



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Bakom disken

**En uppsats om frontpersonalens upplevda arbetsituation
och förutsättningar för arbetstillfredsställelse**

Julia Prytz
Malin Sturesson

Handledare:
Eva Åström

Kandidatuppsats
VT 2014

Förord

Vi vill tacka samtliga respondenter som medverkat i vår undersökning och delat med sig av sina upplevelser och erfarenheter. Det är tack vare våra respondenter och den information som framgått vi har kunnat genomföra denna uppsats.

Ett stort tack även till vår handledare Eva Åström som engagerat försett oss med goda råd och väglett oss genom uppsatsskrivandet.

Vi vill även tacka nära och kära som stöttat oss under arbetets gång!

Helsingborg, Maj 2014

Julia Prytz & Malin Sturesson

Sammanfattning

Titel: Bakom disken - En uppsats om frontpersonalens arbetssituation och förutsättningar för arbetstillfredsställelse

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: KSKK01 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp, VT 2014

Författare: Julia Prytz och Malin Sturesson

Handledare: Eva Åström

Nyckelord: Frontpersonal, krav och kontroll, arbetstillfredsställelse, empowerment, emotionellt arbete

Problemformulering: Det finns mycket belägg för hur viktig frontpersonalen är för ett företag men få företag verkar inse vikten av att investera i personalen och öka deras förutsättningar för att uppnå arbetstillfredsställelse. Då de arbetsuppgifter som yrkesrollen medför ofta kräver att frontpersonalen åsidosätter sig själva till förmån för kundens suveränitet och företagets framgång utsätts de för svåra påfrestningar och detta kan försämra deras förutsättningar för att uppleva tillfredsställelse på arbetet.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen om frontpersonalens arbetssituation i detaljhandeln.

Frågeställning: Hur kan de villkor och förutsättningar som yrkesrollen innebär påverka frontpersonalens upplevda arbetstillfredsställelse?

Metod: Uppsatsen är en kvalitativ undersökning där det empiriskt insamlade materialet utgörs av tio semistrukturerade djupintervjuer med frontpersonal i

detaljhandeln. Undersökningen har utgått från ett hermeneutiskt synsätt i kombination med ett abduktivt tillvägagångssätt.

Teoretisk referensram: För att kunna besvara uppsatsens frågeställning har vi utgått från krav-kontroll-modellen i kombination med andra relevanta teoretiska begrepp som emotionellt arbete, empowerment och The Cycle of Failure. Uppsatsens teoretiska referensram bygger på teorier vi anser bidra till en representativ och aktuell skildring av frontpersonalens arbetssituation.

Slutsatser: Arbetet som frontpersonal kan utifrån krav-kontroll-modellen betraktas tillhöra två olika kategorier, "passive job" eller "high strain job". Båda dessa kategorier har en negativ påverkan på arbetstillfredsställelse. Att frontpersonalens villkor och förutsättningar påverkar deras arbetstillfredsställelse negativt visas bland annat även genom att deras yrke tvingar dem att utföra emotionellt arbete och då de har en begränsad nivå av empowerment. Vidare fann vi att frontpersonal är en yrkeskategori respektive företag inte investerar i och att de förutsättningar de har till arbetstillfredsställelse är få. Vår undersökning visade även att i frontpersonalens arbetssituation är den främsta förutsättningen till arbetstillfredsställelse den sociala aspekten av arbetet då i form av kundkontakt och stöd från kollegor.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte och frågeställning.....	4
1.4 Uppsatsens disposition	4
2. Metod	6
2.1 Val av ämne och förförståelse.....	6
2.2 Litteraturgenomgång	6
2.3 Metodval	7
2.4 Kvalitativa djupintervjuer.....	8
2.5 Dokumentering	9
2.6 Urval.....	9
2.7 Analysmetod	10
2.8 Tillvägagångssätt	11
2.9 Alternativt tillvägagångssätt	11
3. Teori	13
3.1 Krav-kontroll-modellen	13
3.2 Emotionellt arbete	15
3.3 Empowerment	17
3.4 The Cycle of Failure	19
3.5 Arbetstillfredsställelse	22
4. Empiri och analys	24
4.1 Arbetsrelaterade krav	24
4.2 Känsliga förväntningar	25
4.3 Möjligheten att påverka.....	28
4.4 Är regler till för att brytas?.....	29
4.5 Uppifrån-och-ner och nerifrån-och-upp	31
4.5 Ett lågt pris för en hög vinst	32
4.6 Kräva kontroll och kontrollera krav.....	36
4.7 Delad glädje är dubbel glädje.....	38
5. Slutsatser	42
6. Avslutande diskussion	45
6.1 Vidare forskning	46
Källförteckning	48
Tryckta källor.....	48
Webbkällor.....	50
Muntliga källor	50
Bilagor	51
Intervjuguide	51

1. Inledning

“Det centrala för kundservice är att det är en individ som lägger hela grunden“ (Bolander et al. 1993, s. 11).

Lika många människor som kan berätta om en negativ serviceupplevelse kan även berätta om en positiv serviceupplevelse. Frontpersonalen har ofta en framträdande plats i dessa historier i form av antingen känslolokalla och inkompetenta skurkar eller hjältar som gjorde allt för att hjälpa kunderna genom att tillgodose deras behov och lösa deras problem på ett bra och empatiskt sätt. Alla människor som någon gång besökt en butik har säkerligen sin egen uppsättning av favoritberättelser, innehållande både skurkar och hjältar. Det som är intressant är att de flesta pratar mer om de förstnämnda (Lovelock & Wirtz 2011, s. 302). Det kan krävas stora ansträngningar över många år och stora ekonomiska investeringar i marknadsföring för att få en kund att handla hos ett företag. Samtidigt krävs det endast en minut för att mista kunden till följd av dålig service och för detta krävs det ingen ansträngning (Bolander et al. 1993, s. 5).

Strandvik och Liljander (1994) menar att när det talas om kundservice görs detta för det mesta ur kundens perspektiv. De menar vidare att detta är för att det är kundens utvärdering av servicemötet som utgör grunden i beslutet att återvända till tjänsteleverantören (i Bove & Johnson 2001, s. 190). Castro, Amario och Ruiz (2004, s. 46) skriver att serviceverksamheter blir allt mer intresserade av kundernas uppfattning av den service frontpersonalen levererar med tanke på de effekter som dessa uppfattningar har på verksamhetens framtida lönsamhet. Castro et al. (2004) menar vidare att många framgångsrika serviceverksamheter förstärker den självklarhet att en duktig personalstyrka med mycket motiverade människor är kärnan av serviceexcellens. Bove och Johnson skriver i sin artikel *Customer Relationships with Service Personnel: Do We Measure Closeness, Quality or Strength* (2001) om att frontpersonalen spelar en nyckelroll i att förutse och tillgodose kundernas behov, anpassa serviceleveransen efter detta samt bygga personliga relationer med kunderna. Frontpersonalens kompetens, attityd, motivation och engagemang är således alla bestämda föregångare till kundlojalitet (Reichheld 1993; Bitner 1995 i Castro et al. 2004, s. 27). För att kunna motivera sig själv att leverera service av hög kvalitet är det

viktigt att uppleva arbetstillfredsställelse (Bolander et al. 1993, s. 12). Motiverade människor är i allt högre grad en viktig variabel för att skapa och upprätthålla en konkurrenskraftig positionering samt varaktiga konkurrensfördelar (Lovelock & Wirtz 2011, s. 303).

Enligt Bolander, Prytz, Bente Andersen, Karlsson och Nordgaard (1993, s. 5) finns det många anledningar att hålla servicen på högsta möjliga nivå då bra service är en förutsättning för att företaget ska kunna överleva. Det har genomförts åtskilliga undersökningar angående servicens betydelse. I en undersökning framgick det att av de kunderna som övergått till ett konkurrerande företag var det endast 14 procent som gjorde det på grund av att de inte var nöjda med produkten. Merparten av kunderna, hela 68 procent, valde ett konkurrerande företag då de var missnöjda med servicen. Denna undersökning framhäver således servicens betydelse för ett företags existens (Bolander et al. 1993, s. 5).

Lovelock och Wirtz (2011) menar att frontpersonalen i många fall är länken mellan företaget och omvärlden. De förväntas vara snabba och effektiva i att utföra operativa uppgifter och samtidigt vara tillmötesgående och hjälpsamma när de hanterar sina kunder. Samtidigt som frontpersonalen skall leverera service av hög kvalitet skall de se till företagets bästa, tjäna pengar åt verksamheten samt hålla kostnaderna nere (Lovelock & Wirtz 2011, s. 302). Frontpersonalen är alltså viktig för både kunden och företaget av många anledningar. Bland annat eftersom de är en central del av kärntjänsten. De är ofta det mest påtagliga inslaget i tjänsteerbjudandet då de levererar tjänsten och därmed avgör nivån av servicekvalitet. Frontpersonalen representerar även organisationen de arbetar inom. Ur kundens perspektiv är de företaget då de tillsammans med tjänsten som erbjuds dels är en viktig del av varumärket och dels avgör huruvida det som varumärket utlovar faktiskt levereras (ibid.).

1.1 Bakgrund

Servicesektorn har blivit en stor komponent i världsekonomin, nationellt såväl som globalt (Bryson et al. 2004, s. 128). Idag svarar servicesektorn för ungefär hälften av den totala sysselsättningen i Sverige (www.ekonomifakta.se) och icke standardiserade arbetsarrangemang som tillfällig och deltidsanställning står för en

stor del av arbetskraften. För närvarande är detaljhandeln en av de två branscher i Sverige som, tillsammans med hotell- och restaurangbranschen, har den högsta andelen tillfälligt och deltidsanställda (www.scb.se). Detta leder till att konkurrensen på arbetsmarknaden hårdnar, arbetssökarna blir allt fler och arbetsgivaren hamnar i en överlägsen position. Konkurrensen om kunderna ökar även den, vilket leder till att servicekraven ökar och därmed även förväntningarna på frontpersonalen. Till följd av detta befinner sig frontpersonalen maktlös i ett trepartsförhållande, med både kund och företagsledning över sig (Constanti & Gibbs 2005).

Constanti och Gibbs (2005) menar att kunden och företagsledningen investerar i frontpersonalens arbetsprestation och har höga förväntningar på dem i form av en njutbar serviceupplevelse och höga försäljningssiffror. För företagets del gäller det att leverera service av högsta kvalitet för att behålla befintliga och attrahera nya kunder (Constanti & Gibbs 2005). Implikationen är att frontpersonalens beteende och attityd är en kritisk faktor i framgången av serviceaspekten av det tjänsteerbjudande som levereras till kunden (*ibid.*). Med ovanstående i åtanke blir kraven på frontpersonalen höga. Strandvik och Liljander (1994) menar att servicemötet blir likt sanningens ögonblick och att kundens första intryck av verksamheten kan bli helt avgörande gällande ett eventuellt återbesök (i Bove & Johnson 2001, s. 190).

Utvecklingen av servicebranschen samt den kritiska roll som frontpersonalen spelar under ett servicemöte har blivit omskrivet av ett flertal författare (Grönroos 1996, 1997, 2000; Schneider & Bowen 1995; Zeithmal & Bitner 2000; Zemke & Schaaf 1989 i Constanti & Gibbs 2005, s. 103) och mycket forskning bekräftar dessutom ett positivt samband mellan personal- och kundnöjdhet (Wangenheim et al. 2007, s. 690). För att ett företag ska bli framgångsrikt krävs det därmed en högpresterande och tillfredsställd personalstyrka (Lovelock & Wirtz 2011, s. 304).

1.2 Problemformulering

Många forskare menar att frontpersonalen i en serviceverksamhet är helt avgörande för att säkerställa kundlojalitet eftersom det är frontpersonalen som har det yttersta ansvaret för att tillhandahålla en god service som uppfyller kundernas förväntningar (Boulding et al. 1993; Parasuraman et al. 1991; Zeithaml et al. 1996 i Castro et al. 2004, s. 27). Senare forskning inom området relationsmarknadsföring fokuserar på

just den effekt som personalens kompetens och beteende har på kundlojalitet (Reichheld 1996; Reynolds & Betty 1999 i Castro et al. 2004, s. 27). Då de arbetsuppgifter som yrkesrollen medför ofta kräver att frontpersonalen åsidosätter sig själva till förmån för kundens suveränitet och företagets framgång, utsätts de för svåra påfrestningar och detta kan försämra deras förutsättningar för att uppleva tillfredsställelse på arbetet (Jaarsveld et al. 2010; Sturdy 1998 i Daunt & Harris 2014, s. 221-222). Frontpersonalens ansträngningar skall leda till mervärde i servicemötet och det slutliga värde som skapas fördelas sedan mellan kund och företag (Constanti & Gibbs 2005, s. 108). Detta menar vi kan orsaka slitningar för frontpersonalen, då deras arbetsprestation har en avgörande betydelse för både kund och företag, samtidigt som detta inte återspeglas i arbetsvillkoren de arbetar utefter.

Det finns alltså mycket belägg för hur viktig frontpersonalen är för ett företag men få företag verkar inse vikten av att investera i personalen och öka deras förutsättningar för att uppnå arbetstillfredsställelse (Schlesinger & Heskett 1991). Detta anser vi borde vara en självklarhet för företag då, som ovan nämnt, mycket forskning bekräftar ett positivt samband mellan personal- och kundnöjdhet (Wangenheim et al. 2007, s. 690). Vi vill därmed i denna uppsats undersöka frontpersonalens arbetssituation och deras möjlighet till arbetstillfredsställelse.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen om frontpersonalens arbetssituation i detaljhandeln. För att nå detta syfte kommer vi undersöka vilket underlag frontpersonalen har för att utföra sitt arbete. Vi kommer därmed att arbeta efter följande frågeställning: Hur kan de villkor och förutsättningar som yrkesrollen innebär påverka frontpersonalens upplevda arbetstillfredsställelse?

1.4 Uppsatsens disposition

För att vägleda läsaren genom vår uppsats kommer vi nedan gå igenom dess disposition.

Kapitel 1 - Inledning: Med utgångspunkt i uppsatsens syfte och frågeställning presenterades i detta kapitel ämnesvalet samt den bakomliggande problematiken som utgör grunden till uppsatsen.

Kapitel 2 - Metod: I detta kapitel presenterar och redogör vi för vårt metodval samt motiverar vårt tillvägagångssätt. I detta kapitel anger vi även förslag på alternativa tillvägagångssätt.

Kapitel 3 - Teori: I detta kapitel presenterar, beskriver och förklarar vi den teoretiska grund vi har utgått ifrån för att kunna nå syftet med uppsatsen samt besvara ovanstående frågeställning. Tillsammans med uppsatsens empiriska material kommer detta avsnitt bilda ett underlag för den analys och de slutsatser som sedan avslutar uppsatsen.

Kapitel 4 - Analys och Empiri: I detta kapitel analyseras och presenteras det empiriskt insamlade materialet med hjälp av bakgrunden samt den teoretiska referensram som presenterats i föregående kapitel. Vi kommer även besvara uppsatsens frågeställning och skapa en djupare förståelse för problemområdet.

