning*, *kommunikation* och *motivation*. Vi har dessutom valt ut tre determinanter från Christian Grönroos SERVQUAL-modell: *Tillförlitlighet*, *Respons*, och *Garanti*. De tre determinanterna kan ses som mått på ett servicemötes kvalitet och ger då också en fingervisning om extrapersonalens möjligheter till att utföra ett bra arbete.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vilka metoder vi använde samt varför vi valt dessa. Vi börjar med att skildra vårt tillvägagångssätt under uppsatsprocessen, därefter redogöra för vår förförståelse. Sedan återge hur vi gick tillväga vid insamling av litteratur och empiriskt material. Vi redovisar också metodteoretikern Steinar Kvaales sju stadier i intervjuundersökning och hur vi använt oss av dem.

Innan vi började arbeta med uppsatsen skrev alla tre gruppmedlemmarna ner sina egna erfarenheter om hur det är att vara extraanställd. Vi valde att skriva ner våra tankar och insikter innan arbetsprocessen startade just för att inte bli färgade av det material vi samlat in. Detta sätt att arbeta på menar vi är ”halvt” induktivt då vi inte följde den induktiva ansatsens klassiska upplägg. Att arbeta induktivt innebär att först samla empiriskt material för att sedan behandla det med teorier och modeller.² Vi valde dock teorier utifrån våra föreställningar och därefter samlade vi in empiriskt material vilket gjorde att vi varken arbetade fullt deduktivt eller induktivt.

Efter att i gruppen diskuterat en stund vad vi ville få ut av uppsatsen formulerade vi ett syfte. Detta operationaliserades genom vår frågeställning. Vad var det vi ville få reda på? Hur skulle vi få reda på det? Vem skulle kunna ge oss den informationen? Vi funderade, diskuterade och frågade runt bland kontakter för att få svar på dessa frågor. I arbetet kring syfte och struktur använde vi oss av ”mind maps”. Detta för att få utlopp för alla våra tankar kring extrapersonal samt för att få reda på vad vi ansåg vara viktiga delar att fokusera på. Efter att ha analyserat kring detta kom vi fram till våra tre byggstenar; utbildning, kommunikation och motivation. Dessa anser vi är viktiga verktyg för att extrapersonalen ska kunna utföra ett bra jobb.

2.1 Vår förförståelse

Vi skrev i inledningen att vi är medvetna om att våra egna anställningar som extrapersonal kan ha färgat våra åsikter i uppsatsen. Vi har försökt så långt det går att inte låta våra personliga åsikter kring ämnet avspegla sig i uppsatsen. Men givetvis går det aldrig till 100 procent att åsidosätta sina erfarenheter, fördomar eller ståndpunkter för att vara helt säkra på att det inte påverkar uppsatsen och framför allt analysen. Det vi menar är att det finns en viss skillnad i om det skulle ha varit tre studenter som aldrig varit anställd som extrapersonal som

² Rienecker, Lotte & Stray Jörgensen, Peter. (2004). *Att skriva en bra uppsats*. Liber Förlag: Malmö. Sid. 160

hade skrivit uppsatsen. De hade kanske haft en annan syn på problematiken än vad vi har. Vi ser det dock som en fördel att alla har varit extraanställda på något företag. På så vis har vi mer insyn i och en uppfattning om anställningsformen samt dess positiva och negativa sidor. Genom våra anställningar som extrapersonal har vi även upplevt hur ledningen agerar gentemot sin extrapersonal. Det har resulterat i större förståelse för ämnet men samtidigt försöker vi att se på ämnet med nya ögon. Vi anser att våra förförståelser bidrar till en bättre uppsats än om vi aldrig arbetat som extrapersonal.

2.2 Litteratur

Vi valde medvetet att först leta teoretiskt material och se vad detta säger för att låta detta vara grund till empiriinsamlingen. Vi ansåg oss få ut mer av det empiriska materialet om vi hade en teoretisk referensram i bagaget. Genom att söka på ELIN fann vi en del givande engelska artiklar. Sökord som flexible work, motivation, corporate culture, rekrytment, temporary employees med flera användes i sökandet i databasen. För att finna litteratur i ämnena sökte vi på Lovisa och Libris. Utöver denna form av källor har vi delvis använt oss av Internetsidor och uppsatser eller avhandlingar för att få tips och guidning om material.

Ett problem kring litteratursökningen har varit att finna källor som behandlar begreppen extrapersonal och tillfälliga anställningar. Det finns inte särskilt mycket skrivet direkt kopplat till extraanställda och andra liknande anställningsformer. Det har försvårat sökandet av teorier som inte är för generella eller breda. Det vi har funnit har vi valt att applicera på just extrapersonal men vi vill poängtera att det inte i litteraturen just avser endast denna kategori. Det finns dock ett visst värde i detta eftersom vi kan applicera det skrivna kring anställda i allmänhet på just extrapersonalen. Vår hypotes är att de tillfälligt anställda ska kunna uppnå samma servicenivå som de ordinarie och då finns det absolut en poäng i att söka material kring hur dessa skall behandlas i företagen. Vårt arbete blir sedermera att utforma ett åtgärdsförslag baserat på en analys av dessa teorier och det empiriska material vi insamlat. Vi anser alltså att vi fyller ut ett tomrum som varit tomt alltför länge.

Artiklarna från ELIN är som regel akademiskt kvalitetsgranskade vilket innebär att som läsare kan man förlita sig på att innehållet är tillförlitligt³. Vi anser alltså att vi använt oss av pålitliga artiklar eftersom de publicerats i vetenskapliga tidskrifter samt på ELIN. När det gäller litteratur i form av böcker har det funnits en hel del inom områdena utbildning,

³ Reinecke & Stray Jörgensen (2004) Sid. 120

kommunikation och motivation. Vi anser dock att vi gjort ett väl genomtänkt val av litteratur och har plockat ut de bitar vi funnit intressanta och relevanta.

2.3 Empiriskt material

Vårt empiriska material är insamlat genom två kvalitativa intervjuer, en med varje respondent. Respondenterna har chefspositioner med ansvar för både personal och administrativa uppgifter. Efter intervjuerna har vi skickat iväg några kompletterande frågor via mail till dem.

Vi vill poängtera att det empiriska materialet grundar sig på de svar vi fått under våra två intervjuer. Detta innebär alltså att det är intervjupersonernas eget synsätt och erfarenheter som framkommer och inte någon allmängiltig sanning. Vi är medvetna om att våra egna extraanställningar kan ha färgat våra åsikter i uppsatsen som vi nämnde tidigare. Vi har försökt att vara så objektiva som möjligt och försökt att ta avstånd från våra egna känslomässiga kopplingar till respektive företag.

2.3.1 Insamling av empiriskt material

För att samla in vårt empiriska material har vi endast använt oss av intervjuer. Dessa har skett på två företag och tagit cirka 1 timme var. Vi skrev ihop en intervjuguide som vi följde för att få så utförliga svar som möjligt. Denna finns som bilaga 2 och 3 i uppsatsen. Vi skickade dessutom ut guiden till våra intervjupersoner några dagar innan intervjuerna skulle ske för att de skulle ha möjlighet att läsa igenom och förbereda sig på våra frågor. Det är viktigt att den intervjuade är informerad om vad syftet med intervjun är för att de ska kunna ta ställning till om de vill medverka eller inte.⁴ Vi var dock noga med att inte berätta för mycket om vår uppsats i den inledande fasen av intervjun utan förklarade hellre mer ingående i slutskedet. Detta för att inte på något sätt påverka de svar den intervjuade skulle ge. Det finns risk att denne blir färgad att ge ”så bra svar som möjligt” när han eller hon i förväg vet vårt exakta syfte med uppsatsen.

2.3.2 Val av intervjupersoner

I uppsatsen har vi valt att inte utgå från de extraanställdas perspektiv och åsikter utan hur ledningen ser på extrapersonal. Vi valde därför att intervjua två chefer eftersom vi ansåg att det förhoppningsvis skulle resultera i givande empiriskt material. Vi tyckte att chefernas erfarenheter och åsikter skulle ha störst betydelse för uppsatsens analys. Båda cheferna har

⁴ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund. Sid. 142

omkring tio till tolv års erfarenhet som ledare inom respektive bransch. Vi menar att det finns en problematik kring extrapersonal och ville därför belysa ledningens syn på saken och hur de agerar gällande sin extrapersonal. Vi ansåg det helt enkelt mest relevant att belysa ämnet ifrån ett ledningsperspektiv i denna uppsats.

2.4 Intervjuundersökningens sju stadier

Enligt metodteoretikern Steinar Kvale ingår följande sju faktorer i en intervjuundersökning: tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering, rapportering.⁵ Vi har under arbetets gång försökt att följa dessa steg men inte gjort det exakt till punkt och pricka.

Vi började med att *tematisera*, det vill säga ta reda på vad vi ville veta med intervjuerna samt varför vi ville veta just det. Detta gjordes genom att vi formulerade ett syfte för uppsatsen sam genom att leta upp relevant litteratur till detta syfte. Vi läste in oss på de olika områden uppsatsen behandlar för att intervjuerna skulle bli så framgångsrika som möjligt. Metodförfattaren Bengt-Erik Andersson menar att en intervjus resultat är beroende av kvantiteten och kvaliteten i informationen som utbyts. Detta flöde består av fyra samverkande komponenter: intervjuaren, den som blir intervjuad, ämnet som avhandlas och den omedelbara intervjusituationen.⁶

Planering av intervjun skedde genom att vi drog upp riktlinjer för vad vi ville veta samt genom att vi bröt ner dessa till en mängd frågor. Vidare funderade vi över vem vi skulle intervjua för att uppnå bästa empiriska material. Vi tog kontakt med olika personer och fick till slut napp hos två av dessa. *Intervjuerna* genomfördes enligt guiderna vi satt upp, med vissa följdfrågor som dök upp under intervjuns gång. Vid båda tillfällena hade vi en ledig samtalston och en ganska öppen dialog med den intervjuade. Vi styrde inte upp för mycket vilka svar vi ville ha utan lät personen i fråga tala ganska fritt efter eget huvud.

Efter att intervjuerna utförts satte vi oss ned med inspelningarna och *skrev ut dem (utskrift)* på papper. Detta är enligt Kvale en förberedelse inför analys av svaren.⁷ Därefter *analyserades* svaren med hjälp av de teorier vi valt och läst på samt *verifierades*, vilket innebär att vi beslutade om vi tyckte att vi fått ut det vi ville av intervjuerna. Det sjunde och sista stadiet, *rapportering*, görs på följande sidor i form av denna kandidatuppsats. Vi delger läsaren vad vi

⁵ Kvale (1997) Sid. 85

⁶ Andersson, Bengt-Erik (1992). *Som man frågar får man svar*. R&S Förlag: Stockholm. Sid. 171

⁷ Kvale (1997) Sid. 85

kommit fram till med hjälp av vårt empiriska material som analyserats genom de teorier som är relevanta för vårt syfte.

2.5 Intervjuer

Vi valde att spela in intervjuerna, för att inte missa något viktigt eftersom minnet lätt sviker när mycket information ska tas in på kort tid. Författaren Andersson menar i sin bok "Som man frågar får man svar" att bandinspelningar är ett bra verktyg vid intervjuer som kan ses mer som ett samtal. Att intervjuaren sitter och antecknar frenetiskt kan verka störande för den intervjuade och även påverka hur uppmärksam den som intervjuar är. Det är lättare att hålla ett öppet och ledigt samtal om detta moment kan undvikas.⁸ Vi ville kunna hålla ett samtal utan att behöva anteckna varje ord samt ha möjligheten att gå tillbaka och kunna minnas exakt vad som sades. Detta gjorde att vi valde att spela in intervjuerna. Givetvis tillfrågades intervjupersonerna innan om detta var okej med dem. Respondenten kan lätt bli nervös och alltför medveten om vad de säger när han eller hon får veta att de ska spelas in.⁹ Detta är viktigt att vara medveten om inför intervjun samt ta i beaktande vid analys och verifiering av svaren.

2.6 Kvalitativt perspektiv

Vi har medvetet valt att genomföra endast två intervjuer. Kvale menar att antalet nödvändiga intervjupersoner beror på undersökningens syfte. Syftet med vår undersökning är inte att generalisera i stort utan att studera två företag för att se hur de behandlar sin extrapersonal. Vi ville alltså ha ett kvalitativt perspektiv och bestämde oss således för att intervju ett begränsat antal personer. Detta ger intervjupersonerna möjligheten att med egna ord berätta om sin situation och sina erfarenheter. Motsatsen till detta är kvantitativ metod som mer ger ett övergripande perspektiv men inte går ner på djupet. Intervjuer är enligt Kvale "kraftfulla verktyg för den som vill erhålla kunskap om människors upplevelser och beteenden..."¹⁰

Det är vanligt att kritik framförs mot att det inte går att generalisera på grund av ett för litet antal intervjuer. Medvetna om detta problem valde vi ändå att undersöka just de här två företagen och hur de arbetar där. Eftersom det hittills inte finns så mycket skrivet kring just extrapersonalen och dess roll i företaget kan denna uppsats fungera som en bra ingång till

⁸ Andersson (1992) Sid. 181

⁹ Ibid Sid. 181

¹⁰ Kvale (1997) Sid. 72

fortsatta studier eftersom vi anser att den ändå visar på en problematik som inte är unik just för dessa två företag.

2.7 Informant eller representant

Enligt Kvale kan den intervjuade ses som *informant* eller *representant*. En informant ger helt enkelt information om sitt eget synsätt i ämnet samt ger uttryck för egna erfarenheter, åsikter och värderingar. Tonvikten ligger här, i det så kallade sanningssökande perspektivet på innehållet i dessa uttalanden. Respondenten talar utifrån sig själv och det är inte generaliseringar som görs. Denne kan dock även ses som en representant för andra med samma position eller roll i samhället. I detta perspektiv, det symtomatiska, ses den intervjuades uttalanden som representativa för andra i samma ställning.¹¹ Eftersom vi har valt att endast genomföra två intervjuer, kan vi inte ge oss på att låta de intervjuade stå som representanter för andra i liknande position. Vi ser helt enkelt intervjupersonerna som informanter och avgränsar oss till att behandla endast deras områden och deras erfarenheter.

2.8 Utförandet av intervjuer

Vår första intervju ägde rum på Livsmedelsbutiken i Lund där vi intervjuade Handlaren. Vi anlände klockan 11.00 den 17 april och intervjun avslutades ungefär klockan 12.10. Inrymda kring Handlarens konferensbord på hans kontor skedde den knappt timslånga intervjun. Den andra intervjun var med Valutaväxlingskontorets Regionchef och tog plats i Malmö på deras kontor. Intervjun startade klockan 9.00 den 18 april och den varade cirka en och en halv timme inklusive några avbrott då vår respondent var tvungen att svara i telefon eller springa iväg till väntande besökare.

Efter att intervjuerna genomförts satte vi oss ner och gick igenom vårt material. Vi såg till att de teorier vi valt att lägga fokus på var relevanta för de intervjusvar vi fått. En analys genomfördes och utifrån denna diskuterade vi fram vilka slutsatser som vi kunde dra av vår undersökning. Resultatet av vår forskning har lett fram till ett åtgärdsförslag för att hantera problematiken med de extraanställdas servicenivå. Förslagen presenterar vi i slutet av uppsatsen.

¹¹ Kvale (1997) Sid. 197

3. Begreppsdefinition

I detta kapitel kommer vi att dels redogöra för den allmänna definitionen samt vår egen definition av begreppet extraanställd.

3.1 Extrapersonal

När vi valde att skriva en uppsats om extrapersonal uppstod en viktig fråga. Vad är definitionen av extrapersonal? Det visade sig att det fanns olika syn på vad det innebär att vara extrapersonal. I boken *Flexible working time: part time and casual employment* skriver författaren sin egen definition av vad vi på svenska kallar för en extraanställning. Författaren Viswesvaran Chockalingam menar att det är någon som jobbar betydligt mindre än en ordinarie anställd person, det vill säga mindre än 40 timmar per vecka. Vidare poängterar författaren att när det handlar om extra eller visstidsanställningar, beroende på vad man vill kalla det, så kan även denna person vara fast anställd även om denne jobbar mindre än de ordinarie 40 timmarna.¹² Det vill säga att den innehar rollen av en halvtidsanställning som det kallas här i Sverige.

