

## **Upplärning av visstidsanställda – Butikschefers perspektiv**

En kvalitativ studie inom detaljhandeln

## **Introductory training of temporary employees – Store managers perspective**

A qualitative study in the retail sector

Examensarbete inom huvudområdet  
management  
Grundnivå nivå 15 Högskolepoäng  
Vårtermin 2019

Ebba Claesson  
Elin Bergstrand

Handledare: Tony Pehrson  
Examinator: Anna Larsson

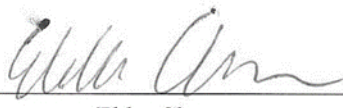
## Upplärning av visstidsanställda – Butikschefers perspektiv


En kvalitativ studie inom detaljhandeln

Examensrapport inlämnad av Ebba Claesson och Elin Bergstrand till Högskolan i Skövde, för  
Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2019-06-07

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt  
identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan  
examen.

Signerat:   
Ebba Claesson

Signerat:   
Elin Bergstrand

# Förord

Vi författare vill innerligt tacka samtliga som medverkat och bidragit till studien. Först och främst vill vi tacka deltagande respondenter som har gjort studien möjlig att genomföra. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Tony Pehrson som har stöttat oss i rätt riktning.

Han har utmanat oss till att vara kritiska och ifrågasättande för att utveckla arbetet och oss själva. Följaktligen värderar vi de synpunkter och den konstruktiva kritik vi har fått från vår examinator Anna Larsson samt våra kurskamrater. Därför vill vi rikta ett stort tack även till dem. Avslutningsvis vill vi tacka för det stöd som vi har fått från familj och vänner genom hela arbetsprocessen.

Ebba Claesson & Elin Bergstrand

2019-06-07

# Sammanfattning

**Bakgrund och problem:** Idag eftersträvar företag kostnadsminskning genom flexibilitet, vilket har medfört att efterfrågan på visstidsanställda inom detaljhandeln har ökat markant. Trots den ökade efterfrågan är det inte ovanligt att visstidsanställda inte får någon upplärning alls och företag riskerar lägre produktivitet till följd av lägre kompetens. Utifrån den resursbaserade teorin är det viktigt att de visstidsanställda bidrar med värde genom acceptabel produktivitet, vilket innebär hur mycket företag förväntar sig av sina anställda. Det krävs inte minst eftersom yrket butiksbiträde anses vara komplext. På grund av komplexiteten och den ökade andelen visstidsanställda är det därför centralt att bevara och utveckla visstidsanställdas kompetens genom en god upplärning för att de ska uppnå acceptabel produktivitet.

**Syfte:** Syftet med studien är att öka förståelsen för hur företag inom detaljhandeln arbetar med upplärning av visstidsanställda. Studien avser att undersöka hur företag kan bemöta den föränderliga marknaden genom att förstå hur upplärning av visstidsanställda kan utformas för att de ska uppnå acceptabel produktivitet.

**Metod:** Studien har antagit en kvalitativ metod för att uppnå studien syfte. Åtta semistrukturerade intervjuer har genomförts med olika butikschefer, vilket har bidragit med deras syn på visstidsanställdas upplärning i praktiken.

**Slutsats:** Studiens resultat visar att visstidsanställdas upplärning varierar beroende på vilken butik det gäller, men att det finns vissa aspekter som är generella. På grund av att butiker är unika och att individuella skillnader påverkar finns inget konkret arbetssätt för hur upplärningen blir mest effektiv. Trots det har studien klargjort för att skriftliga, muntliga och digitala verktyg är av central betydelse för upplärningen och borde kombineras för att generera värde. Hur kombinationen ser ut beror däremot på hur företaget arbetar och vad som förväntas av de visstidsanställda, alltså den acceptabla produktiviteten. Det har även visat sig att företag vanligtvis inte förväntar sig lika mycket vad gäller produktivitet hos de visstidsanställda som de tillsvidareanställda och att upplärningen därför varierar. Av resultatet framgår även att en värdefull aspekt av upplärningsarbetet är att låta nyanställda implementera teoretiska kunskaper i praktiken. Därmed krävs både teoretisk och praktisk upplärning.

**Nyckelord:** Upplärning, introduktion, visstidsanställda, detaljhandeln, acceptabel produktivitet, butikschef, resursbaserad teori

## **Abstract**

**Background and problem:** As of today, companies are aiming to reduce costs through flexibility, which in turn has led to a significant increase of the demand for temporary employees within the retail sector. Despite this increased demand it is not uncommon for temporary employees to not receive introductory training, thus companies risk lowering productivity as a result of lower competence levels. According to the resource based theory it is essential that temporary employees contribute valuably through acceptable productivity, which exhibits how much companies expect from their employees. This is however partly necessary since the position of a sales assistant is regarded as a complex profession. Due to the complexity and the increasing portion of temporary employees in the workfield, it is essential to preserve and develop competence achieved through sufficient introductory training to attain acceptable productivity.

**Purpose:** The purpose of this study is to acquire a deeper understanding of how companies in the retail sector conduct introductory training of temporary employees. The study aims to examine how companies potentially can manage the ever changing market through understanding how introductory training of temporary employees can be designed to obtain acceptable productivity.

**Method:** The study has adopted a qualitative method for achieving its purpose. Eight semi-structured interviews have been conducted with multiple store managers with the purpose of compiling views and experiences of introductory training in practice.

**Conclusion:** The results of the study demonstrate that introductory training of temporary employees varies depending on the store in which one operates. Certain aspects appear to be prevalent, however since each store is unique and has individual variables in effect there is no palpable way of streamlining introductory training. Consequently, the study has confirmed that written, oral and digital tools are imperative for introductory training and should be combined to be of value. This combination design is dependent on how a specific company works and what is expected of the temporary employees, that is, the acceptable productivity. It has also been found that companies frequently do not expect as much in terms of productivity from temporary employees as opposed to permanent employees, seeing this introductory training can vary. The result confirms valuable aspects of introductory training

involves allowing new employees implement theoretical knowledge in practice. Therefore is both theoretical and practical training required.

**Keywords:** Introductory training, introduction, temporary employees, retail sector, acceptable productivity, store manager, resource based theory

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problembakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Problemformulering .....	6
1.4 Syfte .....	6
1.5 Avgränsning .....	6
<b>2. Teoretisk referensram.....</b>	<b>7</b>
2.1 Personalarbetets framväxt .....	7
2.1.1 Intellectuellt kapital - Humankapital.....	8
2.2 Resursbaserad teori.....	8
2.2.1 Utveckling av resurser .....	9
2.2.2 Kritik till resursbaserad teori .....	10
2.3 Visstidsanställning.....	11
2.4 Upplärning.....	13
2.4.1 Acceptabel produktivitet .....	14
2.4.2 Organisatorisk socialisation.....	14
2.4.3 Verktyg.....	15
2.4.3.1Handledning .....	16
2.4.3.2 Digital utbildning.....	16
2.5 Analysmodell.....	18
<b>3. Metod.....</b>	<b>20</b>
3.1 Metodval.....	20
3.2 Urval.....	21
3.3 Datainsamling.....	22
3.3.1 Tillvägagångssätt.....	22
3.3.2 Förberedelser .....	23
3.3.3 Analys av insamlade data .....	23
3.4 Etiska reflektioner .....	24
3.4.1 Anonymitet och konfidentialitet.....	25
3.4.2 Trovärdighet .....	25
3.5 Metodkritik.....	26
<b>4 Empiri.....</b>	<b>28</b>
4.1 Beskrivning av intervjupersonerna.....	28



4.2 Personalen som resurs .....	29
4.3 Anledningar till att anställa på visstid .....	29
4.4 Produktivitet och arbetsprestation .....	30
4.5 Utbildning av visstidsanställda .....	32
4.5.1 Introduktion till företaget .....	32
4.5.2 Organisatorisk socialisation .....	33
4.5.3 Verktyg vid utbildning .....	34
4.5.4Handledning .....	36
4.5.5 Skillnader i utbildning mellan visstidsanställda och tillsvidareanställda .....	37
4.6 Engagemang och vilja till att lära .....	38
4.7 För- och nackdelar med utbildning av visstidsanställda .....	39
<b>5. Analys .....</b>	<b>40</b>
5.1 Visstidsanställda som en resurs .....	40
5.2 Visstidsanställdas acceptabla produktivitet .....	41
5.3 Vikten av organisatorisk socialisation .....	42
5.4 Skriftliga och digitala utbildningsverktygs inverkan .....	43
5.5Handledningens bidrag till utbildningen av visstidsanställda .....	45
5.6 För- och nackdelar med visstidsanställdas utbildning .....	45
5.7 Reviderad analysmodell .....	47
<b>6 Slutsats .....</b>	<b>49</b>
6.1 Resultat .....	49
6.2 Diskussion till resultat .....	50
6.3 Studiens bidrag .....	52
6.4 Förslag till framtida forskning .....	52
6.5 Kritik mot studien .....	53
<b>7. Referenslista .....</b>	<b>55</b>
<b>Bilaga 1 – Individuell reflektion Ebba Claesson .....</b>	<b>61</b>
<b>Bilaga 2 – Individuell reflektion Elin Bergstrand .....</b>	<b>63</b>
<b>Bilaga 3 – Intervjuguide .....</b>	<b>65</b>

# 1. Inledning

---

*Det inledande avsnittet avser att introducera läsaren till studiens ämne. I bakgrunden redogörs det för ökningen av visstidsanställda inom detaljhandeln, varför de behövs och hur företag påverkas av anställningsformen. Vidare diskuteras hur visstidsanställdas kompetens, utifrån den resursbaserade teorin, kan ses som en betydelsefull tillgång i organisationen samt hur visstidsanställda genom en god upplärning kan generera värde och konkurrenskraft. Avsnittet mynnar ut i problemformulering, syfte och avgränsning.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Som ett resultat av globaliseringen krävs det numera flexibilitet i arbetskraften för att vara konkurrenskraftig på den globala marknaden (Tan, Denton, Rae & Chung, 2013). Därför eftersträvar företag idag kostnadsminskning genom flexibilitet, vilket har gjort att efterfrågan på tillfällig arbetskraft har ökat under perioder då företag är i behov av mer personal (Conelly & Gallagher, 2004; Reilly, 1998; Tan et al., 2013). Dessutom skedde en markant minskning av varaktiga anställningar i västvärlden under 1990-talet, bland annat i Sverige (Reilly, 1998). När det kommer till den svenska detaljhandeln ökade antalet visstidsanställda kraftigt under denna tidsperiod. 12 procent av anställda inom detaljhandeln hade år 1990 en tidsbegränsad anställning och år 2017 ökade andelen till hela 29 procent. Kassapersonal och butikssäljare är yrken som påverkats markant av denna ökning (Fakta om visstidsanställningar i detaljhandel, 2018). Dessutom finns det idag många olika former av visstidsanställningar och en av dessa är den tillfälliga anställningen där personer i direkt anslutning till organisationen rekryteras för att bemöta det varierande behovet av arbetskraft (Conelly & Gallagher, 2004).

För att skapa konkurrenskraft genom att bemöta det skiftande behovet arbetar företag på olika sätt med visstidsanställningar. För företag med specifika högsäsonger (exempelvis julhandeln) är visstidsanställningen ett bra komplement till tillsvidareanställningen, eftersom de periodvis är i behov av mer personal. Annat som gynnas av anställningsformen är möjligheten att täcka upp för föräldraledighet och semester, samt när det finns en osäkerhet gällande framtida behov av tillsvidareanställda (Wiklund, Ahlén, Beckman & Karlsson, 2015). Osäkerheten kan delvis

grunda sig i den växande e-handeln som kan komma att påverka fysiska butikens existens samt hur organisationerna arbetar med personal (Rosenström, 2016). Ur ett individperspektiv finns det också fördelar med tillfällig anställning, som delvis handlar om individers vilja att fritt kunna kontrollera hur mycket, var och när de vill arbeta. En undersökning visar att en av två visstidsanställda ungdomar föredrar en visstidsanställning framför en tillsvidare. När det gäller visstidsanställda i stort önskar en av tre denna form av tjänst (Wiklund et al., 2015).

Även om många visstidsanställda trivs med sin anställning finns det negativa konsekvenser av anställningsformen. Som ett resultat av den ökade efterfrågan på flexibel arbetskraft har stress och ohälsa uppkommit i dessa sammanhang. Det framgår även att vissa visstidsanställningar inte bara påverkar den enskilde anställde negativt utan också hela arbetsplatsen (Berggren & Carlén, 2016; Boman, Carlén & Strömbäck, 2012; Kalleberg, 2000; Fakta om visstidsanställningar i detaljhandeln, 2018). Boman et al. (2012) menar att lägre kompetens och stress på arbetsplatsen påverkar arbetsrelationerna och i sin tur produktiviteten negativt (Boman et al., 2012). Det har även visat sig att anställningsformen kan medföra stress hos de fast anställda som inte vet hur framtida förhållanden på arbetsplatsen kommer att se ut, samt hos de visstidsanställda som ständigt jagar timmar för att få sin privatekonomi att gå ihop (Berggren & Carlén, 2016). Dessutom finns en outtalad överenskommelse om att visstidsanställda alltid ska vara tillgängliga och ställa upp om arbetsgivaren så kräver. Det skapar en underliggande stress om den anställde inte tackar ja till arbete, eftersom det då kan finnas risk att inte bli tillfrågad om framtida arbetstimmar (Fakta om visstidsanställningar i detaljhandeln, 2018). Arbetsgivare tenderar att missbruka anställningsformen genom att skapa dagskontrakt och andra kortfristiga anställningar som ett resultat av strävan efter kostnadseffektivitet (Berggren & Carlén, 2016). Frågan är dock om detta arbetssätt är så kostnadseffektivt som det framstår sig vara, i och med den stress som går att betrakta både hos visstidsanställda och tillsvidareanställda.

Den ohälsa och stress som tillfällig anställning kan bidra med kan leda till högre kostnader för sjukskrivningar och dessutom leder det till högre personalomsättning (Berggren & Carlén, 2016). För att företag ska bli kostnadseffektiva och på så sätt skapa konkurrensfördelar krävs resurser som är värdefulla för företaget, varav mänskliga resurser är en av dessa. Om företag tar tillvara på resurserna kan de bidra till en ökad konkurrenskraft, men enbart om de genererar ett värde till organisationen (Barney, 1991). Att använda sig av dagskontrakt och andra

kortfristiga anställningar som i sin tur kan leda till ohälsa, kan tolkas som att företag inte värnar om sina resurser. Att en resurs är värdefull innebär att den på något sätt gör det möjligt för företag att implementera dess strategier för att öka effektivitet och produktivitet (Barney, 1991). Företag som inte värnar om sina resurser, så som visstidsanställd personal, kan utsättas för en kvalitetsförlust eftersom kunskapsnivån hos dem inte alltid är hög (Berggren & Carlén, 2016). Det kan handla om att visstidsanställd personal inte är lika produktiv som de tillsvidareanställda, vilket kan medföra en upplevelse av att det fattas personal på arbetsplatsen (Boman et al., 2012). Visstidsanställd personal med lägre kompetensnivå kan därför tolkas som resurser av lägre värde.

För att bemöta den lägre kompetensen är det centralt att arbeta med en god och väl anpassad introduktion som gynnar personalens utveckling (Smither, 2003). Det är även centralt att se över hur nyrekryterade visstidsanställda snabbt ska motiveras till att öka förståelsen för företaget och dess arbetsprocesser för att kunna bidra med värde till organisationen (Tan et al., 2013). Smither (2003) menar att det är under den anställdes introduktion som det är vanligast att en anställd lämnar organisationen. Därför är det av största vikt att redan under rekryteringsprocessen ha en plan för hur inskolningen behöver se ut för att den nyanställde ska vilja stanna kvar under sin anställningsperiod. Vanligtvis är nyrekryterade personer oerfarna och kommer därmed i början vara olönsamma för företaget (Smither, 2003). Det beror delvis på att det är kostsamt att anställda inte besitter acceptabel produktivitet, vilket bland annat kan härstamma från utebliven försäljning eller att det tar tid från annan personal som behöver handleda den nyanställda, som till exempel kan resultera i lägre intäkter. Med acceptabel produktivitet menas den arbetsprestation som förväntas av den anställda, vilket kan variera mellan olika organisationer (Catasús, Högberg & Johrén, 2012). I takt med att produktiviteten under inskolningen ökar kommer den anställda att bidra till organisationen i större utsträckning (Smither, 2003). Ur ett resursbaserat synsätt kan den anställda under en effektiv introduktion utvecklas till en värdefull resurs som i enlighet med Barney (1991) kan bidra med effektivitet och produktivitet till organisationen.