Kapitel 5 - Slutsatser: I detta kapitel kommer vi utifrån analysen sammanställa och presentera de slutsatser vi kommit fram till och på så vis besvara uppsatsens frågeställning: Hur kan de villkor och förutsättningar som yrkesrollen innebär påverka frontpersonalens upplevda arbetstillfredsställelse?

Kapitel 6 - Avslutande diskussion: I det avslutande kapitlet reflekterar och diskuterar vi slutsatserna i förhållande till uppsatsens syfte. Vi kommer även i detta kapitel ge förslag på vidare forskning.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi motivera vårt val av metod samt redogöra för vårt tillvägagångssätt. Metodkapitlet avslutas med en kort reflektion över alternativ till vårt valda tillvägagångssätt.

2.1 Val av ämne och förförståelse

Uppsatsens ämne samt dess syfte har växt fram ur personliga intressen och erfarenheter, då författarna själva har praktisk erfarenhet av att arbeta med kundservice. Då båda författarna arbetat i den aktuella branschen som uppsatsen berör under många år har vi många gånger stött på en diskrepans mellan det som förväntas av frontpersonalen och de förutsättningar och villkor som råder. Vi menar att de som arbetar som frontpersonal har en utsatt position då de är de första kunderna möter vid kontakt med företaget. Det är även frontpersonalen som får ta emot alla klagomål från kunder trots att de många gånger inte är ansvariga till missnöjet från början.

Då båda författarna studerar *Service management* har vi även erfarenhet rent teoretiskt om ämnet från vår utbildning. Vi har fått lära oss om personalens betydande roll för företags framgång. Vår teoretiska kunskap i kombination med vår praktiska erfarenhet ledde till att vi inledde en diskussion som kretsade kring frågan; om personalen är en av de viktigaste resurserna för ett företag varför behandlas de inte därefter? Vi anser även att vårt valda uppsatsämne är högst aktuellt och värt att öka kunskapen kring, bland annat eftersom servicesektorn idag svarar för ungefär hälften av den totala sysselsättningen i Sverige (www.ekonomifakta.se). Vi har avsett återge en verklighetstrogen bild och hålla oss neutrala till uppsatsens innehåll. Vi vill dock uppmärksamma att den förförståelsen vi har kan ha påverkat uppsatsen då vi, liksom Thurén (2007, s. 62), anser att förförståelse präglar hur vi upplever verkligheten och därmed hur vi skildrar den.

2.2 Litteraturgenomgång

För att utöka vår kunskap och förståelse för frontpersonalens arbetssituation genomfördes inledningsvis en, vad Bryman (2011, s. 101) kallar för, preliminär litteraturgenomgång. Denna betraktades som preliminär eftersom den utfördes innan datainsamlingen påbörjades (ibid.). Det material som insamlades inledningsvis låg

även till grund för uppsatsens, då preliminära problemformulering, syfte och frågeställning. Det teoretiska material som insamlades under den preliminära litteraturgenomgången användes även till viss del under empiriinsamlingen, då många av intervjufrågorna utformades efter denna. En mer omfattande och precis litteraturgenomgång har sedan genomförts kontinuerligt under uppsatsens utformning. I takt med att ett mer precist syfte och en mer konkret frågeställning tagit form har en djupare litteratursökning utförts där fokus har legat på begrepp relaterade till utvalda teorier och modeller. Detta har sedan resulterat i uppsatsens slutliga teoretiska referensram. Denna teoretiska referensram har även underlättat vid insamlingen av relevant empiriskt material, eftersom vi utifrån teorin kunnat avgränsa och utläsa relevant empiri.

Vi har genomgående under all litteratursökning eftersträvat material med hög trovärdighet. För att säkerställa detta har vi generellt använt oss av forskningsartiklar och, i den mån vi kunnat, sökt oss till ursprungskällorna. Detta eftersom sekundärlitteratur, enligt Bryman (2011, s. 120), ibland kan leda till en felaktig bild av det som står i primärlitteraturen. De databaser vi använt oss av vid vår litteratursökning är Google Scholar, Lubsearch och EBSCOhost. Under vår preliminära litteraturgenomgång användes sökord som: frontline-staff, service work, service worker och service quality. Efter och under genomförd empirisamling relaterades sökorden till employee retention, employee satisfaction och job strain. Att en källa leder till en annan, var en flitigt använd metod vid vår litteraturgenomgång till dess att vi upplevde sökningen som mättad och ingen ny relevant litteratur framkom.

2.3 Metodval

Då uppsatsens syfte är att öka kunskapen om frontpersonalens arbetssituation frågade vi oss själva hur vi på bästa sätt kan göra detta. Då uppsatsen utgår från frontpersonalens eget perspektiv kom vi fram till att bästa sättet för att öka kunskapen om deras arbetssituation var helt enkelt att fråga dem. För att nå uppsatsens syfte har vi därmed genomfört tio kvalitativa djupintervjuer med ett semistrukturerat upplägg. Detta innebär att vi innan intervjun hade fastställt en uppsättning frågor men att frågornas ordningsföljd varierat beroende på svaren vi fick. Bryman (2011, s. 415) menar att ett semistrukturerat upplägg understödjer en mer flexibel intervju, där intervjupersonen har friheten att utforma sina svar på sitt eget vis. I en allt för fast

struktur är risken att intervjuaren blir mindre uppmärksam och intervjun mer mekanisk (Ryen 2004, s. 44). I vårt valda semistrukturerade upplägg fanns även utrymme för frågor som inte ingick i den fastställda intervjuguiden. Samma intervjuguide (se bilaga) användes för samtliga respondenter då vi ville se vad olika individer svarade på samma frågor för att sedan antingen bekräfta eller dementera en generalisering. Då vi bokade tid för intervjuerna presenterades en kortfattad resumé av uppsatsens ämne för intervjupersonerna. Vi valde att endast presentera en kortfattad resumé och inte vår intervjuguide då vi ville att respondenterna skulle vara förberedda på temat som kom att diskuteras och öka möjligheten för spontana svar.

2.4 Kvalitativa djupintervjuer

Innan intervjuerna påbörjats har samtliga respondenter informerats om de etiska principer som är rådande inom svensk forskning. Etiska principer som ger respondenten upplysning gällande konfidentialitet, frivillighet, integritet och deras rätt att vara anonyma (Bryman 2011, s. 131). Samtliga respondenter är i denna uppsats helt anonyma och så även företagen de arbetar på, då det i denna uppsats inte är respondenterna eller företagen i sig som är det intressanta utan sammanhanget och det respondenterna representerar. Anonymitet anser vi även öka möjligheten för mer öppna och uttömmande svar, då en del av intervjufrågorna kan uppfattas som känsliga då de rör frontpersonalens personliga åsikter om kollegor, chefer, företagsledning samt åsikter om företagets strategi, värdering, regler och policys (se bilaga).

Samtliga intervjuer pågick i ungefär en timme och platserna för intervjuerna har varierat, dock har varje intervju genomförts i en lugn och ostörd miljö. Bryman (2011, s. 421) menar att en lugn och ostörd miljö är en förutsättning för att intervjun ska bli så bra som möjligt, då intervjupersonen inte behöver vara orolig för att någon ska höra vad som sägs. Ryen (2004, s. 97) menar att platsen där intervjun utförs kan ha betydelse i vilket material man får ut av en kvalitativ djupintervju. Intervjuerna har i första hand utförts på neutrala platser för både intervjuare och intervjuperson, detta på grund av att varken intervjuare eller intervjuperson hamnar i ett påtagligt över- eller underläge.

2.5 Dokumentering

För att kunna uppträda som intresserade lyssnare och inte endast fokusera på att göra begripliga, läsbara anteckningar och inte minst för att inte gå miste om relevant information (Ryen 2004, s. 56), har samtliga intervjuer, efter respondenternas godkännande, spelats in. Vi valde även att anteckna stödord under intervjun för att förhindra att intervjun tappar värde vid ett eventuellt tekniskt missöde, och dels för att markera för oss själva när vi lade märke till något särskilt intressant då analysen delvis börjar redan under empiriinsamlingen (Ryen 2004). Efter intervjuerna avslutats har vi medvetet låtit inspelningen pågå i några minuter. Ryen (2004, s. 60) menar att när intervjun närmar sig sitt slut och inspelningen upphör, indikerar detta en mental förändring som fungerar som en slags slutsignal och ger intervjupersonen en möjlighet att reagera och prata fritt. Bryman (2011, s. 431) menar att denna typ av spontana kommentarer ofta kan innehålla intressant information eller åsikter. I många fall har detta medvetna val lett till att intervjupersonen lämnat, för uppsatsen, intressanta och relevanta kommentarer.

Bryman (2011, s. 428) menar att vad som sägs men även hur det sägs är av stor vikt och att renskriva intervjun i nära anslutning till dess genomförande är av betydelse. Med detta i åtanke genomfördes transkriberingarna så fort tillfälle gavs efter varje intervjutillfälle. För att transkriberingen skulle bli så effektiv som möjligt transkriberade vi fem intervjuer var. Transkriberingarna har därefter lästs igenom och diskuterats av båda författarna för att undvika missförstånd och bortfall av relevant information.

2.6 Urval

Vi har vid djupintervjuerna utgått från ett bekvämlighetsurval, detta har underlättat för tidsbokning av intervjutillfälle eftersom denna urvalsform innebär att intervjupersonerna har funnits lättillgängliga för författarna (Bryman 2011). Denna urvalsform har även medfört att empiriinsamlingen kunnat genomföras under uppsatsarbetets tidiga skede. Vårt urval har även varit målinriktat då vi medvetet valt att intervjua personer som är relevanta för uppsatsens ämne (Bryman 2011, s. 434). Det empiriska materialet grundas på tio djupintervjuer med respondenter som alla arbetar som antingen butiksbiträde eller butikssäljare i butiker där den specifika enheten har runt tio anställda samt är en del av en större kedja. Valet att endast

intervjua individer som arbetar inom en större kedja grundas i att samtliga respondenter skulle ha både en närmsta chef samt en företagsledning att ta ställning till. Samtliga respondenterers högsta avslutade utbildning är på gymnasienivå och tre av tio respondenter studerade på högskola eller universitet vid tidpunkt för intervjun, vidare är samtliga respondenter mellan 18-25 år gamla. Detta anser vi vara representativt för branschen då det mestadels är individer i åldersgruppen 18-25 med gymnasieutbildning som högst avslutade utbildning som arbetar inom detaljhandel som frontpersonal (www.scb.se). I hänsyn till respondenternas anonymitet har de fått fiktiva namn som inte kan härledas till varken respondenterna eller företaget de arbetar på.

Namn	Kön	Ålder	Befattning
Agnes	Kvinna	18	Butikssäljare
Erica	Kvinna	23	Butikssäljare
Hanna	Kvinna	23	Butiksbiträde
Ida	Kvinna	19	Butikssäljare
Josefine	Kvinna	25	Butikssäljare
Louise	Kvinna	24	Butiksbiträde
Maria	Kvinna	24	Butikssäljare
Olivia	Kvinna	20	Butikssäljare
Robin	Man	20	Butikssäljare
Sandra	Kvinna	25	Butiksbiträde

Tabell 2:1. Respondenter

2.7 Analysmetod

Analysarbetet började till viss del redan under djupintervjuernas genomförande då de tankar, som sedan skulle ligga till grund för uppsatsens analyskapitel, väcktes och antecknades. Efter genomförda djupintervjuer transkriberades samtliga intervjuer från början till slut. Detta för att försäkra oss om att ingen viktig empirisk information skulle gå förlorad. I analysarbetets inledande fas analyserades samtliga intervjuer i sin helhet och jämfördes för att finna eventuella likheter och skillnader mellan respondenterna. Därefter gjordes en sammanställning av materialet efter ett antal relevanta teman för att få en bättre bild och struktur över materialet. Sammanställningen gjordes efter respondenternas upplevda krav och kontroll på arbetet, deras handlingsfrihet, huruvida de upplevde att de fick gå in i en roll eller sätta på en fasad på sitt arbete samt övrig, grundläggande information om respondenternas uppfattning om företaget, sina chefer, företagsledning samt kollegor. Med utgångspunkt i den information som sammanställdes efter transkriberingen har sedan, som ovan nämnt, den preliminära teoretiska insamlingen utökats och

kompletterats. Detta arbetssätt benämner Bryman (2011, s. 28) som iterativt, en växling mellan insamling av teoretiskt och empiriskt material.

De mest relevanta delarna av ovanstående sammanställning är det som sedan kommer att utgöra grunden i analyskapitlet. Analysen är strukturerad efter krav-kontroll-modellen där först frontpersonalens krav, med hjälp av begreppet emotionellt arbete analyseras. Därefter analyseras frontpersonalens kontroll på arbetet, med hjälp av begreppet empowerment. När vi undersöker frontpersonalens kontroll tar vi även hjälp av ”The Cycle of Failure” för att påvisa konsekvenserna av obefintliga (och befintliga) personalinvesteringar. Analyskapitlet avrundas med en analys av vårt empiriska material i förhållande till krav-kontroll-modellen i sin helhet, för att sedan avslutas med att analysera frontpersonalens tillgänglighet till faktorer som påstås bidra till arbetstillfredsställelse.

2.8 Tillvägagångssätt

Uppsatsen är grundad på en kvalitativ forskningsmetod, vilket har en kunskapsteoretisk ståndpunkt och kännetecknas av tolkning och förståelse (Bryman 2011, s. 341). För att skapa en förståelse för respondenterna har vi använt ett hermeneutiskt synsätt, då detta synsätt bygger på tolkningar av hur handlingar, åsikter och tankar kommer till uttryck (Thurén 2007, s. 94). Detta synsätt har stor relevans för uppsatsens syfte och frågeställning då vi, genom insamlat empiriskt material och med hjälp av vår teoretiska referensram, vill undersöka respondenternas upplevelse ur deras eget perspektiv. Vi har i kombination med ett hermeneutiskt synsätt använt oss av ett abduktivt tillvägagångssätt, då uppsatsens materialinsamling har bestått av ett växelspel mellan teori och empiri (Alvesson & Skoldberg 2008).

2.9 Alternativt tillvägagångssätt

Ett alternativ till vårt val av metod hade varit att utgå från, eller komplettera med, ett kvantitativt tillvägagångssätt. Detta alternativa metodval hade exempelvis kunnat innebära en enkätundersökning. En enkätundersökning hade kunnat bidra till en bredare generalisering då denna undersökning medför möjligheten att inkludera fler respondenter. Att öka kvantiteten anser vi dock inte öka kvaliteten i detta fall eftersom det i enkätundersökningar ofta framkommer korta svar vilket inte förser oss med den ingående information vi behöver för att återspegla frontpersonalens

upplevda arbetssituation i detaljhandeln. Vi valde således att inte utgå från detta tillvägagångssätt eftersom respondenterna vid en eventuell enkätundersökning inte ges möjlighet att utveckla sina svar på samma sätt som i en djupintervju. I denna uppsats vill vi ta reda på hur respondenterna upplever och tolkar sin arbetssituation och denna tolkning hade vi inte kunnat ta del av vid en enkätundersökning. Den reflektion som respondenterna fört kring våra intervjufrågor utgör nämligen en stor del av det empiriska material vi använt oss av.