För att undvika missförstånd och förtydliga för läsaren av vår uppsats har vi valt att delge vad vi anser vara extrapersonal utifrån våra egna uppfattningar: *En extraanställd är en person som främst rings in vid behov och som oftast inte har schemalagd arbetstid mer än några dagar i månaden. Oftast handlar det om arbete på helger eller vid olika typer av högtider då behov av mer personal finns.*

3.2 Anställningsformer

Även om vi valt att enbart studera extrapersonal, enligt vår egen definition, måste vi trots allt få lite klarhet i vad lagen om anställningsskydd (LAS) säger gällande olika typer av anställningsformer.¹³ Vi har valt att bortse från vilka regler som gäller olika anställningsformer vid kollektivavtal, då det tillkommer ytterligare detaljer kring anställningsavtalen.

Allmän visstidsanställning är en tidsbegränsad anställning för att täcka tillfälliga behov av arbetskraft. Det kan vara kortvariga arbetsanhopningar som till exempel produktionstoppar,

¹² Viswesvaran Chockalingam. (1994). (reviewed by Jane Romeyn). Flexible Working Time: Part-Time and Casual Employment. *Personnel Psychology*. Vol.47. Issue: 4. pp.948-952. Sid. 949

¹³ www.nutek.se/sb/d/887 (070406)

högtider, rea, inventering.¹⁴ Företaget behöver inte motivera några skäl för anställningen och arbetsgivare får använda sig av denna anställningsform för en anställd i sammanlagt två år under en femårsperiod.¹⁵ *Tidsbegränsad anställning* kan exempelvis vara provanställning, tillfällig arbetsanhopning, säsongsanställning, projektanställning, vikariat och praktikarbete.¹⁶ *Behovsanställning* betyder att vid tillfälligt personalbehov anställs någon för att utföra ett visst arbete. Arbetsgivaren måste erbjuda en viss tid av arbete varje månad men den anställde har ingen skyldighet att utföra dessa arbetstimmar. Den anställde får enbart lön efter utförda arbetstimmar. Anställningsformen saknar stöd i lagen men är ändå accepterad. *Timanställning* anses inte vara en anställningsform, det innebär bara att du betalar dina anställda per timme men anställningen måste vara en tidsbegränsad anställning.¹⁷ Reglerna kring de olika anställningsformerna känns otydliga vilket också avspeglas inom företag. Definitionerna är ofta individuellt anpassade gällande extrapersonal från företag till företag.

¹⁴ www.nutek.se/sb/d/901/a/4578 (070406)

¹⁵ Göransson, Håkan. (2007). *Arbetsrätten*. Nordstedts Juridik AB: Stockholm. Sid. 26

¹⁶ www.nutek.se/sb/d/901 (070406)

¹⁷ www.nutek.se/sb/d/887 (070406)

4. Teori

Teoriavsnittet är uppbyggt av tre teman: utbildning, kommunikation och motivation. Dessutom redogör vi för Christian Grönroos SERVQUAL modell som utgör ett verktyg för analys av ämnet. Teorin kopplar vi sedan samman med vårt empiriska material i analysen.

4.1 "Att fylla en lucka"

Vad som menas med en extraanställning för ett företag behöver inte nödvändigtvis betyda detsamma för den andra. Dock verkar förhållandena vara de samma för en extraanställd. Att ses som "bara" extraanställd är ganska vanligt. Många har varit med om en sådan anställning och känner nog igen sig i att inte betyda lika mycket för arbetsgivaren eller att bara vara anställd för att fylla en lucka. Ändå fortsätter populariteten över att anställa många extra, påstår författaren David A Foote som har skrivit artikeln *Managing Temporary Workers*. Artikeln handlar om hur extrapersonal egentligen behövs men att attityden gentemot dessa är oförändrad. Att se extrapersonal som "nummer två" bland de anställda är inget som ger motivation menar han. Detta kan leda till att personer väljer att lämna arbetet då de inte känner sig tillräckligt välkomna och uppskattade av sina chefer och medarbetare. Dessutom kan det även vara en av anledningarna till varför vissa företag har så stor omsättning bland sin extrapersonal.¹⁸

David A Foote räknar i sin artikel upp ett antal faktorer som organisationer ofta gör fel på eller som de inte tänker på att göra när det gäller extrapersonal.¹⁹ Dessa är:

1. ingen socialisation
2. inslag av orättvisa inom organisationen
3. ingen röst vid viktiga beslut
4. inga förväntningar på fast jobb inom företaget
5. ålderskillnaden stor jämfört med den fasta personalen
6. inget engagemang mot företaget jämfört med den fasta personalen

¹⁸ Foote David, A. (2004). Temporary workers: Managing the problem of unscheduled turnover. *Management Decision*. Vol. 42. Issue: 7-8. pp. 963-973. Sid. 963

¹⁹ Ibid Sid. 963

Dessa faktorer ska enligt författaren ge upphov till mindre motivation och ineffektivitet hos extrapersonalen. Men varför behandlas extrapersonal på detta vis när behovet av dem är så stort?

4.2 SERVQUAL

I det här stycket redogör vi för SERVQUAL-modellen som är ett viktigt verktyg för att analysera vårt ämne. Vi har valt ut tre determinanter av de fem och förklarar innebörden av dessa. Hela följande stycke utgår från professor Christian Grönroos bok; *Service Management och marknadsföring - en CRM ansats*.

SERVQUAL är ett instrument speciellt framtaget för att studera kunders upplevda tjänstekvalitet. Det togs fram i mitten på 1980-talet och bestod då av tio determinanter (se Bilaga 1) som styrde kunden i den upplevda tjänstekvaliteten. Det har gjorts flera undersökningar av denna modell men i den allra senaste reducerades de tio determinanterna till endast fem stycken. Dessa visar hur tjänsten ska vara och hur den till slut upplevs av kunden. Vi är medvetna om att instrumentet är utvecklat för att mäta tjänstekvaliteten i tjänsteföretag men vi har valt att applicera modellen inom retailsektorn där fokus inte enbart ligger på tjänster utan även på produkter. Modellen är applicerbar på detta eftersom service inom detaljhandeln är att jämställa med en tjänst. Aspekterna vi behandlar i vår uppsats är tänkta att leda fram till ett bra kundmöte utfört av extrapersonalen. SERVQUAL-modellen handlar om kvaliteten på kundmötet, därför är den ett relevant verktyg för oss att arbeta med. De fem determinanterna är: materiella ting, tillförlitlighet, respons, garanti och empati.²⁰

När vi använder oss utav SERVQUAL i vår uppsats har vi valt bort två utav determinanterna just av den anledningen att de inte passar ihop med vårt resonemang. Vi har fokuserat på *Tillförlitlighet, Respons och Garanti* och tycker att dessa determinanter är mest anpassningsbara till vårt ämne som har att göra med extrapersonal. De två andra determinanterna som är *empati* och *materiella ting* anser vi inte vara relevanta nog för vår diskussion kring problematiken om extraanställda.

De tre valda determinanter innebär följande och kommer att behandlas vidare i analysdelen:

²⁰ Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber AB: Malmö. Sid. 91

- **Tillförlitlighet:** företaget ska ge korrekt service från början utan misstag. Företaget ska hålla det man lovar vid den tidpunkten man bestämt.
- **Respons:** personalen ska vara beredd att hjälpa kunderna med deras önskemål och kunna ge service vid rätt tidpunkt.
- **Garanti:** personalens agerande är viktigt för att kunderna ska känna förtroende för företaget. Personalen ska alltid vara artig och ha den rätta kompetensen för att besvara kundernas frågor.

De två andra determinanterna som vi inte analyserar är följande:

- **Materiella ting:** har att göra med arbetsplatsens miljö såsom lokalers utseende, utrustning och material. Dessutom hör personalens utseende den här kategorin också.
- **Empati:** företaget förstår kundernas problem och ger kunderna individuell uppmärksamhet samt har exempelvis bekväma öppettider.

Dessa två sistnämnda determinanterna är viktiga men uppfyller helt enkelt inte någon funktion i vår uppsats. Det skulle kunna tyckas att empati kan vara viktigt för vår uppsats men vi resonerar som så att det är viktigare att kunden först får den service denne vill ha för att sedan ska kunna bli förstådd. För att förstå kunden behöver den extraanställda kunna veta vad han ska förstå, hur och varför men dessutom vara informerad för att på så sätt kunna förstå kunden i sitt ärende. När det kommer till materiella ting är detta givetvis viktigt i och med att personalen ska kunna trivas på arbetsplatsen och kunna arbeta på en så bra arbetsmiljö som möjligt. Det är dock inte lika viktigt som de andra punkterna då det som påverkar extrapersonalen personligen såsom utbildning, motivation och kommunikation från chefer är enligt oss utav mer värde för hur denna i sin tur bemöter sina kunder.

4.3 Tema 1 Utbildning

4.3.1 Det humana kapitalet

I dag talas det mycket om att retailföretag verkligen ska investera i sina anställda. Det humana kapitalet måste vårdas för att de ska kunna ge något tillbaka.²¹ Diane Brisbois, VD för Retail Council i Canada, säger att det har skett en förändring i företagens sätt att handskas med sin personal. Hon menar att de senaste 10 åren har investeringarna i utbildning och allmän utveckling av personalfrågor ökat. Det tas mer hänsyn till vad den anställde vill menar hon.²² Diane Brisbois påpekar att företag som vill vara konkurrenskraftiga, skapa sig ett namn och image måste se till att de anställda får rätt sorts träning för att kunna ge det som krävs. Hon säger att "*Those who carry the brand are your employees*"²³, vilket säger en del. De anställda är ansiktet utåt för företaget och väljer ledningen att inte investera i dem kan det få allvarliga konsekvenser. Detta i form av att om de anställda inte tränas på rätt sätt eller inte får rätt utbildning tillgodoser de därmed inte kundernas önskemål och det är ju detta som är målet; god förväntad service åt kunderna.²⁴

Det finns två varianter av utbildning som är viktig. Dels den du får som nyanställd, det vill säga *introduktionsutbildningen* men också den fortlöpande utbildningen under din anställning, ofta i form av *internutbildning* (vilket vi i detta avsnitt valt att dela upp i två typer; klassisk internutbildning samt kunskapsdelning inom företaget). Nedan kommer vi att gå närmre in på de båda varianterna.

4.3.2 Introduktion och utbildning av nyanställda

Författarna Anna Makkonen och Kajsa Uusitalo på Litteraturarkivet har gjort en studie om hur introduktionen av nyanställda påverkar arbetstrivseln. Deras resultat visar att nyanställda trivs bättre om de får en väl genomförd introduktion vilket resulterar i bättre förutsättningar samt minskar ångest hos den nya personalen.²⁵ Introduktionen skapar även engagemang och goda arbetsresultat²⁶, vilket gör att kunden känner sig trygg med personalens kunskaper²⁷. Tyvärr inser alltför många företag inte hur viktigt det är med en bra start för den nya

²¹ Brisbois se Brown, David. (2002). Is retail ready to buy training. *Canadian HR Reporter*. Vol. 15. Issue: 13. pp. 7-8. Sid 7

²² Ibid

²³ Ibid

²⁴ Ibid

²⁵ Makkonen, Anna & Uusitalo, Kajsa. *Introduktion av nyanställda och dess påverkan på arbetstrivsel*: Sid. 1

²⁶ Gomersall, Myers (1966) & Armstrong (2003) se Makkonen Sid. 1-2

²⁷ Grönroos (2002) Sid. 89

personalen, prioriteringen ligger i att de så snabbt som möjligt ska börja arbeta.²⁸ Blir introduktionen bristfällig leder det till att den nyanställde inte trivs och inte gör sitt bästa på arbetsplatsen.²⁹ I vissa fall kan det vara den nyanställdes *egna* förväntningar som bidrar till att känna missnöje på arbetsplatsen. Företaget kanske inte lever upp till den bild som den anställde hade men detta kan förebyggas genom att tilldela fakta om företaget istället för förskönande information. Det kan vara en film eller en handbok som den anställde får ta del av under introduktionsprocessen.³⁰ Under utbildningen av nyanställda är det även relevant att ta upp problem som antagligen kommer att uppstå. När problemen sen väl uppstår är de lättare att hantera och om detta görs på rätt sätt så ökar förtroendet för företaget.³¹

4.3.3 Tre stadier

Det finns olika stadier som en anställd går igenom den första tiden under anställningen. Författarna Merton och Fisher skriver om *anticipatory socialization* vilket innefattar tre stadier. Den första innebär att den nyanställde själv har vissa förväntningar om hur det kommer att bli.³² Det andra stadiet är att den anställde ska få en uppfattning om organisationen, hur arbetsplatsen ser ut och vad arbetsuppgifterna innebär. Den tredje innefattar att den nyanställde ska lära sig arbetet från grunden och anpassa sig till verkligheten inom organisationen, helt enkelt bli en del av företagskulturen.³³

4.3.4 Två olika inlärningsätt

När det gäller upplärning eller inläring, främst av nyanställda, finns det enligt ekonomen och författaren Björn Lundén två olika typer; *Ö-inläring* och *Traditionell inläring*. Den sistnämnda innebär att först se helheten och därefter gå djupare in och förstå detaljerna för att slutligen kunna använda kunskapen praktiskt. Ö-inläring fungerar precis tvärtom mot den traditionella. Den börjar med att individen ska förstå bitarna som är relevanta för att efterhand få kunskap om helheten. Denna inläring går från litet och konkret till stort och abstrakt.³⁴

²⁸ Estelle (1987) se Makkonen Sid.1

²⁹ Gotvassli (1991), Newell, Redfoot & Sotar (1987) Statens kvalitets- och kompetensråd (2005) se Makkonen Sid. 2

³⁰ Schein (1987), Wanous (1973; 1976) se Makkonen Sid. 2

³¹ Dugoni & Ilgen (1981) se Makkonen Sid. 3

³² Merton (1957) & Fisher (1985) se Makkonen Sid. 4

³³ Ibid

³⁴ Lundén, Björn. (2001). *LEDARSKAP & FÖRETAGANDE Speed intuition management*. Björn Lundén Information AB: Näsviken. Sid. 53

Lundén menar att den nyanställde så fort som möjligt ska komma in i företagskulturen och lära sig sina arbetsuppgifter. Ansvaret vilar på alla anställda inom företaget, inte bara på ledningen eller cheferna.³⁵ Författaren Estelle anser också att ansvaret om en bra introduktion ligger både på chefens och medarbetarnas ansvar men att huvudansvaret ska vara chefens. En tydlig genomgång av arbetsuppgifter och vad som förväntas av den nyanställde ska utföras. Estelle påpekar att det kan underlätta både för chefen och den nyanställde om någon av de befintliga medarbetarna kan agera fadder. De kan vara ett bra stöd och de kan också förklara de oskrivna regler som ofta finns på företag.³⁶

För att utfallet från utbildningen av nyanställda ska bli så bra som möjligt måste introduktionen pågå under relativt lång tid. Det beror på att det ofta är stora mängder information som den anställde ska ta till sig och komma ihåg.³⁷ Ett sätt är att ha en introduktionspärm som den anställde kan gå tillbaka och titta i.³⁸ Lundén anser att nyanställda ska introduceras genom någon form av introduktionsprogram. Detta kan innebära att den anställde får en mentor, åker på utbildningsläger eller genomgår jobbroation.³⁹

Anställda uppskattar att kunna påverka sin arbetssituation och få möjligheten att lära sig ny kunskap. Det leder till att den anställde kan utföra befintliga uppgifter bättre men även utföra helt nya arbetsuppgifter. Den ekonomiska aspekten är den vanligaste orsaken till att företag avstår ifrån att utbildar sin personal.⁴⁰ Ibland avstår ledningen ifrån utbildning på grund av rädsla att anställda ska lämna företaget efter att ha blivit utbildade på deras bekostnad.⁴¹

4.3.5 Internutbildning

Utbildad personal ger dock företaget goda möjligheter att bli framgångsrikt. Det är viktigt att personalen känner att de får använda sina kunskaper och att de utvecklas i sitt arbete. En vanlig form för att möjliggöra detta är att fortlöpande utbilda dem inom företagets eller branschens ramar. Denna form av informell utbildning (se förklaring längre fram) är vanligtvis mer praktiskt inriktad än den akademiska som mer ses som teoretiskt uppbyggd.⁴²

³⁵ Lundén (2001) Sid. 81

³⁶ Estelle (1992) se Makkonen Sid. 5

³⁷ Klubnik (1987) se Makkonen Sid. 7

³⁸ Armstrong (2003) se Makkonen Sid. 7

³⁹ Lundén (2001) Sid. 81

⁴⁰ Ibid (2001) Sid. 52-53

⁴¹ Ibid Sid. 53

⁴² Jain, Priti. (1999). On-the-job training: a key to human resource development. *Library management*. MCB University Press. Vol. 20:5 1999. Sid. 283-294. Sid. 283

Att inte vidareutbilda sin personal kan enligt författaren Priti Jain leda till att de får sämre självförtroende, mindre lust att korrekt utföra sitt arbete och detta leder i sin tur till minskad lönsamhet för företaget. Vidare menar Jain att en kund som kommer in i butiken inte är intresserad av vad expediten har för utbildning utanför arbetet utan att bara denne har utbildning i det arbete hon utför. Kunden är där för att få svar på sina frågor och i det läget är det bara det som är intressant. Jain har delat in begreppet utbildning i två olika typer; *informell* och *formell*. Med den informella menar han det ovanstående, akademisk examen som mer bygger på teori och med informell menar Jain den utbildning som du får på ditt arbete, för att klara av just det. Akademisk utbildning förbereder en person för *ett* arbete medan internutbildning förbereder personen för *sitt* arbete.⁴³

Effekterna av internutbildning är bland annat att kvaliteten och kvantiteten på arbetet ökar, behovet av kontroll uppifrån minskar, personalen blir mer flexibel och ökad nöjdhet bland de anställda minskar personalomsättningen.⁴⁴ Fler aspekter som är positiva med internutbildning är enligt författaren M R Van der Klink bland annat möjligheten till ”just-in-timeupplärning”, det vill säga att företaget snabbt och enkelt kan anpassa utbildningen till rådande situationer och den anställdes arbetsuppgifter. Vidare finns det ett positivt samband mellan utbildningskostnader och vinsten från desamma. En annan positiv aspekt av internutbildning är att den anställda tar till sig lärdomarna och direkt använder dem i sin arbetssituation.⁴⁵

Enligt nationalekonomen Håkan Regnéér finns det två former av internutbildning; allmän utbildning och specifik utbildning. Den allmänna utbildningen är av sådan art att den kan flyttas mellan olika arbetsplatser medan den specifika är just skräddarsydd för den nuvarande arbetsplatsen. Det har visat sig att de anställda som får specifik utbildning väljer att stanna längre hos sin arbetsgivare.⁴⁶ Detta kan vara positivt i den meningen att låg personalomsättning bidrar till bättre kundservice då de anställda har goda kunskaper och är väl insatta i verksamheten efter att ha arbetat där en längre tid.