## **1.2 Problemdiskussion**

Att bevara och utveckla kompetens i organisationen är enligt den resursbaserade teorin (RBT) av stor betydelse för att bli konkurrenskraftig och kostnadseffektiv (Barney, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Inom klädbutiker är det vanligt med hög- och lågsäsonger, vilket gör

att det är svårt att förutsäga arbetskraftsbehovet och därmed ökar behovet av visstidsanställda (Wiklund et al., 2015). När det kommer till den tillfälliga arbetskraften generellt inom detaljhandeln ställs det ofta höga krav på kompetens eftersom yrket butiksbiträde anses vara komplext (Boman et al., 2012). De behöver utveckla förståelse för allt från teknik till försäljning, vilket tyder på att det krävs en bred kunskap även för de som är visstidsanställda (Boman et al., 2012). Det är däremot inte helt ovanligt att visstidsanställda inte får någon upplärning alls, vilket gör att de istället för att ge värde åt organisationen utgör en kostnad (Berggren, 2018). Får inte tillfälligt anställda den kompetens som behövs för arbetet kan det resultera i att de tillsvidareanställda kan uppleva press och stress på att ständigt finnas till som hjälp för visstidsanställda som kanske inte alltid besitter den kunskap som krävs (Boman et al., 2012). I och med den efterfrågan som ställs på kompetens hos butiksbiträden, samt att behovet av visstidsanställningar är stort inom klädbutiker utgör det ett relevant studieobjekt.

Den ökade efterfrågan på visstidsanställda inom detaljhandeln (Fakta om visstidsanställningar i detaljhandeln, 2018) medför att företag behöver ta ansvar för hur de ska hantera och utveckla denna resurs för att den ska generera värde åt organisationen. Att ta tillvara på kompetensen hos anställda är någonting som kan vara stödjande för upprätthållande och skapande av konkurrensfördelar, där Sitlington (2012) menar att expertisen hos personalen är av högst värde för organisationen (Sitlington, 2012). En förutsättning för att kunna utveckla kompetens är upplärning som möjliggör att visstidsanställda uppnår tillräckligt hög kompetens så att de kan bidra med värde. Anställda som inte får tillräckligt med upplärning tenderar att bli mindre produktiva och dessutom ökar sannolikheten för att de begår misstag (Ton, 2012). Tan et al. (2013) menar att omfattningen av utbildning skiljer sig mellan visstidsanställda och fast anställda. De diskuterar gällande att kortare anställningar tenderar att bli associerade med lägre nivå av utbildning, vilket i sin tur kan ha negativ inverkan på kompetensen i företaget som helhet. Det kan påverka organisationens förmåga att växa på lång sikt och kan innebära att dessa personer inte helhjärtat lever upp till sina åtaganden i företaget. Det finns även vissa svårigheter med att bestämma hur lång upplärningen för visstidsanställda ska vara, bland annat eftersom de troligtvis inte är fullt insatta i företagets arbetsprocesser (Tan et al., 2013). Frågan är vem som har mest insikt i upplärningen och hur mycket tid som behöver avsättas för inskolning. Är företagets ledning, HR-avdelning eller regionchef en stor del av visstidsanställdas upplärning i praktiken eller är butikscheferna själva ansvariga för hur den utformas? Butikschefer får kanske instruktioner gällande upplärning från ledningen, men frågan är om de nyttjas?

Hur upplärningen av visstidsanställda ser ut kan påverkas av flera faktorer, där e-handeln är en av dem. Vissa påstår att utvecklingen av e-handeln skulle kunna konkurrera ut den fysiska butiken, men Rosenström (2016) menar att det inte behöver vara fallet. Det är svårt att förutsäga utvecklingen av e-handeln och det har visat sig att det inte bara är e-handeln som ökar utan också den traditionella butikshandeln. För att bemöta utvecklingen behöver företag fokusera på strategier för att hantera den framtida marknaden (Rosenström, 2016). I och med utvecklingen av e-handeln tillsammans med det ökade användandet av visstidsanställda ställs nya krav på kompetens. Rosenström (2016) menar att anställdas kompetens är nyckeln till konkurrenskraft, vilket även RBT påstår (Barney, 1991). Detta resonemang förutsätter dock att organisationer ser på sin personals kompetens som en värdefull resurs som genom acceptabel produktivitet kan bidra till konkurrenskraft. I och med att acceptabel produktivitet kan se olika ut beroende på vilken organisation det gäller (Catasús et al., 2012), kan det inte heller tänkas finnas ett generellt svar på vad som utgör den acceptabla produktiviteten. Det finns inte heller något konkret svar vad gäller vad som förväntas av olika anställningsformer. Värderas personal som är anställda på visstid lika högt som tillsvidareanställda med tanke på att både Tan et al. (2013) och Berggren (2018) pekar på att visstidsanställda inte får utbildning i lika stor utsträckning?

Att uppnå företagets förväntade prestationsstandard kan ta lång tid och dessutom uppnår visstidsanställda sällan lika hög nivå av kompetens som fast anställda (Tan et al., 2013). Berggren (2018) menar att företag som satsar på sina anställda genom att lägga mer pengar på dess utveckling, i längden tjänar på det. Det beror på att personal som får mer utbildning utvecklar högre kompetens och motivation i arbetet, för att därigenom generera nytta till företaget genom exempelvis ökad försäljning och kundnöjdhet. Att lägga mer tid på utveckling av tillsvidareanställda jämfört med visstidsanställda är vanligtvis huvudsyftet med personalinvesteringar (Berggren, 2018). Det finns däremot inga tendenser till att detaljhandeln skulle sluta med visstidsanställda eftersom det finns fördelar med användandet av anställningsformen (Wiklund et al., 2015). Därigenom blir det viktigt att även satsa på tillfälligt anställda. När visstidsanställda inte innehar acceptabel produktivitet utgör de en kostnad för företaget (Smither, 2003) och resursen bidrar därmed inte till konkurrenskraft enligt RBT (Barney, 1991). För att vinna konkurrenskraft är det därmed relevant att arbeta med visstidsanställda för att de ska öka produktiviteten. För att företag ska lyckas med det är upplärningen av tillfällig arbetskraft en avgörande process för organisationer inom detaljhandeln med många visstidsanställda. I den processen är butikscheferna de som är närmast arbetet i den operativa verksamheten och därmed skulle de kunna bidra med en djupare

förståelse för hur arbetet fungerar i praktiken, samt hur det kan utvecklas. Hur väl butikshefer lyckas med upplärning kan vara avgörande för hur värdefulla de visstidsanställda blir för verksamheten, vilket inte bara har en inverkan på den enskilda butiken utan även organisationen i stort. Vad som i praktiken anses som en bra upplärning kan ge incitament till hur arbetet med upplärning kan utvecklas och därmed kan resultatet komma att bli viktigt för ledningen. Det gäller inte bara inom detaljhandeln, utan kan även nyttjas av företag i andra branscher.

### **1.3 Problemformulering**

Hur arbetar företag med upplärning av visstidsanställda för att de ska uppnå acceptabel produktivitet?

### **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur företag inom detaljhandeln arbetar med upplärning av visstidsanställda. Studien avser att undersöka hur företag kan bemöta den föränderliga marknaden genom att förstå hur upplärning av visstidsanställda kan utformas för att de ska uppnå acceptabel produktivitet.

### **1.5 Avgränsning**

Studien kommer inte att räkna på produktivitet, utan istället fokusera på att förstå upplärningsprocessen och hur den kan leda till produktivitet.

## 2. Teoretisk referensram

---

*Avsnittet presenterar tidigare forskning, teori och analysmodell. Först får läsaren ta del av personalarbetets framväxt för att förstå utvecklingen mot att företagen ser personalen som en resurs, vilket sedan presenteras mer ingående genom den resursbaserade teorin. Vidare följer kritik mot teorin och varför den trots det är relevant. Därefter beskrivs tidigare forskning om visstidsanställda och upplärning. Den fakta som presenteras här kommer senare användas för att förstå empirin i analysen. Därför avslutas kapitlet med en analysmodell som förklarar hur empirin ska analyseras i förhållande till teori och tidigare forskning.*

---

### 2.1 Personalarbetets framväxt

Personaladministration eller personalarbete var de termer som länge definierade arbetet med personal (Boglind, Hällstén & Thilander, 2013). Human Relations-skolan växte fram under 1900-talet, där motivation och uppmuntran betraktades som viktiga aspekter för att främja prestation i arbetet (Lindmark & Önnevik, 2011). Det var under denna tidsperiod som Peter Drucker initierade konceptet human resources (HR). Han belyste betydelsen av att se människan som en resurs istället för en kostnad, vilket senare kom att ses som grunden till dagens human resource management (HRM). HRM slog dock igenom så sent som på 1980-talet, som betonade HR-arbetets växande strategiska inriktning (Boglind et al., 2013).

För att gå tillbaka till början av utvecklingen gällande det svenska personalarbetet menar Damm (1993) att den framväxande processen går att dela upp i olika faser. Det första personalarbetet hävdar hon växte fram ur en socialpolitisk rörelse mellan 1910–1949, vilka hade i syfte att avlägsna samhällets orättvisor och oegentligheter. Efter 1950-talet blev det allt större fokus på personaladministrativt arbete och inte så mycket på personalens trivsel. Att värna om personal under denna tid handlade mycket om personalarbete och dess humanistiska ideal, vilket stod i motsats till Human Relations-skolan som fokuserade på ökad arbetsprestation. Den administrativa personalfunktionen fick i allt större utsträckning som uppgift att sammanföra människans sociala önskan med rationella intressen i företag. Trots det kvarstod en distinkt fördelning mellan det administrativa arbetet och arbetet med personalens trivsel. På 1970-talet tog en ny människosyn form, där utbildning blev ett sätt att förverkliga sig själv och arbetet ett



sätt för anställda att utvecklas personligen. Det innebar att personalfunktionen både hade i uppgift att bidra till arbetstillfredsställelse hos de anställda, men också organisatorisk produktivitet (Damm, 1993). Denna syn på personalarbetet lever till viss del kvar även idag (Boglund et al., 2013).

### **2.1.1 Intellectuellt kapital - Humankapital**

Intellectuellt kapital (IK) är svårdefinierat och omdiskuterat (Edvinsson & Malone, 1998), men Yang och Zhao (2018) definierar det som företags osynliga tillgångar (Yang & Zhao, 2018). En del av IK är humankapital och består av anställdas individuella förmågor, deras kunskap och skicklighet samt hur stor erfarenhet de innehar. Hur förmågorna samverkar och verkar dynamiskt kan utveckla kapacitet för att bemöta en omgivning som präglas av konkurrens. Att utveckla samt tillåta kreativitet och innovation i företag är viktiga delar som måste tas tillvara på hos personalen. Exempelvis bör kompetens införlivas i verksamheten och sedan spridas (Edvinsson & Malone, 1998). Som tidigare nämnt kan människan sedan flera årtionden tillbaka ses som en resurs (Boglund et al., 2013) och Damm (1993) hävdar även att de mänskliga resurserna kan bidra med produktivitet i organisationen (Damm, 1993). Eftersom företag idag ser på sin verksamhet utifrån att människan är en viktig resurs finns det därför anledning till att se värdet på humankapitalet i organisationen (Yang & Zhao, 2018). När företag är medveten om sitt IK kommer de också förstå hur resurshanteringen kan utvecklas beroende på vilket värde de vill få ut. Det finns många olika former av värden som kan genereras genom IK, där en är ökad produktivitet. Utvunna värden grundar sig i välplanerade, genomtänkta och välutformade management strategier (Harrison, Patrick & Sullivan, 2000).

### **2.2 Resursbaserad teori**

Den resursbaserade teorin (RBT) har sitt ursprung inom ekonomi, men en stor del av forskningen har utvecklats av forskare inom området för ledningsstrategi och populariteten har vuxit inom områden som exempelvis personalhantering (Hitt, Xu & Matz Carnes, 2015). Teorin utgår från att det finns olika resurser i företaget som bidrar till att förstå och kunna implementera strategier med syfte att öka produktivitet och effektivitet. Ett företags resurser kan bland annat definieras som tillgångar, företagsattribut, information och kompetens (Barney, 1991). De olika resurserna kan enligt teorin även antas vara grundläggande faktorer för prestation (Andersén, Jansson & Ljungkvist, 2016; Teece et al., 1997) och dessutom är syftet att resurser i företaget

genererar värdeskapande genom utveckling av konkurrensfördelar (Barney, 1991; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). Organisationens resurser kan delas in i tre kategorier: *fysiska resurser*, *mänskliga resurser* och *organisatoriska resurser*. De fysiska resurserna ses som de tekniska tillgångar som företag har, organisationens anläggning och utrustning, tillgång till råmaterial samt geografiskt läge. Mänskliga resurser är sådant som utbildning, erfarenhet, intelligens, samt anställda och relationer i organisationen. Den sista resurskategorin, organisatoriska resurser, innefattar informell och formell planering samt företagssystem likväl som informella relationer i företag och i den omkringliggande miljön (Barney, 1991).

Det är en omfattande process att ta reda på vilka resurser ett företag innehar. För att förstå de resurser som finns behöver de sammanställas och struktureras för att de ska bevaras och skapa värde för såväl kunder som verksamhet. När kunderna får ta del av en högre nytta av resurserna jämfört med vad konkurrenterna ger dem utgör det konkurrensfördelar (Sirmon et al., 2007). Är företagets resurser värdefulla kan strategier implementeras med syfte att förbättra effektiviteten, dessutom behöver resurserna vara sällsynta (Barney, 1991; Sirmon et al., 2007). Värdeskapande resurser kan innehas av likväl ett stort antal andra konkurrerande företag, vilket innebär att konkurrensfördelar genom värdefulla resurser inte alltid är bestående. Om en värdefull resurs innehas av flertalet andra företag kommer de på samma sätt kunna nyttja resursen. Därför krävs det att organisationen implementerar unika strategier för hur resurserna ska nyttjas för att inte ge andra företag möjlighet till konkurrensfördelar (Barney, 1991). Dessutom behöver organisationer kombinera samtliga av de olika resurserna, vilka är fysiska resurser, mänskliga resurser samt organisatoriska resurser. Det är ytterligare en avgörande aspekt för hur väl organisationen lyckas med värdeskapande och implementering av specifika företagsstrategier. Dessutom behöver kombinationen vara unik, men det är däremot svårt att veta exakt hur sällsynta resurserna behöver vara för att bidra med konkurrensfördelar (Barney, 1991; Sirmon et al., 2007). Har företag hittat resurser som är både värdefulla och sällsynta måste dessa vara svåra för andra företag att imitera för att lyckas behålla konkurrensfördelarna under en längre tid (Barney, 1991; Lonial & Carter, 2015; Manroop, Singh & Ezzedeen, 2014).