Ovan har vi redogjort för uppsatsens genomförande och i nästa kapitel kommer den slutliga teoretiska referensram som framkommit till följd av ovan nämnda litteratursökningar att presenteras.

3. Teori

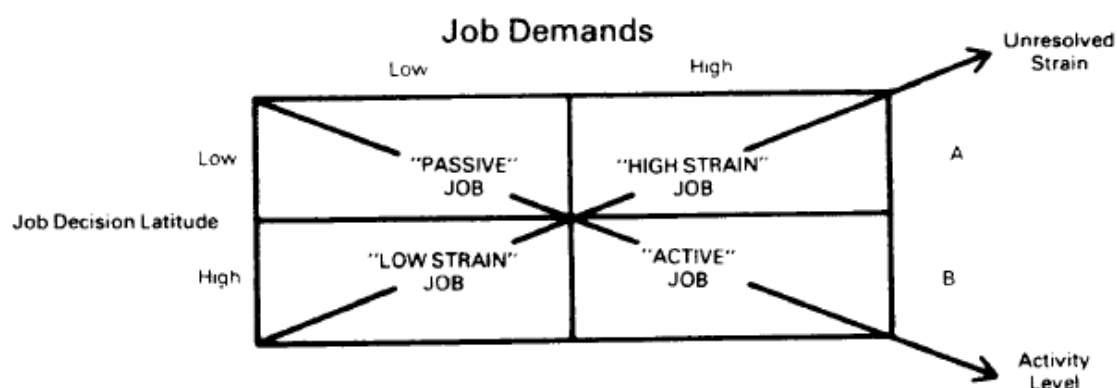
Vi kommer i detta avsnitt presentera, beskriva och förklara den teoretiska grund vi har utgått från för att kunna nå syftet med uppsatsen samt besvara ovanstående frågeställning. Kapitlet inleds med en presentation av krav-kontroll-modellen, vilken visar konsekvenserna av olika nivåer av arbetskrav och arbetskontroll. Vidare beskriver vi mer ingående frontpersonalens krav med hjälp av begreppet emotionellt arbete. Därefter beskrivs frontpersonalens kontroll med hjälp av begreppet empowerment. För att ytterligare öka förståelsen för frontpersonalens förutsättningar kommer vi även presentera modellen "The Cycle of Failure" som visar vikten av att investera i personalen. Avslutningsvis kommer vi redogöra för olika faktorer som kan tänkas ligga till grund för frontpersonalens arbetstillfredsställelse.

3.1 Krav-kontroll-modellen

Då vi vill undersöka frontpersonalens arbetssituation har vi valt att inledningsvis beskriva Krav-kontroll-modellen för att med hjälp av den i analysen belysa frontpersonalens rådande villkor och förutsättningar. Krav-kontroll-modellen utgår främst från två begrepp. Det första begreppet är arbetskrav och utgörs enligt Karasek (1979, s. 287) av arbetsrelaterade stressorer som exempelvis hög arbetsbelastning. Det andra begreppet är arbetskontroll vilket utgörs av arbetstagarens beslutsutrymme och definieras som arbetstagarens potentiella kontroll över hans/hennes uppgifter samt uppförande på arbetsplatsen (Karasek 1979, s. 288). Enligt denna modell uppstår arbetsrelaterad överansträngning då arbetskraven är höga samtidigt som beslutsutrymmet är lågt (Karasek 1979, s. 287). Utöver detta är kombinationen av höga krav och låg kontroll även associerad med låg arbetstillfredsställelse (Karasek 1979, s. 285).

Arbetsrelaterad överansträngning är en skadlig konsekvens som uppstår då man blir utsatt för arbetsrelaterade stressorer (Harrington 2013, s. 275). Krav-kontroll-modellen påvisar att psykisk påfrestning inte härstammar från endast en aspekt av arbetsplatsen utan är ett resultat av de krav som ställs i förhållande till de beslut som arbetstagaren tillåts ta i en arbetssituation. Om en situation uppstår som kräver åtgärder och inga åtgärder vidtas eller om individen måste bortse från vissa begär på

grund av liten beslutsfrihet kan den obefriade energi som då uppstår övergå till intern mental överansträngning (Karasek 1979, s. 287).



Figur 3:1. "The Job Strain Model" (Efter Karasek 1979, s. 287).

Figur 3:1 förser oss med två förutsägelser. Den första är att arbetsrelaterad överansträngning ökar då arbetskraven ökar (Friedman et al. 1958; Quinn et al. 1971 i Karasek 1979, s. 288) i förhållande till det arbetsrelaterade beslutsutrymme vilket går att utläsa om vi följer linje A (Frankenhaeuser & Rissler 1970; Glass & Singer 1972; Beehr 1976; Frankenhaeuser & Garden 1976; Langer & Rodin 1976 i Karasek 1979, s. 288). Den andra förutsägelsen är att när en utmaning matchas av en individs förmåga och/eller kunskap att hantera utmaningen leder detta till en gradvis kompetensutveckling (Karasek 1979, s. 288). Vidare, om vi följer linje B, ser vi att arbeten med både höga krav och hög kontroll betraktas som aktiva vilket enligt Karasek leder till att nya beteendemönster utvecklas (ibid.). Arbeten med motsatta förhållande, det vill säga med låga krav och låg kontroll, så kallade passiva arbeten, framkallar en nedgång i den totala verksamheten och en minskning vad avser allmänna problemlösningsaktiviteter (Suomi & Harlow 1972; se även "learned helplessness" literature: Maier & Seligman 1976 i Karasek 1979, s. 288). Idealt sett bör kraven och kontrollen utifrån ovanstående vara starkt korrelerade, dock är verkligheten en annan. Det finns överväldigande bevis som tyder på motsatsen, det vill säga att korrelationen mellan krav och kontroll är mycket låg. Detta betyder att flertalet arbetstagare har avvikande krav i förhållande till beslutsutrymme (Karasek 1979, s. 288).

Vi kommer i analysen se till olika aspekter av krav-kontroll-modellen för att förstå

frontpersonalens arbetssituation ur olika vinklar. Vad avser de krav som ställs på frontpersonalen handlar det inte endast om exempelvis arbetsbelastning och andra konkreta aspekter utan även bland annat om hur de förväntas bete sig på arbetet. Då frontpersonalen förväntas bete sig på ett visst sätt kommer begreppet emotionellt arbete redogöras för i nästkommande avsnitt.

3.2 Emotionellt arbete

Det ställs många krav på frontpersonalen. De förväntas vara glada, trevliga, hjälpsamma och underordnad kunden de har framför sig. Frontpersonalens känslouppvisning ingår i deras arbetsuppgifter samt är en viktig del i företagets tjänsteerbjudande. Detta leder till att de anställda är skyldiga att undertrycka sina riktiga känslor för att uppfylla kundernas och ledningens förväntningar och krav (Lovelock & Wirtz 2011, s. 305). Begreppet emotionellt arbete kommer, som ovan nämnt, sättas i förhållande till krav-delen i krav-kontroll-modellen för att därigenom skapa en vidare och djupare grund att utgå från i analysen av de krav som ställs på frontpersonalen.

Begreppet emotionellt arbete myntades av Hochschild (1983). Enligt Hochschild uppstår emotionellt arbete när frontpersonalens känslor och de känslor som ledningen kräver att frontpersonalen ska visa upp inför kunderna inte stämmer överens. Hochschild (1979, 1983) skriver även att emotionellt arbete inte endast utövas av frontpersonal, utan av alla människor. Forskning visar att två tredjedelar av all kommunikation på arbetet involverar emotionellt arbete i någon form (Mann 1997 i Constanti & Gibbs 2005, s. 104). Hochschild (1983) menar vidare att eftersom frontpersonalen, deras prestation och därmed känslorna de utövar, är en stor del av kärnan i ett företags tjänsteerbjudande, blir det snarare organisationens känslor och beteende än individens eget. När emotionellt arbete utövas på arbetet är det således en del i det erbjudande som företaget säljer till sina kunder, frontpersonalens känslor ingår alltså i tjänsten kunderna betalar för.

Constanti och Gibbs (2005) har utvecklat Hochschilds begrepp vidare och skriver om att frontpersonalens yrkesroll kräver ett emotionellt arbete där de antingen måste dölja eller hantera sina verkliga känslor till förmån för en lyckad serviceleverans. Detta sker sällan jämlikt eller av ömsesidig nytta utan tenderar att endast gynna

kunden, genom en njutbar serviceupplevelse, och företagsledningen genom ekonomisk vinst (Constanti & Gibbs 2005, s. 103). Constanti och Gibbs undersöker huruvida frontpersonalen utnyttjas i denna trepartsrelation, samt hur mervärde uppstår och hur nyttan av frontpersonalens emotionella arbete fördelas. Constanti och Gibbs menar att emotionellt arbete kan vara exploaterande särskilt om detta är en följd av dålig rekrytering som i sin tur följs av utebliven utbildning eller stöd. Företagen måste vara medvetna om den ansträngning som det pågående emotionella arbetet medför bland sina anställda och utforma metoder för att lindra detta (ibid.).

Constanti och Gibbs (2005, s. 103) rekommenderar metoder som inkluderar träning i hur man exempelvis hanterar den stress som emotionellt arbete medför samt hantering av trycket från kunderna. I syfte att motverka och/eller lindra skadliga effekter av arbetsrelaterad överansträngning som exempelvis emotionellt arbete, spelar socialt stöd enligt Harrington (2013, s. 275) en avgörande roll. Den underliggande idén är att socialt stöd kan lindra de negativa effekterna av arbetsrelaterad överansträngning då det hjälper individen i fråga att hantera påfrestande faktorer på ett lämpligare vis. Då en anställd upplever sig ha socialt stöd kan detta resultera i att denne upplever påfrestningarna som mindre överväldigande vilket i sin tur kan förhindra en försämrad arbetsprestation (Schreurs et al. 2012, s. 264). Att behöva dölja eller hantera sina känslor är påfrestande och ansträngande för frontpersonalen, i synnerhet om stöd från omgivningen saknas. Stöd i kombination med utbildning och en väl genomförd rekrytering kan dock lindra detta.

Ashfort och Humphrey (1993) bygger även dem vidare på Hochschilds (1983) begrepp. Ashfort och Humphrey fokuserar dock mer på frontpersonalens beteende än deras förmodade känslor. De menar att hur frontpersonalen agerar och hur de förhåller sig till de förväntade känsloupptäckningarna är det som direkt observeras och påverkar kunderna (Ashfort & Humphrey 1993, s. 90). I sin artikel "*Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity*", skriver de om tre olika sätt för frontpersonalen att visa upp förväntade känslor under ett servicemöte (Ashfort & Humphrey 1993, s. 88). Denna uppvisning av förväntade känslor kan ske ytligt, på djupet eller som ett äkta uttryck av genuina känslor. Ytligt emotionellt arbete innebär att individen imiterar känslor utan att känna dem på riktigt och visas ofta genom verbala eller icke verbala antydningar som exempelvis ansiktsuttryck, gester och

röstläge. Emotionellt arbete på djupet innebär att individen försöker sig på att faktiskt känna den känsla som han eller hon förväntas visa upp. Likt en skådespelare sätter sig in i den roll de ska spela, sätter sig frontpersonalen in i de känslor de förväntas visa upp (Ashfort & Humphrey 1993, s. 93).

Enkelt uttryckt påverkar ytligt emotionellt arbete individens yttre beteende och emotionellt arbete på djupet individens inre känslor. Ashfort och Humphrey (1993, s. 93-94) menar att det även finns ett tredje sätt för individen att visa upp de känslor som förväntas. Individen kan även visa upp de känslor som förväntas av dem på riktigt, utan att behöva anstränga sig och utföra den typ av emotionellt arbete som Hochschild diskuterar. Emotionellt arbete kan underlätta arbetsuppgifter och personligt uttryck men kan också anstryka kundernas förväntningar som inte uppnås och därmed utlösa känslomässiga slitningar hos personalen (Ashfort & Humphrey 1993, s. 88).

Emotionellt arbete är något som krävs av frontpersonalen av såväl kunder som företag. Som ovan nämnt finns det mycket som talar för att de krav som ställs även bör vara korrelerat med nivån av kontroll. Därmed kommer vi i nästa avsnitt beskriva frontpersonalens arbetskontroll utifrån begreppet empowerment.

3.3 Empowerment

Ett sätt att betrakta nivån av kontroll är med hjälp av begreppet empowerment som handlar om individens handlingsfrihet och beslutsutrymme. När det talas om serviceverksamheter och i synnerhet om frontpersonal används ofta begreppet empowerment. Empowerment är ett välstuderat begrepp som är svårt att direkt översätta till svenska och därför används ofta det engelska ordet, så även i denna uppsats. Grunden till begreppet är huruvida människan bemästrar och är kapabel till att göra sina egna val och ta ansvar för dessa. För att individen skall ha möjlighet till empowerment måste han eller hon ha möjlighet att påverka sin omgivning samt känna en vilja och en förmåga att utnyttja de resurser till påverkan som finns (Alexandersson & Medin 2000, s. 83).

I analysen av graden kontroll och dess betydelse ges indikationer på vikten av en utveckling gällande empowerment hos frontpersonalen (Korczynski 2002, s. 130). I

och med att trycket från konkurrenter tvingar företagen att bli mer kundorienterade, visar detta samtidigt vikten av kommunikation, både uppifrån-och-ner och nerifrån-och-upp (Korczynski 2002, s. 130). I samband med att företag blir mer kundorienterade försöker de ständigt utveckla en rad nya produkter, tjänster och erbjudande för att behålla och attrahera kunder. Dessa faktorer pekar på behovet av att ledningens information når frontpersonalen (Korczynski 2002, s. 130). Om frontpersonalen får ta del av en större mängd information uppifrån ledningen blir de också mer benägna att informera ledningen nerifrån. Frontpersonalen ses som en länk mellan företaget och omvärlden, en länk som kommunicerar åt båda håll. Detta innebär också att ledningen måste lyssna på frontpersonalen vilket blir särskilt viktigt i verksamheter där frontpersonalen har låg kontroll och en låg nivå av empowerment då inga egna beslut kan tas av frontpersonalen i servicemötet. Alla beslut fattas på en högre nivå och förväntas endast förmedlas av frontpersonalen. På samma sätt riktas inte företagsledningens uppmärksamhet mot vad frontpersonalen egentligen har att säga, utan vad frontpersonalen representerar, det vill säga kunden och dennes åsikter (Korczynski 2002, s. 130).