⁴³Jain (1999) Sid. 83

⁴⁴ Creth se Jain (1999) Sid. 284

⁴⁵ Van der Klink, Marcel R & Streumer, Jan N. (2002). Effectiveness of on-the-job-training. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 26 Sid. 196-199. Sid.196

⁴⁶ Regnéér, Håkan (2002) The Effects of On-the-Job training on wages in Sweden. *International Journal of manpower*. MCB UP Limited Vol 23:4 2002. Sid 326-344. Sid. 327

4.3.6 Kunskapsdelning inom företaget

I ett företag pågår det ständigt en delning av kunskap mellan de anställda. Detta sker ofta omärkligt och är inget som någon skänker en större tanke. Enligt författarna Davenport och Prusak är kommunikation mellan människor den största faktorn till kunskaps spridning. Att anställa intelligenta människor är deras svar på hur en organisation effektivast kan sprida kunskap mellan de anställda. När de anställda kommunicerar inom arbetet blir detta automatiskt en form av internutbildning.⁴⁷ Här är det också viktigt att poängtera att företagskulturen är av avgörande betydelse för kunskaps spridning. Tillåts de anställda ta del av nya intryck och ges de tiden att lära sig nya saker? En kultur som främjar kunskapsdelning bör genomsyras av frihet under ansvar samt positiv inställning till förändring och nytänkande.⁴⁸

Då det talas om kunskapsdelning bör det beaktas att meddelanden som kommuniceras människor emellan oftast omges av kodifiering. Detta innebär att meddelandet tolkas av mottagaren och kan då få en modifierad innebörd mot vad avsändaren avsåg. I realiteten innebär detta att missförstånd kan uppstå. För att undvika sådana är det bra om det inom organisationen finns mycket tekniska hjälpmedel eller färdigskrivna manualer eftersom denna form av kommunikation är svårare att misstolka. Det är inte bara explicit kunskap som kan förmedlas genom kunskapsdelning utan även i högsta grad tacit, det vill säga tyst, kunskap. Många människor lär sig genom att se och ta efter hur andra gör och detta kan både gälla konkret som abstrakt form av kunskap.

4.4 Tema 2 Kommunikation

4.4.1 Kommunikation är en förutsättning

”Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar.” Uttrycket myntades av Taylorismens grundare Robert Taylor redan i början av 1900-talet och innefattade då rationell arbetsfördelning men uttryckssättet är applicerbart än idag.⁴⁹ Ledarskapskonsulten Peter Erikson menar att varje medarbetare måste ses som en resurs i den interna kommunikationen. Kommunikation är nödvändig för annars vet ingen

⁴⁷ Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (1998). *Working Knowledge How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School. Sid. 88

⁴⁸ Goh, C Swee. (2002). *Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications*. Journal of Knowledge Management. Vol. 6:1 Sid 23-30. Sid. 25-26

⁴⁹ Erikson, Peter. (2005). *Planerad kommunikation Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 4 uppl. Liber AB: Malmö. Sid. 63

någonting och ett företag med bristande intern kommunikation överlever inte länge.⁵⁰ Kommunikation är en förutsättning för att få medarbetarna att förstå målen, dela visionen, bli motiverade och kunna utvecklas.⁵¹

Peter Eriksson menar att om medarbetarna har tillgång till rätt information ökar deras kunskap och de har större kompetens att fatta rätt beslut. Informationsunderlaget ska inte enbart innefatta marknaden och konkurrenterna utan fakta om företagets mål, visioner och affärsfilosofi. Den interna kommunikationen måste var tydlig i alla led annars kan informationen bli oklar.⁵² Kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna måste vara en aktiv och kontinuerlig process.⁵³ Hur stora resurser som måste avsättas för en fungerande kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna beror givetvis på storleken av organisationen.⁵⁴ I de toppstyrda företagen är kommunikationen ofta reglerad och centraliserad samt att medarbetarna inte är speciellt involverade i kommunikationsprocessen eller känner att deras åsikter kan påverka. I delegerande organisationer är kommunikationen mer jämlik och dialoger med medarbetarna blir möjliga. Det finns också organisationer där kommunikationen bygger på dialog så att insikten ökar hos både individen och företaget som helhet.⁵⁵

4.4.2 Informationens syfte

Forskaren Jan Strid anser att kommunikationen skapar organisationen och inte att organisationen skapar kommunikationen.⁵⁶ De flesta företagsledningar har troligen insett behovet av internkommunikation men problemet ligger ofta i hur mycket information som ska framföras, på vilket sätt och till vem. Medarbetarna ställer allt högre krav på kommunikationen från ledningen och det handlar inte längre bara om *vad* och *hur* man ska utföra olika uppgifter utan *varför* och vad det förväntade resultatet ska bli. Medarbetarna behöver tillgång till information för att kunna vara självständiga i sitt arbete. Det finns två typer av interninformation; den formella ("initieras uppifrån") och den informella informationen (den som bara finns).⁵⁷ Ett av informationens viktigaste syften är att motivera

⁵⁰ Erikson (2005) Sid. 64

⁵¹ Aru, Ann-Sofi. (2003). *Organisation & Ledarskap*. Gleerups Utbildning AB: Malmö. Sid. 125

⁵² Erikson (1992 och 2005) Sid. 64

⁵³ Ibid Sid. 154

⁵⁴ Ibid Sid. 182

⁵⁵ Ibid Sid. 222

⁵⁶ Strid, Jan. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Studentlitteratur: Lund. Sid. 13

⁵⁷ Strid (1999) Sid. 21

medarbetarna och få dem att arbeta efter samma mål. Det väsentliga är att få medarbetarna att känna sig delaktiga i företaget och att ställa upp för organisationens policy. Många frågor kan besvaras genom den informella informationen men många gånger måste den också tolkas.⁵⁸ Har medarbetarna fått utbildning är det lättare för dem att tolka och applicera informationen på sina egna arbetsuppgifter.⁵⁹

4.4.3 Engagemang

Om medarbetarna ska känna engagemang i företaget krävs det att de har tillgång till information, för om man inte kan något kan man inte heller delta till fullo eller känna engagemang.⁶⁰ Engagemang står i direkt samband med varför man gör sitt arbete.⁶¹ Att känna tillhörighet kallas den sociala funktionen och är betydelsefull för den enskilde medarbetarens engagemang, effektiviteten och produktionen.⁶²

4.4.4 Intern kommunikation

Peter Erikson anser att medarbetarnas motivation kan öka genom deras tillgång till information.⁶³ Även de anställdas attityder och beteende kan förändras ju mer kunskap de har tillgång till.⁶⁴ Har medarbetarna fått tillräckligt med information och känner till företagets mål får de en bättre helhetsbild och kan fatta bra beslut. Det leder också till att medarbetarna upplever en ”vi-anda” som lägger grunden för ett bra arbetsklimat. Medarbetarna inser vilken betydelse deras eget arbete har för helheten.⁶⁵ Figuren på nästa sida visar hur medarbetarna utvecklas genom förbättrad internkommunikation.⁶⁶

⁵⁸ Strid (1999) Sid. 42

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Ibid

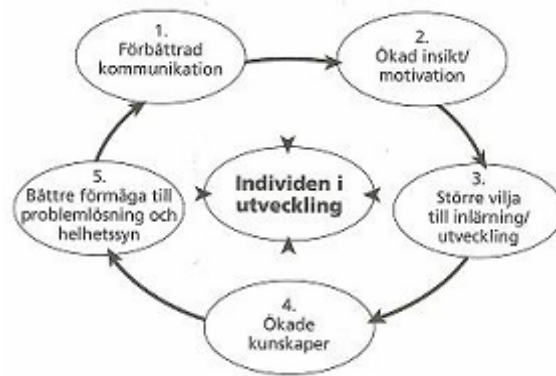
⁶² Ibid Sid. 45

⁶³ Erikson (2005) Sid. 64

⁶⁴ Ibid Sid. 154

⁶⁵ Erikson (2005) Sid. 64

⁶⁶ Ibid Sid. 66



Figur 2 Modell ur Erikson (2005) Sid. 66

4.4.5 Olika informationskanaler

Den interna kommunikationen kan delas in i olika områden beroende på vilken information som ska förmedlas.⁶⁷ Extrapersonalen berörs framför allt av två typer av kommunikation: *Operativ kommunikation* innefattar den information som medarbetarna behöver för att kunna sköta det dagliga arbetet. *Nyhetskommunikation* som oftast förmedlas via intranät, kan vara personaltidningar eller möten. Det är fakta om vad som hänt inom organisationen och berör medarbetarnas arbete på längre sikt.⁶⁸ Sen är det då frågan hur ledningen ska förmedla informationen på bästa sätt, vilken typ av kanaler de ska använda sig av. Skriftliga kanaler så som personaltidningar, PM, rapporter med mera är positiv i den bemärkelsen att personalen kan gå tillbaka och läsa vid behov samt att feltolkningar minskar.⁶⁹ Den negativa aspekten är att det uppstår ingen dubbelriktad dialog mellan medarbetarna och cheferna. Elektroniska kanaler är till exempel e-post och intranät. Fördelen här är att information snabbt kan uppdateras och förklaras med rörliga bilder medan det negativa är att alla måste ha tillgång till den utrustning som krävs.⁷⁰ Skriftliga och elektroniska kanaler kallas indirekta informationsvägar.⁷¹ Den mest tidskrävande men mest effektiva kommunikationskanalen är den muntliga som också leder till utveckling av arbetsplatsen.⁷² De muntliga kanalerna är allt från möten och konferenser till utbildningar⁷³ och benämns direkta informationsvägar⁷⁴. Det optimala är att alla har möjlighet till att ställa frågor, förtydliganden och framförande av sina

⁶⁷ Erikson (2005) Sid. 67

⁶⁸ Ibid Sid. 67- 68

⁶⁹ Ibid Sid. 69-72

⁷⁰ Ibid

⁷¹ Strid (1999) Sid. 53

⁷² Erikson (2005) Sid. 69-72

⁷³ Ibid Sid. 69-72

⁷⁴ Strid (1999) Sid. 53

åsikter.⁷⁵ Peter Erikson anser att för att lyckas med den interna kommunikationen måste alltså ledningen inom företaget skapa en tydlig struktur så att alla medarbetare vet vad som förväntas av dem via kommunikativ kontakt och att använda rätta typer av kommunikationskanaler som passar varje enskild organisation som underlättar informationsspridningen.⁷⁶ Problematiken som uppstår för företag gällande internkommunikation anser Peter Erikson är att arbetsplatser idag förändras alltmer i sin utformning och vilka som ska anses som medarbetare. Allt fler företag har just-in-time anställda och inhyrd personal. Vilka ska anses delaktiga i servicemötet och behöver tillgång till intern information?⁷⁷

4.5 Tema 3 Motivation

Grunden till att de extraanställda utför sina arbetsuppgifter på rätt sätt är att det finns en bra struktur inom organisationen.⁷⁸ En bra struktur och en trivsamt miljö bidrar bland annat till att motivation, lojalitet och ansvarskänsla infinner sig hos medarbetarna, vilket leder till hög kvalitet i kundmötet och samarbetsanda.⁷⁹ Det gäller att få de extraanställda att känna sig delaktiga och viktiga inom företaget för att de ska vara motiverade och ha förståelse för att just deras arbete är en viktig del i helheten.⁸⁰

4.5.1 Den psykologiska aspekten

I doktoranden Christina Björklunds bok *Work Motivation* tas begreppet motivation upp som författarna Sjöberg och Lind (1994) definierar den. De beskriver motivation som själva *viljan* att vilja arbeta. De menar på att vilja är en viktig faktor för själva uppförandet, hur denna är och styrs samt hur den kan bibehållas inom organisationen.⁸¹ Det är viljan som kontrollerar en handling som styr och leder till ett visst mål. Det här tankesättet skiljer sig en aning från vad andra äldre teoretiker tycker om ämnet.⁸² En sådan är beteendevetaren Elton Mayo som betonar vikten av att förstå hur sociala och psykologiska faktorer påverkar en människas sätt att arbeta. Till exempel påverkar arbetsgruppen beteendemönstret vilket kan vara viktigt att tänka på vid till exempel schemaläggning. Några andra viktiga saker som bör beaktas i sammanhanget är att en organisation är ett socialt system och inte bara ett tekniskt. Den

⁷⁵ Erikson (2005) Sid. 69-72

⁷⁶ Ibid Sid. 78-79

⁷⁷ Ibid Sid. 202

⁷⁸ Lundén (2001) Sid. 74

⁷⁹ Ibid Sid. 92

⁸⁰ Ibid Sid. 92-95

⁸¹ Sjöberg & Lind (1994) se Björklund, Christina. (2001). *Work Motivation-studies of it determinants and outcomes*. Elanders Gotab: Stockholm. Sid. 11

⁸² Binswanger (1991) se Björklund Sid. 11

informella gruppen har alltså stor betydelse. Vidare poängterar Mayo att en individ motiveras inte bara av ekonomiska faktorer utan även av psykologiska och sociala. Främst handlar det om att få sina egna socialpsykologiska mål tillfredsställda. Detta kräver vissa incitament, till exempel en god arbetsmiljö vilket främjar viljan att prestera.⁸³ Den anställde ska vara beredd att hjälpa till och ge den service som krävs för att kunden ska uppfatta den som positiv.