### **2.2.1 Utveckling av resurser**

Utveckling av företags befintliga resurser är någonting som bidrar till ökad konkurrenskraft (Teece et al., 1997). Det kan även åstadkommas genom att företag skapar värde med hjälp av strategier och i hur resurser hanteras (Barney, 1991). Immateriella resurser, som exempelvis

kunskap som företags mänskliga resurser besitter, är av stor betydelse eftersom värdet är svårt att imitera (Hitt et al., 2015). Det innebär därför att grundläggande frågor inom företags strategiska arbete lämpligen återfinns i lärande, val av nya resurser och utveckling av de resurser som redan finns (Teece et al., 1997), vilket Lonial och Carter (2015) menar bidrar till att öka företags prestationsstandard (Lonial & Carter, 2015). Genom en sådan verksamhetsstrategi kan resurserna effektivt användas för att uppnå organisationens mål, genom exempelvis god kvalitet, service eller liknande (Hitt et al., 2015). För att göra det på ett effektivt sätt är det bra om företag utvecklar kunskap genom personalen, som sedan kan nyttjas i företagets strategier och spridas till andra i organisationen. Det kan sammanfattas som organisatoriskt lärande. Om det organisatoriska lärandet leder till att kunder får rätt service kommer företaget att överstiga konkurrenternas förmåga att skapa värde. Det organisatoriska lärandet är därför viktigt för att förbättra hanteringen av resurser, samt dess effektivitet för att kunna bygga upp en strategisk flexibilitet med hjälp av bland annat mänskliga resurser (Sirmon et al., 2007).

Enligt Lonial och Carter (2015) finns det tre betydelsefulla aspekter som är viktiga för att upplärning och utveckling av personalen i organisationen ska bli lyckad, samt bidra med värde. Dessa är för det första hur mycket organisationen engagerar sig i de anställdas lärande. För det andra, organisationens öppenhet till att ta till sig nya idéer och tankesätt vad gäller lärande. Den tredje aspekten är att organisationen ska ha en gemensam vision för lärande. Organisationer med ett väl anpassat lärande skapar möjlighet att anpassa sig till nya förhållanden i den externa miljön, så som nya konsumentbehov. Dessutom krävs det att chefer förstår och urskiljer de faktorer som påverkar prestationer i organisationen (Lonial & Carter, 2015).

### **2.2.2 Kritik till resursbaserad teori**

Bromiley och Rau (2016) menar att vissa forskare använder sig av termen resursbaserad teori (RBT), medan andra använder sig av ett resursbaserat synsätt (RBS). De anser att det är ett mer övergripande koncept, än vad det är en teori och kritiserar på så sätt RBT som sådan. De anser att en teori borde ha hypoteser som går att testa och att det inte förekommer inom RBS. De föredrar därför att istället nyttja ett mer övergripande synsätt, till skillnad från många andra inom forskningsområdet (Bromiley & Rau, 2016).

RBS syftar till att företag ska skapa konkurrensfördelar genom att hantera resurser som måste vara värdefulla, sällsynta, samt svåra att imitera och ersätta. Det är dock någonting som kritiserats av Bromiley och Rau (2016) som menar att RBS isåfall skulle vara olämpligt för forskning kring verksamhetsstyrning, eftersom de flesta metoder och processer som används inom organisationer varken är sällsynta eller svåra att imitera. Ifall samtliga resurser skulle vara värdefulla och unika, samtidigt som de skulle vara svåra eller omöjliga att imitera hade organisationer stött på stora svårigheter i sin verksamhetsstyrning (Bromiley & Rau, 2016). RBT-forskningen visar att det i stora drag kan tolkas som att det inte är möjligt att uppnå hållbara konkurrensfördelar utan att nyttja resurser som innehar de kriterier som tidigare nämnts (Bromiley & Rau 2016; Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010). Bromiley och Rau menar att det inte är rimligt, utan att starka förmågor och värde kan innehas utan att organisationen behöver besitta resurser som är varken sällsynta eller svåra att ersätta (Bromiley & Rau 2016).

Trots den kritik som riktats mot RBT är teorin relevant att nyttja eftersom den uppmärksammar företags resurser, samt att de kan generera värde och konkurrenskraft. RBT ökar förståelsen för att samtliga av företagets resurser är viktiga och att det därför är centralt med en genomtänkt kombination. Genom att vara medveten om de resurser som företag innehar ökar möjligheten att bygga hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1991; Sirmon et al., 2007). Även det faktum att Andersén et al. (2016) och Teece et al. (1997) menar att resurser kan vara grundläggande faktorer för prestation innebär att det är relevant att genom teorin studera upplärning.

## **2.3 Visstidsanställning**

Företag fördelar sin personal mellan fast och tillfälligt anställda, vilket Atkinson (1984) redogör för i sin modell "core-periphery model". Kärnan (core) i organisationen är den fasta personalen som genomför aktiviteter som är direkt kopplade till verksamheten och är därför svår att köpa in. Kärngruppen bör inneha funktionell flexibilitet, vilket framförallt innebär att de kan hantera olika uppgifter, samt att de besitter förmågor som kan nyttjas på olika sätt inom kärnverksamheten. Den tillfälliga arbetskraften återfinns i periferin (periphery) och har som huvudsyfte att skydda kärnarbetskraften genom numerisk flexibilitet. Det syftar till förmågan att kunna förändra arbetskraften på kort varsel för att bland annat anpassa sig efter marknadens förändringar (Atkinson, 1984). Isaksson och Bellagh (2002) hävdar att det tidigare inte funnits någon konsekvent begreppsförklaring vad gäller tillfällig arbetskraft. En av de vanligaste beteckningarna är enligt författarna otryggt arbete, vilket då innefattar såväl tillfälligt arbete

som tidsbegränsat. Dessutom har det varit svårt att inom forskningen skilja mellan tillfällig arbetskraft som anställts direkt via företaget och de som anställts genom bemanningsföretag. Det har därför hämmat utvecklingen av teori kring området (Isaksson & Bellagh, 2002).

Lagen om anställningsskydd (LAS) skiljer mellan två former av anställningar, tillsvidareanställning och visstidsanställning (SFS 1982:80). Tillsvidareanställning är obestämd vad gäller tid, medan en visstidsanställning är begränsad (Källström & Malmberg, 2016). Lagen grundar sig i att anställningar ska vara fasta och alltså gälla tills vidare, men det finns undantag. Ett undantag gäller tidsbegränsad anställning, vilket enligt LAS 5 § kräver att det finns ett personligt avtal där tidpunkt för när anställningen ska upphöra framgår, samt vilken typ av tidsbegränsad anställning det gäller (Åhnberg, 2017). Enligt LAS 5 § finns det fyra situationer där tidsbegränsning är tillåten (SFS 1982:80). Dessa är bland annat allmän visstidsanställning som kan tillämpas utan att det hos arbetsgivaren föreligger något speciellt tillfälligt arbetskraftsbehov. Den begränsning som finns är att en arbetstagare under en femårsperiod (i vissa fall mer) inte får vara visstidsanställd i sammanlagt mer än två år. Vikariat är nästa situation där tidsbegränsning är tillåten, vilket innebär att en arbetstagare anställs för att ersätta någon eller några arbetstagare som av olika anledningar är lediga. Den tredje formen är säsongsarbete som endast bedrivs viss del av året, men som under en viss period av året utförs i större utsträckning. Fjärde och sista är anställningar där personen fyllt 67 år. Det finns för denna typ av anställning ingen begränsning vad gäller varaktighet eller förlängning (Åhnberg, 2017).

Avtal för detaljhandeln gällande visstidsanställning är jämförbar med LAS, men har vissa komplement. Det är mest relevant för anställda som är omfattade av Detaljhandelsavtalet, vilket är ett kollektivavtal mellan Svensk Handel<sup>1</sup> och Handelsanställdas förbund<sup>2</sup>. Avtalet täcker bland annat butikspersonal och ibland även butikschefer. Till skillnad från LAS, är det enligt Detaljhandelsavtalet tillåtet med visstidsanställning även vid tillfällig ökning av arbetskraftsbehovet (Wiklund et al., 2015).

---

<sup>1</sup> Arbetsgivarorganisation som driver handelns frågor

<sup>2</sup> Fackförbund för de som arbetar inom handels

## 2.4 Upplärning

För att organisationer ska dra nytta av sina anställda menar Smither (2003) att de behöver värna om dem och det är därför viktigt att se hur personalen kan hanteras för att de ska utgöra ett värde. Ett verktyg för att förstå personalens tid i organisationen är genom en livscykel, vilken består av olika faser där företag behöver fatta viktiga beslut för att de anställda ständigt ska ge värde till organisationen. Smither beskriver fyra olika faser: *introduktionsfasen*, *utvecklingsfasen*, *mognadsfasen* och *nedgångsfasen*. I introduktionsfasen blir nyanställda introducerade till företaget, där syftet är att de ska uppnå acceptabel produktivitet. Under utvecklingsfasen ökas produktiviteten och den anställde ska bidra till företaget med ytterligare värde. Det som händer efter utvecklingsfasen är att den anställda någon gång kommer att uppnå full mognad, under mognadsfasen. Det är då vanligt att personen hamnar i nedgångsfasen som innebär ett avslut i företaget (Smither, 2003).

Den här studien har upplärning av visstidsanställd personal som utgångspunkt och därmed är introduktionsfasen i personallivscykeln den av störst betydelse och kommer att belysas ur ytterligare aspekter. Forskning visar på att upplärning av visstidsanställd personal är viktig, däremot är det vanligt att visstidsanställda inte får samma möjligheter till utbildning som tillsvidareanställda (Tan et al., 2013; Berggren, 2018). Berggren (2018) menar att visstidsanställd personal som arbetar i butik kan bidra till organisationen med ytterligare försäljning om de får bra och tillräcklig utbildning (Berggren, 2018). När en nyanställd ska läras upp är det första steget att introducera personen till hur företaget ser ut och till de arbetsprocesser som personen kommer att vara en del av. Anledningen är att de så snabbt som möjligt ska bidra till organisationen genom produktivitet (Smither, 2003; Tan et al., 2013). Det är även viktigt att den nyrekryterade får tillgång till allt nödvändigt material från början för att effektivisera upplärningen (Lindelöw Danielsson, 2003; Smither, 2003).

Lindmark och Önnevik (2011) menar att forskningen inom området för individuellt lärande har fokuserat på att samtliga individer är unika och att de därför lär sig på olika sätt. Utifrån det skapar individer i en organisation ett klimat av lärande genom att kombinera sätt att lära med andra faktorer som känslor, erfarenheter samt det sociala klimatet. Det individuella lärandet är dessutom en förutsättning för det organisatoriska lärandet. Det visar på att organisation och individ är beroende av varandra för att skapa värde samt möjliggöra för måluppfyllelse, åt såväl individ som organisation i stort. För att lyckas med att skapa organisatoriskt lärande förutsätter

det däremot att det finns en god lärmiljö för att gynna utvecklingen av nyrekryterade (Lindmark & Önnevik, 2011). Om visstidsanställda inte får upplärning som bidrar till utveckling kan det påverka organisationen negativt, eftersom de anses vara viktiga resurser i företaget (Tan et al., 2013).

#### **2.4.1 Acceptabel produktivitet**

Syftet med upplärningen är att en anställd ska ge tillbaka till organisationen i form av acceptabel produktivitet (Catasús et al., 2012; Smither, 2003) och tiden fram tills dess är ofta ett kritiskt moment. Studien har tidigare definierat acceptabel produktivitet som företagets förväntningar på arbetsprestationen. Utöver de arbetsuppgifter som anställda ska klara av att genomföra menar Catasús et al. (2012) att det finns ytterligare kriterier för vad som anses vara en del av den förväntade prestationen. Förväntningarna kan bestå av vilka mängder som kan produceras, kvalitén på arbetet samt vad som förväntas av samarbetet i organisationen (Catasús et al., 2012). Singh (2000) belyser mer specifikt att serviceyrken, som enligt Berggren och Carlén (2016) innefattar butiksbiträden, kräver känslomässigt arbete. Det kan exempelvis vara att butiksbiträden ska uttrycka positiva känslor vid samspel och kommunikation med kund, vilket innebär skapande av förtroende och ett personligt möte. Syftet med dessa förväntningar är att skapa kundtillfredsställelse som i sin tur visar på produktivitet (Singh, 2000). Vad gäller nyanställdas produktivitet är det inte ovanligt att de i början av sin anställning inte kan ge företaget vad som förväntas, alltså att personen inte ger värde tillbaka till organisationen i form av kundtillfredsställelse (Catasús et al., 2012; Smither, 2003). Tan et al. (2013) menar även att det kan ta lång tid för visstidsanställda att uppnå företagets förväntade prestationsstandard och att de sällan uppnår lika hög kompetensnivå som tillsvidareanställda.

#### **2.4.2 Organisatorisk socialisation**

När en person är ny på en arbetsplats betyder det vanligtvis att det finns vissa osäkerheter kring exempelvis personens roll, vilka kollegorna är och hur de ska utföra sitt arbete. För att reda ut osäkerheterna är organisatorisk socialisation av central betydelse, där nyanställda får kunskap om det sociala på arbetsplatsen, såväl som information om hur arbetsuppgifterna ska utföras (Rao Kowtha, 2018). Mer exakt kan organisatorisk socialisation definieras som läran om sin roll i organisationen (Van Maanen & Schein, 1977). Under den första perioden är det lättast att påverka nyanställda och det är därför relevant att de får ett växande intresse för organisationen

för att öka bidraget till företagets effektivitet och för att nå dit är lärande viktigt (Klein & Weaver, 2000). Att ha en plan för hur upplärningen ska se ut samt att introducera personen till företaget redan under rekryteringsprocessen är fördelaktigt. Det kan gynna den nyanställdas väg mot acceptabel produktivitet. Vidare är det viktigt att visa intresse i personen redan från början eftersom det har visat sig att personalen presterar bättre om de upplever sig uppskattade (Smither, 2003). För att de ska känna sig uppskattade är det viktigt att kollegor är öppna och välkomnande (Lindelöw Danielsson, 2003). Upplärningen borde ta hänsyn till att individer är olika samt att de besitter kompetens av olika slag och i varierande utsträckning. I och med det finns det också en viss variation på hur upplärningen borde se ut (Catasús et al., 2012).

Inom organisatorisk socialisation identifierades till en början minst sex olika processer för att förstå nyanställdas socialisation in i organisationen (Van Maanen & Schein, 1977). Jones (1986) avgränsade sedan dessa till tre processer: *kontextuella processer*, *sociala processer* och *innehållsprocesser* (Jones, 1986). Den kontextuella processen grundar sig i formella utbildningsprogram som nyanställda får genomgå för att förstå och lära sig arbetsspecifika uppgifter, samt vilka normer och förväntningar som existerar på arbetsplatsen. Vissa organisationer utgår däremot från "trial-and-error", vilket innebär att personalen lär sig genom att prova sig fram i praktiken. Den sociala processen innefattar socialt stöd från kollegor, handledare och ledare med huvudsyfte att tydliggöra den anställdas roll. Det finns däremot ofta tyst kunskap i organisationen som de nya får lära sig på egen hand, med visst socialt stöd från kollegor. Den sista processen, innehållsprocessen, syftar till att nyrekryterade är medvetna om hur socialiseringen kommer att se ut. De vet vad som förväntas av dem i deras organisatoriska roll, samt när det förväntas. Om de inte är medvetna om processen ökar osäkerheten inför rollen (Rao Kowtha, 2018).

### **2.4.3 Verktyg**

Upplärning av nyrekryterade är en av de viktigaste arbetsprocesserna i företag och för att den ska bli så bra som möjligt är det lämpligt att använda olika verktyg. Verktøygen ska finnas som ett stöd för de nyanställda för att de ska uppnå acceptabel produktivitet. Lindmark och Önnevik (2011) hävdar att det ska finnas både skriftliga och muntliga verktyg. Skriftliga verktyg kan vara pärmar med information om upplärningen, men det kan även vara checklistor eller liknande. Muntliga verktyg kan innebära att det finns möjlighet att ställa frågor till kollegor,



men även mer konkreta verktyg som handledning och mentorskap (Lindmark & Önnevik, 2011).