Labonte (1994) menar att begreppet empowerment kan ses som ett mål i sig eller som ett verktyg för att nå andra mål. Empowerment hos frontpersonalen kan således vara något individen erhåller med tiden men också ses som ett verktyg för att uppnå smidigare service. I serviceverksamheter kan empowerment hos frontpersonalen vara en avgörande faktor i en kunds uppfattning om servicenivån (Berry & Parasuraman 1992; Ghobadian et al. 1994; Lin & Darling 1997; Rafiq & Ahmed 1998 i Ueno 2008, s. 1321) eftersom kundnöjdhet till stor del beror på interaktionen mellan kund och frontpersonal (Wangenheim et al. 2007, s. 690). Ueno (2008) har undersökt sambandet mellan nivån av empowerment hos frontpersonalen och upplevd servicekvalitet i olika typer av serviceverksamheter. Analysen av enkätdata som samlades in under undersökningen visade att det fanns ett samband mellan nivån av empowerment och upplevd servicekvalitet till viss del. De djupintervjuer som genomfördes visade att även de som hade en hög nivå av empowerment i sitt arbete inte kunde påverka servicekvaliteten om anledningen till missnöje ligger utanför deras kontroll (Ueno 2008, s. 1331). Ueno (2008, s. 1322) menar att en hög nivå av empowerment inte nödvändigtvis innebär hög servicekvalitet och vice versa och att

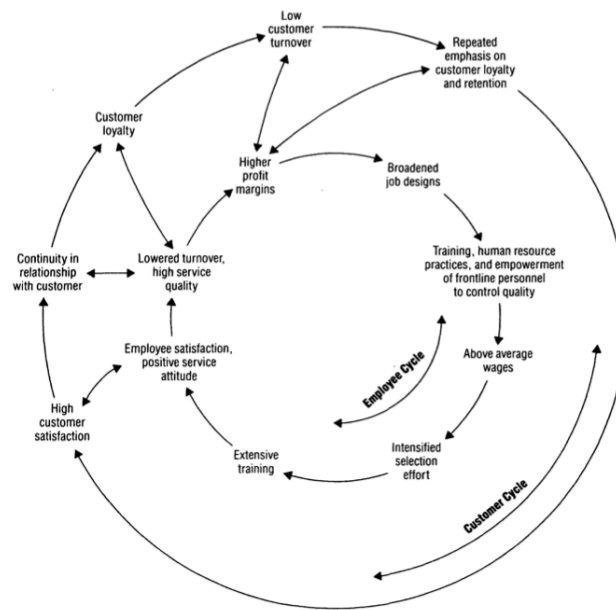
olika grader av empowerment har beroende av situation både positiva och negativa konsekvenser.

Begreppet empowerment handlar således om individens nivå av kontroll, det vill säga möjligheten att påverka. Som ovan nämnt är olika nivå av empowerment i olika situationer hos frontpersonalen en förutsättning och ett viktigt verktyg för att behålla befintliga och attrahera nya kunder. I avsnittet nedan förklaras modellen "The Cycle of Failure" som visar frontpersonalens villkor och förutsättningar för upplevd arbetstillfredsställelse samt hur dessa villkor och förutsättningar kan påverka kunderna.

3.4 The Cycle of Failure

I många serviceverksamheter är sökandet efter produktivitet ständigt pågående. En strategi som många företag använder för att uppnå detta är att förenkla arbetsrutiner och anställa så billig arbetskraft som möjligt till att utföra repetitiva arbetsuppgifter som kräver lite eller ingen utbildning. Detaljhandel, kundservice, varuhus och snabbmatskedjor är alla exempel på verksamheter som anammat denna lösning i kombination med höga krav och låg kontroll hos frontpersonalen. Nedan kommer vi med hjälp av "The Cycle of Failure", visa eventuella konsekvenser av denna strategi relaterade till kundnöjdhet och frontpersonalens arbetstillfredsställelse.

Schlesinger och Heskett har utformat modellen "The Cycle of Failure" som har sin grund i ett antal forskningsresultat (Schneider & Bowen 1985; Lawler 1973; Parkington & Schneider 1979; Bennis 1970; Blau 1974; Johnson & Seymour 1985 i Schlesinger & Heskett 1991). De menar att många företag med en dålig arbetsmiljö för frontpersonalen även utvecklar en dålig servicemiljö för kunderna där frontpersonalen behandlar kunderna som företagsledningen behandlar frontpersonalen. Detta blir en ond cirkel och för att bryta denna måste företagsledningen inse fördelarna med att investera i sin personal för att förbättra deras arbetssituation (Schlesinger & Heskett 1991).



Figur 3:2. ”The Cycle of Failure” (Efter Schlesinger & Heskett 1991, s. 18).

Modellen består av två cyklar av misslyckande; en som involverar personalen och en som involverar kunderna (Schlesinger & Heskett 1991). Den inre cykeln (se figur 3:2) som involverar personalen börjar med en jobbkonstruktion med låga kunskapsnivåer med en betoning på regler snarare än kundservice och användning av teknologi för att kontrollera kvaliteten. Låg ansträngningsnivå och låga löner är en del av strategin och ger konsekvenser som uttråkade medarbetare som saknar förmågan och möjligheten att hjälpa kunderna på de sätt som behövs. Detta leder till missnöjda kunder då personalen utvecklar en dålig serviceattityd. Denna strategi får även stora konsekvenser för företaget som låg servicekvalitet, låga vinstmarginaler och hög personalomsättning. På detta sätt upprepar sig cykeln, företaget tvingas anställa ny billig arbetskraft med låga löner för att arbeta i denna otacksamma atmosfär (Schlesinger & Heskett 1991, s. 18). Den yttre cykeln (se figur 3:2) som involverar kunden påverkar och påverkas av den inre cykeln som involverar personalen. Cykeln som involverar kunden börjar med organisationens starka tonvikt på att ständigt attrahera nya kunder. Detta som en följd av tidigare missnöjda kunder på grund av personalprestation och en ständigt föränderlig personalstyrka, vilket är en konsekvens av hög personalomsättning. Schlesinger och Heskett (1991) menar att eftersom låga löner och relativt usla arbetsvillkor leder till hög personalomsättning får kunden möta ett nytt ansikte varje gång och möjligheten att bilda en personlig relation till företaget

blir svårt, om inte omöjligt. Kunderna har väldigt svårt att bli lojala till företaget och kundomsättningen blir på så vis lika hög som personalomsättningen (Schlesinger & Heskett 1991, s. 19). Än en gång blir cykeln sluten då denna situation kräver en pågående jakt efter nya kunder för att behålla försäljningsvolymen. Detta borde leda till ett stort orosmoment hos företagen då lönsamheten växer med en trogen kundkrets (Lovelock & Wirtz 2011, s. 308).

Enligt Schlesinger och Heskett (1991) verkar denna självförstörande cykel av misslyckande endast kunna bidra med försämrade servicekvalitet, huvudvärk hos företagsledningen och långsiktiga minskningar gällande försäljning och vinst. Att följa denna strategi som ”The Cycle of Failure” ligger till grund för kan te sig acceptabel i tider med ett överflöd av billig arbetskraft. I dagsläget då det är betydligt hårdare konkurrens på arbetsmarknaden samt högre krav på personalen gällande servicekvalitet och arbetsprestation blir konsekvenserna för företaget både ohållbar och oförsvarbar (Schlesinger & Heskett 1991, s. 17). Allt för många företagsledningar ignorerar de långsiktiga ekonomiska effekterna som denna strategi medför (Schlesinger & Heskett 1991, s. 24).

Schlesinger och Heskett (1991) menar att en stor del av problemet härstammar från misslyckandet att mäta alla relevanta kostnader. Tre kostnadsvariabler som ofta utelämnas är; kostnaden för en ständig rekryteringsprocess med bland annat anställning och utbildning, en lägre produktivitet hos nyanställda samt kostnaden för det ständiga arbetet med att attrahera nya kunder. Utöver detta ignoreras ofta förlusten av två viktiga intäktvariabler; framtida intäkter som kunde pågått under flera år, men uteblir då kunderna blir missnöjda och vänder sig till konkurrenterna samt det potentiella inkomstbortfallet från potentiella kunder som blivit avskräckta av negativ word-of-mouth. De företag som anammat ”The Cycle of Failure” är precis som det låter dömda att misslyckas (Schlesinger & Heskett 1991, s. 17). En god personalinsats ligger till grund för ett företags framgång. Då det utifrån ovanstående går att utläsa att personalens insats påverkas av deras arbetssituation, samt upplevda arbetstillfredsställelse, kommer vi nedan gå närmare in på faktorer som påstås bidra till tillfredsställelse på arbetet.

3.5 Arbetstillfredsställelse

För att kunna besvara uppsatsens frågeställning som handlar om frontpersonalens förutsättningar för upplevd arbetstillfredsställelse kommer vi avsluta teorikapitlet med att presentera olika faktorer som kan tänkas ligga till grund för tillfredsställelse på arbetet.

Det finns många faktorer som bidrar till arbetsglädje; positiva relationer till kollegor, arbetet i sig, en väl godkänd arbetsprestation, friheten att delta i beslutsfattande samt känslan av att ha en positiv inverkan på andra människor (Dickson & Lorenz 2009, s. 168). I artikeln *Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation* skriver Dickson och Lorenz (2009) att många av de faktorer som nämns ovan inte är lika tillgängliga för en arbetare med en tillfällig eller deltidsanställning. Då detaljhandeln är en bransch i vilken det arbetar många med dessa anställningsformer (www.scb.se) är det relevant att ta upp att organisationer som anställer tillfälligt- och deltidsanställda kan få problem med låg produktivitet och hög personalomsättning om deras arbetssituation inte bidrar till tillräckligt upplevd arbetstillfredsställelse.

Berg och Frost (2005) menar att arbete som i sig är tillfredsställande och som ger arbetstagarna möjlighet att fullt ut få engagera sina färdigheter och förmågor anses vara en stor anledning till tillfredsställelse och värdighet på arbetet. Arbete som däremot saknar möjligheten till att fullt ut få engagera sina färdigheter och förmågor är monotont, rutinmässigt och sinnesbedövande. Enligt Berg och Frost (2005, s. 661) behandlar denna typ av arbete människor nästan som maskiner och åsidosätter den mänskliga förmågan att kreativt engagera sig i sitt arbete. Forskning visar också att även under sämre arbetsmässiga förutsättningar är det minst lika viktigt att hitta sätt att vara kreativ och finna mening i sitt arbete (Budd 2004; Hodson 2001 i Berg & Frost 2005, s. 661).

Många av de ovan nämnda faktorer som påstås bidra till arbetstillfredsställelse är inte omöjliga och kan vara kostnadseffektiva för organisationer att genomföra. Företag kan även uppnå ekonomiska fördelar genom att förbättra trivseln för de arbetstagare med icke standardiserade anställningsformer (Dickson & Lorenz 2009, s. 168), då en omfattande mängd forskning bekräftar ett positivt samband mellan personal- och

kundnöjdhet (Wangenheim et al. 2007, s. 690). Wangenhaim, Evanschitzky och Wunderlich (2007) har undersökt sambandet mellan personalens tillfredsställelse på arbetet och kundnöjdhet och funnit att detta samband är särskilt tydligt i verksamheter med hög kundkontakt. Detta gäller framförallt serviceverksamheter, som exempelvis detaljhandeln, eftersom kundnöjdhet till stor del beror på interaktionen mellan kund och frontpersonal (Wangenheim et al. 2007, s. 690).

I det inledande kapitlet förklaras det vilken betydande roll frontpersonalen spelar i kundmötet. I ovanstående teorikapitel har vi lyft fram de teorier, begrepp och modeller vi finner intressanta för att öka kunskapen om frontpersonalens arbetssituation, deras villkor och förutsättningar samt de faktorer som påverkar frontpersonalens arbetstillfredsställelse. Vi kommer nedan med hjälp av ovanstående teoretiska referensram analysera uppsatsens empiriska material.

4. Empiri och analys

I detta kapitel presenteras och analyseras det insamlade empiriska materialet utifrån bakgrunden samt den teoretiska referensram som presenterats i föregående kapitel i syfte att besvara uppsatsens frågeställning och skapa en djupare förståelse för problemområdet. Analysen är strukturerad utefter Krav-kontroll-modellen som kompletteras med de begrepp som vi redogjort för i tidigare kapitel.

4.1 Arbetsrelaterade krav

Arbetskraven är som framgår i teoriavsnittet en av två delar i krav-kontroll-modellen och vid frågan om de arbetsrelaterade kraven upplevdes som rimliga svarade merparten av respondenterna ja. Efter att närmare ha granskat respondenternas utvecklade svar framgår det att det ställs rimliga krav på endast ett fåtal av våra respondenter. Detta då respondenterna efter att de reflekterat över hur de upplever kraven som ställs på dem ofta uppgett information i likhet med att kraven inte var fullt rimliga eller att kraven för det mesta inte var rimliga. Något som framkom i flertalet intervjuer var att det var för stort fokus på försäljningssiffror och att de summorna som förväntades uppnås ofta var orimliga. Exempelvis Olivia som inledningsvis sa att det ställdes rimliga krav på henne lyfte, efter vi bett henne utveckla, fram att företagsledningen ställer väldigt höga krav på frontpersonalen, krav de inte alltid kan uppnå. Hon berättar att de förväntas sälja för lika mycket i olika butiker trots att de olika butikerna har olika förutsättningar vilket hon anser vara orimligt. Ytterligare något som tyder på att kraven inte är rimliga är tidsaspekten, ett exempel på detta är hämtat från intervjun med Hanna:

Jag kan göra allt som de kräver av mig, jag menar så svåra är inte mina uppgifter. Det som ställer till det är att jag inte alltid hinner göra allt som ska göras på den tid jag har på mig... mycket ska hända samtidigt och det blir ofta att jag får springa fram och tillbaka för att jag inte vill att kunderna ska behöva vänta för länge. Men trots att jag springer och jobbar så fort jag kan hinner jag ändå inte med allt och då blir jag lite uppgiven när chefen kommer och frågar varför vissa saker inte är gjorda men jag menar jag har utsatt på schemat hur lång tid jag har på mig i olika avdelningar men det tar längre tid att göra uppgifterna än tiden som är utsatt på schemat... (Intervju med Hanna).

I citatet framkommer det att Hanna anser att kraven som ställs på henne är rimliga då vad hon förväntas utföra inte överstiger hennes förmågor. Dock är tidsramen inom vilken dessa arbetsuppgifter ska utföras för snäv för att klassificeras som rimliga. Detta tyder på att kraven överstiger hennes tillgängliga resurser markant och att de

därmed inte är rimliga utan höga. Att betrakta kraven som ställs på frontpersonalen som höga placerar yrkeskategorin utifrån figur 3:1 i modellens högra spalt, det vill säga beroende på om kontrollen är hög eller låg är arbetet antingen ett "high strain job" eller ett "active job". Då merparten av respondenterna inledningsvis svarade att de krav som ställs på dem är rimliga och då det är vår granskning av deras mer ingående svar som gör att yrkeskategorin tolkas tillhöra den högra spalten, kan arbetet som frontpersonal även förstås tillhöra modellens vänstra spalt (se figur 3:1). Om man förstår det som att frontpersonal inte har ett arbete med höga krav och därmed tillhör den vänstra spalten i figur 3:1 innebär det att yrket är antingen ett "passive job" eller ett "low strain job" beroende på graden av kontroll.

4.2 Känsliga förväntningar

Kraven som ställs på frontpersonalen handlar inte endast om huruvida arbetsuppgifterna (i förhållande till tillgängliga resurser) är rimliga, det som är speciellt inom servicesektorn är bland annat det emotionella arbete som krävs av frontpersonalen.