4.5.2 Olika behov

Organisationsteoretikern Chris Argyris ansåg att människans personlighet inte är kompatibel med hur organisationer vanligtvis är uppbyggda och styrda. Han menade att människan har vissa behov av självförverkligande och att det inte ges utrymme för detta enligt det sätt många företag leds på. Istället påpekar han att de anställda ofta behandlas mer som barn än som vuxna, till exempel genom att begränsa de arbetsuppgifter som ges i syfte att öka effektiviteten.⁸⁴ Här kommer vi osökt in på psykologen och existentialisten Abraham Maslows behovstrappa⁸⁵. Han menar att alla människor har olika behov vilka driver oss och konstant påverkar vårt dagliga liv. Även i arbetet skulle dessa behov enligt Abraham Maslow spela stor roll. Han delade in de olika behoven i fem olika ”trappsteg” eller hierarkier där vi ser att de två sista trappstegen spelar störst roll för vår uppsats:

- **Kroppsliga behov:** såsom mat, värme, vatten med mera
- **Trygghetsbehov:** såsom arbete, hälsa, trygghet för familjen med mera
- **Tillgivenhetsbehov:** såsom kärlek, sex, gemenskap med mera
- **Självkänsla:** såsom att känna sig uppskattad och se sig själv på ett positivt sätt
- **Självförverkligande:** såsom att utveckla sina inneboende resurser och ges möjlighet att förverkliga dem.⁸⁶

Anledningen till att vi valt endast de två sista behoven är att vi ser de som mest relevanta för vårt uppsatsämne. *Kroppsliga behov, trygghetsbehov* och *tillgivenhetsbehov* är givetvis också mycket viktiga grundstenar men de handlar i större mån om det privata livet. *Självkänsla* och *självförverkligande* är viktiga både privat men även i högsta grad på arbetsplatsen. De är

⁸³ Skärvad, Per-Hugo & Krona, Hans K. (1997). *Framgångsrika företagskulturer*. Ekerlid förlag: Stockholm. Sid. 37

⁸⁴ Argyris, Chris. (1957, 1964) se Bolman, Lee & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur: Lund. Sid. 156

⁸⁵ Maslow (1954) se Bolman & Deal (2005) Sid. 154-155

⁸⁶ Ibid Sid. 154

också relevanta för vår frågeställning då det är viktigt att ledningen främjar utvecklingen av de båda.⁸⁷

Självkänsla och att känna sig uppskattad är viktigt även för extraanställda och inte enbart för ordinarie personal. Det är lite viktigare för just extraanställda eftersom de inte är där så ofta och när de väl är där behövs de för att göra ett bra jobb. Motivation byggs upp genom delaktighet. Känslan av att man är en del av ett större sammanhang och att individen bidrar med är betydelsefullt är viktigt för motivationen. En stor del av delaktigheten skapas genom att informera om vad som sker i organisationen.⁸⁸ Att få känna sig som en i gänget är en härlig känsla även om man som extra inte är där varje dag.⁸⁹ *Acceptans* och *motivation* kan uppnås genom att informera medarbetarna. *Delaktighet* och *ansvarstagande* är den yttersta formen av motivation. För att nå upp till delaktighet krävs det att medarbetarna skapar sin egen förståelse av helheten. Om medarbetarna inte upplever någon delaktighet är det svårt för dem att ta något ansvar.⁹⁰ (Se bilden nedan.)



Figur 3. Modell ur Kihlblom (2005) Sid. 37

För att få en möjlighet att utvecklas trots att heltidstjänst inte är aktuellt ger bra motivation, eftersom chefen visar på att han eller hon uppskattar den extraanställdas kompetens och ser deras potential. Det finns en stark koppling mellan motivation och utveckling. Medarbetarna måste ha vilja och motivation för att utvecklas. Ledaren har häri ett stort ansvar att uppmuntra, stödja initiativ, ge ansvar och befogenheter till sina anställda. Har medarbetarna hög kompetens kan de ha mer ansvar och beslut kan delegeras medan lägre kompetensnivå kräver mer styrning.⁹¹

⁸⁷ Maslow (1954) se Bolman & Deal (2005) Sid. 154-155

⁸⁸ Aru (2003) Sid. 125

⁸⁹ Gruppmedlemmarna

⁹⁰ Kihlblom, Gunnar. (2005). *Släpp medarbetarna loss Att utveckla verksamheten genom delaktighet*. Uppsala Publishing House AB: Uppsala. Sid. 37

⁹¹ Aru (2003) Sid. 124

4.5.3 Empowerment

Ledningen kan skapa motivation hos de anställda på olika sätt, exempelvis med någon form av belöningsystem. Men även något så enkelt som beröm och att bli uppmärksammad av sin chef kan höja prestationsnivån och arbetsinsatsen. Inom den lärande organisationen fokuseras det mycket på den enskilde individen och dess möjlighet till reflektion, kreativitet och personlig utveckling. Denna kompetensutveckling kan exempelvis ske genom empowerment, då den anställde har ett delansvar i verksamhetens utveckling och tillväxt.⁹² Även Grönroos anser att empowerment är ett sätt att motivera personalen. Det innebär att de extraanställda får ta eget ansvar och lösa problemsituationer på egen hand utanför standardreglerna för att kunna göra kunden nöjd. För att empowerment ska vara genomförbart måste operationella beslut decentraliseras.⁹³ Detta kan kopplas till hur viktigt det är med intern kommunikation som vi konstaterade i kommunikationskapitlet. Det är ett måste för att alla led ska fungera på rätt sätt. Har extraanställda fått bra kommunikation tilldelat sig så är det större chans att empowerment fungerar. Genom empowerment får de även en annan sorts trygghet i sitt arbete och vet vad de får göra och inte göra. Detta skapar i sin tur en trygghet gentemot kunden. Att skapa trygghet för kunden så att denna känner att den anställda kan göra sitt jobb och att denne kan lita på företaget och blir behandlad på ett positivt sätt.⁹⁴ Även vid empowerment ges den extraanställda en sorts tillförlitlighet. Den extraanställda är inte rädd att göra fel då chefen borde, vid bra internkommunikation ha utbildat henne eller honom, för att på så vis ge kunden korrekt service från början.

4.5.4 Belöning

Ett starkt incitament för en extraanställd att göra ett bra jobb är belöning. Den behöver inte vara i form av pengar utan kan med fördel vara något som den extraanställda uppskattar, exempelvis andra arbetsuppgifter eller mer delaktighet.⁹⁵ En viktig ingrediens och kanske till och med form av belöning är bekräftelse. Att bli sedd är viktigt för många människor och då kan det vara positivt om ledaren bekräftar den extraanställda inom dennes arbetsområde. Är detta sedan ett viktigt område för företaget ger detta i sin tur positiv effekt eftersom den anställde då känner motivation att förbättra sig inom just sitt arbetsområde. De incitament en ledare skapar bör:

⁹² Røvik, Kjell Arne (2000). *Moderna Organisationer – trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Liber AB, Malmö. Sid. 250-251

⁹³ Grönroos (2002) Sid. 220-221

⁹⁴ Ibid Sid. 89

⁹⁵ Skärvad & Krona (1997) Sid. 43

- Vara lätta att förstå
- Vara relaterade till insatser och uppnådda resultat
- Utdelas utan fördröjning
- Baseras på relevanta kriterier
- Tillämpas kontinuerligt och inte bara då och då.⁹⁶

4.5.5 X- och Y-ledarskap

Managementprofessorn Douglas McGregor har lagt fram en teori om X- respektive Y-ledarskap. X-ledarskapet grundar sig på att människor är medfött motvilliga till arbete och därför behöver de kontrolleras och styras.⁹⁷ En Y-ledare menar däremot att människor ser arbete som naturligt och känner tillfredsställelse med att arbeta hårt. Det grundläggande antagandet här är att en av ledningens viktigaste uppgifter är att se till att de organisatoriska betingelserna främjar möjligheten för individerna att uppfylla sina egna behov. Då kommer de att engagera sig och anstränga sig för att få del av eventuella belöningar som företaget ger.⁹⁸ Om den extraanställda inte får tillräcklig tillfredsställelse i de arbetsuppgifter han eller hon utför och de belöningar som ges, har företaget inte något annat alternativ att välja på än att styra och kontrollera enligt ett X-ledarskaps tillvägagångssätt. Ett belöningsystem kan alltså ses som ett hjälpmedel för ett mjukt ledarskap där individen själv får ta del av de resultat som presteras. På så sätt gagnas både företaget och den anställda av en god arbetsprestation.⁹⁹

4.5.6 Motivation som drivmedel?

Hur kan ledningen frigöra medarbetarnas dolda resurser? Till en början måste de identifieras för att sedan uppmuntras.¹⁰⁰ På så sätt känner den extraanställda sig motiverad att göra ett bra arbete och presterar därmed goda resultat vilket ger positiva konsekvenser för företaget. Ett sätt att göra detta på är enligt författarna Skärvad och Krona att bygga upp en företagskultur som främjar frigörandet av de anställdas resurser. Detta innebär att skapa en miljö präglad av motivation, lust och engagemang.¹⁰¹

⁹⁶ Mc Gregor (1960) se Skärvad & Krona (1997) Sid. 43

⁹⁷ Ibid Sid.40-41

⁹⁸ Ibid Sid. 40 ff

⁹⁹ Ibid

¹⁰⁰ Skärvad och Krona (1997) Sid. 35

¹⁰¹ Ibid Skärvad och Krona (1997) Sid. 35

En fråga som är viktig att ställa sig inför arbetet med att motivera sin personal är vad är det som motiverar en människa? Det finns två olika sorters motivation som driver en människa att arbeta, dels inre och dels yttre. Den yttre motivationen ges i form av fysiska belöningar som vi konstaterade i tidigare avsnitt, till exempel högre lön eller befordran. Inre motivation handlar mer om individen själv och vad denne ser som motivation att arbeta. Det kan till exempel handla om personligt engagemang eller tillfredsställelsen i att klara av en svår uppgift.¹⁰² Skärvad och Krona menar att en person inte främst tar anställning i ett företag för att uppnå deras mål, utan snarare för att kunna förverkliga sin egna.¹⁰³ Kanske handlar det om drömmen att göra karriär, att lösa problem eller rent av bara att tjäna pengar. En av ledningens viktigaste uppgifter i sitt arbete blir således att sammanlänka dessa två mål.¹⁰⁴ Arbetet har olika betydelse för olika människor. Ledaren måste vara medveten om detta när han eller hon strävar efter att utveckla andras motivation. De extraanställda drivs alla av olika motiv och arbetet bör anpassas till viss del efter dem. Peter Erikson har listat en del av de motiv som kan driva en anställd till att till exempel göra ett bra arbete:

- Existentiella motiv: arbetet blir ett sätt att leva
- Ideologiska motiv: individen anser sig göra en insats i samhället
- Karriärfokuserade motiv: det traditionella västerländska synsättet på arbetslivet. Individen motiveras av hög lön, möjlighet till egna beslut och hög position
- Sociala motiv: sociala samlivet på arbetsplatsen som viktigt och som vårdar företagskulturen och socialiseringen
- Trygghetssökande motiv: arbetsplats utifrån säker inkomst, fast anställning och få förändringar.¹⁰⁵

Givetvis är en individ inte låst till en av dessa punkter utan gränserna är mycket ofta flytande. Det kan finnas olika orsaker till varför en extraanställd valt att söka ett visst jobb, till exempel kan det ha att göra både med hög lön och sociala faktorer.

¹⁰² Porter L et al (2003). Se Stiblarova T & Suomela C (2006) *Motivation att arbeta-stämmer arbetsledarens och de anställdas uppfattning överens?: En fallstudie vid Atlas Copco och Drills AB i Örebro. D-uppsats. Örebro University* Sid.21

¹⁰³ Skärvad och Krona (1997) Sid. 38

¹⁰⁴ Ibid Sid. 35

¹⁰⁵ Erikson (1992 och 2005) Sid. 203

5. Empiri & Analys

Vi analyserar här det empiriska resultat vi fått fram från våra två exempelföretag med hjälp av vårt teoretiska ramverk. Vi väver alltså i detta kapitel samman det empiriska resultatet med vår analys av detsamma. Dispositionen ser likadan ut som i teoriavsnittet, det vill säga med rubrikerna Utbildning, Kommunikation och Motivation. Här kommer även SERVQUAL-modellen in i ett eget avsnitt där vi applicerar de tre determinanterna Garanti, respons och Tillförlitlighet på vårt material.

5.1 Tema 1 Utbildning

5.1.1 Introduktion för nyanställda

Idag är det som vi tidigare poängterat viktigt att satsa på sin personal. Detta för att skapa sig konkurrenskraft och ett namn att räkna med. Efter att ha analyserat vårt intervjumaterial från våra båda företag finner vi vissa skillnader dem emellan vad gäller resurser avsatt till extrapersonal. Valutaväxlingskontoret verkar satsa mer på utbildning, information och fortbildning av denna anställningskategori än vad Livsmedelsbutiken har valt att göra. Detta kan eventuellt bero på att personalomsättningen är högre i livsmedelsbranschen eller att tiden inte riktigt räcker till. En annan trolig orsak kan vara att livsmedel räknas till enkel försäljning medan valutaväxlingsbranschen är närmare gränsen för komplex försäljning. I båda fallen handlar det om viktiga och ansvarsfulla uppgifter, men pengahanteringen, som ju är av ansvarskrävande art, blir mer tydlig i valutaväxlingens fall, då det faktiskt enbart är den produkt de säljer.

5.1.2 Extrapersonalen gasar och bromsar

På båda våra undersökta företag använder man sig av en hel del av extraanställda. Enligt Handlaren i Livsmedelsbutiken försöker de ha så många ordinarietjänster som möjligt men eftersom kunderna alltmer efterfrågar öppettider på kvällar och helger behövs det extraanställda för att fylla ut schemat. Ordinarie personal kan inte alltid jobba därför är det bra för affären att ha tillgång till studenter och ungdomar som vill tjäna lite pengar utöver sina CSN bidrag. Även Valutaväxlingens Regionchef menar att extrapersonalen är viktig för företagets lönsamhet och varande. Det är de man "gasar och bromsar med". Han säger att resursmässigt får de kosta lika mycket som de ordinarie anställda och ambitionen från ledningens sida är att alla, oavsett anställningsform, skall få samma utbildning.

5.1.3 Fadder i Livsmedelsbutiken

I Livsmedelsbutiken är det ledningsgruppen som fattar besluten om personalpolitiken. Personalstrategin innebär enligt Handlaren själv om att få personalen att trivas och att de ska må bra. De ska också ha tillgång till de instrument de behöver för att utföra sina arbetsuppgifter på rätt sätt. Inom själva livsmedelskoncernen finns det en ”skola” som handhar utbildningar om till exempel datakunskap, färskvaror, butiksledning, kassansvar med mera. Handlaren berättar att introduktionen av de nyanställda genomförs på det sättet att de får en fadder. All upplärning sker ute i butiken och under två dagar går de tillsammans igenom rutinerna som den nye måste kunna. Rutinerna är varierande och det kan vara kunskap om skärmaskiner, städrutiner, bonuscheckar, hur kassan ska räknas med mera. Det finns också en ”nyanställdapärm” under utveckling i vilken den nya medarbetaren kan läsa sig till rutiner och annan information. En sådan handbok är enligt författaren Anna Makkonen ett bra sätt att ge en neutral bild av företaget och dess rutiner. Vi anser dessutom att det är ett snabbt och smidigt sätt att lära ut, eftersom den anställde då kan återkomma till pärmerna så ofta den vill. Ibland kan det kännas påfrestande att behöva fråga någon annan hela tiden. Att ge den nyanställda en fadder som visar runt i början är ett bra sätt att skapa kommunikation och dela med sig av sin kunskap till den nya medarbetaren. Det kan dock vara bra att inte hela tiden gå bredvid en och samma person utan att även få information från ytterligare någon medarbetare, kanske i en annan position. Detta eftersom det är positivt att få input från några olika individer för att få del av olika synvinklar och kunskaper.

5.1.4 The Academy

På Valutaväxlingskontoret får alla nyanställda genomgå samma introduktionsutbildning. Till skillnad från Livsmedelsbutikens utbildning, som mer bygger på learning by doing, är denna introduktion mer teoretisk. Företaget har valt att kalla den för ”The Academy” och det handlar om en internutbildning i elva steg som genomförs under anställningens första veckor. Dels är det teori i form av ett dataprogram och dels går den nyanställda bredvid en fadder för att lära sig kassatjänst. Inte förrän Academy’n är avslutad får den extraanställda sitta själv i kassan. När detta blir får denne också själv besluta om, det är viktigt att personen känner sig trygg innan hon lämnas ensam i kassan, poängterar Regionchefen. Företagets introduktionsutbildning känns genomtänkt och robust. De är noga med att förmedla god kunskap och trygghetskänsla innan den anställde kastas ut i arbetet. Denne stressas inte heller på, utan Academy’n får ta den tid det tar, att lära sig saker är olika svårt för olika individer, vilket ledningen har förståelse för.