### **2.4.3.1 Handledning**

Att investera i utveckling av personalen är viktigt eftersom organisationen inte är mer produktiv än de som arbetar i den (Ramalho, 2014). Ett sätt att göra det på är genom handledning eller mentorskap, vilket innebär att en person med mer erfarenhet ska hjälpa en annan att utvecklas, samt verka som ett socialt stöd (Bear & Hwang, 2017; Ramalho, 2014). Denna form av handledningsprocess är tänkt att underlätta för utveckling och lärande, exempelvis under upplärning av nyrekryterade för att förbättra prestationen (Lindmark & Önnevik, 2011; Ramalho, 2014; Boman et al., 2012). Stöttning och vägledning kan initieras formellt och informellt, som en del av personalens utveckling (Ramalho, 2014). Genom att använda handledning under upplärningsfasen kan det dessutom hjälpa nyrekryterade att skapa relationer. Inte minst till handledaren utan även till andra kollegor inom organisationen som kan vara fördelaktiga för lärandet (Lindmark & Önnevik, 2011).

Hur bra lärandet blir av informell handledning menar Janssen, Vuuren och Jong (2016) delvis beror på handledarens individuella egenskaper som påverkar processen, men även på personen som ska ta del av erfarenheterna. Det kan exempelvis handla om relationer eller attityder gentemot andra kollegor samt arbetet i stort. Dessutom kan fler än enbart handledaren och den nyanställda påverka utfallet av relationen, eftersom de existerar i sociala nätverk (Janssen et al., 2016). Den formella handledningen har på senare år blivit mer framträdande för att utveckla organisationens mänskliga resurser. Denna form av handledning tenderar att bli mindre personlig eftersom den nyanställdas handledare redan är förutbestämd, vilket innebär att relationen inte inleds på grund av ömsesidigt intresse (Hu, Wang, Wang, Chen & Jiang, 2016).

### **2.4.3.2 Digital utbildning**

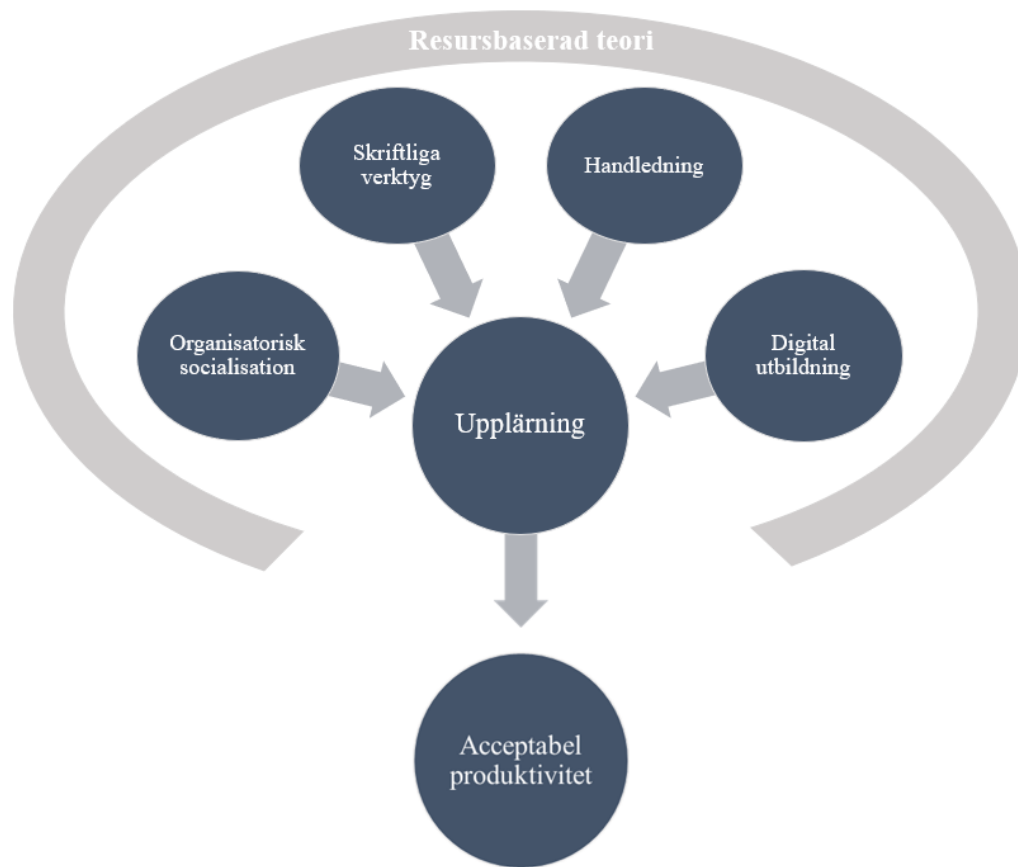
I takt med teknikens utveckling har digitala utbildningsformer utvecklats för att möjliggöra effektivare utbildning, med syfte att öka kompetensen (Costello & McNaughton, 2016; Peter, Barbry, Vantroys, Laporte & Lerouge, 2012). "E-learning" består av digital utbildning som bland annat innehåller information och "quiz" om ämnet som ska utvecklas (Peter et al., 2012). Costello och McNaughton (2016) menar att "e-learning" kan stödja organisationens förmåga

att anpassa sina resurser genom förändringar. Däremot är det fortfarande av störst betydelse att fokusera på de mänskliga resurserna och deras processer (exempelvis upplärningsprocessen). Därmed innebär det att "e-learning" endast kan finnas till som ett ytterligare stöd till den övriga kompetensutvecklingen (Costello & McNaughton, 2016). På grund av det komplexa arbete som butiksbiträden ställs inför krävs förmåga att hantera och utveckla kompetensen inom kritiska områden (Boman et al., 2012). Dessutom bidrar den tekniska utvecklingen med mer avancerade arbetsprocesser, vilket också kan pressa personal till att öka kompetensen (Costello & McNaughton, 2016). Nya produkter som ofta kommer till butiker kräver att personalen ständigt utvecklar ny kompetens gällande sortimentet. Genom "e-learning" kan denna kunskap växa och personalen kan bemöta de krav som kunderna ställer vad gäller kunskap om produkterna (Peter et al., 2012).

Att utbilda personal genom handledning är många gånger framgångsrikt men däremot kan det bli en kostsam process. I detta läge kan sociala medier hjälpa företag att minimera kostnaden genom inläring digitalt (Shepherd, 2011). Social media kan definieras som en plattform där personer kan kommunicera, samarbeta och sprida kunskap. Tack vare denna utveckling med möjligheter som att sprida lärande på arbetsplatser har intresset för att använda sociala medier i arbetet ökat. Utvecklingen har bland annat underlättat samspelet mellan människor utöver att mötas på fysiska platser (Breunig, 2016), vilket möjliggör upprätthållandet av informell kontakt även utanför organisationens gränser (Cao, Guo, Vogel, & Zhang, 2016). Enligt Shepherd (2011) används sociala medier lämpligast genom att utforma företagsspecifika kanaler där lärandet kan ske på den anställdes villkor, alltså vid självvalda tillfällen. På sociala medier kan företag genom forum diskutera problem och nya idéer på arbetsplatsen. Även film och ljudfiler kan användas som hjälpmedel för att sprida information och kunskap (Shepherd, 2011).

En undersökning som genomfördes av Cao et al. (2016) om social medias inverkan på arbetsprestation, visar att det kan vara fördelaktigt att använda sociala medier som ett verktyg för att öka prestationen. Det handlar inte om direkt påverkan på inläringen utan att överföring av kunskap förstärks vid användandet av sociala medier. Eftersom kunskapsöverföring har effekter på arbetsprestationen finns det argument för att nyttja sociala medier på arbetsplatsen (Cao et al., 2016). Däremot behöver informationen som delas vara aktuell för att den ska kunna användas. (Peter et al., 2012).

## 2.5 Analysmodell



Figur 1. Teoretisk analysmodell över upplärningsprocessen och dess centrala aspekter för att förstå hur de bidrar till den acceptabla produktiviteten.

(Bergstrand & Claesson, 2019)

### Figur 1

I en organisation är personalen enligt RBT en viktig resurs som bidrar med värde (Barney, 1991; Sirmon et al., 2007). Det är därför betydelsefullt att värna om de mänskliga resurserna genom en god och välplanerad upplärning för att personalen ska bidra med acceptabel produktivitet. Utifrån detta resonemang har fyra centrala aspekter sammanställts, som är essentiella för upplärningen. Enligt Lindmark och Önnevik (2011) är skriftliga och muntliga verktyg grundläggande, samtidigt som Costello & McNaughton (2016) samt Peter et al. (2012) hävdar att teknikens utveckling har möjliggjort för utbildning digitalt. Dessa tre faktorer bidrar till att öka kompetensen och är därför centrala för upplärningsprocessen. Enligt Rao Kowtha (2018) är det även av betydelse att den nyanställda blir medveten om sin roll och vilka förväntningar som finns på personen. Det innebär även att den organisatoriska socialisationen

är av stor vikt för upplärningsprocessen. Analysmodellen visar att dessa fyra aspekter tillsammans utgör en grund för upplärningen av visstidsanställda med syfte att uppnå acceptabel produktivitet. Den acceptabla produktiviteten baseras som tidigare nämnt på de förväntningar som finns på en anställd (Catasús et al., 2012), vilket även har som syfte att generera i kundtillfredsställelse (Catasús et al., 2012; Smither, 2003). Med avseende på att Catasús et al. (2012) menar att företags acceptabla produktivitet kan se olika ut kommer studien utifrån analysmodellen att undersöka och analysera vad respektive respondent förväntar sig av visstidsanställda. På så sätt kommer studien att definiera acceptabel produktivitet baserat på de förväntningar som var och en av respondenterna redogör för.

Hur modellens olika aspekter samverkar och bidrar till upplärningen kommer i analysen att belysas genom RBT. Tidigare forskning och empiri kommer att förenas och analyseras genom aspekterna.

## 3. Metod

---

*Syftet med avsnittet är att presentera hur studien har genomförts och varför. Till att börja med lyder en inledande förklaring till val av metod och tillvägagångssätt vid val av respondenter. Efter det finner läsaren en beskrivning kring hur datainsamlingen genomförts och hur den kommer att analyseras. Kapitlet tar även upp etiska aspekter bland annat innehållande en utförlig beskrivning av hur respondenterna behandlas konfidentiellt och anonymt. Avslutningsvis följer kritik mot metoden.*

---

### 3.1 Metodval

Kvalitativa studier innebär att ett fenomen studeras och beskrivs för att ge djupare förståelse, vilket skiljer sig från den kvantitativa metoden. En kvantitativ studie gör att det vanligtvis blir lättare att jämföra olika objekt eftersom den består av sammanställningar och beräkningar (Lind, 2014). Däremot har denna studie genomförts med hjälp av kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer. Valet av kvalitativ metod har möjliggjort för intervjudeltagarna att ge nyanserade förklaringar, vilket Lind (2014) belyser som en fördel. Det är gynnsamt för studien eftersom syftet är att öka förståelsen för hur företag inom detaljhandeln arbetar med upplärning snarare än att bekräfta ett fenomen.

Studien antar en deduktiv ansats, vilket innebär att den utgår från teori för att se hur det förhåller sig till praktiken genom hypoteser. Teorin och hypoteserna kommer enligt denna ansats att styra datainsamlingsprocessen. En annan ansats är den induktiva som huvudsakligen menar att slutsatsen grundar sig i empiriskt material, där vikt läggs vid skapande av teori utan någon tidigare teoretisk förståelse (Bryman & Bell, 2017; Alvehus, 2013). Studien är däremot deduktivt grundad eftersom empirin analyserats utifrån teori och tidigare forskning. Det finns ingen ingående forskning inom studiens specifika sammansättning av områden inom detaljhandeln. Trots det är studien deduktiv eftersom det finns forskning om upplärningsprocessen, acceptabel produktivitet och visstidsanställda sedan tidigare, vilket ligger till grund för analys och slutsats.

## 3.2 Urval

Vissa aspekter är viktiga att tänka på innan ett urval för en studie genomförs. För att få förståelse för vilka personer som bör ingå i urvalet är det bra att utgå från olika kriterier. Det är till att börja med av stor betydelse att personen som ska intervjuas har god insikt i studiens område, för att kunna bidra med kunskap om ämnet. Att de tilltänkta deltagarna är villiga att prata och berätta om sina erfarenheter är ytterligare en viktig aspekt vid val av respondenter (Whiting, 2008). Det är däremot främst väsentligt att empirin som respondenterna bidrar med kan kopplas tillbaka till den problemformulering som studien utgår ifrån. För att studien ska bidra med värde har respondenterna därför valts ut med avseende på detta (Alvehus, 2013). Studien har avgränsats till att studera enbart klädbutiker för att öka möjligheten att jämföra butikerna sinsemellan. Anledningen till avgränsningen är att olika klädbutiker kan antas ha liknande kompetenskrav och upplärning eftersom de säljer liknande varor.

Val av respondenter till studien har genomförts genom ett målstyrt urval. Det innebär att studien har olika kriterier gällande vad som krävs för att delta (Bryman & Bell, 2017). Att ställa olika krav på deltagarna kan ses som självklart eftersom det är viktigt att de som intervjuas har viss erfarenhet inom området (Whiting, 2008). Däremot finns det även fördelar med att utgå från andra former av urvalsmetoder, som exempelvis slumpmässigt urval, vilket gör det lättare att generalisera (Alvehus, 2013). Eftersom studien inte har som syfte att bekräfta ett fenomen eller att skapa en generaliserbarhet har datainsamlingen grundats i ett målstyrt urval. Olika respondenter hade kunnat väljas för att ge en bild av problemet. HR-chefer eftersom de troligtvis har det största ansvaret för utformandet av upplärningen och visstidsanställda hade istället kunnat bidra med åsikter gällande deras upplevelser av upplärningen. Däremot utgår studien från butikscheferers perspektiv eftersom de vanligtvis är ansvariga för den operativa verksamheten och kan bidra med förståelse för hur upplärningen fungerar i praktiken.

Urvalets storlek är ett omdiskuterat ämne och det förekommer olika idéer om hur stort det behöver vara (Alvehus, 2013; Bryman & Bell, 2017). Vissa påstår att det inte går att bestämma vad som är tillräckligt, medan andra hävdar att det beror på situation och vad som är lämpligt är en balansgång (Bryman & Bell, 2017). Åtta intervjuer har genomförts och vi ansåg att mättnad uppnåtts, vilket enligt Alvehus (2013) definieras som att det inte längre finns ytterligare information att hämta hos respondenterna.

## 3.3 Datainsamling

### 3.3.1 Tillvägagångssätt

Studiens data har samlats in genom intervjuer, vilket är en av de vanligaste datainsamlingsmetoderna. En intervju kan definieras som en person (intervjuare) som ställer frågor till en annan person (respondent) (Whiting, 2008). Mer exakt har studien genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer som innebär några förutbestämda frågor och teman som är centrala i intervjun. Det har bidragit till att vi har haft möjlighet att ställa följdfrågor under mötets gång för att skapa en djupare förståelse för ämnet. Dessutom har det medfört att intervjuarna inte har låst sig vid specifika frågeställningar, utan tillåtit intervjun att fortgå mer som ett samtal (Alvehus, 2013; Bryman & Bell, 2017; Whiting, 2008). Den relativt fria strukturen som en semistrukturerad intervju bidrar med, har öppnat upp för diskussion angående butikschefernas upplevelser kring upplärningsprocessen. Den strukturerade formen av intervju hade inte varit relevant för denna studie eftersom Alvehus (2013) menar att den blir mer ytlig, vilket inte hade möjliggjort för diskussion gällande butikschefernas åsikter. Däremot hade det inte heller varit lämpligt att utgå från en ostrukturerad intervju, som inte stöds av någon form av fast struktur. Det hade kunnat medföra svårigheter att hålla sig till ämnet (Alvehus, 2013). Butikscheferna har med de semistrukturerade intervjuerna kunnat ge svar på frågor kopplade till problemet samtidigt som varje intervju blivit unik, eftersom de fått olika följdfrågor. Följdfrågorna har bidragit med djupare förståelse för just deras upplärningsprocess, vilket har varit av största vikt för att förstå studiens problem på ett nyanserat sätt.