Ja, jag ska ju sälja produkter... Men egentligen, mina arbetsuppgifter är väl att jag alltid ska vara glad och trevlig. Jag ska hjälpa kunderna och se till att de är nöjda när de går därifrån (Intervju med Josefine).

Frontpersonalen förväntas vara glada, trevliga, hjälpsamma och underordnad kunden de har framför sig och frontpersonalens känslouppvisning ingår i deras arbetsuppgifter samt är en viktig del i företagets tjänsteerbjudande. Constanti och Gibbs (2005) menar att frontpersonalens känslor ingår i det som företaget säljer och kunderna betalar för. I ett servicemöte hamnar alltså frontpersonalen i ett underläge med både företagsledningen och kunderna över sig. Frontpersonalen visar upp känslor som kunderna förväntar sig och ledningen kräver (Constanti & Gibbs 2005).

Enligt Hochschild (1983), som myntade begreppet, uppstår emotionellt arbete när individens känslor och de känslor som krävs att denne ska visa upp inte stämmer överens. När vi frågade våra respondenter om de upplevde att de behövde gå in i en roll eller sätta på en fasad när de var på arbetet svarade sex av tio nej. Trots att drygt hälften av respondenterna svarade nej, beskrev även dessa respondenter situationer där de fått agera och visa upp känslor som de egentligen inte kände. Ida var en av de

sex respondenterna som svarade att de inte behövde gå in i en roll eller sätta på en fasad på arbetet. När vi sedan bad henne utveckla sitt svar gav Ida exempel på att hon i olika kundmöten spelar olika roller beroende på vad det var för typ av kund hon hade framför sig. De känslor som frontpersonalen visar upp på arbetet är en del i ett tjänsteerbjudande som företaget de arbetar för vill sälja till kunderna, på så sätt blir frontpersonalens känslor företags känslor och inte deras egna (Hochschild 1983). Detta kan även återkopplas till det vi nämnde i inledningen, i kundernas ögon är frontpersonalen företaget (Lovelock & Wirtz 2011, s. 302). Vår respondent Olivia beskriver detta på följande sätt:

Det är lite som när kunderna kommer in och klagar, det är inte alltid de vill klaga på något som just jag har gjort... Ibland kan det vara mina kollegor som gjort fel och ibland är det något som har med företagets bestämmelser att göra. Men kunderna bryr ju inte sig om vem det är som bestämmer eller vem som har gjort fel vi är dumma allihop. Min reaktion på deras klagomål blir ju inte heller min reaktion, utan det blir ju hela företagets reaktion (Intervju med Olivia).

Det Olivia menar är att det, i kundens ögon, alltid är företaget som står bakom kassan och tar emot deras klagomål. Det är företaget som har gjort fel och det är företaget som ska rätta till problemet. Det är även företagets respons på kundens klagomål och således företagets beteende och känslor. Constanti och Gibbs (2005) och Hochschilds (1983) teori om emotionellt arbete visar på just detta. När emotionellt arbete utförs av frontpersonalen på arbetet, i en professionell kontext, är det inte en person som står bakom kassan, någon annan som har gjort fel och en tredje som ska lösa problemet, det är företaget.

Constanti och Gibbs (2005) skriver om förhållandet mellan kunden, företagsledningen och frontpersonalen gällande emotionellt arbete. Det Constanti och Gibbs vill framhäva är att detta förhållande inte är jämlikt mellan de tre parterna. Kravet på frontpersonalen från både kunderna och företagsledningen innebär ofta spänningar och potentiellt utnyttjande av frontpersonalen grundat i den orättvisa fördelningen av makt. Frontpersonalen hamnar i underläge med både företagsledning och kunder över sig. Utifrån våra djupintervjuer kan vi utläsa att Constanti och Gibbs resonemang stämmer överens med praktiken till viss del, då majoriteten av våra respondenter gav exempel på situationer där de utövat emotionellt arbete då det krävts av dem.

Ja, alltså i de här negativa situationerna med arga och irriterade kunder... Då betar man sig helt annorlunda än vad man kanske hade velat göra egentligen. I min yrkesroll ska jag ju vara trevlig och serviceminded och det är klart, det vill man ju inte i alla situationer (Intervju med Robin).

Robins svar visar både på kravet att dölja eller hantera sina verkliga känslor men också att hans yrkesroll kräver att han utför emotionellt arbete. Ashfort och Humphreys (1993) teori om att emotionellt arbete kan utföras antingen ytligt eller på djupet, handlar om på vilket sätt och hur mycket det emotionella arbetet påverkar frontpersonalen som individer. Både ytligt emotionellt arbete och emotionellt arbete på djupet var något som utövades av våra respondenter. Hanna berättar att hon upplevde att hon får gå in i en roll eller sätta på en fasad när hon är på arbetet.

Ja, det tycker jag! Speciellt i mötet med de otrevliga kunderna... Då jag egentligen kokar inombords och hade velat skrika åt dem att gå därifrån typ, men det kan jag ju inte göra, man måste ju ändå försöka vara trevlig... Men å andra sidan är det nog nästan lika mycket mot de som är trevliga. Mot de som är trevliga blir jag kanske lite så här extra trevlig eller 'gulligullig' liksom... (Intervju med Hanna).

Det intressanta i Hannas svar är att hon beskriver situationer med både ytligt emotionellt arbete samt emotionellt arbete på djupet. I hennes beskrivning av mötet med de otrevliga kunderna berättar Hanna att hon "egentligen kokar inombords och hade velat skrika åt dem att gå därifrån" men att hon ändå måste vara trevlig. Här påverkar hennes emotionella arbete hennes egna, inre känslor, hon måste vara glad och trevlig trots att hon känner sig arg. I beskrivningen av hennes möte med de trevliga kunderna berättar Hanna att hon blir extra trevlig. I denna situation påverkar hennes emotionella arbete endast hennes yttre beteende. Ashfort och Humphrey (1993) skriver även om ett tredje sätt att visa upp förväntade känslor och beteende, nämligen genuint och spontant.

Det är väldigt sällan jag måste anstränga mig för att se glad ut på jobbet. Kunderna sätter ofta ett leende på läpparna åt mig. Någon kanske skojar med mig eller ger mig en komplimang och då blir leendet helt naturligt och jag blir glad på riktigt (Intervju med Sandra).

Sandra beskriver att hon i detta fall inte behöver anstränga sig för att dölja, hantera eller visa upp de känslor som förväntas av henne. I hennes fall är det genuint och spontant och hon behöver varken utöva ytligt emotionellt arbete eller emotionellt arbete på djupet (Ashfort & Humphrey 1993). I Sandras fall har hon ett leende på läpparna för att hon är glad på riktigt och inte på grund av företagsledningens och

kundernas förväntningar på hennes beteende och känslor. Sandras svar och Ashfort och Humphreys (1993) teori om att känslor på arbetet även kan vara äkta och genuina, visar således på något annat än Constanti och Gibbs (2005) teori om att personalen är i underläge då både kunder och företagsledning kräver att de utövar emotionellt arbete, det vill säga bete sig och känna på ett visst sätt. Detta avsnitt har visat att det trots allt krävs att våra respondenter visar upp bestämda känslor och beteende på arbetet. Typen av emotionellt arbete och hur mycket det påverkar respondenterna varierar då det sker både ytligt och på djupet. Det framgår även att en del känslor och beteende som förväntas av frontpersonalen även kan uppvisas utan den ansträngning som emotionellt arbete medför.

4.3 Möjligheten att påverka

Den andra delen av krav-kontroll-modellen handlar om kontrollen de anställda har över sina arbetsuppgifter och uppförande på arbetsplatsen (Karasek 1979). Ungefär hälften av våra respondenter uppgav utifrån sitt direkta svar att de ansåg sig ha hög kontroll över sitt arbete. Utifrån respondenternas utvecklade svar går det att förstå att merparten av våra respondenter inte har hög kontroll över sitt arbete. Detta baserar vi på att respondenterna inte har något direkt inflytande på sina arbetsuppgifter eller på sitt uppförande. En person som utgör ett exempel på detta är Maria som i intervjun berättar att hon anser sig ha hög kontroll på sitt arbete. I kontrast till hennes direkta svar, berättade hon vidare att anställda på hennes arbetsplats skulle följa väldigt strikta regler vad avser deras kommunikation och beteende gentemot kunderna, de har exempelvis en given hälsningsfras och regler för hur många gånger de ska fråga kunden giva frågor.

De har strikta regler om hur jag ska bete mig, vad jag ska säga och vilka fraser man ska använda... Vi får exempelvis inte säga hej utan vi måste säga hej hej... Det är väldigt strikta regler om hur vi ska agera mot kund, vad vi ska säga, hur ofta vi ska gå fram och fråga om de vill ha hjälp... (Intervju med Maria).

Maria nämner även i intervjun att hon och hennes kollegor inte heller själva får välja vem som utför vilka arbetsuppgifter. Maria berättar vidare att hon önskar få friare tyglar och större inflytande över hur de ska utföra arbetet. Denna information tyder på att personalen på denna arbetsplats inte kan bestämma över sitt eget uppförande eller fördelning av arbetsuppgifter och att de därmed inte har hög kontroll över sitt arbete. En annan respondent som påvisar att det råder låg kontroll inom yrket som

frontpersonal är Louise som berättade att “jag gör vad jag blir tillsagd och sen är det liksom ingen diskussion om det”. Louise har således varken inflytande över vad hon ska göra eller hur hon ska göra det då hon inte har möjlighet att bestämma vad som ska utföras eller diskutera alternativa tillvägagångsätt. Att frontpersonal inte har hög kontroll över sitt arbete betyder att yrket kommer placeras i någon av de över rutorna i figur 3:1 och därmed klassas arbetet som antingen ett “passive job” eller som ett “high strain job” beroende på om kraven betraktas vara höga eller låga.

4.4 Är regler till för att brytas?

Som framgår ovan har nästan alla våra respondenter låg kontroll över sitt arbete om vi ska se till Karaseks krav-kontroll-modell (1979). För att vidare undersöka frontpersonalens eventuella möjlighet till kontroll kommer vi analysera våra respondenters arbetssituation i förhållande till begreppet empowerment. Detta då begreppet empowerment syftar till individens grad av kontroll över sin handlingsförmåga och möjlighet till att bemästra sin arbetssituation. Begreppet innebär även att individen är kapabel till att ta egna beslut, göra egna val samt att ta ansvar för dessa (Alexandersson & Medin 2000, s. 83). Labonte (1994) menar att empowerment både kan ses som antingen ett mål i sig eller ett verktyg för att nå andra mål. Agnes som bara har arbetat på sin arbetsplats i några månader berättar att hon aldrig skulle våga göra något som bryter mot företagets regler eller policys.

Jag vet att mina kollegor ibland tar emot produkter från kunder trots att de inte har något kvitto med sig... Jag vet också att de ibland ger kunder rabatt på produkter som egentligen säljs till ordinarie priser. Ibland önskar jag att reglerna var annorlunda, att vi fick göra undantag ibland så att kunderna inte behöver bli så arga. Men jag skulle aldrig våga göra något sånt, jag skulle aldrig bryta mot reglerna utan att fråga min chef först (Intervju med Agnes).

I motsats till Agnes berättar Erica, som har varit anställd på sitt arbete i sex år, att hon efter så pass lång tid hos företaget ibland bortser från regler och policys och fattar egna beslut.

Om det till exempel står i regelboken att man inte får lämna tillbaka en vara utan kvitto men jag känner igen kunden och vet att hon var inne i butiken två timmar tidigare... Ja, då tar jag emot varan ändå, fast att kunden inte har något kvitto med sig. Det gör man kanske inte om man är ny på arbetsplatsen, men efter sex år... Ja, då gör man det! Det gäller ju liksom inte liv eller död. Det handlar väl mer om att inte förlora kunder på grund av en liten papperslapp... Och jag tror, eller jag vet att min chef antagligen hade gjort samma sak (Intervju med Erica).

I de ovanstående citaten ser vi exempel på två olika sätt att agera. Från vår intervju med Agnes, som inte har så mycket erfarenhet, kan vi utifrån Labontes (1994) teori om empowerment, förstå det som att för henne är empowerment ett mål i sig. Agnes uttrycker en önskan om att vara lika kapabel att fatta beslut, gällande exempelvis returer och rabatter som hennes mer erfarna kollegor. Medan vi i vår intervju med Erica, som har många års erfarenhet, kan utläsa att för hennes del blir empowerment ett verktyg för att nå andra mål. Detta då Erica fattar ett beslut som egentligen är emot företagets regler men som i slutändan leder till nöjda och lojala kunder.

Vår övergripande tolkning är utifrån ovanstående att empowerment är ett verktyg för att nå andra mål. Detta då upplevelsen av hög empowerment innebär att frontpersonalen fattar beslut som leder till ökad kundnöjdhet, ett exempel på detta är när Erica tar emot returer för att ge kunden en god serviceupplevelse. Om frontpersonalen har förmågan och handlingsfriheten att fatta egna beslut och samtidigt ta ansvar för dessa beslut i kundmötet, har de därmed utifrån ovanstående större möjlighet att göra kunderna nöjda och samtidigt känna sig nöjda över sin arbetsprestation, vilket kan öka möjligheten till arbetstillfredsställelse.

Ueno (2008) har i sin undersökning studerat hur nivån av empowerment hos frontpersonalen påverkar servicekvaliteten och konstaterat att det finns ett visst samband mellan empowerment och servicekvalitet. En hög nivå av empowerment behöver dock inte alltid leda till hög servicekvalitet, då även de som har en hög nivå av empowerment inte kan påverka situationer av kundmissnöje som ligger utanför deras kontroll (Ueno 2008, s. 1322). Detta kan kopplas till en av våra respondenter som påpekade att företagets regler och policys till viss del är nödvändiga och att en lägre nivå av empowerment kan vara bra i vissa lägen.

Jag tycker att om ett företag inte har några regler eller policys gällande vad man får och inte får göra så kan alla göra olika och då tror jag att det leder till många fler missnöjda kunder... Så ibland känns det faktiskt bra att vi i personalen inte kan fatta vissa beslut. Just för att då kanske alla säger helt olika och lovar helt olika saker (Intervju med Olivia).

Olivia menar att regler och policys inte nödvändigtvis behöver vara något negativt. Om ett företag inte har några som helst restriktioner och lämnar alla beslut fria för frontpersonalen kan detta i slutändan leda till orättvis behandling av kunder och frontpersonalen kan hamna i svåra situationer. Alla utom en av våra respondenter

upplevde att de kunde fatta egna beslut på sitt arbete, men nästan alla nämnde också att detta endast gällde om besluten var inom företagets policys. Detta kan förstås som att servicen är på lika villkor för alla kunder, regler och policys kan även tolkas som ett stöd för personalen att luta sig mot i svåra och osäkra situationer. Att en lägre nivå av empowerment inte endast har negativa konsekvenser var något även Ueno (2008) kom fram till i sin undersökning. Olivia ser till kundernas bästa och menar i citatet ovan att regler och policys inte endast är ett hinder för henne och hennes kollegor som leder till missnöjda kunder, utan att olika grader av empowerment får olika konsekvenser i olika situationer. För att en låg grad av empowerment ska kunna få positiva konsekvenser i ett servicemöte, likt Olivias exempel ovan, krävs en välfungerande och tydlig kommunikation inom företaget. Detta för att de som arbetar som frontpersonal ska veta vad som gäller för att i sin tur kunna vara konsekventa och förhindra en orättvis behandling av kunderna.