5.1.5 God introduktion ger goda arbetsresultat

Vid en jämförelse av de båda empiriföretagen ser vi att introduktionen för de nyanställda går till på lite olika sätt. Som vi tidigare har nämnt väljer Livsmedelsbutiken att ge medarbetaren en fadder och sen mest lära ut genom att låta den nyanställda utföra arbetet under ”övervakning”, till skillnad från Valutaväxlingen som satsar mycket även på den teoretiska kunskapen. Vi skall återigen poängtera att branscherna inte är helt likartade och att det troligtvis är lättare att applicera en teoretisk introduktion på valutaväxlingsföretaget. Studier har visat att en god introduktion ger förutsättningar för trivsel och goda arbetsresultat hos den nyanställda¹⁰⁶. Detta tror vi i sin tur ger kunden en god serviceupplevelse när de kommer och handlar. En person som känner sig trygg och säker i sin yrkesutövning kan på ett bra sätt hjälpa kunderna och tryggheten smittar av sig i situationen. En viktig prioritering är att den nyanställda snabbt skall börja arbeta, detta för att inte intresset skall falna och trivseln hotas. Båda företagen låter tidigt sina medarbetare genomföra kundmöten. Här anser vi dock att Livsmedelsbutiken är lite bättre på detta eftersom de inte har den eventuellt tidskrävande teoretiska utbildningen. Risken med Valutaväxlingens Academy är att den anställde fastnar i tryggheten bakom datorskärmen och finner det svårare och svårare att ge sig ut i kassatjänst i ”verkligheten” ju längre tiden går. Ibland är det mest effektiva sättet att lära sig på att bli utkastad i kundmötet direkt men givetvis inte obehagad. Dock bör introduktionen pågå under en längre tid eftersom det ofta är stora mängder av information som den anställde skall ta till sig.

5.1.6 Två inlärningsätt

När det gäller inlärningsmetoden i Livsmedelsbutiken är det främst Ö-inlärnin som gäller. På detta vis får den anställde först kunskap om sin del av butiken och därefter så småningom helheten. Till exempel om en anställd ska arbeta i kassan lär denne sig denna först och sedan utvidgas kunskapen till att också omfatta till exempel sortiment, leveransrutiner, koncernens vision och sätt att fungera på med mera. Här kommer alltså den traditionella aspekten in då det gäller att greppa hela konceptet och hur butiken fungerar. På Valutaväxlingskontoret fungerar utbildningen tvärtom mot i Butiken. Här går den anställda först en Academy för att greppa företaget i sin helhet och får därefter en djupare introduktion i kassan, det vill säga sin egen avdelning.

¹⁰⁶ Makkonen & Uusitalo

5.1.7 Internutbildning

Vi upplever dock att problemet med extrapersonalens kunskaper inte bara ligger i deras introduktion utan även bottnar i bristen på fortlöpande utbildning på båda våra undersökta företag. Att vidareutbilda sin personal bidrar till att de utför ett bra arbete och utvecklas. De företag som väljer att inte avsätta resurser på vidareutbildning riskerar att få en personalstyrka med sämre självförtroende, mindre lust att utföra sitt arbete och i förlängningen mindre lönsamhet. De extraanställda arbetar inte tillräckligt i företaget för att kvalificera sig till de utbildningar som ges. De får heller inte samma mängd information som de ordinarie anställda.

I Livsmedelsbutiken anordnas då och då olika former av utbildningar. De flesta är *allmänna*, det vill säga de kan användas även inom andra företag i branschen. En del är giltiga just inom koncernen och bara ett fåtal handlar om just den egna butiken (*specifika*). Det finns till exempel kurser för de olika avdelningarna, kundbemötande, ekologiska varor med mera. Vid de flesta utbildningarna är det tunt med extrapersonal. De gånger de också tillfrågas är det dessutom många som inte går. Kanske beror detta på ointresse eller tidsbrist. Många extraanställda är inte intresserade av att lägga för mycket energi och tid på sitt extraknäck då de ser att det bara är tillfälligt och inget "framtidjobb". På Valutaväxlingskontoret finns det inte särskilt många utbildningar för personalen att gå utöver Academy'n. Den anses täcka det mesta och ge en bra grund, både för ordinarie- och extraanställda. Academy'n är en specifik utbildning eftersom större delarna av den handlar om just företaget i sig. Detta ger också ledningen en garanti för att informationen stannar inom arbetsplatsen och risken att resurser läggs ner på en anställd som sedan snart slutar blir mindre. Visserligen har resurserna redan lagts ner, men eftersom de endast är applicerbara på den egna organisationen drar inget annat företag nytta av det. Det faktum att Valutaväxlingsföretaget inte har så många andra interna utbildningar är lite underligt. Finns det inte mer områden att utbilda personalen inom. Samhället och omvärlden förändras hela tiden och det gäller att hänga med i svängarna. Valutaväxlingskontoret arbetar mycket med kringtjänster i form av språkkunskaper och information om länder. Här finns stora bitar där fortbildning är av stor vikt. Författaren Van der Klink talar om "just-in-time"-upplärning, det vill säga snabb och direktanpassad upplärning. Detta är positivt för båda våra företag och är ett bra sätt att hålla jämna steg med samhällsutvecklingen och kundernas behov som en konsekvens av den.

5.1.8 Kundbemötande

Ordinariepersonal i Livsmedelsbutiken får genomgå utbildning i kundbemötande men inte de extraanställda. Redan vid anställningsintervjuer för extraanställda försöker Handlaren få en uppfattning om personen är glad och positiv samt har känsla för kundbemötande och han anser då att detta räcker. Vid introduktionen skall dessutom den ordinarie personalen berätta hur ett bra kundmöte ska gå till. Handlaren tillägger också att han tror att det här med kundbemötande är något som man har medfött. Har inte den anställde rätt inställning och känsla för service är det svårt att lära ut. På Valutaväxlingskontoret lärs kundbemötande ut i Academy'n och därav får alla anställda lära sig detta redan från början. Detta är att föredra då företaget kan vara säkert på att den anställda fått en genomgång i ämnet. Regionchefen menar också att kundbemötandets art handlar om hur klimatet är på företaget. Är det en trevlig stämning på arbetsplatsen smittar detta också av sig till kunden. I Livsmedelsbutiken är det inte säkert att alla anställda får samma eller lika mycket information kring kundmötet. Den fadder man tilldelats som nyanställd är den som i princip lär ut hur kundbemötandet skall gå till. Om detta pågått under en längre tid finns det i grunden inga rutiner som gäller för företaget och servicemötet riskerar att bli spretigt och otydligt.

5.1.9 Kunskapsdelning

Förutom fortlöpande utbildning är det viktigt med god kunskapsspridning inom företaget. De anställda delar hela tiden med sig av sina kunskaper till varandra. En förutsättning för detta är en företagskultur som främjar information och kommunikation de anställda emellan. På båda våra tillfrågade företag tilldelas en nyanställd en fadder och detta är ett bra exempel på kunskapsdelning. Dock är det inte bara i början som delningen är viktig utan hela tiden. Både tacit och explicit kunskap kan delas, ofta genom "learning by doing". Färdigskrivna manualer är en bra hjälp vid kunskapsdelning och på Valutaväxlingskontoret verkar man ha en del sådant material. Den viktigaste formen av främjande av kunskapsdelning är dock att personalen känner att de kan prata med varandra, att de är trygga och nöjda med sitt jobb och att de känner engagemang. Båda våra respondenter säger att de arbetar för en god företagskultur. De vill få personalen att trivas och känna engagemang inför sitt arbete. De vill också främja egna initiativ och nytänkande, vilka är två viktiga faktorer för en fungerande kunskapsdelning.

5.2 Tema 2 Kommunikation

5.2.1 Delgivning av information

”Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar” ansåg Taylorismens grundare Robert Taylor redan i början på 1900-talet. Hur fungerar egentligen kommunikationen på våra undersökta företag gällande de extraanställda?

Kommunikationen mellan ledningen och de anställda tycker Handlaren i livsmedelsbutiken är bra. Hans dörr är alltid öppen så att de anställda kan komma in och prata med honom om det är någonting de har problem med. Han anser att personalen rätt ofta kommer och pratar med honom om både positiva och negativa saker. Men han påpekar i och för sig att han helst ser att personalen först ska vända sig till ledningsgruppen vid problem för att sedan komma till honom. Vidare känner Handlaren ibland att det är svårt med informationsspridningen och måste göra en avvägning om hur mycket han själv ska lägga sig i och gå ner på golvet och säga till att de anställda ska göra på ett visst sätt. Det beror på att han har ledningsgruppen under sig och att de först ska få besked om när ny information ska tilldelas de anställda. Efter det ska de anställda ute i butiken få tillgång till informationen. Vi upplever att det inte finns några fasta informationskanaler eller några direkt klara rutiner på hur kommunikationen ska gå tillväga. Handlaren i Butiken säger vidare att det lätt kan bli lite förvirrat om han kommer och säger en sak till de anställda och butikschefen sedan kommer och säger en annan sak. Det han menar är att det är bättre om bara butikschefen kommunicerar med de anställda när ny information ska förmedlas än att de båda ska springa med besked. Trots det får vi under intervjun med Handlaren ändå känslan av att det är en öppen arbetsplats där medarbetarna kan komma och prata med sin chef i stort sätt när som helst, om de upplever att de har något problem.

På Valutaväxlingskontoret är det en av Regionchefens roller att förmedla informationen från Vd:n och staben vidare till sina kontorsansvarig och den övriga personalen. Han sitter med i ledningsgruppen och är delaktig i besluten som fattas men hans främsta arbete är att verkställa ledningens och stabens beslut. Båda företagen verkar ha förstått att den formella informationen som initieras uppifrån måste förmedlas ut till de anställda i företaget. På Valutaväxlingskontoret är det en av Regionchefens arbetsuppgifter medan det i Livsmedelsbutiken inte finns någon specifik ansvarsperson utan det varierar vem som informerar de anställda.

5.2.2 Learning by Doing

Ledarskapskonsulten Peter Erikson skriver i sin bok att kommunikation är en förutsättning för att få medarbetarna att förstå målen, dela visionen, bli motiverade och kunna utvecklas. Livsmedelsbutikens Handlare förklarar att värderingar får de extraanställda mest via learning by doing, att så som han och ledningsgruppen agerar, vill de få personalen att agera. Han anser att det ligger en problematik i att få ut företagskulturen till de extraanställda eftersom de inte träffar ledningsgruppen eller honom så ofta. Handlaren menar att det är något som Butiken borde arbeta mer med, att informationen ska nå ut till alla och att rätt tänk finns hos alla anställda. Det är essentiellt att informationsflödet når ut till de extraanställda, då det är viktigt även för dem att de ska känna sig delaktiga och bli motiverade. För om de inte har tillgång till information, kan extrapersonalen heller inte ta ansvar. Extrapersonalen i Livsmedelsbutiken får inte på ett strukturerat sätt ta del av företagets mål, vision eller företagskultur. Vi upplever att det är negativt för de extraanställda då de kanske inte känner sig delaktiga i företagskulturen. Däremot på Valutaväxlingskontoret skapas det tidigt en tydlig kommunikation med de extraanställda genom The Academy. Då får extrapersonalen en grundlig genomgång av företaget och vad det står för. Regionchefen understryker att företaget anser det vara relevant att företagsvärderingarna förmedlas till alla medarbetare.

5.2.3 Informationskanaler

Den största problematiken med internkommunikationen med extrapersonalen är bristen på information till dem, säger Livsmedelsbutikens Handlare. De extraanställda som mest jobbar på helgerna får inte lika mycket information som de heltidsanställda. Han själv och ledningsgruppen försöker skriva infoblad (skriftlig kanal) till extrapersonalen men anser det svårt att nå ut till alla. En av orsakerna till att informationen inte når ut till alla är att det ofta inte finns någon i ledande position i butiken på helgerna. Men det hänger också mycket på personalen själv hur pass intresserade och motiverade de är. Kanske ett problem är att extrapersonalen inte söker information lika mycket själva tillägger Handlaren. Han menar att problemen kan vara svårlösta om de extraanställda har inställningen att de enbart är på jobbet för att dryga ut sin studentkassa och inte jobbar mot företagets gemensamma mål. Som forskaren Jan Strid skriver gäller det att tänka på informationens syfte och att fokus ska vara att medarbetarna ska arbeta efter samma mål. Det är kanske avsaknaden av fasta rutiner i Livsmedelsbutiken som bidrar till att information inte når ut till all extrapersonal.

Vi kan känna att det brister en aning i kommunikationen mellan de extraanställda och de ansvariga i Livsmedelsbutiken. Som ledarskapskonsulten Peter Erikson menar är kommunikationen nödvändig för att medarbetarna ska förstå målen och var företaget är på väg. Om extrapersonalen hade mer insyn i vad som försiggår i Butiken skulle de kanske engagera sig mer i sitt arbete och sina arbetsuppgifter. Bristen på information kan leda till att det uppstår onödiga situationer med kunderna. Hade de extraanställda blivit tilldelade mer information hade de kunnat vara mer delaktiga och haft större kompetens att fatta rätt beslut. Ledningen borde satsa på en mer aktiv process som ledarskapskonsulten Peter Eriksson skriver om för annars kan informationen bli oklar. Viktig information kan falla bort på vägen och inte nå fram till de anställda som enbart är i butiken på helgerna.

5.2.4 Individens eget engagemang

Handlaren i Livsmedelsbutiken menar att det finns en viss problematik med framförallt de som bara jobbar på helgerna. Det är inte lika lätt att få kontakt med dem som med den fast anställda personalen och inte heller framföra den informationen de borde få, vilket alltså är ett problem för de i Butiken. Men han tror att problematiken att ansvariga ofta inte arbetar samtidigt som extraanställda och att kommunikationen därmed brister, är ett vanligt problem inom Handel. Hur deras arbete utförs beror också till stor del på individen menar han. Individens eget ansvar bidrar till hur stort engagemanget i arbetsuppgifterna och företaget blir. Som ledarskapskonsulten Peter Eriksson skriver är det viktigt att se varje medarbetare som en resurs och det innefattar en välfungerande internkommunikation. Vilket i sin tur leder till ökad kunskap och större kompetens att fatta rätt beslut.

5.2.5 Frukostmöten och intranät

Frukostmöte med de extraanställda på helgen, är ett sätt att effektivt kunna uppdatera dem på kampanjer och andra viktiga saker (operativ- och nyhetskommunikation) som hänt under veckan. Detta gäller både i Livsmedelsbutiken och på Valutaväxlingskontoret. Då skulle de även ha möjlighet till att ställa frågor om vad och hur de ska utföra vissa arbetsmoment samt få svar på varför. Det uppstår då en dubbelriktad dialog mellan de extraanställda och ansvariga. Eller kanske en pärm där papper sätts in under veckan med information som helgpersonalen kan läsa i när de kommer till jobbet. På så vis kan extraanställda uppdatera sig för att minska risken för feltolkningar och konflikter med kunder som har bättre koll på kampanjer än extrapersonalen.

I Livsmedelsbutiken skulle Handlaren eller ledningsgruppen också kunna maila ut information under veckan till de extraanställda men risken finns att inte alla läser dem. Vi anser att det också blir lättare för de extraanställda att förstå vikten av ett lyckat och väl utfört servicemöte och varför de ska bete sig som Handlaren och ledningen förväntar sig. Om de känner sig insatta i företaget och är pålästa om exempelvis veckans kampanjer förstår de vad och hur de ska bete sig i olika arbetssituationer och kan då vara självständiga. Tillgång till mer information kan bidra till att extrapersonalen arbetar för de gemensamma målen och inte enbart är där för att dryga ut sin studentkassa.

5.2.6 Tydlig kommunikation

På Valutaväxlingskontoret använder de sig av elektroniska informationskanaler så som ett intranät där det finns tillgång till information och ett mailsystem. Genom sina elektroniska informationskanaler framförs den operativa kommunikationen och nyhetskommunikationen. Det positiva med att de använder det elektroniska alternativet är att de snabbt kan uppdatera personalen vid förändringar. Detta upplever vi som en aktiv och kontinuerlig process mellan ledningen och personalen som ledarskapskonsulten Peter Erikson påpekar är viktigt. Valutaväxlingskontoret använder sig också av direkt informationsväg så som personalmöten på det lokala kontoret. Regionchefen berättar att vid mötena blir tyvärr ofta extrapersonalen bortprioriterad för att kunna frigöra den fasta personalen. Han menar vidare att det kan bli långsiktiga effekter eftersom de fast anställda får större andel information men han menar att han kan inte stänga ett helt kontor för att alla ska kunna delta. Det kan även leda till att de gemensamma målen för företaget blir lidande anser vi. Tanken är att informationen ska nå ut till de extraanställda via de elektroniska informationskanalerna eller framför allt via kontorsansvariga. Kontorsansvariga blir då ansvariga för den dubbelriktade dialogen med extrapersonalen. En lösning för Valutaväxlingen skulle kanske vara, anser vi, att ha ett kortare möte med alla de extraanställda för att framföra informationen och att de då har möjlighet till att framföra sina åsikter och ställa frågor. Det sistnämnda anser ledarskapskonsulten Peter Erikson är viktigt att ha möjlighet till. De kan helt enkelt ställa sina frågor om hur, vad och varför de ska göra på ett visst sätt. Det gäller att vara tydlig så att informationen inte blir oklar. Eftersom Valutaväxlingskontoret arbetar hårt med att ge de extraanställda bra förutsättningar genom sin utbildning borde kanske företaget överväga att även införa ett belöningsystem för dem. Det kanske skulle ge signalen att extrapersonalen är lika betydelsefull som den fast anställda personalen och på så vis arbeta fler dagar i månaden eller stanna kvar längre på företaget.