Intervjuer kan enligt Alvehus (2013) ske på många olika sätt, exempelvis via röst- eller videobaserade medel, e-post, ansikte mot ansikte etc. (Alvehus, 2013). Intervjuerna har genomförts på en fysisk plats för att kunna uppfatta kroppsspråk, tonlägen, reaktioner och liknande som kan vara av stor vikt för en helhetsförståelse (Bryman & Bell, 2017). Båda författarna har deltagit under samtliga intervjuer och de har genomförts på butikschefernas arbetsplats och under deras arbetstid. För att säkerställa att hela tiden vara aktiv och uppfatta olika attribut har en av oss agerat ansvarig intervjuare, medan den andra antecknat detaljer som kan tänkas vara relevanta för analys. Båda två har under intervjuernas gång haft möjlighet att flika in med följdfrågor. Vid de intervjutillfällena då respondenterna inte gav svar på betydelsefulla aspekter, återkopplade vi med kortare frågor i efterhand.

### **3.3.2 Förberedelser**

När det var klart att studien ämnade att intervjua butikschefer tog vi först en personlig kontakt där vi presenterade oss och frågade om det fanns intresse av att delta i studien. Till de som var intresserade delgavs kortare information om studien via mail tillsammans med en förfrågan om deltagande. I mailet fanns studiens syfte och annan övergripande information, så som att intervjun kommer att vara anonym. När det var tid för intervju upprepades informationen som delgivits i mailet och förfrågan om att spela in intervjun ställdes för att säkerställa att de som intervjuades var bekväma med det. Enligt Whiting (2008) är det relevant att delge respondenterna information som visar på konfidentialitet, att personen inte behöver svara på allt och som redan nämnt, syftet med studien. Därför delgavs den informationen i mailet och upprepades vid tid för intervjun.

Inför intervjuerna sammanställdes en intervjuguide som säkerställde att vi fick ut den information som krävdes för vår analys. Vad som ska ingå i en intervjuguide är inte helt förutbestämt, utan kan utformas på flera olika sätt beroende på studiens syfte. Den kan delvis utformas genom text, men kan även åskådliggöras på andra sätt (Bryman & Bell, 2017). Intervjuguiden sammanställdes skriftligt utifrån relevanta teman som grundades i vad som tidigare lagts fram i den teoretiska referensramen. Dessa teman, med väsentliga underfrågor, utformades för att förstå empirin genom den resursbaserade teorin (RBT). De olika teman som låg till grund för intervjuguiden mailades ut till respondenterna innan respektive intervju för att möjliggöra svar kopplade till problemformuleringen. Däremot bifogades inga underfrågor för att säkerställa att respondenterna svarar spontant och på hur det faktiskt fungerar i praktiken.

### **3.3.3 Analys av insamlade data**

Att analysera kvalitativa data kan enligt Bryman och Bell (2017) vara svårt i många fall. De menar i enlighet med Alvehus (2013) att kvalitativa undersökningar genererar en stor mängd data, vilket leder till att det är mycket att sammanställa och analysera (Bryman & Bell, 2017; Alvehus, 2013). Alvehus (2013) menar även att en stor mängd data kan försvåra vidmakthållande av anonymitet (Alvehus, 2013). Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades, vilket har gjort det lättare att noggrant analysera vad som framkom under intervjuerna (Bryman & Bell, 2017). För att transkriberingen skulle bli så bra som möjligt genomfördes den i nära anslutning till intervjutillfället (senast tre dagar efter intervjun). Enligt



Alvehus (2013) finns det tre steg att beakta vid analys av det empiriska materialet. Med avseende av att intervjuerna har genererat mycket information var det av stor vikt att som första steg sortera materialet i olika teman för att få en mer övergripande bild. Det gjorde att materialet blev lättare att begripa och sedan analysera. Däremot behövde materialet omsorteras flera gånger under arbetets gång. Nästa steg var att reflektera över vad i det empiriska materialet som var relevant för studien och vad som kunde reduceras bort. Intervjuerna bidrog med mycket och intressant information, men allt material var utifrån studiens syfte och problemformulering inte relevant.

Reducering av det empiriska materialet medförde att kvarstående data blev lämplig för analys, men det var även viktigt att inte reducera bort för mycket innehåll som hade kunnat resultera i förlust av relevant information. Det tredje och sista steget är argumentation, vilket hör till uppsatsens analysdel där slutsatser och teoretisk referensram har kopplats samman genom argumentation. Analysen har tillsammans med det empiriska materialet sammanställts till ett resonemang, vilket Alvehus (2013) menar hjälper läsaren att förstå empirin, samt dess redogörelse och tolkning (Alvehus, 2013). Dessutom har strukturen för vårt empirikapitel anpassats efter vad som framkom under intervjuerna och som är relevanta för vår problemformulering och syfte. Därför har analyskapitlet och empirikapitlet liknande rubriker för att underlätta för läsaren.

### **3.4 Etiska reflektioner**

En central del när det kommer till forskningsetik är information och samtycke. Det så kallade informationskravet handlar om att medvetandegöra berörda parter om syftet med den undersökning som ska genomföras och momenten som den innefattar. Dessutom ska informationen som delges inte vara vilseledande och den måste vara korrekt (Bryman & Bell, 2017). Kravet om samtycke är också viktigt och innebär att de som deltar behöver bekräfta att de vill delta och att de ska veta att deras medverkan är frivillig. Om deltagarna inte längre vill vara med i undersökningen har de rätt att avbryta sin medverkan när som helst under undersökningsförloppet (Bryman & Bell, 2017; Lind, 2014). De uppgifter som under intervjuerna samlades in gällande specifika personer användes enbart för den avsedda forskningen, vilket enligt Bryman och Bell (2017) benämns som nyttjandekravet. För att uppfylla de krav som ställs på information, samtycke och nyttjande har studien redan från början haft en tydlig plan för genomförandet. Syftet med de mejl som skickades ut var att de

skulle få information om hur intervjun skulle gå till, samt hur insamlade data skulle tillvaratas för att upprätthålla konfidentialitet och anonymitet. Det framgick även tydligt att de när som helst kunde avbryta sitt deltagande.

### **3.4.1 Anonymitet och konfidentialitet**

Etiska aspekter måste tas hänsyn till enligt lag<sup>3</sup>. Anonymitet är därför någonting som studien har strävat efter, exempelvis genom att de butikschefer som har intervjuats benämnts med “butikschef 1”, “butikschef 2” osv. Personuppgifter som samlats in i samband med undersökningen har förvarats konfidentiellt och obehöriga har inte kunnat få tillgång till konfidentiellt material. Det ska inte gå att söka upp vem som har sagt vad under intervjuerna och personer samt företag som har deltagit ska inte gå att identifiera. Det har också varit väsentligt att berätta hur anonymitet och konfidentialitet skulle upprätthållas (Bryman & Bell, 2017).

I kvalitativ forskning kan det många gånger vara svårt att förhålla sig till anonymitet och konfidentialitet eftersom uttryck eller ordval skulle kunna associeras till en person (Bryman & Bell, 2017). Med avseende på det fick butikscheferna förfrågan om de ville läsa igenom det transkriberade materialet för att säkerställa att allt material var okej att nyttja i studien. Eftersom butikens namn eller ort inte nämns kan det tänkas vara svårt att lista ut vilka personerna är, vilket bidrar till anonymitet och konfidentialitet.

### **3.4.2 Trovärdighet**

För att skapa trovärdighet är det enligt Bryman och Bell (2017) viktigt att ta hänsyn till fyra bedömningsgrunder för studien. Det första är tillförlitlighet, vilket har som utgångspunkt att forskningsregler ska följas och att de personer som har varit en del av studien ska delges resultatet. (Bryman & Bell, 2017). När studien är avslutad kommer den därför att skickas till respektive butikschef. Vi har gett de intervjuade tillgång till transkriberingsmaterialet innan studien färdigställdes om de så önskat. Att delge denna form av information till deltagarna kallas enligt Bryman och Bell (2017) för respondentvalidering.

---

<sup>3</sup> Lag (2003:460) om etikprövning av forskning som avser människor

Nästa bedömningsgrund är överförbarhet och handlar om huruvida kvalitativa intervjuer är överförbara till andra kontexter (Bryman & Bell, 2017). På grund av att studien enbart studerar klädbutiker och på så sätt inte hela detaljhandeln kan det utgöra en begränsning av överförbarheten. Däremot har valet fallit på att studera olika klädbutiker och inte bara en, vilket i ett avseende breddar överförbarheten. Dessutom har frågorna utformats på ett sätt som möjliggjort för andra företag inom detaljhandeln att nyttja studiens utfall och i vissa fall även inom andra branscher.

Pålitlighet är en annan central aspekt som Bryman och Bell (2017) belyser som en viktig bedömningsgrund för trovärdighet. All information (exempelvis val av undersökningspersoner och forskningsfrågor) som grundar sig i studien behöver vara tillgänglig och komplett för att skapa tillförlitlighet hos läsarna. Därför har studien arbetat med transparens genom att information kring samtliga processer delgivits läsarna (Bryman & Bell, 2017; Lind, 2014). Enligt Lind (2014) innebär transparens en klar och tydlig bild av genomförandet och Bryman och Bell (2017) menar att det skapar äkthet. Däremot innebär inte arbetet med transparens att information om deltagare sprids och anonymitet kommer i det avseendet att upprätthållas.

Konfirmering och bekräftelse är enligt Bryman och Bell (2017) den sista grunden för bedömning. Det innebär att det finns en förståelse för att det inom samhällslig forskning inte går att få någon total opartiskhet, men att studien inte medvetet kommer att låta individuella värderingar influera de slutsatser som framgår av undersökningen (Bryman & Bell, 2017).

### **3.5 Metodkritik**

Utöver den kritik som löpande beskrivits genom metodkapitlet finns ytterligare kritiska aspekter. En kritik som kan riktas mot metoden är att studien enbart studerar klädbutiker, vilket kan hämma överförbarheten eftersom vi inte fått information om upplärningen från andra typer av butiker inom detaljhandeln. Däremot har det gett studien möjlighet att tydligare jämföra och hitta samband, samt se skillnader. Ytterligare en begränsning är att innehållet i intervjuerna delvis har blivit olika på grund av den fria strukturen i semistrukturerade intervjuer. I det avseendet har möjligheterna att jämföra det empiriska materialet försvårats. För att säkerställa att vi skulle få tillräckligt med information för analysen utgick vi ifrån samma teman på samtliga intervjuer för att styra samtalen i rätt riktning.

Att spela in intervjuer är fördelaktigt eftersom respondenterna inte behöver fokusera på att intervjuarna antecknar. Däremot kan det hindra deltagarna från att dela med sig av vissa erfarenheter och intervjun kan bli en historia formad av forskarna (Whiting, 2008). Det gick inte att helt säkerställa att respondenterna berättade allt under inspelning. Självklart finns det andra faktorer som har kunnat hämma respondenterna till att bidra med sina upplevelser. Vi har intervjuat butikscheferna på deras arbetsplats där de kan tänkas vara trygga och därmed villiga att prata. Den kritiska aspekten infinner sig i att intervjuerna skedde under deras arbetstid, vilket har inneburit vissa kortare avbrott. Det kan ha medfört att de blev ofokuserade och att svaren därför inte blev fullt så ingående som vi hade önskat.

## 4 Empiri

---

*Inledningsvis presenteras intervjupersonerna och sedan det empiriska resultatet som framkom under intervjuerna. Vidare redogörs det för butikschefernas syn på personalen samt varför och på vilket sätt de visstidsanställda är betydelsefulla. Sedan följer en djupare beskrivning av butikschefernas förväntningar på de visstidsanställda och hur upplärningsprocessen ser ut.*

---

### 4.1 Beskrivning av intervjupersonerna

Åtta butikschefer har valts för studien och nedan följer en kort uppställning av samtliga respondenter (*Figur 2*). Informationen om butikscheferna är begränsad på grund av att anonymitet utlovats.

Butikschef	Ålder	Erfarenhet Butikschef	Intervjutid
Butikschef 1	24 år	Mindre än 1 år	51 minuter
Butikschef 2	55 år	5 år	42 minuter
Butikschef 3	26 år	Mindre än 1 år	44 minuter
Butikschef 4	27 år	1 år	52 minuter
Butikschef 5	42 år	15 år	29 minuter
Butikschef 6	57 år	17 år	34 minuter
Butikschef 7	31 år	6 år	20 minuter
Butikschef 8	60 år	30 år	53 minuter

*Figur 2 Tabell över respondenter*

Sju av åtta butikschefer har arbetat inom detaljhandeln under olika långa perioder innan de tog på sig rollen som butikschef. Exempelvis har butikschef 1 mindre än 1 års erfarenhet som butikschef, men 6 års erfarenhet inom branschen. Till skillnad från övriga respondenter har

butikschef 4 inte samma bakgrund då hen inte tidigare arbetat i butik, utan gick från att arbeta som restaurangchef till sin nuvarande butikschefsroll. Butikschef 7 har relativt lång erfarenhet som butikschef, men arbetar inte med visstidsanställda.

## 4.2 Personalen som resurs

Någonting som samtliga butikschefer anser vara självklart är att de ser sina anställda som en viktig resurs i butiken. Det framkom under intervjuerna uttryck som: *“Men det klart att jag ser dem som en resurs. Annars skulle de ju inte vara här”*, *“Ne gud jag ser dem bara som en resurs, jag skulle aldrig klara mig utan dem!”*, *“Oj de är ju en jätteresurs!”* och *“Jag ser de bara som en resurs!”*. Butikscheferna menar att de verkligen behöver sin personal för att existera. Utan personalen finns det ingen butik och inte heller några kunder. En annan orsak till att de ser personalen som en resurs är att de kan bidra med olika erfarenheter och att alla personer besitter unik kompetens, som på olika sätt kan bidra till verksamheten. Butikschef 3 uttrycker sig på följande sätt: *“Deras kunskap framförallt, hur de lär sig och hela deras kundbemötande”* och butikschef 5 säger: *“Alltså alla människor är ju olika och har olika idéer och tankar och jag välkomnar dem mer än gärna. Man kan bara förändras och förbättras. Så att jag tycker att det är fantastiskt med olika kompetenser och det kan bara stärka teamet...”*. De flesta trycker på att kundbemötandet samt kunskap vad gäller produkter och sortiment är viktiga aspekter för att personalen ska ses som en värdefull resurs. Däremot menar inte butikscheferna att samtliga i personalen behöver besitta samma kompetens, utan de flesta föredrar en dynamisk arbetsgrupp där personalen kompletterar varandra.

## 4.3 Anledningar till att anställa på visstid

Det finns olika anledningar till att butikerna anställer personal på visstid och av de butikschefer som har intervjuats har alla förutom butikschef 7 vanligtvis visstidsanställd personal. Orsaker till att de anställer på visstid är bland annat för att täcka upp för semester, studier och föräldraledighet samt att några butiker arbetar med kortare kontrakt på exempelvis 14 dagar, där personal rings in vid behov. Det framkom även av butikschef 6 att det är bra med visstidsanställd personal som kan avlasta de tillsvidareanställda på exempelvis kvällar och helger. En ytterligare anledning som butikschef 3 och 4 nämner är att det är bra att anställa på visstid om det finns osäkerhet gällande behov av mer personal. Butikschef 3 poängterar att personalen är företagets dyraste resurs och personalkostnaderna minskar genom att de anställer

personal på visstid. Det gör att företaget kan anställa personal när det finns behov och behöver på så sätt inte betala för personal när det inte behövs, vilket butikschefen menar gynnar företagets omsättning. Trots att det finns flera orsaker till att anställa personal på visstid strävar flera av butikscheferna istället mot att ge de som är tillsvidareanställda fler timmar, eftersom de vanligtvis är anställda på deltid. Det märks inte minst på butikschef 7 som för tillfället inte arbetar med visstidsanställd personal, men poängterar däremot att det är bra att möjligheten finns under perioder med hög kundtillströmning.