4.5 Uppifrån-och-ner och nerifrån-och-upp

Utan en välfungerande kommunikation kan frontpersonalen inte agera konsekvent och kunderna möts av olika svar beroende på vem i personalen som betjänar dem. Enligt Korczynski (2002) råder det idag stor konkurrens i servicebranschen vilket i kombination med höga kundkrav leder till en ökad kundorientering. Med en ökad kundorientering krävs en ständig utveckling av nya produkter, tjänster och erbjudanden (Korczynski 2002, s. 130). Sandra berättade att exempelvis information om vilka produkter som skulle komma in aldrig nådde henne och hennes kollegor i frontpersonalen. Trots att det är Sandra och hennes kollegor som ska möta kunderna och eventuellt sälja dessa produkter var det endast cheferna som hade tillgång till denna information. Denna, enligt Korczynski, ständiga utveckling som en ökad kundorientering medför, leder till frekventa förändringar och kommunikationen kan därför förstås vara ett viktigt verktyg för att hålla personalen uppdaterad om aktuella erbjudande etcetera. Det var inte endast Sandra som var missnöjd över kommunikationen. Samtliga av våra respondenter svarade nej på frågan om de ansåg att kommunikationen fungerade väl inom respektive företag. Erica upplevde dessutom att kommunikationen inom företaget helt uteblev.

Nej, kommunikationen brister väl lite överallt höll jag på att säga. Nej, men kommunikationen brister väl mellan chef och personal men även mellan personal och

personal ibland... Vi får oftast ingen information alls, den uteblir liksom (Intervju med Erica).

Nej, kommunikationen fungerar inte alls! Allt är bara så förvirrande... Jag tror knappt att ledningen vet vad de vill egentligen. De måste bli mer specifika och sen att de ska hålla det som de faktiskt har sagt. Sen tycker jag också att de borde lyssna mer på vad vi har att säga. Det är ju vi som pratar med kunderna och vet vad som fungerar och inte. All kommunikation går ju via vår butikschef, men ibland vet inte ens hon vad som händer (Intervju med Ida).

Ida förklarar att hon tycker att företagsledningen behöver vara tydligare och mer konsekventa i sin kommunikation. Ida anser även att företagsledningen borde lyssna på vad hon och hennes kollegor i frontpersonalen har att säga. Korczynski (2002) betonar vikten av att tydlig och konsekvent kommunikation når frontpersonalen såväl som mellancheferna. Denna förutsättning anser Korczynski även ska gälla på andra hållet, då frontpersonalen sitter inne på viktig information som behöver nå ledningen. Om frontpersonalen får ta del av en större mängd information uppifrån blir de också mer benägna att dela med sig av viktig information nerifrån (Korczynski 2002, s. 130). Korczynski menar att det som frontpersonalen har att säga borde ligga i företagsledningens intresse. Även om inte företagsledningen bryr sig om vad frontpersonalen har att säga, borde de lyssna på grund av vem frontpersonalen representerar, nämligen kunden (ibid.).

För att frontpersonalens nivå av empowerment ska få positiva konsekvenser på, den av kunderna upplevda, servicekvaliteten har vi kunnat utläsa att kommunikation är ett viktigt verktyg. Om frontpersonalen har låg kontroll och ingen möjlighet att fatta egna beslut i servicemötet måste de riktlinjer de arbetar efter, exempelvis regler och policys, kommuniceras klart och tydligt. För att företagsledningen ska veta hur kunderna uppfattar servicemötet är det även viktigt att företagsledningen lyssnar på frontpersonalen eftersom frontpersonalen förmedlar kundernas uppfattning. Förhållandet mellan företagsledning och frontpersonal får således konsekvenser för kunderna i servicemötet.

4.5 Ett lågt pris för en hög vinst

Nedan kommer vi analysera vårt empiriska material med hjälp av Schlesinger och Heskettis modell "The Cycle of Failure" för att visa hur företagsledningens förhållande till frontpersonalen påverkar frontpersonalens förhållande till kunderna.

Denna modell kommer inledningsvis även hjälpa oss att, genom våra respondenter visa konsekvenserna av att inte investera i sin personal.

Enligt Schlesinger och Heskett (1991, s. 17) föredrar många serviceverksamheter att förenkla sin personals arbetsuppgifter så mycket som möjligt, delvis för att kunna sänka deras löner till strax över minimum. Ingen av våra respondenter upplevde att de hade för mycket eller för lite lön, utan de ansåg denna vara relativt rimlig. Vid utvecklat svar på vår fråga om hur de såg på sin lön, svarade dock många respondenter att deras lön var rimlig i förhållande till deras arbetsuppgifter, som enligt dem var enformiga, monotona och icke-utmanande. Schlesinger och Heskett menar vidare att denna typ av förenklade arbetsuppgifter som innebär att lönerna kan sänkas till strax över minimum, även underlättar samt förkortar introduktionen av nyanställda för att det ska gå så snabbt och smidigt som möjligt att ersätta personalen (ibid.).

Schlesinger och Heskett (1991) skriver att väldigt få företag lägger ner tid och pengar på sin personal med motiveringen att de inte vill investera i någon som ändå inte tänker stanna kvar hos dem. Schlesinger och Heskett menar vidare att företagen tror att de sparar pengar på att inte investera i sin personal. ”The Cycle of Failure” (se figur 3:2) visar tydligt problematiken med denna tankegång. Cykeln som involverar de anställda har konsekvenser på den cykel som involverar kunderna och vice versa (Schlesinger & Heskett 1991, s. 17). Ett av problemen i cykeln som involverar de anställda, ett resultat av företagets felaktiga tankegång gällande utebliven investering i personalen, är hög personalomsättning (ibid.). Knappt hälften av våra respondenter svarade att det var hög personalomsättning på deras arbetsplats. Det kan vara intressant att nämna att de respondenter som svarade nej på frågan hade alla påbörjat sin nuvarande anställning under det senaste året. Erica var en av de respondenter som svarade att hon ansåg personalomsättningen vara hög på hennes arbetsplats. När vi frågade henne vilket hon ansåg vara den främsta anledningen till avslutad anställning svarade hon:

Det är ju ingen som har fått sparken eller så. Det råder ju inte arbetsbrist direkt... De flesta slutar faktiskt på grund av att de inte trivs, det är helt sjukt jag vet. Men det är sant, antingen ska de studera eller så trivs de helt enkelt inte (Intervju med Erica).

Schlesinger och Heskett (1991) skriver att som anställd frontpersonal är man utbyttbar, det finns alltid någon annan som är villig att ta din plats och det finns alltid någon annan som klarar av ditt arbete. De skriver också att det, ur ett ekonomiskt perspektiv, kan verka onödigt för företaget att investera i sin personal eftersom dess personalomsättning är så pass hög. Alla våra respondenter nämnde i intervjun att de upplevde att respektive företag försökte tjäna och spara så mycket pengar som möjligt. Detta exemplifieras av Robin som berättar att de besparingar som görs på företaget han arbetar på görs på Robins och hans kollegors bekostnad.

Jag tycker att ledningen är snåla. Istället för att bry sig om sin personal tänker de bara på pengar och alla besparingar som de gör görs på vår bekostnad, de prioriterar helt fel saker (Intervju med Robin).

Schlesinger och Heskett skriver att sådana åtgärder, liksom den Robin beskriver ovan, som innebär att spara pengar eller lägga pengar på annat än att investera i personalen kan få stora konsekvenser på personalens trivsel på arbetsplatsen (Schlesinger & Heskett 1991). Om personalen inte trivs kan det leda till uppsägning som i Ericas fall ovan.

En hög personalomsättning får enligt ”The Cycle of Failure” negativa konsekvenser på den upplevda servicekvaliteten för kunderna då de ständigt möts av nya ansikten vid besök hos företaget. Schlesinger och Heskett (1991) modell (se figur 3:2) visar även att missnöjda kunder resulterar i missnöjd personal och vice versa. Cykeln som involverar kunderna visar att en hög personalomsättning tillsammans med kundmissnöje leder till bortfall av viktiga kundrelationer samt skapandet av kundlojalitet. Schlesinger och Heskett menar att både upprätthållandet av kundrelationer samt lojala kunder är oerhört viktigt för företaget och ett bortfall av detta leder till minskade försäljningssiffror och ett försämrat resultat. ”The Cycle of Failure” påverkar även företagets ekonomi genom att de tvingas lägga mycket pengar på dyr marknadsföring för att ständigt attrahera nya kunder (Schlesinger & Heskett 1991).

Förutom vikten av lojala kunder, har även en lojal personalstyrka betydelse för företagets framgång (Schlesinger & Heskett 1991). Ungefär hälften av intervjupersonerna ansåg sig vara lojala mot företaget, men när vi frågade våra respondenter om de skulle tala gott om företaget som arbetsgivare svarade åtta av tio

nej. Olivia svarade att hon hittills varit mycket lojal men att hon inte har fått något tillbaka och detta har i sin tur lett till minskad motivation.

Jag är ju fortfarande motiverad att hjälpa kunderna, men jag kanske inte är lika motiverad att hjälpa företaget. Ett exempel är ju det här med mer-försäljning, vilket företaget vill att man ska göra så mycket som möjligt... Det är väl inte något jag riktigt kämpar för. Vill kunden bara köpa en sak, ja... Då får de göra det. Det känns som att jag inte försöker lika mycket längre. Man får ju inget tillbaka och det känns inte så lönt att hjälpa dem liksom (Intervju med Olivia).

Olivias svar kan förstås med hjälp av Schlesinger och Heskett (1991) resonemang om att frontpersonalen behandlar kunderna som företagsledningen behandlar frontpersonalen. Inte i den meningen att Olivia behandlar kunderna illa, men hon levererar inte den service hon eventuellt hade gjort om hon varit tillfreds på arbetet och känt sig lojal mot sin arbetsgivare.

För att attrahera och behålla en kompetent och lojal personalstyrka och på så vis bryta "The Cycle of Failure" krävs det alltså att företaget investerar i sin personal och anstränger sig för att framstå som en attraktiv arbetsplats (Schlesinger & Heskett 1991, s. 20). Enligt Schlesinger och Heskett (1991) handlar det om att göra en, förhållandevis, liten uppoffring för att uppnå en osynlig, men inte omärkbar, konkurrensfördel; en kompetent, lojal, motiverad, engagerad och tillfredsställd personalstyrka. Schlesinger och Heskett menar att investeringen, både i form av tid och pengar, måste påbörjas redan under rekryteringsprocessen. Att noga överväga de olika alternativen kan både kosta pengar och ta tid. Många gånger behöver företaget ersätta personal direkt och denna övervägning uteblir (Schlesinger & Heskett 1991, s. 21). Endast tre av tio respondenter har sökt sin tjänst, gått på arbetsintervju, blivit erbjuden tjänsten ifråga och sedan accepterat denna. Majoriteten av våra respondenter har fått sin tjänst genom sin praktikplats. Agnes beskriver sin nuvarande arbetssituation som att hon "halkade in på ett bananskal".

Ja, man kan väl säga att jag halkade in på ett bananskal lite... Jag hade ju min praktikplats där, sen var det en tjej som slutade och det var väl lite panik liksom, det var väldigt ont om folk. Så de frågade om jag hade lust att börja jobba och det är ju klart jag hade det! (Intervju med Agnes).

Schlesinger och Heskett (1991) menar att en noga övervägd rekryteringsprocess och en passande utbildning av den nyanställda kommer i det långa loppet tjäna pengar åt företaget. Om detta blir rutin vid varje nyrekrytering kommer företaget i slutändan att

ha lagt ner dels mindre pengar och dels mindre tid på att rekrytera personal. Då denna rutin kommer leda till lojala och tillfredsställda medarbetare som har intentionen att stanna och utvecklas inom företaget (Schlesinger & Heskett 1991, s. 27). Detta resonemang tolkar vi som riktigt då nästan alla respondenter uttryckte någon form av missnöje och samma respondenter ansåg sitt arbete endast vara något tillfälligt. Trots detta är kundservice något nio av tio kan tänka sig arbeta med i framtiden.

4.6 Kräva kontroll och kontrollera krav

Utifrån ovanstående avsnitt kan det förklaras som att det i positionen som frontpersonal ställs höga krav samtidigt som kontrollen är låg. Kombinationen av höga krav och låg kontroll innebär att frontpersonalen utifrån krav-kontroll-modellen har ett så kallat "high strain job" (se figur 3:1), ett arbete som enligt Karasek (1979) är associerat till arbetsrelaterad överansträngning och låg arbetstillfredsställelse.

Det är ett väldigt krävande jobb, ibland känns det som att man skulle behöva åtta armar... man får vara beredd på att jobba obehagliga arbetstider och vara själv och så... (Intervju med Louise).

När det gäller schemaändringar och såhär så är det svårt att få igenom, de anstränger inte sig direkt för mig skull... jag känner oftast inte att jag kan vända mig till dem om det är något (Intervju med Erica).

Att frontpersonal har ett så kallat "high strain job" går att förstå bland annat då våra respondenter uppger att det är ett påfrestande arbete samt att de inte kan påverka sin arbetssituation. Utifrån ovanstående citat går det att urskilja skadliga konsekvenser av "high strain jobs" hos frontpersonalen. Louise uttrycker att hon har ett väldigt krävande arbete vilket leder till arbetsbelastad överansträngning, då det känns som att hon inte räcker till. Erica nämner att hon inte kan påverka sin arbetssituation, exempelvis gällande schemaändringar, vilket uttrycker låg arbetstillfredsställelse. Således är respondenterna utsatta för såväl arbetsrelaterad överansträngning som låg arbetstillfredsställelse.

Om vi utgår från respondenternas direkta svar på frågan angående arbetskrav kan frontpersonalens arbete betraktas som passivt. Detta då majoriteten av intervjupersonernas direkta svar, som framgår ovan, var att det inte ställdes höga krav på dem. Att arbetet som frontpersonal kan tolkas som passivt stärks även av att flertalet respondenter inte upplever att de har något direkt ansvar och att de inte

tycker sig ha inflytande över sin arbetssituation. Två personer som utgör ett exempel på detta är Maria som sa "för tillfället har jag inget ansvar..." och Erica som berättade att trots upprepade försök att påverka sin arbetssituation, genom att få utbytt en upplysningsskylt för att undvika förvirring och underlätta hennes arbete, inte fått igenom detta åtgärdsförslag. Många av respondenterna uppgav även att de endast kan fatta mindre beslut, som exempelvis vilken produkt de rekommenderar kunden. Då det gällde större beslut hänvisade de ofta till chefen.