5.2.7 Extrapersonal –en viktig resurs

Valutaväxlingsföretaget har delvis inställningen att extrapersonalen är en viktig resurs för företaget och att det är de som i själva verket tjänar pengarna. Detta är en av framgångsfaktorerna för oss säger Regionchefen. Känslan av att företaget verkligen tycker att personalen ska känna tillhörighet (den sociala funktionen) avspeglar sig antagligen i deras engagemang och effektivitet. Han påpekar också att det vanligaste problemet för extrapersonalen i kundmötet är att de inte har tillräckligt med kompetens och förståelse för branschen. Vidare berättar han att generellt sett bland all personal är kompetensen lägre bland de extraanställda. Det beror kanske på att de inte fått lika mycket information eller att det inte framförts på ett bra sätt som för de fast anställda. Men sen kan det även bero på att extrapersonalen inte tagit åt sig informationen därför att de inte jobbar så regelbundet, tillägger Regionchefen.

5.2.8 Utvecklas genom förtroende

För Livsmedelsbutikens del skulle ledarskapskonsulten Peter Eriksons modell (se nedan) kunna belysa insikten vad som händer om de skulle skapa tydligare informationskanaler för internkommunikationen. Framför allt skulle insikten i företaget öka för de extraanställda och ”vi-andan” med ordinarie personalen skulle växa. Individen skulle få ökade kunskaper och känna att de utvecklas om informationstilldelningen förbättrades och att de extraanställda vet vem som har informationsansvar och var information finns tillgängligt. Antagligen skulle de extraanställdas attityder och beteende förändras om de har kunskap om företaget som helhet.¹⁰⁷



Figur 4 Modell ur Erikson (2005) Sid. 66

¹⁰⁷ Erikson (2005) Sid 64

Det handlar om, som handlaren själv pratar om, att individen engagerar sig och inser betydelsen av deras eget arbete för företaget. För Valutaväxlingens del skulle kanske motivationen öka och attityderna förändras hos extrapersonalen om de inte kände att det är ”vi och de” (fast anställda) gällande bonussystemet och att de aldrig får vara delaktiga i personalmötena. Extrapersonalen skulle kanske uppleva sig som ännu mer betydelsefull om de någon gång fick delta i mötena. Individen skulle känna att de utvecklades genom förtroendet och de kanske då väljer att engagera sig mer i företaget och inte upplever att de alltid är de som får reda på informationen sist. Till viss del har extrapersonalen redan insyn i företaget som helhet men allt kan givetvis förbättras.

5.3 Tema 3 Motivation

5.3.1 ”...man kan skoja och skämta med varann”

Enligt ekonomen och författaren Björn Lundén är miljön på arbetsplatsen en viktig del i att motivera de anställda att vilja göra ett bra jobb. Den ska vara trivsamt men strukturerad samt få de anställda att känna sig delaktiga och viktiga inom företaget. Detta just för att de ska få förståelse för hur just deras arbete är en viktig del i helheten. Även författarna Per-Hugo Skärvad och Hans K Krona menar att ett bra incitament för de anställdas motivation är en god arbetsmiljö. Handlaren i Livsmedelsbutiken anser sig leda sin butik på ett mjukt och ledigt sätt. Det är viktigt att personalen trivs och att ”*man kan skoja och skämta med varann*” menar han vidare. Resonemanget att ”trivs personalen så smittar det av sig på kunderna” använder även han sig av. Regionchefen på Valutaväxlingen anser även han att för att motivera sin personal handlar det om att trivas på jobbet. Företagskulturen på Valutaväxlingskontoret är ganska stark, ”det finns en slags vi mot dem anda” säger Regionchefen, och syftar på deras största konkurrent. Detta kan ses som en sorts engagemang som gör att personalen försöker sträva efter att skilja sig lite från konkurrenterna för att på något sätt vara bättre. Detta kan leda till att personalen, även extrapersonalen, anstränger sig lite mer.

5.3.2 Positiv stämning

Handlarens ovanstående resonemang är väldigt vanligt på de flesta moderna arbetsplatser idag. Det är positivt om de anställda känner trivsel och att de kan prata lite med varandra då och då, men det får givetvis inte gå ut över arbetet och särskilt inte i kundens närvaro. Precis som han påpekar, anser vi också att trivs personalen så märks detta utåt. Hur många gånger har man inte gått in i en affär och personalen har stått och sett uttråkade ut eller ignorerat en

helt och hållet? Stämningen i butiken är idag ofta inte så stel som den var förr om åren, utan det får gärna synas att det råder en positiv stämning på arbetsplatsen och bland de anställda. Ett sätt att uppnå detta på är att ledningen inser vad personalen behöver och hjälper till lite i motivationsskapandet. I slutändan är det ett bra kundmöte som alla serviceföretag strävar efter och är inte personalen motiverad fungerar inte detta. Alla pusselbitar bör vara på plats för att det ska gå så bra som möjligt att serva en kund. Som Regionchefen på Valutaväxlingen sa, ”ett bra kundmöte är när en kund kan gå härifrån och säga, hit ska jag gå igen”. Strävan efter detta kundmöte kan vara målet för de flesta, men hur man som chef ska nå dit är oftast inte lätt anser vi. Regionchefen arbetar mycket med och har funderat på dessa frågor. Han anser att extrapersonal är något han ”bromsar och gasar” med, som vi tidigare har nämnt. De är av yttersta vikt för att allt ska fungera på de olika kontoren rent praktiskt och schemamässigt.

5.3.3 Dolda resurser blir positiv bonus

Författarna Per-Hugo Skärvad och Hans K Krona talar om att det är viktigt för många människor att bli sedda och att det då är positivt om ledningen bekräftar den anställde inom dennes arbetsområde. Om detta sedan dessutom är ett viktigt område för företaget ger det ju i slutändan en positiv bonus i resultatet. I Livsmedelsbutiken försöker ledningen ta tillvara på de enskilda individernas kompetens, både bland fast anställda och extraanställda. Till exempel kan en person ha börjat i kassan men sedan fått arbeta i fruktavdelningen, bröдавdelningen eller fått jouransvar efter att ha visat intresse och kompetens för det. När någon är speciellt duktig på eller visar ett starkt intresse för en del av butiken menar Handlaren att detta är något som ledningsgruppen försöker ta tillvara på.

5.3.4 Medarbetarsamtal

Handlaren i Butiken har inga medarbetarsamtal med sina extraanställda men inte överhuvudtaget så många med sina andra anställda heller. De har personalmöten, avdelningsmöten och ledningsgruppsmöten. Dock har han haft samtal med alla när han tog över butiken för några år sedan, men han har det inte ”på listor” som han uttrycker det utan de får komma när de har något att prata om. Dessutom menar han att det kan vara så att den enskilde inte har något att prata om när tiden för medarbetarsamtalet är inne. Då är det bättre att klimatet är öppet så att de anställda kan komma när de vill menar han. Detta anser vi kan ha både positiva sidor men även negativa. Om den anställde inte känner för att prata med chefen så gör den inte det. Det kan bli lite av att de tvingas att prata om de har samtal som är inplanerade. Detta kan givetvis uppfattas som orättvist eller jobbigt. Medarbetarsamtal kan

dock vara motiverande anser vi då vissa kanske inte själva tar initiativ till ett samtal. Det verkade inte som att han ger så mycket beröm åt sina anställda. Detta kanske beror på tiden, att Handlaren har andra saker att göra.

5.3.5 Självkänsla och självförverkligande

En fråga som är viktig för ledningen att ställa sig inför arbetet med att motivera sin personal är ”vad är det som motiverar en människa?” Som vi nämnt i teoriavsnittet finns det inre och yttre drivfaktorer. Det kan handla om tillfredsställelsen i att arbeta eller rent av lönen som ges. Det är viktigt att inte bara fokusera på de fysiska faktorerna utan att se till vad det är som driver individen och vad just denne ser som motivation till att utföra ett bra jobb. Som författarna Per-Hugo Skärvad och Hans K Krona påpekar tar en person inte främst anställning i ett företag för att uppnå deras mål, utan snarare för att kunna förverkliga sin egna. Till exempel kan arbetet bli ett sätt att uttrycka vem man är eller uppfylla ett behov. Psykologen och existentialisten Abraham Maslow talar om självkänsla och självförverkligande och det kan vi knyta samman med ledarskapskonsulten Peter Erikssons motiv till att utföra ett bra arbete. Till exempel kan den anställde känna sig självförverkligad i det Existentiella motivet, det vill säga att arbetet blir ett sätt att leva. Eller så uppnås en viss självkänsla i det Karriärfokuserade eller Ideologiska motivet.

Både Regionchefen på Valutaväxlingen och Handlaren i Butiken talar om vikten av trevlig stämning och positiv personal. Vidare kan det finnas existentiella motiv, det vill säga att personalen drivs av arbetet i sig. Intresset av möbler eller livsmedel eller kanske just i detaljbranschen i sig kan vara en anledning som uppfyller detta motiv. Men sen är båda cheferna medvetna om att det även kan vara så att extrapersonalen bara ser jobbet som ett sätt att dryga ut sin studentkassa. Och visst är detta sant, men vi anser att även om det här tankesättet finns så ska chefer inte ta det för givet utan satsa på extrapersonalen så att även de känner att de gör nytta för företaget.

5.3.6 Empowerment och belöning

Ett starkt incitament för en anställd att göra ett bra jobb är belöning. Det behöver inte handla om pengar utan kan vara något som individen uppskattar, till exempel nya arbetsuppgifter eller att man har kommit in i gänget, det vill säga att man har socialiserats in i företagskulturen. Professor Christian Grönroos menar att empowerment är ett sätt att motivera personalen genom att de får ta eget ansvar och känna sig mer delaktiga i företaget därigenom.

De får lösa vissa problemsituationer själva och utanför standardreglerna för att göra kunden nöjd.

I Butiken finns det inget individuellt belöningssystem i ekonomisk form och inte heller någon uttalad annan variant som det finns på Valutaväxlingen. Här får alla fast anställda ta del av ett bonussystem varje år. Desto bättre det går för alla desto större blir bonusen i slutändan. I Livsmedelsbutiken kan möjligheten till andra arbetsuppgifter ses som en form av belöning för ett bra arbete. Det kan vara en viktig drivkraft för de anställda att visa framfötterna. Alla anställda har mer eller mindre form av empowerment. Även en extraanställd ges utrymme för att fatta egna beslut i vissa situationer. Till exempel vid returhantering för att denna skall gå så smidigt som möjligt. På Valutaväxlingskontoret har de anställda inte så mycket ansvar då de endast jobbar med ren valutaväxling.

5.4 SERVQUAL

Våra tre utvalda determinanter är som tidigare förevisats:

Tillförlitlighet: *företaget ska ge korrekt service från början utan misstag. Företaget ska hålla det man lovar vid den tidpunkten man bestämt.*

Respons: *personalen ska vara beredd att hjälpa kunderna med deras önskemål och kunna ge service vid rätt tidpunkt.*

Garanti: *personalens agerande är viktigt för att kunderna ska känna förtroende för företaget. Personalen ska alltid vara artig och ha den rätta kompetensen för att besvara kundernas frågor.*

Vi anser att alla de tre byggstenar vi arbetat med i denna uppsats är viktiga ingredienser för att uppnå god nivå av *Tillförlitlighet*, *Respons* och *Garanti* i servicemötet. Determinanterna är en form av mätverktyg som visar på kvalitén i servicemötet. Eftersom allt hänger ihop och bildar en form av kedjereaktion är det svårt att särskilja några specifika aspekter som ger någon viss kvalitet. Finns inte förutsättningar för en byggsten att fungera tillfredställande faller ofta också de andra platt till marken. Vi kommer därför nedan att kort förklara hur de tre SERVQUAL-determinanterna kan kopplas ihop med varje byggsten. Som sagt, ha dock i åtanke att alla de tre byggstenarna (utbildning, kommunikation och motivation) bildar en kedja tillsammans med SERVQUAL-verktygen och att de alltså går hand i hand (se modellen på sidan 10). Vi

vill också påpeka att nedanstående gäller alla anställda men att vi främst talar om de extraanställda här.

5.4.1 TEMA 1 Utbildning

Vi anser att både den introduktion och den vidareutbildning som ges till de extraanställda inom företaget är mycket viktig för att de skall kunna göra ett bra jobb. Trivsel, kompetens och trygghet är viktiga faktorer som i sin tur leder till att servicemötet blir tillfredsställande för alla parter. Determinanten *Garanti* blir här viktig eftersom den behandlar personalens kompetens och kunnande. Kunderna ska känna förtroende för att de kan få rätt hjälp och svar på sina frågor. *Garanti* är att hålla vad man lovar och att vara kompetent i sitt yrkesutövande. Detta påverkas även av kunskapsdelningen inom företaget. En kund som kommer in i en butik och erfar att personalen inte kan sitt jobb och att olika personer i personalstyrkan lovar olika saker kommer troligtvis inte tillbaka till butiken mer. Kontinuitet och professionalism är viktiga ingredienser i kundmötet och dessa kan individer hjälpa varandra med både medvetet och omedvetet genom bland annat kunskapsdelning. Det är alltid bra att ha samma värderingar och utgångspunkter inom företaget. *Garantin* för kundmötet hotas annars och kunden känner inte att de får den service de förväntar sig, inte heller blir de kanske mottagna på samma sätt andra eller tredje gången de besöker butiken och detta kan också vara negativt för upplevelsen.

Kunden vill kunna känna förtroende för att de anställda levererar i rätt tid, på rätt sätt och givetvis rätt produkt eller tjänst. Detta mäter determinanten *Tillförlitlighet* och det viktiga här är inte bara att företaget i sig sköter sina leveranser tillfredsställande utan även att de extraanställda också har kompetensen att se till att kunden får sina önskemål uppfyllda på bästa sätt. *Tillförlitlighetsfaktorn* bygger på att kunden känner att företaget håller vad det lovar oavsett om denne är inne och handlar en lördag kväll eller en måndag förmiddag.

Respons handlar om att tillgodose kundens behov och önskemål och även detta görs bättre om information delas inom företaget. Den påverkas också av utbildning, speciellt ”just-in-time”-varianten då deras behov och önskemål tillgodoses. Konsumenternas behov varierar och ändrar ofta form efter hur omvärlden ser ut. Att kunna bemöta detta är en bra grund för god *Respons*. Flexibilitet och en trygghet i sin yrkesroll som extraanställd är viktiga ingredienser

för ett bra servicemöte. Detta gäller inte bara för måttet *Respons* utan för alla tre determinanterns uppfyllande.

Hos våra två undersökta företag ser vi att utbildningsbiten skiljer sig markant åt. Valutaväxlingsföretagets Academy ger de nyanställda en bra grund att stå på, vilket i sin tur ger goda förutsättningar för att uppnå god SERVQUAL-nivå i kundmötet. Däremot har de i princip inga andra utbildningar för de extraanställda efter att Academy'n är gjord. Detta ger givetvis en motsatt effekt eftersom kunskaper konstant bör förnyas, speciellt som kunden är snabbt föränderlig. I Livsmedelsbutiken erbjuds de extraanställda en del internutbildningar efter hand och en viss form av introduktionsutbildning, dock ej lika omfattande som hos Valutaväxlingen. Kunskapsdelning förekommer inom alla företag, så även inom våra två undersökta. Det är dock inte någon uttalad strategi utan mer en form av informellt arbetssätt. Att vidareutbilda sin personal och dela kunskap inom företaget är viktigt för alla tre determinanter men kanske främst för *Garantin* och *Tillförlitligheten*.