Flertalet butikschefer menar att visstidsanställda bidrar med ny energi och nya idéer till verksamheten, som de tillsvidareanställda inte alltid gör när de har varit anställda i många år. Butikschef 3 säger exempelvis: *“De kommer med lite ny skjuts!”* och butikschef 4 påstår att de kommer med nya infallsvinklar, inte minst till butiken utan även till gruppdynamiken. Både butikschef 3 och 4 menar däremot att det både är positivt och negativt med flertalet visstidsanställda. De säger att den nya energin och de nya tankarna till en början kan störa dynamiken i arbetsgruppen, på grund av att det blir en förändring, men att det kan ha positiv inverkan i längden. Butikschef 4 påstår: *“Vissa visstidsanställda som är nya eller de här extratjejerna, de kan ju ifrågasätta mycket. Varför gör ni så här? Man får tänka till lite extra och får nästan lära upp sig själv igen. Så att det är en bra grej, när man utbildar dem så får man utbilda sig själv lite igen.”*. Butikschef 1 lägger större vikt vid personalen som helhet och att samtliga har olika personligheter samt kompetenser. Det gör att de bidrar på olika sätt och hen menar därför att även visstidsanställdas engagemang bidrar till gruppen.

#### **4.4 Produktivitet och arbetsprestation**

Många av de intervjuade butikscheferna menar att den visstidsanställda förväntas ersätta det arbete som en tillsvidareanställd annars hade utfört. Det ska dock påpekas att det är tvetydigt. De flesta menar att det är svårt då en visstidsanställd mer sällan är med i den dagliga verksamheten eftersom många av dem arbetar extra timmar på exempelvis kvällar och helger. Dessutom menar butikschef 8 att den förväntade prestationen skiljer sig väsentligt beroende på vilken form av visstidsanställning det gäller. Ska en person ersätta en annan som ska vara föräldraledig under en ettårsperiod krävs det att den visstidsanställda ska prestera likartat. Om en visstidsanställd däremot jobbar extra någon helg emellanåt eller över sommaren, menar flertalet av de intervjuade butikscheferna att de inte förväntar sig lika mycket vad gäller produktivitet. De viktigaste kompetenserna och egenskaperna som vissa av butikscheferna vill

att de visstidsanställda ska inneha är social kompetens. Butikschef 8 säger på följande sätt: *“Så har du social kompetens och en ganska stor sådan, så kommer du ganska långt i den här branschen faktiskt”*. Butikschef 5 uttrycker sig mer konkret gällande förväntningar på visstidsanställda enligt en rollbeskrivning som de arbetar utefter: *“Asså du har ju försäljning som ditt ansvarsområde och sen har du ju “store operation” som vi kallar det. Det är ju alltså kundbemötande och lager. Det förväntas ju att man ska fylla på, hänga ut varor, ha en varupresentation, bemöta kunden på ett positivt sätt”*. Andra arbetar mycket med att prata och förklara vad de förväntar sig av de visstidsanställda och om de har en nedskrivna rollbeskrivning menar vissa av de intervjuade butikscheferna att de kan hänvisa till den vid osäkerhet.

De flesta av butikerna använder rollbeskrivningar för att mäta hur mycket de förväntar sig av arbetsprestationen hos de anställda, såväl visstidsanställda som tillsvidareanställda. Vad gäller sälj och butikens prestation menar butikschef 2 och 3 att samtliga anställda arbetar i team och att de inte mäter på enskilda personers individuella prestationer. Trots det poängterar flertalet butikschefer att alla måste bidra och att kundbemötande är det centrala. Butikschef 8 skiljer sig en del i frågan då hen inte har någon utarbetad rollbeskrivning att stödja sig på. De ser istället personlighet och den interna kommunikationen som viktig i frågan om vad som förväntas av de anställda. Därmed anger hen inte vad som konkret förväntas av en ny visstidsanställd. Det som däremot framgick var att butikschefen inte förväntar sig lika mycket av en visstidsanställd som ska arbeta över sommaren jämfört med de som har en längre visstidsanställning. Butikschef 8 menar gällande kortare visstidsanställningar: *“Ehm, nu ska jag vara riktigt ärlig då. De som jobbar över sommaren, ibland kan jag känna äsch, skit samma, de ska bara vara här två veckor till. Samtidigt som det inte är klokt att jag ens sitter och säger det, men så är det faktiskt”*. Hen menar på att det finns någon form av “låt-gå-mentalitet” men att personen i fråga ändå förväntas ha ett gott kundbemötande. I och med denna “låt-gå-mentalitet” menar butikschefen att det kan vara en bidragande faktor till att de visstidsanställda inte presterar lika mycket som resterande anställda. När hen sedan beskriver hur det ser ut för visstidsanställda med längre vikariat finns det högre krav och de förväntas då ersätta den andra personen samt prestera på samma nivå, vilket är i enlighet med flera av de andra butikscheferna.

En fråga som diskuterades under intervjuerna var huruvida kompetensnivån hos de visstidsanställda och de tillsvidareanställda är samma och om det är någonting som förväntas.



Några av butikscheferna svarade relativt snabbt att de förväntar sig lika mycket av båda parter, men det framkom sedan att det trots allt skiljer sig i vissa avseenden. Butikschef 1 var en av dem och uttryckte först: *“Ja, vi ser ingen skillnad på det... ...alla är lika”* men sedan sa hen ändå att det fanns vissa saker som skiljer sig. Bland annat har de visstidsanställda inte samma ansvar i butikens “back office”, men ute i butiken finns det ingen skillnad på kompetensnivå, vilket även butikschef 8 påstår. Butikschef 3 menar även att visstidsanställda inte har samma “flow” som tillsvidareanställda. De tillsvidareanställda har exempelvis koll på hur kläderna effektivt ska larmas och galgas, vilket visstidsanställda inte alltid hinner arbeta upp. Butikschef 6 påstår att det är viss skillnad på vad de förväntar sig av visstidsanställda och tillsvidareanställda. Däremot arbetar de dagligen med en “att-göra-lista” och även de visstidsanställda förväntas genomföra det som står på listan. Butikschef 7, hen som inte har några visstidsanställda, är däremot väldigt säker på att de skulle förvänta sig lika mycket av visstidsanställda som tillsvidareanställda och uttrycker sig på följande sätt: *“Jo men eftersom man kan allting. Eftersom man lägger ner så mycket tid, så förväntar man ju att den personen som kommer bara en dag till exempel, den ska ju utföra det jobbet som ska göras då. Det ska ju inte falla på att nu jobbar den idag, då kommer inte det här bli gjort, eller då kommer inte det här att hända. Utan det är ju faktiskt så att det är superviktigt att alla bidrar”*.

## **4.5 Upplärning av visstidsanställda**

### **4.5.1 Introducering till företaget**

Majoriteten av de intervjuade butikscheferna lägger stor vikt vid och värderar introducering av företaget redan under rekryteringen. De menar att introducering till företagets värdegrund, arbetssätt och vad de står för är viktigt. Dels för att göra personen medveten om vad för slags arbetsplats och arbetsmiljö som personen har att förvänta sig, men även för butikscheferna som kan se ifall personen i fråga kommer att passa in i gänget eller inte. Butikschef 2 uttryckte sig på följande sätt: *“Då vet de ju vad de kommer in i för någonting. Man är medveten om vad det är man söker. Det är ju jätteviktigt. Så det inte blir någonting som en överraskning...”* och butikschef 3 sa: *“För har man inte värderingar som stämmer överens med våra då kanske inte det här är arbetsplatsen för dig även om du är världens bästa säljare”*. De menar på att detta gynnar både den nyanställda, men också butiken i stort om samtliga parter är medvetna om vad de ger sig in på. Trots att butikschef 2 och 3 menar att det är viktigt med en god introduktion till företaget räknar de med att personen som söker sig till företaget har ett genuint intresse för

både kläder och butiken. Någon som förespråkar introducering till företag och arbete i butik extra mycket är butikschef 5 som förklarade att de redan under rekryteringen testar de sökande i praktiska uppgifter för att se hur väl de skulle passa in i butiken. Till skillnad från majoriteten ser inte butikschef 4 introduceringen till företaget som lika viktigt under rekryteringen. Hen menar att de ibland kan nämna sådant som kultur och värderingar, men att detta vanligtvis sker under första introduktionsdagen. Även butikschef 6 och 8 lägger vikt vid introducering av företaget och hur de arbetar i butiken första arbetsdagen. Butikschef 8 poängterar däremot att hen presenterar företaget, personalen och butiken om hen där och då under rekryteringen har bestämt sig för att anställa personen. Introducering sker annars första dagen och personen får lära sig allt eftersom den arbetar.

Majoriteten av de intervjuade butikscheferna förbereder sig inför introduceringen och upplärningen av den nyanställda personen. Flera har kontrakt färdigt för den nyanställda att skriva på första dagen, medan butikschef 1 och 4 säger att de oftast har det eller strävar mot det, men att det ibland händer att det inte finns. Att ha kontrakt redo menar butikschef 3 är en viktig del för att skapa trygghet för såväl företaget som den nyanställda. Butikschef 4 poängterar också vikten i att förbereda material till den handledande personen för att säkerställa att upplärningen blir så bra som möjligt.

#### **4.5.2 Organisatorisk socialisation**

Samtliga av de intervjuade butikscheferna menar att det första steget i att introducera personen till butiken sker genom att låta den nyanställda se och lära känna butikens lokaler, sortiment, personal, arbetsuppgifter och förväntningar. Flertalet butikschefer poängterar att alla butiker är olika och att det därför är viktigt för den nyanställda att socialiseras in i arbetsgruppen och den specifika butiken. Butikschef 1 och 7 värderar en god kommunikation redan innan personen kommer till arbetet första dagen för introducering och upplärning. De menar att det är viktigt att den nyanställda känner sig välkommen och som en del av arbetsgruppen för att gynna upplärningen. Även butikschef 2 poängterar att det är viktigt att få personen att känna sig välkommen på arbetsplatsen, vilket de delvis gör genom att bjuda in till personalmöte redan innan första arbetsdagen. Dessutom tilldelas de skåp samt en personlig handduk på toaletten. Att vara förberedd innan personen kommer till arbetet menar vissa butikschefer bidrar med trygghet samt att de får möjlighet att smälta information och nya intryck. Flertalet av butikscheferna menar att det är mycket information för personen att smälta första dagen.

Butikschef 3 uttrycker sig näst intill skrattande på följande sätt: *“Första dagen är ju alltid såhär, jag tycker ju nästan synd om dem när de kommer hit. För det är så mycket information”*.

Några av butikscheferna poängterar att det är betydelsefullt med en sammansvetsad arbetsgrupp och att det därför är viktigt att rekrytera rätt person för att det ska gynna gruppdynamiken. Flera av de intervjuade butikscheferna menar att de blir som en familj och att det kan bli problematiskt om det kommer en person som inte alls passar in i den rådande dynamiken. Butikschef 3 menar att en ny person bidrar med förändringar i arbetssätt och att gruppdynamiken kan påverkas negativt, åtminstone för en kortare tid. Generellt tycker butikscheferna däremot att de tillsvidareanställda är villiga att stötta och lära upp de nya visstidsanställda för att de ska bli en del av teamet. Butikscheferna menar att de visstidsanställda kommer att vara en del av verksamheten. Därför är det av central betydelse även för de tillsvidareanställda att de visstidsanställda blir en del av arbetsgruppen och kan hantera arbetet i butiken.

#### **4.5.3 Verktyg vid upplärning**

Under intervjuerna framkom det att butikerna använder sig av olika verktyg, i större eller mindre utsträckning. De olika verktygen som diskuterades under intervjuerna var handledning, intranät (e-learning), appar (e-learning), pärmar/papper, checklistor, lådor med tyger och utbildningsläge i kassan. Vissa har flertalet verktyg som de nyttjar medan andra bara använder någon enstaka. Butikschef 8 är en av dem som näst intill inte använder några verktyg. Hen har vissa stöd för hur exempelvis kassan fungerar och hur stämningen på arbetsplatsen ska vara, samt handledning. Däremot finns det inga konkreta papper över hur upplärning ska gå till. Andra butikschefer har istället väldigt mycket verktyg, däribland butikschef 2 som noggrant poängterar alla de papper som de har vid upplärning. Det handlar bland annat om en checklista som är specifik för upplärningen av visstidsanställda och e-learning med filmer som ska stödja upplärningen. E-learning har visat sig ta olika former, där vissa enbart använder sig av introduktionsprogram på datorn via intranät, medan andra även använder sig av företagsspecifika appar. Det framkom under intervjun med butikschef 4 att de använder ett så kallat utbildningsläge i kassan där de nyanställda kan testa sig fram och på så sätt lära sig hur den fungerar.

På frågan om hur verktygen stödjer visstidsanställdas upplärning beskrev butikscheferna det på olika sätt. Butikschef 2 om deras checklista: *“Jag tycker att det är jättebra att ha det här att gå på, för då vet man att man har gått igenom allting som behövs gå igenom”*. Butikschef 3 uttrycker följande: *“Det blir ju mycket lättare för dem, alltså på ett personligt sätt att känna sig trygg tror jag”* och butikschef 5 berättar att det är viktigt för den verkliga prestationen: *“Alltså du får ju allting, du får ju informationen där för att sedan kunna gå ut och göra det i praktiken...”*. När det kommer till e-learning berättar butikscheferna vad just dessa verktyg bidrar med. Butikschef 6 menar att e-learning frigör tid från övrig personal så att de kan arbeta med annat samtidigt som den visstidsanställda ändå får upplärning. Däremot anser hen att den personliga kontakten är av central betydelse och att det inte enbart skulle räcka med e-learning. Butikscheferna menar även att digital inläring skapar ett lugn inför att testa saker i praktiken och att det ger en grundläggande kunskap. Även om det finns många fördelar med e-learning så påpekar de flesta av butikscheferna att den personliga kontakten är av störst betydelse.

I princip alla intervjuade butikschefer har papper med information som stöd för upplärningen och det finns olika syften med dem. Vissa bidrar till upplärningsprocessen där chefen och den anställda genom checklistor kan se vad den visstidsanställda kan och vad som är kvar att lära. Andra menar att de finns till som ett bra komplement att gå tillbaka till om det är någonting som personen inte förstår. Däremot anser vissa av butikscheferna att nyanställda hellre tar personlig kontakt och frågar en kollega istället för att läsa pappren, men de menar ändå att det är bra att de finns. Någon som ser något annorlunda på papper och pärmar är butikschef 7 som diskuterade det i förhållande till digitaliserade verktyg: *“Nej, alltså det är väl lite passé skulle väl jag säga, eller liksom det är väl inte riktigt det vi använder oss av nu utan alltså det är väldigt modernt och väldigt nu...”*. Någonting som butikschef 1 använde i upplärningen var en låda med tyger samt instruktioner för dess olika egenskaper. Den anser hen är bra eftersom den nyanställda får koll på klädernas material, vilket i sin tur kan bidra med att de kan framföra rätt information till kunderna. Det utbildningsläge som butikschef 4 använder i kassan menar hen snabbare ökar förmågan att hantera kassan.

Butikscheferna får instruktioner gällande upplärning av visstidsanställda från ledning och HR-chefer, men inte information i någon större utsträckning. Många av butikscheferna får mallar som checklistor, dokument och “e-learning program” från exempelvis regionchef. I övrigt nämner ingen av butikscheferna att det finns något vidare intresse och engagemang gällande

upplärningen av nyanställda. Några påpekar däremot att de kan vända sig till regionchef eller ledning om det krävs och när de väl gör det så får de den hjälp de behöver. Vissa av butikscheferna pratar om vikten av att butiksanpassa och att olika butiker inom samma organisation kan se olika ut. Även om de får instruktioner från ledningen eller regionchefen finns det ändå saker som måste anpassas utefter butiken. Butikschef 1 får instruktioner om hur arbetet med upplärning av visstidsanställda ska gå till men menar att mycket är eget ansvar och att hen själv känner sin butik och kassan bättre än vad ägarna gör. Flera påstår även att arbete i praktiken är det som är det viktigaste och att testa sig fram bidrar till att upplärningen blir mer effektiv.