Då ett arbete är passivt reduceras den generella problemlösningsförmågan och den allmänna aktiviteten minskar (Suomi & Harlow 1972; se även "learned helplessness" literature: Maier & Seligman 1976 i Karasek 1979, s. 288). Detta visas med hjälp av exempelvis Erica som säger att när kunderna klagar på för lite personal eller försent utskickade kuponger är hennes respons "ja, jag kan inte hjälpa det, det är inte jag som lägger schemat, det är inte jag som skickar ut kupongerna". Erica uppgav även att hon tidigare brytt sig men att hon inte längre gör det. Vidare uppgav exempelvis Josefine att då en kund var missnöjd med hennes insats så hänvisade hon till chefen. Detta tyder på att problemlösningsförmågan och den allmänna aktiviteten hos frontpersonalen minskas efter hand, då de inte löser problemet ifråga utan endast skickar det vidare, till följd av att de bland annat inte upplever att de kan påverka situationen eftersom de inte har den kontroll som krävs för att fatta vissa beslut.

Samtliga respondenter har uppgett att arbetsuppgifterna de utför är av monoton och repetitiv karaktär. Endast fyra av våra respondenter har uppgett att de anser sitt arbete vara utmanande. Dock har alla dessa respondenter varit anställda inom företaget de arbetar hos under mindre än ett år. Karasek (1979, s. 290) anger att även om ett arbete en gång krävt skicklighet och varit utmanande går detta förlorat efter konstant upprepning. Detta kan tyda på att även de som för tillfället upplever sitt arbete som utmanande inte kommer att göra det inom en snar framtid då de ännu inte arbetat inom företaget tillräckligt länge för att upplevelsen av arbetet som utmanande ska gå förlorad.

Enligt Karasek (1979, s. 303) kan den upplevda arbetsrelaterade överansträngningen reduceras genom att öka beslutsutrymmet. Detta kan vara relevant för företag att applicera hos sin frontpersonal då flertalet av våra respondenter utger att de vill ha

mer ansvar. Att ge frontpersonalen ett ökat beslutsutrymme kan även generera i att kunderna känner sig bättre bemötta och mer nöjda. Detta då personalen hade kunnat tillmötesgå deras önskemål och hjälpa dem vid första mötet istället för att exempelvis be dem återkomma när någon med befogenhet att ta beslut arbetar. En annan aspekt som reducerar de skadliga effekterna av arbetsrelaterad överansträngning är socialt stöd (Harrington 2013, s. 275). Ingen av respondenterna uppgav att dem kände stöd från företagsledningen. Vi fick ofta uppgifter i likhet med Marias svar:

...ledning har ingen aning om vem majoriteten av dem som står där ute och är deras ansikte utåt är... det är de som drar in pengarna, det är de som får företaget att gå runt och ändå är det bara klagomål om att vi säljer för dåligt (Intervju med Maria).

Av våra respondenter upplever däremot hälften positivt stöd från sin närmsta chef och samtliga anser sig ha positivt stöd från sina kollegor. Då samtliga respondenter upplever sig ha någon form av stöd på arbetsplatsen kan deras arbetsprestation förstås hålla högre kvalitet än om de inte upplevt sig erhålla någon form av stöd. Enligt Scheurs, van Emmerik, Günter och Germey (2012, s. 264) kan frontpersonalen, med ytterligare stöd från företagsledningen och från de chefer som i nuläget inte bistår sina anställda med stöd, bidra till ökad ekonomisk vinst för företaget. Detta då Scherus et al. menar att socialt stöd kan underlätta arbetstagarens upplevda överansträngningar och därigenom förhindra att deras arbetsprestation försämras (ibid.) vilket i sin tur leder till missnöjda kunder som därmed inte återvänder till företaget utan sprider sitt missnöje till andra befintliga och potentiella kunder (Bolander et al. 1993, s. 61).

4.7 Delad glädje är dubbel glädje

I föregående avsnitt har vi analyserat respondenternas arbetssituation i förhållande till de villkor och krav som ställs på dem i deras dagliga arbete. Vi har även analyserat deras arbetssituation i relation till deras grad av kontroll samt de förutsättningar som råder i deras yrkesroll. I detta avsnitt, som även kommer att avsluta kapitlet, kommer vi att undersöka huruvida våra respondenter har tillgång till de faktorer som enligt Dickson och Lorenz (2009) ger dem möjlighet att uppleva tillfredsställelse på arbetet.

Det finns enligt Dickson och Lorenz (2009) många faktorer som kan bidra till glädje och tillfredsställelse på arbetet. Dickson och Lorenz konstaterar även att det som mest frekvent leder till arbetstillfredsställelse är upplevelsen av att ha positiv inverkan på

andra människor. Nio av tio respondenter svarade att det bästa med att arbeta med kundservice är kunderna. När vi sedan bad dem berätta om ett exempel på en positiv upplevelse på arbetet berättade samtliga historier om när de på något vis har haft en positiv inverkan på kunden.

Det bästa är när man har tid att verkligen prata med kunderna, lyssna på deras behov och sedan rekommendera olika produkter utifrån det... Man känner att de lyssnar på det jag har att säga. Sen om de handlar mycket är ju inte helt fel... Men när man känner att kunden har fått sina behov tillfredsställda och är glad och tacksam när den går därifrån är nog det bästa (Intervju med Josefine).

Det är väl när kunderna blir nöjda med god service och visar uppskattning. Vi har ju har ju en kund som åker väldigt långt bara för att handla hos oss på grund av att de tycker att vi har så bra service. Det är jätteroligt att höra och det växer man verkligen av! (Intervju med Louise).

Josefine och Louise menar att det är känslan och upplevelsen av att göra kunderna nöjda, glada och tacksamma samt uppskattning som är det bästa med att arbeta med kundservice. Uppskattning och en väl godkänd arbetsprestation är enligt Dickson och Lorenz (2009, s. 168) en av de faktorer som bidrar till arbetstillfredsställelse, andra faktorer som har stor inverkan på arbetstillfredsställelse är positiva relationer till kollegor, utveckling och utmanande arbetsuppgifter. Dickson och Lorenz (ibid.) menar att dessa faktorer dock inte alltid är lika tillgängliga för de med en icke-standardiserad, tillfällig eller deltidsanställning som för dem med en standardiserad, fast anställning. Detta framgick tydligt vid djupintervjuerna med våra respondenter, då de som var tillfälligt eller deltidsanställda berättade att de inte arbetar lika många timmar som de ordinarie anställda och att de ofta arbetar ensamma. Josefine som är deltidsanställd, berättar i intervjun att hon ofta arbetar ensam.

Speciellt om jag blir inringd på kvällen. Det blir jag ju för att ingen annan kan jobba och jag tar ju alla timmar jag kan få. Så om kvällarna är jag ofta ensam, så jag träffar ju inte mina kollegor speciellt ofta... Det är ju väldigt tråkigt att alltid stå själv faktiskt (Intervju med Josefine).

Positiva relationer till kollegor är en av de faktorer som Dickson och Lorenz (2009) menar bidrar till upplevd arbetstillfredsställelse. I citatet ovan nämner Josefine att hon upplever det som tråkigt att alltid stå själv och att hon inte träffar sina kollegor speciellt ofta, faktorer som enligt Dickson och Lorenz påverkar arbetstillfredsställelsen negativt. Efter våra djupintervjuer framgår det att de respondenter med en icke-standardiserad anställningsform inte heller får delta vid

kontinuerliga utbildningar, då sju av tio respondenter svarade att de inte fått medverka vid utbildningar och lika många svarade att det var på grund av deras anställningsform.

Jag har aldrig fått vara med på någon utbildning som de har ordnat. Jag har alltid fått jobba, för det måste ju vara någon som bemannar butiken. Och tydligen måste det vara jag varje gång... Men det är väl för att jag är extraanställd (Intervju med Josefine).

De har ju haft lite utbildningar inom företaget, men det är ju mest för de som är fast anställda... Vi som är lite extra vi har inte alls samma prioritering som de som är fast... (Intervju med Olivia).

Både Josefine och Olivia berättar i intervjun att de inte fått medverka på någon utbildning som företaget ordnat och det framgår tydligt att de, som är tillfälligt eller deltidsanställda, inte får ta del av någon utbildning på respektive företag på grund av deras anställningsform. När vi frågade våra respondenter om de ansåg att de hade möjlighet att utvecklas inom företaget svarade åtta av tio att de inte hade möjlighet till utveckling. Lika många svarade att de såg sitt arbete som något tillfälligt och detta delvis på grund av brist på upplevd utvecklingsmöjlighet. Trots detta var samtliga respondenter överlag nöjda med sitt arbete, nästan alla poängterade dock att detta hade att göra med att det var ett tillfälligt arbete. Dickson och Lorenz (2009) konstaterar att bristen på faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen positivt, främst hos de med en tillfällig eller deltidsanställning, kan bli dyrt för företaget då personalomsättningen ökar. Faktorerna som Dickson och Lorenz menar påverkar arbetstillfredsställelsen hos frontpersonalen positivt, är inte heller omöjliga att förbättra och kan alltså dessutom vara ytterst kostnadseffektivt för ett företag. Företag har mycket att tjäna på att förbättra trivseln och även utveckla och/eller utbilda de med en tillfällig eller deltidsanställning (Dickson & Lorenz 2009, s. 168).

Även Berg och Frost (2005) menar att arbete som i sig är tillfredsställande och ger arbetstagarna möjlighet att engagera sina färdigheter och utveckla sina förmågor är en bidragande faktor till arbetstillfredsställelse. Arbete som är monotont, rutinmässigt och icke utmanande behandlar, som ovan nämnt, människor nästan som maskiner och åsidosätter den mänskliga förmågan att kreativt engagera sig i sitt arbete (Berg & Frost 2005, s. 661).

Jag har väldigt enkla arbetsuppgifter och jag har gjort samma sak, varje dag i snart sex år, så det känns väl som att jag kan detta nu. Så nej... Mitt arbete utmanar inte mig (Intervju med Erica).

Erica beskriver sitt arbete som väldigt enformigt och rutinmässigt och upplever inte att hennes arbetsuppgifter utmanar henne. Samtliga respondenter svarade nej på frågan om de upplevde att deras arbete utmanar dem intellektuellt. Denna typ av monotont arbete upplevs inte som utvecklande och påverkar därmed arbetstillfredsställelsen negativt (Berg & Frost 2005, s. 661).

Jag har ändå lite varierande arbetsuppgifter, fast att det ändå alltid är samma saker jag gör... Men det är inte löpande bandet direkt... Jag kan ju ändå välja lite i vilken ordning jag ska göra mina uppgifter. Sen tycker jag att det är extra roligt att fixa lite med hur varorna presenteras ut mot kunderna (Intervju med Hanna).

Genom att Hanna ibland gör sina arbetsuppgifter i en annan ordning eller att hon lägger ner lite extra tid på att presentera produkterna på estetiskt tilltalande sätt har hon kommit på egna sätt att engagera sig i sitt arbete och uttrycka någon form av kreativitet trots att hennes arbetsuppgifter är väldigt upprepande. Denna förmåga att kunna engagera sig och hitta sätt att vara kreativ på sitt arbete är centralt för att skapa arbetstillfredsställelse och forskning visar dessutom att detta är minst lika viktigt under sämre arbetsmässiga förutsättningar (Budd 2004; Hodson 2001 i Berg & Frost 2005, s. 661). För att frontpersonalen skall kunna utföra sitt arbete effektivt och gynna verksamheten de arbetar för, är det viktigt att de har möjlighet att känna sig stolta över sitt arbete och sin arbetsprestation oavsett omständigheter (Wangenheim et al. 2007, s. 690).

Wangenheim et al. (2007) menar att det finns ett starkt samband mellan kundnöjdhet och nöjd personal. Om frontpersonalen känner sig nöjda och tillfredsställda på arbetet blir också kunderna nöjda. Som ovan nämnt var även kundnöjdhet, tillsammans med tacksamhet och uppskattning, det som nästan våra alla våra respondenter upplevde var det bästa med att arbeta med kundservice och kan därmed förstås vara den främsta källan till deras upplevda arbetstillfredsställelse.

5. Slutsatser

I detta kapitel har vi utifrån analysen sammanställt och presenterat de slutsatser vi kommit fram till och på så vis besvaras uppsatsens frågeställning: Hur kan de villkor och förutsättningar som yrkesrollen innebär påverka frontpersonalens upplevda arbetstillfredsställelse?

I analysen framhäver vi att frontpersonal i detaljhandeln främst tillhör kategorin ”high strain jobs” då kraven som ställs på dem är höga medan kontrollen är låg. Denna kombination av höga krav och låg kontroll har enligt Karasek (1979) konstaterats leda till minskad arbetstillfredsställelse. Vidare skulle arbetet som frontpersonal kunna tolkas tillhöra den passiva kategorin, eftersom de uppgifter företaget kräver att de utför är repetitiva och inte nödvändigtvis överstiger deras förmågor och/eller resurser. Även denna kategori kan enligt Karasek (1979) kopplas till låg arbetstillfredsställelse.

Således är yrket, oavsett om det betraktas som passivt eller ”high strain” i förhållande till arbetskraven, i riskzonen för låg arbetstillfredsställelse. Detta påstående stärks då frontpersonalens yrkesroll kräver att de utför ett emotionellt arbete eftersom de måste bortse från sin person för att representera företaget. Då de känslor frontpersonalen uppvisar tillhör företaget de arbetar för och deras egna känslor förtrycks i förmån för kunden hamnar frontpersonalen i underläge gentemot båda dessa parter (Constanti & Gibbs 2005). Hur mycket detta emotionella arbete påverkar frontpersonalens arbetstillfredsställelse beror på om det emotionella arbetet är djupgående, ytligt eller naturligt (Ashfort & Humphrey 1993). Vår analys tyder på att alla dessa nivåer är under olika perioder och för olika personer närvarande under en arbetsdag vilket betyder att deras arbetstillfredsställelse, i varierande utsträckning, påverkas negativt.

Vad avser frontpersonalens kontroll kan de inte påverka sin arbetssituation eller sitt uppförande på arbetsplatsen. De kan endast påverka mindre faktorer som exempelvis vilka produkter de rekommenderar till kunden och huruvida de ska ta emot en retur. De kan alltså inte påverka saker som är avgörande för deras upplevda arbetstillfredsställelse. För att vidare beskriva frontpersonalens kontroll på arbetet undersöktes deras nivå av empowerment i förhållande till deras förutsättningar. Vad

som framkom är att desto längre tid en individ varit anställd på en arbetsplats desto högre är deras empowerment. Utöver detta fann vi, likt Ueno (2008), att hög empowerment inte nödvändigtvis har ett positivt samband med hög servicekvalitet då olika grader av begreppet kan resultera i såväl positiva som negativa konsekvenser. I vissa fall kan en låg grad av empowerment vara att föredra då det innebär att personalen utgår från företagets regler och policys vilket i sin tur leder till att alla kunder får service på lika villkor. En låg grad av empowerment kan även tänkas fungera som ett stöd för personalen då de slipper ta beslut de är osäkra på om de får ta eller inte utan istället kan hänvisa till företagets bestämmelser. En viktig aspekt att beakta är att en låg grad av empowerment ökar behovet av kommunikation. Om utrymmet för egna beslut inte finns ökar det behovet av att kommunicera aktuell information så att frontpersonalen vet vad som gäller. Trots att det finns positiva effekter av låg empowerment framgår det i vår undersökning att när personalen böjde på reglerna var det i förmån för kunden vilket ligger till grund för vår slutsats om att empowerment är ett verktyg för att nå andra mål.