5.4.2 Tema 2 Kommunikation

Som vi tidigare har nämnt så är kommunikation en förutsättning för ett fungerande företag. Varje medarbetare måste ses som en viktig del i kommunikationsarbetet, annars brister informationskedjan. Medarbetarna måste förstå företagets mål och vision för att kunna utvecklas inom det. Om de gör det speglar detta av sig i kundmötet. Determinanten *Garanti* talar om hur viktigt personalens agerande är för att kunderna ska kunna känna förtroende för företaget. Om den anställde inte agerar i enlighet med vad företaget lovat blir kunden missnöjd och tappar genast tilliten. Även determinanten *Tillförlitlighet* vävs här in eftersom den service som ges skall vara felfri, har inte personalen fått rätt eller tillräcklig information kan det lätt bli fel vid kundmötet. Även här får kunden en negativ upplevelse som kanske till och med innebär att denne inte återkommer.

Givetvis får vi här inte glömma bort determinanten *Respons* som också påverkas av huruvida extrapersonalen fått tillräcklig information om företagets värderingar, mål och vision. Kunder som söker sig till företaget gör troligen det på grund av att de tilltalas av det. Det är då viktigt att alla i personalen är på samma linje och kan förmedla servicen på det sätt som kunderna önskar i enlighet med deras uppfattning om företaget. Kundens upplevelse är A och O för en eventuell fortsatt relation.

Båda våra undersökta organisationer precis som många andra företag bör få en större förståelse för att extrapersonalen är en viktig resurs för företaget. Både när det gäller att nå upp till företagets mål och för att uppfylla förväntningarna hos kunderna i kundmötet. Resultatet av ett kundmöte måste leva upp till god SERVQUAL-nivå för att det ska bli så bra som möjligt. Därför måste de få tillgång till information så att de kan arbeta mot samma mål. Det är viktigt med bra förutsättningar till exempel utbildning så att extrapersonalen känner trygghet och självförtroende i kundmötet och har tillräckligt med kompetens att fatta rätt beslut. Annars kan inte extrapersonalens servicemöte leverera *Garanti*, *Respons* och *Tillförlitlighet* på ett tillfredsställande sätt.

Ser man till SERVQUALs ena determinant, *Garanti*, så är det så att för att kunden ska uppleva god service och gott kundmöte måste personalen, även extraanställda, kunna besvara kunders förfrågningar. Kunskapen som alla fast anställda besitter bör extrapersonalen också i största möjliga mån inneha. Precis som SERVQUAL beskriver måste företaget utge någon sorts trygghet för kunden. Denna trygghet är även viktig för extrapersonalen att kunna ge kunden. På Valutaväxlingskontoret anser Regionchefen att ett bra kundmöte utgörs av, precis som en av determinanterna beskriver, kunskapen som personalen besitter. Och detta gäller all personal på kontoren. Det görs ingen skillnad mellan dem mer än att extrapersonal främst rings in då det finns luckor i schemat. Detta anser vi inte spelar så stor roll eftersom extrapersonal är ju först och främst extra. De ska inte vara på arbetsplatsen sju dagar i veckan. Det som vi däremot tycker är av vikt är att de ska få rätt information och rätt utbildning för att bemöta kunderna på rätt sätt.

5.4.3 Tema 3 Motivation

Personalens engagemang är viktigt eftersom det är det som i mångt och mycket avgör om servicemötet skall bli bra eller inte. Det är viktigt för ledningen att arbeta med att få medarbetarna att känna engagemang för att genomföra sina arbetsuppgifter väl. Detta genererar goda chanser för en hög SERVQUAL-nivå på servicemötet. Kunden känner *Tillförlitlighet* när en engagerad medarbetar hjälper dem, eftersom det visar på att den anställde vill göra ett bra jobb. Det borgar också för att den anställde har god kompetens och trygghet i sin yrkesroll. En anställd som är engagerad vill ofta lära sig och vill leverera god service till kunden. Även determinanten *Respons* blir här viktig eftersom en engagerad och motiverad anställd kan läsa kundernas behov och tillgodose dem på ett tillfredsställande sätt.

En motiverad anställd är intresserad av vad kunden vill ha och av att hjälpa denne. Detta ger en god upplevelse i servicemötet och genererar i sin tur en nöjd kund.

Alla människor har givetvis olika behov men det finns, som vi tidigare nämnt en del grundläggande behov enligt psykologen och existentialisten Abraham Maslow (för återblick se sid. 31).¹⁰⁸ Två av dem, för detta ämne, viktigaste är självkänsla och självförverkligande. De anställda ska kunna känna att de får utrymme att utvecklas i företaget samt att deras självkänsla förstärks i och med yrkesrollen. Detta är viktiga aspekter när vi talar om motivation och engagemang. De anställda måste känna sig uppskattade av ledningen och ges möjlighet att förverkliga sina inneboende resurser. Detta gäller i allra högsta grad även extraanställda eftersom de inte arbetar lika ofta som de ordinarie. Det gäller att de känner ett starkt engagemang när de är på plats. Detta eftersom de inte automatiskt har all den information som de andra har. Om en anställd endast arbetar varannan helg måste denna se till att bli uppdaterad om vad som har hänt sedan sist för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Det handlar alltså om det egna engagemanget för att vilja utföra en god arbetsinsats. Detta ger i sin tur en *Garanti* för att kunderna ska känna förtroende för företaget och personalen.

Båda våra undersökta företag arbetar med motivation av de anställda, då även de extraanställda. Ledningen vill skapa en trivsamt arbetsplats där personalen känner sig välkomna och där de kan ha roligt. Båda cheferna som vi har intervjuat är måna om att personalen ska kunna komma till dem med frågor och problem. Detta är en god grund för att motivera sin personal. Vidare är det viktigt med utbildning och god kommunikation (våra andra byggstenar) för att främja engagemang och motivation. Lyckas detta ger det i sin tur god SERVQUAL-nivå i Servicemötet.

¹⁰⁸ Maslow (1954) se Bolman & Deal (2005) Sid. 154-155

6. Slutsats och åtgärdsprogram

I det här kapitlet diskuterar vi vårt ämne, presenterar vårt framtagna åtgärdsprogram samt vår slutsats. Vi summerar alltså vad vi anser att ledningen kan göra för att ge extrapersonalen goda förutsättningar för ett tillfredställande kundmöte.

6.1 Diskussion

Vi har kommit fram till att om de tre determinanterna ska utgöra en del av extrapersonalens kundmöte så är de tre byggstenarna viktiga. Vi ser de tre byggstenarna som en sammanhängande kedja, det vill säga, fattas den ena fungerar de andra inte fullt ut. Till exempel, om personalen inte får en tillräcklig introduktionsutbildning till arbetet då kan denne troligtvis inte utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredställande sätt. Konsekvenserna av detta kan bli att motivationen sinar och kundmötet blir lidande.

En viktig aspekt som vi vill poängtera är att för att kunna arbeta med de tre byggstenarna krävs det givetvis ekonomiska resurser. Det kan utgöra en problematik då många företagsledningar inte ser de långsiktiga effekterna av den form av investeringar som krävs. Till exempel kan det finnas en motvilja i att skicka extrapersonal på utbildning eftersom de ses som en kortsiktig resurs i företaget. Dock bör ledningen inse att kostnaden kan bli högre om dem har utbildad extrapersonal vilket kan leda till kundförlust. Okunnig extrapersonal kan i ett servicemöte bemöta kunden på ett så pass dåligt sätt att kunden väljer att inte komma tillbaka. Denna form av ”kortsiktig” investering bör ses som långsiktig eftersom service är en form av process. Servicemötet är kort och sker i nuet men kan ge långsiktiga konsekvenser. Vi tror att valet att inte investera i sin extrapersonal grundar sig i ledningens inställning till dessa, att de ses som en tillfällig lösning.

6.2 Åtgärdsprogram

Som svar på vår frågeställning: **Hur ska ledningen gå tillväga för att extrapersonal ska uppnå samma servicenivå som de ordinarie anställda?** har vi kommit fram till ett åtgärdsprogram. Detta består av de punkter (se nedan) vi finner viktigast angående resurstilldelningen till extrapersonalen. Vi förklarar inte bara vad som måste göras utan framförallt det viktigaste, *hur* det ska genomföras. Punkterna bör användas av ledningen inom ett företag som vägledning i utbildnings-, kommunikations- motivationssarbetet för

extraanställda. Detta för att kunna uppfylla de tre determinanterna Tillförlitlighet, Respons, och Garanti i kundmötet.

Vad? *Introduktion och utbildningsprogram*

Varför? För att få kunskap, lära sig rutiner, stärka självförtroendet och känna trygghet i arbetssituationen. Den anställde skall förstå helheten och innebörden av sitt arbete trots att denne enbart arbetar som extraanställd. Detta leder i sin tur till ett bra kundmöte och ökad lönsamhet för företaget.

Hur? Utbildningsprogrammet bör genomgå i början av anställningen och vara gediget. Valutaväxlingskontoret har ett bra sätt att hantera detta på med sin Academy där den anställde lär sig arbetet och kan greppa helheten, faktorer som är viktiga att kunna innan man tar sig an kunder. Den anställda ska känna att de har fått tillräcklig information innan de lämnas själva i kundmöten.

Vad? *Mentor under första tiden*

Varför? För att lära sig rutiner och arbetsuppgifter på ett snabbt, smidigt och givande sätt.

Hur? Den nyanställda bör tilldelas en person i arbetsstaben som fungerar som fadder eller mentor under inskolningstiden. Detta är bra eftersom den nya då vet vem de kan vända sig till och känner en trygghet i detta. Ledningen vet då också att den nyanställda blir omhändertagen och risken att personen glöms bort blir minimal. Att ”kasta” ut en ny person i ”verkligheten” direkt är också ett bra sätt för denne att lära sig sina uppgifter snabbt på. Dock är det viktigt att mentorn alltid finns till hands och att personen inte lämnas ensam för tidigt (se *Introduktion och utbildningsprogram*). Mentorn ska utöver att lära ut också fungera som bollplank och coach och kan förslagsvis ha denna roll en tid även efter att den nyanställda känner sig ”varm i kläderna”.

Vad? *Skriftlig manual*

Varför? Lättillgänglig information som den extraanställda kan titta i när som helst och utan att behöva be någon annan om råd. Manualen kan också snabbt och lätt uppdateras av ledningen.

Hur? Ledningen bör utarbeta en manual för dels nyanställda som de kan titta i när de känner sig osäkra. Det är dock inte bara behövligt för denna kategori utan även efter nyanställningen är det bra att ha tillgång till fortlöpande information. Speciellt gäller detta de extraanställda

eftersom de inte alltid arbetar samtidigt som avdelningsansvariga som oftast är de som delar ut information. Manualen bör uppdateras helst dagligen med information såsom nya rutiner, sortimentsändringar och annan viktig information. Ett alternativ till manual i pappersform är också att ledningen mailar ut information eller använder sig av ett intranät. Problemet med detta kan dock vara att alla kanske inte använder Internet i den utsträckning som krävs och att informationen inte finns tillgänglig på arbetsplatsen på samma lättillgängliga vis som exempelvis en pärm.

Vad? *Medarbetarsamtal*

Varför? För att personalen ska kunna prata om eventuella problem men också få chans att utveckla sig inom sina arbetsuppgifter. Främst är detta viktigt för de extraanställda eftersom de oftast inte träffar ledningen under sina arbetstider.

Hur? Vi anser att medarbetarsamtal är bra men de skall inte vara påtvingade. Vissa människor vill kanske helt enkelt inte ha denna form av dialog med sin chef och då ska detta vara okej. Ett bra sätt att hantera detta på är till exempel att sätta upp en lista med tider där personalen kan få boka in sig. Det är viktigt att se till att även extrapersonalen får denna information, kanske till exempel maila en förfrågan och anpassa tiderna för samtalen så att även de extra har möjlighet att gå. Utöver medarbetarsamtal är det klokt att, som Handlaren i Livsmedelsbutiken, låta personalen veta att chefens dörr alltid står öppen om de har något de vill prata om.

Vad? *Förståelse för den egna rollen i företaget*

Varför? Att känna sig delaktig i företaget, dess mål och vision är viktigt även för extraanställda eftersom de då får bättre förståelse för hur viktig deras roll är i sammanhanget.

Hur? Företagsledningen måste vara noga med att, redan från början, inbegripa de extraanställda i målen och visionen. Dessa ska vara tydliga och lättbegripna och den anställde skall också få information om hur viktig den egna uppgiften är för att nå målet. Om extraanställda känner att de har något att bidra med blir deras motivation genast större att lägga tid och engagemang i sitt extraknäck.

Vad? *Socialisering*

Varför? Att känna sig som en i gänget är en motivationsfaktor för den extraanställda. Det är inte bra om det uppstår en "vi och dem-känsla" mellan extra- och ordinarie anställda. Att känna sig likställd med dem som arbetar oftare gör att den extraanställda på ett lättare sätt kan

ta till sig företagets kultur och rutiner. Det är också en trivselfaktor att ha trevliga arbetskamrater och det är självskrivet att trivsel genererar goda arbetsresultat.

Hur? Ett bra sätt att låta personalen socialisera på är att ordna kick-offer eller personalfester av annat slag. På ett mer abstrakt plan kan ledningen skapa en miljö på arbetsplatsen som främjar god kamratanda och trivsel. Att personalen inte känner sig kuivad utan har möjlighet att vara sig själv och få möjlighet att ha roligt och prata med varandra, givetvis utan att detta går ut över kunderna och arbetet. Ett trivsamt och lättsamt klimat smittar dessutom av sig i kundmötet och positiv stämning märks direkt utåt.

Vad? Beröm

Varför? Beröm stärker ens självförtroende både på insidan och i yrkesrollen. Detta gör att den anställde känner trygghet och blir motiverad att göra ett bra jobb. Trygghet är även ”smittsamt” och kunden känner förtroende för personalen.

Hur? Det handlar inte bara om att berömma vid ”bestämda” tillfällen, såsom till exempel vid medarbetarsamtal utan mer att göra det spontant lite då och då. Kanske en klapp på axeln eller uppmuntrande ord i förbifarten. Det är viktigt att inte berömma hela tiden per automatik utan det skall vara äkta och vid rätt tillfällen. Eventuellt kan chefen samla ihop personalen vid några tillfällen och berätta hur det går för företaget och poängtera att det är personalen som är den viktigaste resursen. Detta gäller i allra högsta grad de extraanställda eftersom de inte arbetar lika ofta som de ordinarie.

6.3 Slutsats

Syftet med vår uppsats har varit att titta på problematiken kring extrapersonalens tilldelade resurser och ledningens syn på dessa. Genom att intervjua chefer från handelsbranschen har vi fått deras syn på denna problematik. De två exempelföretagen vi utgick ifrån jobbar olika med sin extrapersonal. Valutaväxlingskontoret arbetar mer med sin extrapersonal än livsmedelsbutiken men det finns fortfarande en hel del att förbättra. En övergripande känsla vi fick av intervjuerna var att viljan att satsa på sin extrapersonal finns där men steget från att vilja göra det till att verkligen göra det är ett hinder. Synen på extrapersonal, tid och pengar är faktorer som väger in. Om ett företag måste välja att satsa på en av byggstenarna så tycker vi att utbildning är den som väger tyngst. Har extrapersonalen god utbildning kan kundmötet genomföras på en tillfredställande nivå trots dålig kommunikation och motivation från ledningens sida. Har extrapersonalen bra kommunikation och motivation men dålig utbildning

blir kundmötet mer lidande. Givetvis är den bästa lösning om företag kan satsa på alla tre byggstenar och låta de gå hand i hand. Detta anser vi skulle ge ett kundmöte innehållande de tre SERVQUAL determinanterna, det vill säga det ultimata kundmötet. Kunden ska inte uppleva någon skillnad mellan extrapersonal och ordinarie personal, det vill säga att extrapersonal ska ses som en uppskattad resurs.

7. Slutdiskussion och Reflektion

I detta kapitel för vi en kort diskussion kring de slutsatser vi kommit fram till samt reflekterar över hur uppsatsarbetet har fungerat. Vi avslutar med att redogöra för vårt bidrag till Service Managementforskningen samt ge förslag till var andra intresserade av ämnet kan ta upp tråden.