#### **4.5.4 Handledning**

Flertalet butikschefer uttrycker att handledningen är viktig för upplärningen mot acceptabel produktivitet. Ansvarig för upplärningen av visstidsanställda hos samtliga av de butikschefer som intervjuats är butikscheferna själva. Det råder dock viss oenighet huruvida det är fördelaktigt att delegera ut ansvar till kollegor eller inte. Vissa delegerar endast ut om de själva är frånvarande medan andra gärna gör det även om de är närvarande. Butikschef 3 tror starkt på att det är bäst om hen själv är handledare eftersom hen är den enda som har en heltidstjänst och därmed har bäst koll på samtliga processer som en nyanställd behöver lära sig. Andra menar däremot att det är utvecklande för arbetsgruppen om någon annan får handleda, eftersom de då känner ansvar och delaktighet. Butikschef 5 och 6 menar att en kollega kan handleda likväl som de själva eftersom de inte tycker att resultatet av upplärningen påverkas av vem som handleder. Butikschef 4 har andra åsikter gällande handledningen och beskriver en situation när hen var på semester och hade delegerat ut ansvaret till en kollega. Upplärningen blev inte som den var tänkt och butikschefen hade önskat att hen genomfört den innan hen gick på semester.

Hur mycket tid som avsätts för handledning är väldigt varierande beroende på vilken av butikscheferna som tillfrågades. Vissa var väldigt fria till att själva välja hur de disponerar tiden och därmed även hur den anpassas efter varje upplärning. Butikschef 2 berättar att de har avsatt 10 timmar till handledning, men att personen då inte har hunnit uppnå acceptabel produktivitet. Trots att den avsatta tiden för handledning är slut finns det alltid någon att fråga. Butikschefen sa: *“Man lär sig under tiden man jobbar sedan, men introduktionen är på den tiden. Men för att du har stått i kassan med en handledare i 3 timmar så är det inte detsamma som att du kan allting i kassan, utan det kommer man in i allt eftersom när man jobbar sen. Men det finns alltid*

*någon att fråga i närheten*". Även butikschef 5 har ett visst antal avsatta timmar, närmare bestämt 18, men hen påpekar också att det kan förekomma handledning efter de avsatta timmarna. Butikschefen uttryckte: *"Sen så har vi ju att vi handleder de närmsta tre veckorna efter så det blir liksom en månad. Och sen så följer vi upp en gång i månaden, under 6 månader om det är en lång. Bara så att man vet att man har fått med sig allt"*. Butikschef 3 beskriver mer utförligt och detaljrikt kring hur handledningstiden disponeras och säger att de har spritt ut den över tre dagar. Den första dagen har de som hen själv uttryckte en *"brutal informationsdag"* där de först lägger fokus på de svåraste delarna. Dag två får den nyanställda lära sig varuhantering för att dag tre sedan få lära sig kassan. Butikschef 4 beskriver inte fullt så detaljrikt men berättar att de har en dag med teoretisk upplärning och tre dagar med praktisk upplärning ute i butiken. Det är inte bara butikschef 3 och 4 som börjar med det teoretiska utan flera av butikscheferna har en teoretisk genomgång innan tillämpning i praktiken.

#### **4.5.5 Skillnader i upplärning mellan visstidsanställda och tillsvidareanställda**

I grund och botten påstår majoriteten av de intervjuade butikscheferna att upplärningen mellan tillsvidareanställda och visstidsanställda ska se likadan ut. Trots det menar de även att det inte är nödvändigt med en full upplärning för visstidsanställda som enbart ska arbeta under en kortare period. Butikschef 3 uttrycker sig på följande sätt: *"Så ska man jobba bara över sommaren, eller jobba bara kanske åtta veckor... då får du en utbildning som gör att du klarar av det jobbet, över sommaren"* och butikschef 4 säger: *"tar du in någon på visstid under exempelvis sommaren, så kanske det inte är relevant att gå igenom exakt allt"*. Butikschef 4 menar att det inte är nödvändigt för en visstidsanställd med få timmar att veta exempelvis långsiktiga mål eller liknande och att de på så sätt sparar tid. Till skillnad från övriga butikschefer menar butikschef 7, som inte har några visstidsanställda, att det är jätteviktigt med samma upplärning och att alla i butiken ska kunna allting. Flertalet butikschefer önskar att de hade kunnat erbjuda de visstidsanställda samma upplärning, men eftersom tiden är begränsad finns det inte utrymme för det. Även om det funnits mer tid så menar butikschef 6 att de som är visstidsanställda ofta har en syssla vid sidan om och att de av den anledningen inte kan ha samma ingående upplärning som tillsvidareanställda. Butikscheferna anser alltså att den största skillnaden ligger i tidsaspekten av upplärningen. En visstidsanställd som inte är med i den dagliga verksamheten på samma sätt som en tillsvidareanställd med fler arbetstimmar, behöver upplärning över en längre tidsperiod för att komma upp i samma kompetensnivå. Handlar det

däremot om att en person ska vikariera för en verkställande butikschef, eller någon annan roll med mycket ansvar, menar butikschef 2 och 3 att upplärningen för den visstidsanställda ska se likadan ut som om personen vore tillsvidareanställd.

## 4.6 Engagemang och vilja till att lära

Generellt sett menar de flesta av butikscheferna som intervjuats att viljan till att lära hos visstidsanställda är god och butikscheferna beskriver olika bakomliggande orsaker till det. Butik är enligt butikschef 1 och 7 en attraktiv arbetsplats, där butikschef 1 jämför med att arbeta inom produktion och att städa. Hen menar att det är roligare att arbeta i butik och att det är en bidragande faktor till varför visstidsanställda vill lära sig. Butikschef 1 fortsätter att berätta att hen tror att de som söker sig till arbete i butik har ett genuint intresse för kläder och försäljning, vilket butikschef 8 håller med om. Butikschef 4 och 8 menar att visstidsanställda gärna visar framfötterna eftersom de har en förhoppning om en framtida tjänst. Till skillnad från de andra belyser butikschef 5 en annan orsak, vilket handlar om ledarskapet och att det spelar en central roll. Hen uttrycker följande: *“...det beror på vem som motiverar och inspirerar dem. Finns det ingenting som driver dem till att vilja lära sig, då spelar det ingen roll vad du har för anställningsform. Men om man hela tiden ser personalen och hela tiden vill lyfta upp dem oavsett vad de har för roll, då får du ett helt annat gehör och motivation och vilja till att lära sig och utvecklas”*.

Butikschef 5 uttrycker i föregående citat att engagemang och vilja till att lära inte beror på vilken anställningsform personen har. Andra av butikscheferna som intervjuats menar dock att det kan ha betydelse. De menar att visstidsanställda ofta är mer villiga till att lära just på grund av att anställningsformen sätter högre press på dem medan tillsvidareanställda har en annan trygghet i sitt kontrakt. Butikschef 3 menar att de visstidsanställda känner en stress över att prestera och säger: *“...men inte så att de söker ny kunskap aktivt som man kanske gör om man är visstidsanställd. För då vill man hela tiden visa framfötterna. För nu har jag 6 månader på mig och sen så kanske jag måste använda den här personen som referens om det inte finns mer jobb. Då vill man bara ge allt liksom och visa sig från sin bästa sida”*.

## 4.7 För- och nackdelar med upplärning av visstidsanställda

De flesta av butikscheferna uttryckte att det finns mycket som egentligen kan förbättras med deras upplärning av visstidsanställda, men att det är svårt att specificera vad det skulle kunna vara. För- och nackdelar uttryckte de däremot mer konkret. Butikschef 1 menar att den största fördelen med deras upplärning är det öppna och inbjudande klimatet som hen hoppas kan bidra till att personen i fråga ser fram emot att komma till jobbet och lära sig nya saker. Hen uttrycker även att det är positivt att de nyanställda får testa sig fram och vara ensamma i butiken för att på så sätt våga ta för sig mer. Något som butikschef 1 tror skulle förbättra upplärningsarbetet är en utbildning för hen som personalchef där hen får lära sig mer om arbetet med just personalen. Butikschef 1 hade också önskat någon form av säljutbildning för de som är nyrekryterade eftersom det är försäljning som är det centrala arbetet. Butikschefen menar även att försäljning och butiksarbete är en viktig del i arbetet och därför önskar hen mer fokus på den delen.

Butikschef 2 och 8 arbetar med verktyg på olika sätt, men de menar båda två på att det är bra med skriftliga verktyg. Butikschef 2 värderar både de skriftliga och digitaliserade verktygen som de använder och ser dem som en stor fördel i upplärningen. Butikschef 8 arbetar inte med verktyg i lika stor utsträckning och har bara ett fåtal skriftliga. Däremot poängterar hen att det skulle vara fördelaktigt om de utformade fler skriftliga verktyg. Butikschef 4 anser också att de har bra verktyg med tydlig information, men hade önskat, som hen uttryckte det, en “mini-version” för kortare visstidsansställningar, något som butikschef 2 redan använder sig av. En ytterligare aspekt som majoriteten av butikscheferna uttryckte är att den knappa tiden är en nackdel vid upplärningen. Butikschef 3 säger: *“Jag hade ju gärna sett att de fick lite fler arbetspass att lära sig på, bland annat. Det är också en kostnadsfråga, man får inte ta hur mycket timmar som helst för att lära upp en ny person”*. Några av butikscheferna menar däremot att tiden inte är det som är avgörande utan att det får möjlighet att testa på arbetet i praktiken.



## 5. Analys

---

*Avsnittet avser att förena samt jämföra tidigare forskning och teori med insamlad empiri för att kunna besvara studiens syfte och problemformulering. Inledningsvis förklarar avsnittet hur visstidsanställda ses som en resurs samt deras acceptabla produktivitet, vilket är centralt för att förstå syftet med upplärning av visstidsanställda. Följaktligen analyseras upplärningen mer ingående och avsnittet avslutas med en analys gällande för- och nackdelar med upplärning av visstidsanställda.*

---

### 5.1 Visstidsanställda som en resurs

Enligt den resursbaserade teorin (RBT) är mänskliga resurser en av de tre resurskategorierna som är viktiga för att generera värdeskapande (Barney, 1991) och det framgick att samtliga av de intervjuade butikscheferna ser sin personal som en resurs. De säger bland annat att de aldrig skulle klara sig utan dem. Butikscheferna menar att varken butiker eller kunder skulle existera utan personalen och att upplärningsprocessen är viktig för att uppnå acceptabel produktivitet. Upplärningsprocessen kan ses som en strategi som enligt Barney (1991) möjliggör för produktivitet och effektivitet om den implementeras på ett bra sätt. Vidare uttrycker butikscheferna att kunskap, erfarenhet och kompetens bidrar till verksamheten när de är unika. Det stämmer överens med RBT som menar att resurser ska vara svåra att imitera för att de ska generera värde och konkurrensfördelar (Hitt et al., 2015).

I ovanstående reflektion går det att utläsa att butikscheferna ser sin personal som en resurs. Trots det går det att se likheter mellan den kritik som Bromiley och Rau (2016) lägger fram gällande RBT och de svar butikscheferna delgivit under intervjuerna. Bromiley och Rau menar att metoder och processer som nyttjas inom företag varken är sällsynta eller svåra att imitera. Empirin visar att butikscheferna använder sig av olika upplärningsprocesser, men de lägger inte någon större vikt vid att upplärningen ska vara unik mer än att den ska vara butiksanpassad. Trots att butikscheferna inte tydligt visar på att de eftersträvar sällsynta och svårimiterade resurser ser de ändå sin personal som en resurs som kan generera värde och därmed konkurrenskraft. Det är i likhet med vad Bromiley och Rau (2016) påstår om RBT.

I empirin uttrycker butikscheferna flera anledningar till att de ser sina visstidsanställda som resurser, vilket bland annat är för att täcka upp för föräldraledigheter, semestrar och studier. De menar att de visstidsanställda bidrar till verksamheten genom att de ersätter en annan person för att upprätthålla företagets prestationsstandard. Det menar Lonial och Carter (2015) är grundläggande för organisationens strategiska arbete. I det arbetet väljer de flesta av butikscheferna att värna om sin personal genom att i största möjliga utsträckning anställa tillsvidareanställd personal istället för visstidsanställd, med syfte att bibehålla en god arbetsmiljö. De menar däremot att de behöver sin visstidsanställda personal och att de i enlighet med Atkinson (1984) finns till för att skydda kärngruppen genom "core-periphery model". Likt Atkinson arbetar butikscheferna med den numeriska flexibiliteten genom kortare kontrakt för att hantera marknadens förändringar, som exempelvis ökade kundtillströmningar. Utöver att bidra med att skydda kärnarbetskraften visar empirin att de visstidsanställda kommer med nya idéer och ny energi till verksamheten. Däremot påstår flertalet butikschefer att det till en början kan påverka kärngruppens dynamik negativt, men att det senare kan stärka den. En av butikscheferna summerar det hela genom att säga att all personal är viktig och bidrar med olika kunskaper och kompetenser. Därmed menar hen att personalen som helhet är en viktig resurs.

## **5.2 Visstidsanställdas acceptabla produktivitet**

Majoriteten av de intervjuade butikscheferna uttrycker att de förväntar sig att de visstidsanställda ska ersätta det arbete som en tillsvidareanställd annars hade utfört. Följaktligen visar butikscheferna sig vara något tvetydiga gällande om de förväntar sig lika mycket av visstidsanställda som tillsvidareanställda. De säger ena stunden att de förväntar sig samma kompetens- och prestationsnivå, medan de senare påstår att det beror på. En orsak till att det skiljer sig har visat sig vara beroende på vilken form av visstidsanställning det gäller. Butikscheferna förväntar sig inte lika mycket i produktivitet hos visstidsanställda som enbart arbetar emellanåt eller kortare perioder. Däremot påpekar flertalet butikschefer att de förväntar sig samma prestationsnivå vid längre visstidsanställningar. Till viss del motsäger det vad Tan et al. (2013) menar angående visstidsanställdas kompetensnivå i förhållande till tillsvidareanställda. Medan Tan et al. påstår att visstidsanställda sällan uppnår samma kompetensnivå som de tillsvidareanställda, visar empirin att så inte alltid är fallet. Det har visat sig beror på vilken form av visstidsanställning det gäller.

Empirin visar på att butikscheferna förväntar sig att de visstidsanställda ska agera enligt det som står i rollbeskrivningen. Andra förväntningar som framkom av intervjuerna är att visstidsanställda ska genomföra punkter på "att-göra-listor", hänga upp kläder i butiken och att ett gott kundbemötande alltid förväntas. Singh (2000) har på liknande sätt uttryckt att det finns specifika förväntningar på serviceyrken som butiksbiträden och menar att yrket präglas av känslomässigt arbete. Butiksbiträden förväntas enligt Singh uttrycka positiva känslor vid kommunikation med kund genom personliga möten som ska generera i kundtillfredsställelse. Det är i likhet med vad de intervjuade butikscheferna påstår. De menar att kundens behov alltid ska vara i fokus och att det personliga mötet är en central del vid skapandet av kundtillfredsställelse.

Singh (2000) menar att syftet med de förväntningar som finns på de anställda är att skapa kundtillfredsställelse, vilket visar på butikens specifika efterfrågan på produktivitet. Vidare menar Catasús et al. (2012) att det som förväntas av de visstidsanställda är acceptabel produktivitet och att det ska nå upp till efter upplärningen. De förväntningar som respektive butikschef har på de visstidsanställda blir därför den acceptabla produktiviteten för den specifika butikens visstidsanställda personal.