Utifrån ”The Cycle of Failure” framgår det att företagen våra respondenter arbetar på inte investerar i sin frontpersonal vilket har en dokumenterad negativ effekt på arbetstillfredsställelsen (Schlesinger & Heskett 1991). Detta trots att investeringar i personalen på lång sikt är ekonomiskt lönsamt då det leder till ökad arbetstillfredsställelse och en vilja hos personalen att stanna hos företaget. Frekvent nyrekrytering och övriga kostnader relaterat till en hög personalomsättning kostar betydligt mer (Schlesinger & Heskett 1991). Faktorer som leder till arbetstillfredsställelse är inte lika tillgängliga för de med icke-standardiserade anställningsformer (Dickson & Lorenz 2009) vilket frontpersonalen i detaljhandeln ofta har (www.scb.se).

De förutsättningar till arbetstillfredsställelse frontpersonalen har kommer från kunderna och socialt stöd. Att göra kunderna nöjda är enligt våra respondenter det bästa med arbetet och stödet från bland annat medarbetare lindrar ansträngningen arbetet medför och hjälper personalen hantera påfrestande faktorer på arbetet. Den totala bristen på faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen positivt kan leda till höga kostnader för företaget i form av bland annat personalomsättningskostnader. Nästan alla respondenter uppgav att de betraktade sitt arbete som något tillfälligt, detta

tyder enligt vår undersökning på att det överlag råder låg arbetstillfredsställelse inom denna yrkeskategori. Utifrån ovanstående medför detaljhandelns frontpersonals arbetssituation, enligt vår undersökning, villkor och förutsättningar så som höga krav och låg kontroll vilket bidrar till att deras arbetstillfredsställelse påverkas negativt. Detta innebär att det finns mycket att arbeta med för att uppnå ökad arbetstillfredsställelse och alla positiva aspekter som medföljer.

6. Avslutande diskussion

I detta kapitel kommer vi avslutningsvis reflektera och diskutera slutsatserna i förhållande till uppsatsens syfte. Vi kommer därefter diskutera våra förslag till vidare forskning.

Vi inledde uppsatsen med att visa på vikten av frontpersonalen och dess betydelse för både kunder och företag. Efter genomförd analys framkom det att personen bakom disken inte har direkt inflytande över sitt arbete utan att frontpersonalens arbetssituation styrs av kunder och företagsledning. Frontpersonalen spelar en viktig roll inom serviceföretag, de är företagets ansikte utåt och utgör för kunden en bild av företaget (Lovelock & Wirtz 2011). Trots detta förbises frontpersonalens person och de förses med en ostabil grund utifrån vilken de förväntas utföra sitt arbete. Förväntningarna som ställs på frontpersonalen är höga men det motsvaras inte av förutsättningarna som ges vilket kan leda till negativa konsekvenser för både individen och företaget. För att öka arbetstillfredsställelsen föreslår vi därför bland annat ökad empowerment, då om frontpersonalen får möjlighet att fatta egna beslut överstiger kraven inte nödvändigtvis längre deras kontroll vilket i sin tur kan tänkas leda till ökad arbetstillfredsställelse. Att kunna påverka sin arbetssituation kan även generera i fler nöjda kunder och kundnöjdhet har i vår undersökning visats bidra till ett ökat engagemang och motivation hos personalen. Detta likt Wangenheim et al. (2007) som menar att det finns ett samband mellan kundnöjdhet och tillfredsställd personal och Castro et al. (2004) som menar att en duktig och motiverad personalstyrka är källan till serviceexcellens. Möjligheten till ökat beslutsutrymme kan också leda till att de upprepande delarna av arbetet reduceras då dessa kan anpassas efter situation och därmed minska upplevelsen av arbetet som passivt.

Som nämns inledningsvis utgår merparten av forskning gällande kundservice från kundernas perspektiv eftersom det är deras upplevelse som avgör huruvida de återvänder till företaget i fråga (Strandvik & Liljander 1994 i Bove & Johnson 2001, s. 190). Detta tyder på att merparten av forskningen berörande frontpersonalens arbetssituation som tidigare utförts, har haft syftet att se till frontpersonalens påverkan på företagen. Det saknas enligt oss undersökningar om frontpersonal som har syftet att undersöka effekten frontpersonalens arbetssituation har på just

frontpersonalen. Vår förhoppning är därmed att denna uppsats kan bidra till forskningsvärlden bland annat då vi utgår från frontpersonalens perspektiv. Vidare har vi utgått från en modell i kombination med andra relevanta teoretiska begrepp för att bidra till en representativ och aktuell skildring av frontpersonalens arbetssituation.

Utifrån vår valda kombination av teorier samt vårt empiriskt insamlade material fann vi att frontpersonalen i detaljhandeln inte har optimala villkor och förutsättningar för att uppnå arbetstillfredsställelse. Frontpersonalens arbetssituation är präglad av höga krav och låg kontroll, arbetet är passivt och de förväntas utföra emotionellt arbete utan möjlighet till ett betydande beslutsutrymme. Det är även en yrkeskategori som respektive företag inte investerar i och som domineras av icke-standardiserade anställningsformer. Trots detta är kundservice något nästan alla våra respondenter kan tänka sig arbeta med i framtiden. Mycket i djupintervjuerna tyder på att detta beror på den sociala aspekten av arbetet. Detta då nästan alla benämnde att det bästa med arbetet var kunderna, att göra kunderna nöjda är den främsta motivationsfaktorn för frontpersonalen. Med bättre förutsättningar och villkor kan arbetstillfredsställelsen hos frontpersonalen öka och därmed ökar även kundtillfredsställelsen. Detta belyser återigen vikten av att företag utbildar och investerar i sin personal. Således gynnar en god arbetssituation inte endast frontpersonalens arbetstillfredsställelse, då arbetstillfredsställelse kan förstås vara källan till fler nöjda kunder och därmed ökad ekonomisk vinst för företaget. Det vill säga frontpersonalen är en förutsättning för tillfredsställda kunder och tillfredsställda kunder är en förutsättning för tillfredsställd frontpersonal.

6.1 Vidare forskning

Som tidigare nämnt saknar vi vidare forskning som behandlar effekterna av frontpersonalens arbetssituation på frontpersonalen. Vi saknar även liknande studier genomförda ur chefers perspektiv för att därmed öka förståelsen för hur de betraktar sin frontpersonals arbetssituation samt hur de arbetar för att öka frontpersonalens möjlighet till upplevd arbetstillfredsställelse. Då vi i denna uppsats utgått från ett begränsat urval önskar vi att fler och mer omfattande studier angående vårt valda ämne genomförs. Ytterligare ett förslag är därför att även genomföra en undersökning

liknande vår, men på en större skala med hjälp av bland annat ett kvantitativt tillvägagångssätt för att öka resultatets reliabilitet.

Källförteckning

Tryckta källor

Alexandersson, K. & Medin, J. (2000). *Begreppen Hälsa och hälsofrämjande – en litteraturstudie*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur: Lund.

Ashfort, B.E. & Humphrey R.H. (1993). Emotional Labour in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*. Vol. 18. No. 1. pp. 88-115.

Berg, P. & Frost A. C. (2005). Dignity at Work for Low Wage, Low Skill Service Workers. *Industrial Relations*. Vol. 60. No. 4. pp. 657-682.

Bolander, E., Prytz, E., Bente Andersen, K., Karlsson, Y. & Nordgaard, B. (1993). *Kunden i fokus, kundservice*. Härnösand: EduMedia Förlag AB.

Bove, L. L. & Johnson L. W. (2001). Customer Relationships with Service Personnel: Do We Measure Closeness, Quality or Strength? *Journal of Business Research*. Vol. 54. pp. 189-197.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Bryson, J., Daniels, P. & Warf, B. (2004). *Service Worlds: People, Organisations and Technologies*. London: Routledge.

Castro, C. B., Armario E. M. & Ruiz D. M. (2004) The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 15. No. 1. pp. 27-53.

Constanti, P. & Gibbs, P. (2005). Emotional Labor and Surplus Value: The Case of Holiday Reps. *Service Industries Journal*. Vol. 25. No. 1. pp. 103-116.

Daunt, K.L. & Harris, L. C. (2014). Linking Employee and Customer Misbehavior: The Moderation Role of Past Misdemeanours. *Journal of Marketing Management*. Vol. 30. No. 3-4. pp. 221-244.

Dickson, K. E. & Lorenz A. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation. *Journal of Behavioural and Applied Management*. Vol. 10. No. 2. pp. 166-191.

Harrington, R. (2011). *Stress, health and well-being: A Positive Psychology Approach*. Belmont: Wadsworth.

Hochschild A. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*. Vol. 85. No. 3. pp. 551-575.

Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24. No. 2. pp. 285-308.

Korczynski, M. (2002). *Human resource management in service work*. Basinstoke: Palgrave.

Labonte R. (1994). Health Promotion and Empowerment: Reflections on Professional Practice. *Health Education and Behavior*. Vol 21. No. 2. pp. 253-268.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Ryen, A (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Schlesinger, L. A., Heskett, J. L. (1991). *Breaking the Cycle of Failure in Services*. Sloan Management Review. Vol. 32. No. 3. pp. 17-28.

Schreurs, BHJ., van Emmerik, IJH., Günter, H. & Germeys, F. (2012) A Weekly Diary Study on the Buffering Role of Social Support in the Relationship Between Job Insecurity and Employee Performance. *Human Resource Management*. Vol. 15. No. 2. pp. 259-280.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Wangenheim, F., Evanschitzky, H. & Wunderlich, M. (2007). Does the Employee-Customer Satisfaction Link for All Employee Groups? *Journal of Business*. Vol. 60. No. 7. pp. 690-697.

Webbkällor

Ekonomifakta. (2014). Strukturförändringar i sysselsättningen. <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Arbetsmarknad/Sysselsattning/Strukturforandringar-i-sysselsattningen/> (Läst 2014-03-21).

Statistiska Centralbyrån. (2014). *Kortperiodisk sysselsättningsstatistik: Fjärde kvartalet 2013*. <http://www.scb.se> (Läst 2014-04-02).

Muntliga källor

Agnes. Intervju 2014-04-16.

Erica. Intervju 2014-04-22.

Hanna. Intervju 2014-04-15.

Ida. Intervju 2014-04-15.

Josefine. Intervju 2014-04-15.

Louise. Intervju 2014-04-16.

Maria. Intervju 2014-04-24.

Olivia. Intervju 2014-04-22.

Robin. Intervju 2014-04-16.

Sandra. Intervju 2014-04-14.

Bilagor

Intervjuguide

- Berätta lite om dig själv... Ålder, bostadssituation, utbildning.
- Berätta lite om ditt arbete... Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Hur kom det sig att du började arbeta med kundservice? Hade du någon erfarenhet när du började?
- Hur många är ni på din arbetsplats?
- Vet du om dem flesta är extra eller fast anställda?
- Hur länge har du arbetat med kundservice, där du är nu (och totalt)?

- Vilken typ av anställningskontrakt har du?
- Hur långt är/var ditt nuvarande anställningskontrakt?
- Hur många timmar arbetar du i genomsnitt per vecka?
- Blir det mycket övertid?
- Om ja, får du betalt när du arbetar övertid?
- Har ni någon form av stämpelklocka?
- Känner du att din lön är rimlig? Är du underbetald/överbetald? Motivera

- Är du nöjd med ditt jobb?
- Vet du om företaget har någon strategi som de/ni arbetar utefter?
- Vad är/var det bästa med att arbeta där?
- Berätta om en positiv upplevelse från ett servicemöte?
- Vad är/var det sämsta med att arbeta där?
- Berätta om en negativ upplevelse från ett kundmöte? – hur kände du dig då?
- Känner du dig lojal mot företaget? Talar du om gott om företaget som arbetsgivare?
- Under tiden du arbetat där, har de genomfört någon förändring för att förbättra sin arbetssituation?

- Upplever du ofta ditt arbete som stressfyllt? Vid vilka situationer/under vilka omständigheter framträder det mest?

- Hur hanterar du stressfyllda situationer? Hur påverkar det din arbetsprestation?
- Hur hanterar du besvärliga kunder?
- Känner du att krävs av dig att du behöver gå in i en roll/sätta på en fasad på ditt arbete? Berätta (varför och hur ofta)
- Har ni någon arbetsuniform eller arbetskläder?
- Hur mycket rast har du? Är det en fast tid eller kan du ta några minuters paus när du vill?
- Känner du att detta är rimligt eller hade du velat ha mer/mindre rast?
- Kände du dig engagerad/motiverad när du arbetade med kundservice? Berätta
- Kände du att hade möjlighet att fatta egna beslut i mötet med kunderna?
Berätta
- Känner du att något hindrar dig att leverera smidig service?
Regler/Polycys/Tid
- Finns det regler du kan rucka på? – ge exempel och förklara varför känner du att du kan göra de?
- Kunde ledningen gjort något annorlunda för att du skulle känna dig motiverad/engagerad/fatta egna beslut? Utveckla
- Mättes din arbetsprestation på något sätt? Berätta, om ja, hur mättes detta och hur presenterades detta?
- Är prestationsmätning något du känner dig stressad över?
- Känner du att du har den kompetens som krävs för att klara av dina arbetsuppgifter? Berätta
- Förväntas du utföra arbetsuppgifter som ligger utanför sin arbetsbeskrivning?
- Får ni ta del av utbildningar inom företaget?
- Känner du att ditt arbete utmanar dig intellektuellt?
- Känner du att det ställs rimliga krav på dig i dina arbetsuppgifter? Både från kunderna och ledningen?
- Känner du att du har rimligt ansvar i ditt arbete?

- Upplever du dig ha hög kontroll över ditt arbete - att du kan påverka din arbetssituation/arbetsuppgifter?
- Upplever du att du har positivt stöd från chefen/ledningen/kollegor?
- Hur fungerar kommunikation inom företaget?
- Känner du dig hörd? – känner du att ledningen lyssnar på vad du har att säga och att tar dem det till sig?
- Ges det möjlighet att komma med förändringsförslag under ordnande omständigheter?
- Blir du tillfrågad innan förändringar som påverkar det och din arbetssituation genomförs?
- Hittar ni på någonting tillsammans utanför arbetet? Afterwork etc?
- Känner du förtroende till ledningen/din chef?
- Känner du dig uppskattad av ledningen/chefen? Hur eller på vilket sätt visar dem uppskattning?
- Känner du dig som företagets viktigaste resurs? Vad gör de för att du ska känna så?
- Är det hög personalomsättning på ditt arbete?
- Enligt dig, finns det möjlighet att utvecklas inom organisationen?
- Är kundservice något du kan tänka dig att arbeta med i framtiden? Varför?
- Om du fick ändra på något angående din arbetssituation, vad skulle det vara?
- Är det något du själv skulle vilja tillägga?