7.1 Slutdiskussion

När vi så här i slutskedet reflekterat över vår uppsats och det vi kommit fram till är vi medvetna om att vårt åtgärdsprogram kanske inte kan genomföras fullt ut. Detta på grund av rent praktiska faktorer såsom tid, ekonomi, schemaläggning med mera. En del av våra punkter kan ses som självklara men vi ser just detta som en problematik. Även om punkterna är självklara verkar inte chefer ta till sig detta och jobba med dem. Som vi skrev tidigare så handlar det mycket om tid och pengar. Hur ska ledningen gå tillväga? Vi försöker att hjälpa till genom att förklara hur det kan göras. En del företag kan till och med se det som en utopi men vi anser dock att vårt åtgärdsprogram utgör en bra grund och att det bör följas så långt det är möjligt. Även om programmet inte följs till punkt och pricka så har företaget ändå vunnit mycket om de anammat andemeningen i vårt åtgärdsprogram. Vår vision är att extrapersonal ska bli en uppskattad resurs!

7.2 Reflektion över uppsatsprocessen

Under vår uppsatstid har vi, som de flesta andra grupper, haft medgångar och motgångar. Stundtals har det varit kämpigt men vi har visat för andra och oss själva att vi verkligen kan ge allt när det väl gäller. Vi har genomfört intressanta intervjuer och tagit del av spännande litteratur. Det har inte funnits mycket teori kring just extrapersonal vilket har gjort att vi själva har fått välja ut vad som är relevant i vårt fall. Det har varit intressant att arbeta med ämnet eftersom vi alla tre själva har erfarenheter från just extraarbete. Vi känner alla igen oss i problematiken. På grund av våra förförståelser har vi ibland fått sätta på oss andra, mer neutrala, glasögon för att inte färga vårt arbete. Detta har gett oss nya infallsvinklar, vilket gjort arbetet med uppsatsen spännande och givande.

7.3 Bidrag till Service Managementforskningen

Vi anser att den mesta litteraturen inom Service Management handlar om vad ledare ska göra för att skapa en god arbetsmiljö och få sina medarbetare att utföra ett bra jobb. Det vi saknar är dock fakta om hur det skall göras. Det är alltid lätt att berätta att något bör vara så eller så men det är inte alltid lika lätt att förklara hur det rent praktiskt och konkret ska gå tillväga. Speciellt i servicebranschen, och framförallt inom Handel, är stress och tidsbrist vanliga faktorer som påverkar kvalitén på kundmötet. Har inte extrapersonalen fått en god grund att stå på är det som chef svårt att försöka ge det i efterhand. Det krävs fasta rutiner och enkla hjälpmedel i personalstrategin för att kunna ge personalen denna grund.

Under vår research till den här uppsatsen har vi förstått att det i framtiden kommer att bli allt vanligare med till exempel extraanställningar och projektanställningar. Vi anser därför att det är viktigt att föra en diskussion kring synen på de resurser som läggs på tillfälliga anställningar. Genom att ge dem bättre förutsättningar och se dem som en värdeskapande tillgång i företaget kan statusen på denna anställningsform höjas.

Vi anser att vi med vårt åtgärdsprogram har tagit fram relevanta verktyg för ledare att använda i sitt arbete mot att få sina medarbetare att genomföra ett bra kundmöte. Denna uppsats och de slutsatser vi funnit ser vi därför som ett välbehövligt bidrag till Service Managementlitteraturen.

7.4 Förslag till fortsatt forskning

I vår uppsats belyser vi ledningsperspektivet och vi anser att det finns stora möjligheter för fortsatt forskning inom ämnet. Förslagsvis skulle forskningen kunna beröra hur extrapersonalen själva upplever problematiken samt hur kunden upplever extrapersonalen i kundmötet. Vi tycker att det är lite egendomligt att ämnet är så outforskat eftersom extrapersonal inte är ett nytt fenomen. Det faktum att det finns lite litteratur kring ämnet gör att det finns möjligheter att bidra med ny kunskap.

8. Källor

Litteratur

- Andersson, Bengt-Erik. (1992). *Som man frågar får man svar*. R&S Förlag: Stockholm.
- Aru, Ann-Sofi. (2003). *Organisation & Ledarskap*. Gleerups Utbildning AB: Malmö.
- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur: Lund.
- Björklund, Christina. (2001). *Work Motivation-studies of it determinants and outcomes*. Elanders Gotab: Stockholm.
- Brown, David. (2002). Is retail ready to buy training. *Canadian HR Reporter*. Vol. 15. Issue: 13. pp. 7-8.
- Davenport, Thomas H & Prusak Laurence. (1998). *Working Knowledge How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School: United States of America.
- Erikson, Peter. (1992 och 2005). *Planerad kommunikation Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 4 uppl. Liber AB: Malmö.
- Foote David, A. (2004). Temporary workers: Managing the problem of unscheduled turnover. *Management Decision*. Vol. 42. Issue: 7-8. pp. 963-973.
- Goh, C Swee. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 6:1 Sid 23-30.
- Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber AB: Malmö.
- Göransson, Håkan. (2007). *Arbetsrätten -en introduktion*, Fjärde upplagan Nordstedts Juridik AB: Stockholm
- Jain, Priti. (1999). On-the-job training: a key to human resource development. *Library management*. MCB University Press. Vol. 20:5 1999. Sid. 283-294.
- Kihlblom, Gunnar. (2005). *Släpp medarbetarna loss Att utveckla verksamheten genom delaktighet*. Uppsala Publishing House AB: Uppsala.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund.
- Lundén, Björn. (2001). *LEDARSKAP & FÖRETAGANDE Speed intuition management*. Björn Lundén Information AB: Näsviken.
- McGoldrick, Peter J. (2002). *RetailMarketing*. McGraw-Hill Education: Berkshire

Regné, Håkan. (2002). The Effects of On-the-Job training on wages in Sweden. *International Journal of manpower*. MCB UP Limited. Vol 23:4 2002. Sid 326-344.

Rienecker, Lotte & Stray Jörgensen, Peter. (2004). *Att skriva en bra uppsats*. Liber Förlag: Malmö.

Røvik, Kjell Arne. (2000). *Moderna Organisationer – trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Liber AB: Malmö.

Skärvad Per-Hugo & Krona, Hans K. (1997). *Framgångsrika företagskulturer*. Ekerlids förlag: Stockholm.

Strid, Jan. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Studentlitteratur: Lund.

Van der Klink, Marcel R & Streumer, Jan N. (2002). Effectiveness of on-the-job-training. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 26 Sid. 196-199.

Viswesvaran, Chockalingam. (1994). (reviewed by Jane Romeyn). Flexible Working Time: Part-Time and Casual Employment. *Personnel Psychology*. Vol.47. Issue: 4. pp.948-952.

Elektroniska källor

Makkonen, Anna & Uusitalo, Kajsa. *Introduktion av nyanställda och dess påverkan på arbetstrivsel*:

www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_su_diva-1089-1_fulltext.pdf (070412)

Suomela, Tobias & Stiblarova, Caroline. (2006). *Motivation att arbeta - stämmer arbetsledarens och de anställdas uppfattning överens: En fallstudie vid Atlas Copco och Drills AB i Örebro*. D-uppsats. Örebro University:

<http://www.diva-portal.org/oru/abstract.xsql?dbid=1042> (070420)

Verket för Näringslivsutveckling – NUTEK:

www.nutek.se/sb/d/887 (070406)

www.nutek.se/sb/d/901 (070406)

www.nutek.se/sb/d/901/a/4578 (070406)

Muntliga Källor

Handlare, Livsmedelsbutik i Lund (070417)

Regionchef, Valutaväxlingskontor i Malmö (070418)

Bilaga 1

Bilagan är hämtad från Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber AB: Malmö. Sid. 88

1. *Tillförlitlighet* handlar om konsekvent agerande och pålitlighet:

- Företaget utför tjänsten rätt från början'
- Korrekt fakturering
- Korrekt dokumentation
- Tjänsten utförs vid avsedd tidpunkt

2. *Respons* avser personalens vilja och beredskap att ge service:

- Tjänsten utförs i tid
- Transaktionshandlingar skickas omgående
- Kunden blir snabbt uppringd
- Tjänsten utförs omgående

3. *Kompetens* innebär att man har erforderlig färdighet och kunskap:

- Kontaktpersonalens kunskaper och färdigheter
- Stödpersonalens kunskaper och färdigheter
- Företagets utredningskapacitet

4. *Tillgänglighet* avser hur lätt det är att få kontakt:

- Tjänsten är lätt att nå via telefon
- Man behöver inte stå i kö länge för tjänsten
- Bekväma öppettider
- Företagets lokaler är lätt att nå

5. *Uppträdande* betecknar kontaktpersonalens artighet, respekt, hänsyn och vänlighet:

- Respekt för kundens ägodelar
- Kontaktpersonalen är snygg och prydlig

6. *Kommunikation* gäller att hålla kunden informerad, på de språk de kan förstå, och att lyssna på dem:

- Förklara tjänsten som sådan
- Förklara hur mycket tjänsten kostar
- Förklara sambandet mellan tjänst och kostnad
- Försäkra kunderna att problemen kommer att lösas

7. *Trovärdighet* omfattar pålitlighet, ärlighet och att man har kundens bästa för ögonen:

- Företagets namn
- Företagets rykte
- Kontaktpersonalens egenskaper
- Graden av påträngande försäljning vid kontakter

8. *Trygghet* gäller frihet från fara, risk eller tvivel:

- Fysisk säkerhet
- Ekonomisk trygghet
- Tystnadsplikt

9. *Förstå/Känna kunden* är en fråga om att anstränga sig för att förstå kundens behov:

- Lära känna kundens särskilda krav
- Individuellt anpassad uppmärksamhet
- Känner igen återkommande kunder

10. *Materiella ting* som hör ihop med tjänsten:

- Lokalerna
- Personalens utseende
- Redskap eller utrustning som krävs för att utföra tjänsten
- Andra kunder i lokalerna

Figur 4.5 Determinanter för upplevd tjänstekvalitet. Återgivet med tillstånd från *Journal of Marketing*, utgiven av American Marketing Association, Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. Hösten 1985, sid 47.

Bilaga 2

Intervjuguide Livsmedelsbutik

Om företaget och personalen

Vad är butikens mål och vision?

Hur ser organisationsstrukturen ut? Hur mycket kan handlaren själv påverka och hur mycket styrs centralt?

Är ert företag en lärande organisation? Varför/varför inte? På vilket sätt?

Vilken betydelse har extrapersonalen för ert företag?

Vilken form av ledarskap har ni?

Hur ser er företagskultur ut?

Hur ser kommunikationen mellan ledning och anställda ut i företaget?

Personal och strategi

Vad kallar ni den personal som inte arbetar hel- eller deltid?

Hur stor är omsättningen på ordinarie personal? Extrapersonal?

Vilket synsätt har ledningen i ert företag på extrapersonal?

Hur mycket resurser (tid och pengar) avsätter ledningen till er extrapersonal?

Hur ser personalstrategin ut?

Varför har ni valt denna strategi? Mål?

Vem i ledningen har möjligheten att påverka strategiska beslut gällande personalpolitiken?

Har ni sett något resultat med denna strategisatsning?

Vet ni vilken strategi era konkurrenter använder gällande deras extrapersonal?

Extrapersonalens arbete

Vilken skillnad ser ni mellan ordinarie personal och extrapersonal? Arbetstid, arbetsuppgifter, motivation, resurser, servicenivå, kunskap med mera.

Hur lång tid dröjer det innan extrapersonalen får vara delaktiga i kundmöten?

Hur ser ett bra kundmöte ut?

Hur motiveras ordinarie personal till att genomföra ett bra kundmöte?

Hur motiveras extrapersonal till att genomföra ett bra kundmöte?

Identifieras dolda resurser hos medarbetarna? Hur i så fall? Tas de tillvara?

Har ni något belöningssystem? Incitament?

Hur tar ni tillvara den enskilda individens kompetens? Vad ger detta till företaget?

Vilka är de vanligaste problemen för er extrapersonal?

Har era anställda någon form av empowerment (bemyndigande)?

På vilket sätt får extrapersonal ta del av företagskulturen och era värderingar?

Utför ni medarbetarsamtal med er extrapersonal? Varför? Varför inte?

Rekrytering

Hur går ni tillväga vid rekrytering?

Hur görs urvalet?

Har ni en kravprofil som används under rekryteringen? Varför/varför inte?

Vad ingår i kravprofilen? (Arbetsuppgifter, ansvar, utbildning som krävs, egenskaper, anställningsvillkor, praktisk erfarenhet)

Vilka egenskaper prioriteras vid rekrytering av extrapersonal?

Hur hittar ni er personal? (Genom kontakter/nätverk, arbetsförmedlingen, annonser i tidningar/Internet, bemannings- eller rekryteringsföretag, mässor)

Nyanställda

Hur introduceras nyanställda i företaget?

Vilken form av utbildning genomgår nyanställda/extrapersonal?

Hur ser ert företags utbildningsprogram ut för nyanställda/extrapersonal?

Hur lång är utbildningen?

Tänker ledningen kort/långsiktigt gällande er extrapersonal? Finns tanken att extrapersonalen ska kunna få möjligheten till framtida anställning?

Schema och arbetslag

Hur planeras schemaläggning? (för att undvika att enbart extraanställda arbetar samtidigt)

Hur sker sammansättningen av team/arbetslag? (med tanke på att ordinarie och extraanställda bör blandas.)

Bilaga 3

Intervjuguide Växlingskontor

Om företaget och personalen

Vad är kontorets mål och vision?

Hur ser organisationsstrukturen ut?

Är ert företag en lärande organisation? Varför/varför inte? På vilket sätt?

Vilken betydelse har extrapersonalen för ert företag?

Vilken form av ledarskap har ni?

Hur ser er företagskultur ut?

Hur ser kommunikationen mellan ledning och anställda ut i företaget?

Personal och strategi

Vad kallar ni den personal som inte arbetar hel- eller deltid?

Hur stor är omsättningen på ordinarie personal? Extrapersonal?

Vilket synsätt har ledningen i ert företag på extrapersonal?

Hur mycket resurser (tid och pengar) avsätter ledningen till er extrapersonal?

Hur började akademien och den personalstrategi ni har idag?

Varför har ni valt denna strategi?

Vilka mål har ledningen med denna strategi?

Vem i ledningen har möjligheten att påverka strategiska beslut gällande personalpolitiken?

Har ni sett något resultat med denna strategisatsning?

Vet ni vilken strategi era konkurrenter använder gällande deras extrapersonal?

Extrapersonalens arbete

Vilken skillnad ser ni mellan ordinarie personal och extrapersonal? Arbetstider, arbetsuppgifter, motivation, resurser, servicenivå, kunskap med mera.

Hur lång tid dröjer det innan extrapersonalen får vara delaktiga i kundmöten?

Hur ser ett bra kundmöte ut?

Hur motiveras ordinarie personal till att genomföra ett bra kundmöte?

Hur motiveras extrapersonal till att genomföra ett bra kundmöte?

Identifieras dolda resurser hos medarbetarna? I så fall hur? Tas de tillvara?

Har ni något belöningssystem? Incitament?

Hur tar ni tillvara den enskilda individens kompetens? Vad ger detta till företaget?

Vilka är de vanligaste problemen för er extrapersonal?

Har era anställda någon form av empowerment (bemyndigande)?

På vilket sätt får extrapersonal ta del av företagskulturen och era värderingar?

Utför ni medarbetarsamtal med er extrapersonal? Varför? Varför inte?

Rekrytering

Hur går ni tillväga vid rekrytering?

Hur görs urvalet?

Har ni en kravprofil som används under rekryteringen? Varför/varför inte?

Vad ingår i kravprofilen? (Arbetsuppgifter, ansvar, utbildning som krävs, egenskaper, anställningsvillkor, praktisk erfarenhet)

Vilka egenskaper prioriteras vid rekrytering av extrapersonal?

Hur hittar ni er personal? (Genom kontakter/nätverk, arbetsförmedlingen, annonser i tidningar eller på Internet, bemannings- eller rekryteringsföretag, mässor.)

Nyanställda

Hur introduceras nyanställda i företaget?

Vilken form av utbildning genomgår nyanställda/extrapersonal?

Hur ser ert företags utbildningsprogram ut för nyanställda/extrapersonal?

Hur lång är utbildningen?

Tänker ledningen kort/långsiktigt gällande er extrapersonal? Finns tanken att extrapersonalen ska kunna få möjligheten till framtida anställning?

Schema och arbetslag

Hur planeras schemaläggning? (För att undvika att enbart extraanställda arbetar samtidigt)

Hur sker sammansättningen av team/arbetslag? (Med tanke på att ordinarie och extraanställda bör blandas.)