### **5.3 Vikten av organisatorisk socialisation**

I enlighet med Smither (2003) arbetar de olika butikscheferna med att personalen ska bli mer produktiv i takt med upplärningsprocessen. Likt Catasús et al. (2012) och Smither (2003) menar de flesta butikscheferna att det är svårt för en visstidsanställd att till en början bidra med den produktivitet som förväntas. För att personalen ska kunna uppnå acceptabel produktivitet och på så sätt generera värde menar Smither (2003) att företag behöver hantera de mänskliga resurserna på ett bra sätt, där introduktionsfasen är grundläggande. Han menar att det möjliggör för den nyanställda att uppnå acceptabel produktivitet, vilket även framgår av empirin. Majoriteten av de intervjuade butikscheferna lägger stor vikt vid introducering och presenterar företagets värdegrund, arbetssätt och vad de står för redan under rekryteringen. Genom att tidigt göra den visstidsanställda medveten om arbetsplatsen och arbetsmiljön menar butikscheferna och Smither (2003) underlättar för organisationen, men även för att den nyanställda snabbare ska komma in i arbetet. Empirin visar att en av butikscheferna värderar tidig introduktion mer än resterande då hen under rekryteringen testar de sökande i praktiska arbetsuppgifter. Det menar RBT gör det möjligt att analysera hur snabbt personerna kan tänkas öka i produktivitet

och effektivitet (Barney, 1991). Dessutom kan denna strategi enligt Hitt et al. (2015) säkerställa god kvalitet, service och liknande för att uppnå organisationens mål.

Smither (2003) menar att det är fördelaktigt att förbereda sig inför upplärningen av en nyanställd, vilket även butikscheferna poängterar. Likt Smither hävdar några av butikscheferna att det är viktigt att personen redan innan första arbetsdagen känner sig välkommen, exempelvis genom telefonkontakt. Intervjuerna visar även att det är viktigt att den nyrekryterade redan från början får tillgång till nödvändigt material för att upplärningen ska bli effektiv, vilket även framgår av Lindelöw Danielsson (2003) och Smither (2003). Enligt butikscheferna gynnas upplärningen av att förbereda inför att personen ska komma till arbetsplatsen sin första arbetsdag. Det handlar om förberedelser som att ha färdiga kontrakt, men även att ha en plan för hur personen ska introduceras när de väl är där. Catasús et al. (2012) påpekar vikten av att ta hänsyn till att alla är olika och att upplärningen därför kan behöva förberedas på olika sätt. Empirin visar däremot att det individualiseras under upplärningens gång snarare än att det planeras i förväg.

Rao Kowtha (2018) menar enligt de kontextuella processerna i den organisatoriska socialisationen att det är viktigt att introducera företagets normer och förväntningar till den nyanställda, vilket även butikscheferna menar är en central del av introduceringen. De påstår att det gör den nyanställda medveten om arbetsplatsen och miljön, men också att det ger butikscheferna själva möjlighet att se om personen kommer att passa in i arbetsgruppen. Allt arbete med att få den nyanställda att förstå hur arbetsplatsen fungerar samt ser ut menar butikscheferna och Rao Kowtha (2018) ska hjälpa personen att socialiseras in och bli en del av arbetsgruppen. De hävdar även att det gynnar upplärningens effektivitet.

## **5.4 Skriftliga och digitala upplärningsverktygs inverkan**

Verktyg har visat sig vara en bidragande faktor till att acceptabel produktivitet uppnås, vilket även tidigare forskning påstår (Lindmark & Önnevik, 2011). Vissa av butikscheferna menar att verktygen är det mest centrala i upplärningen, medan andra anser att de endast verkar som ett stöd. Alla butikschefer använder sig av handledning och skriftliga verktyg, vilket därmed är i enlighet med vad Lindmark och Önnevik (2011) menar är viktigt för upplärningsprocessen. Många har också utvecklat möjligheten att använda sig av verktyg på andra sätt, bland annat genom e-learning. Forskningen visar på att det är fördelaktigt om e-learning återfinns på

företagsspecifika kanaler (Shepherd, 2011) och de butiksschefer som använder e-learning nyttjar det genom intranät eller företagsspecifika appar. Vad dessa verktyg anses bidra med är att underlätta för de visstidsanställda när de ska tillämpa teorin i praktiken. Det menar även Cao et al. (2016) som säger att digitala verktyg inte har direkt påverkan på inläringen, men att kunskapsöverföringen stärks genom användandet. Dessutom kan kostnader minimeras genom nyttjandet (Shepherd, 2011), vilket går att utläsa av vad butikschef 6 påstår. Hen menar att digital utbildning frigör tid från handledande personal som kan nyttja sin produktivitet i andra arbetsuppgifter samtidigt som den nyanställda får upplärning.

Även om butiksscheferna visar på att de digitala verktygen är ett bra stöd för upplärningen påpekas det ändå att den muntliga överföringen av kunskap är central och att skriftliga verktyg är av betydelse. Skriftliga verktyg bidrar till att uppnå acceptabel produktivitet eftersom butiksscheferna menar att de hjälper dem att hålla koll på vad som finns kvar att lära hos de visstidsanställda. De finns även där som stöd för de visstidsanställda att gå tillbaka till om de har missat någonting eller glömt vissa delar. Enligt Rao Kowtha (2018) bidra de skriftliga verktygen till att socialisera in personen i företaget, vilket även stämmer överens med ett av de uttryck som butikschef 3 bidrog med angående skriftliga verktyg: *“Det blir ju mycket lättare för dem, alltså på ett personligt sätt att känna sig trygg tror jag”*.

Det finns viss tvetydighet vad gäller de verktyg som butiksscheferna anser är viktiga. Butikschef 7 poängterar klart och tydligt att digitala verktyg är ett resultat av samhället och att andra mer traditionella verktyg inte nyttjas alls i deras butik. Till skillnad från butikschef 7 ser butikschef 8 inget större syfte med att använda digitala verktyg utan föredrar och använder endast skriftliga. Likt tidigare forskning menar däremot flertalet butiksschefer att det inte är tillräckligt att enbart använda antingen digitala eller skriftliga verktyg vid upplärning, utan att de behöver kombineras. Cao et al. (2016) menar att kombinationen mellan digitala och skriftliga verktyg ökar möjligheten till kunskapsöverföring, vilket i sin tur har positiv inverkan på prestationen (Cao et al., 2016). Även RBT påpekar vikten av att kombinera företagets olika resurser för att de ska generera värde. Digitala och skriftliga verktyg är fysiska resurser som behöver kombineras, men RBT menar även att dessa behöver samverka med såväl mänskliga som organisatoriska resurser (Barney, 1991; Sirmon et al., 2007).

## 5.5 Handledningens bidrag till upplärningen av visstidsanställda

Tidigare forskning poängterar att handledning är nödvändigt för upplärningsprocessen och utvecklingen mot acceptabel produktivitet (Lindmark & Önnevik, 2011; Ramalho, 2014; Boman et al., 2012). Det är enstämmigt med vad empirin visar, men butikscheferna har delade meningar gällande vem som ska handleda. Någon påstår att det ska vara butikscheferna själva som handleder eftersom de har mest erfarenhet i butiken. Däremot menar andra butikschefer att det är fördelaktigt om handledningen genomförs av någon annan som är insatt i arbetsprocesserna eftersom det skapar en känsla av delaktighet. Även tidigare forskning menar att handledning ökar delaktighet på arbetsplatsen och att det gynnar skapande av nya relationer (Lindmark & Önnevik, 2011). Oavsett vem som handleder menar Bear och Hwang (2017) samt Ramalho (2014) att personer med erfarenhet inom arbetet borde handleda.

Tidigare forskning ger inga konkreta riktlinjer för hur tiden för upplärningen ska disponeras. I enlighet med Catasús et al. (2012) framgår det däremot av butikscheferna att alla personer är olika och att det därför kan skilja sig i hur snabbt visstidsanställda lär sig. Det framgår även att tiden för upplärningen är olika för varje butik. Vissa har inte någon avsatt tid alls och går mer på känsla för stunden, medan andra har avsatt några dagar eller ett antal timmar. Likt vad Rao Kowtha (2018) säger om kontextuella processer menar empirin att handledningstiden inte är det som är avgörande för hur de visstidsanställda lär sig, utan istället hur de testar teorin i praktiken. Butikschef 2 beskriver det tydligt: *“Man lär sig under tiden man jobbar sedan, men introduktionen är på den tiden. Men för att du har stått i kassan med en handledare i 3 timmar så är det inte detsamma som att du kan allting i kassan, utan det kommer man in i allt eftersom när man jobbar sen. Men det finns alltid någon att fråga i närheten”*. Det visar på “trial-and-error” (Rao Kowtha, 2018) samt att handledningen är central eftersom butikschefen belyser vikten av att det finns någon att fråga. Det hävdar även Bear och Hwang (2017) samt Ramalho (2014) som menar att handledaren ska verka som ett socialt stöd. Lindmark och Önnevik (2011), Ramalho (2014) samt Boman et al. (2012) menar att det sociala stödet främjar lärande och utveckling som förbättrar prestationen, vilket även butikscheferna påstår.

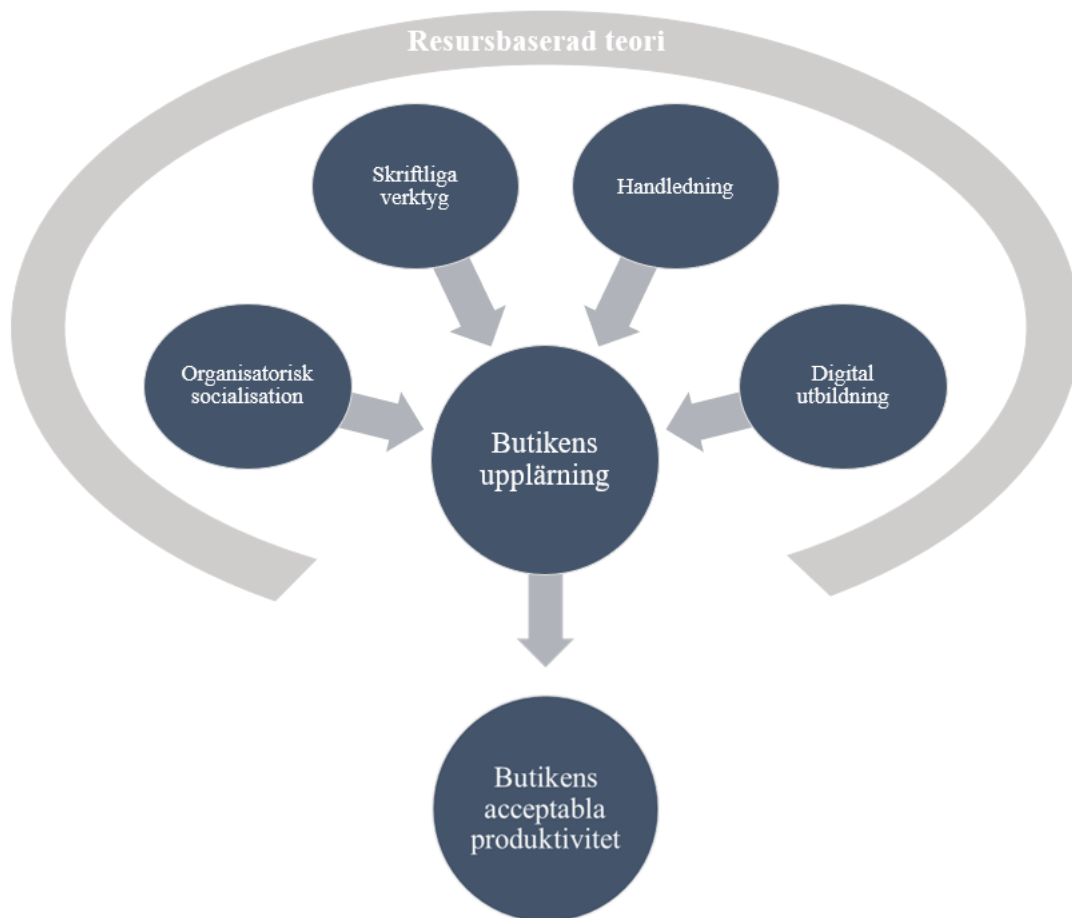
## 5.6 För- och nackdelar med visstidsanställdas upplärning

Tidigare forskning ger inga konkreta riktlinjer för hur mycket tid som behöver avsättas för upplärning av visstidsanställda, men däremot påstår Catasús et al. (2012) att lärande är

individuellt och att tiden därför skiljer sig. Flertalet butikschefer menar att den korta tiden de får för upplärning är en nackdel och att de gärna hade sett att de fått tillgång till mer tid. Vissa butikschefer menar däremot att det inte skulle gynna upplärningen om de skulle få fler timmar eftersom de anser att praktisk erfarenhet är mer fördelaktigt. Butikschef 3 hävdar även att fler timmar för upplärning skulle kosta mer för organisationen och att det därför inte är aktuellt. Enligt forskningen är det viktigt med en välplanerad och bra upplärning, men det säger ingenting om hur lång tid upplärningen behöver ta för att bli lyckad (Berggren, 2018). Forskningen menar att det finns fler aspekter än tid som är viktiga för hur lyckad upplärningen blir. Bear och Hwang (2017) samt Ramalho (2014) framhåller att en person med mer erfarenhet ska dela med sig av sin kunskap till den nyanställda. Intervjuerna visar att butikschefer med fördel arbetar med handledning och att handledarens kunskapsnivå påverkar upplärningen. Butikschef 1 poängterar vikten av det mer än övriga butikschefer, då hen hade önskat utbildning för den som ska handleda.

Det framgår i intervjuerna att det är fördelaktigt för nyanställda att socialiseras in i organisationen och i arbetsgruppen, vilket även Rao Kowtha (2018) framhåller. Än mer tydligt menar butikschef 1 att en av deras största fördelar är det öppna och inbjudande klimatet som hen påstår bidrar till att den nyanställda känner sig välkommen. Det finns ytterligare aspekter som flertalet butikschefer menar är fördelaktigt för upplärningen av visstidsanställda. Empirin visar att verktygen gynnar upplärningen, vilket är i enlighet med RBT som säger att de fysiska resurserna ska stödja de mänskliga för att bidra med effektivitet och produktivitet (Barney, 1991; Sirmon et al., 2007). Samtliga butikschefer använder sig av verktyg och ser det som en fördel. Däremot används de i olika utsträckning och att vissa ser de digitala verktygen som mer fördelaktiga än de skriftliga och tvärtom. Butikschef 8 använder sig knappt av verktyg och hen tror att fler skriftliga verktyg skulle gynna upplärningen av visstidsanställda. Även butikschef 4 skulle vilja utveckla ett nytt verktyg i form av en "mini-version" specifikt för kortare visstidsanställningar, vilket butikschef 2 redan använder. Enligt butikschef 2 har det en positiv inverkan på upplärningen av visstidsanställda. Det kan jämföras vad Lindmark och Önnevik (2011) påpekar gällande vikten av att anpassa upplärningen, beroende på vem som ska läras upp.

## 5.7 Reviderad analysmodell



Figur 3. Teoretisk analysmodell över en butiks upplärningsprocess och dess centrala aspekter för att förstå hur de bidrar till deras acceptabla produktivitet.

(Bergstrand & Claesson, 2019)

### Figur 3

Efter insamlade data och analys i förhållande till tidigare forskning reviderades den teoretiska analysmodellen, *Figur 1*. Efter genomförd analys framkom nya insikter vad gäller upplärning och acceptabel produktivitet. Utefter den teoretiska referensramen fanns inte tillräckligt med underlag för att kunna fastställa hur mycket upplärning och acceptabel produktivitet skiljer sig åt beroende på butik. Tidigare forskning visar på att acceptabel produktivitet definieras av de förväntningar som finns på arbetsprestationen och att de kan variera mellan företag (Catasús et al., 2012), samt att resurser enligt den resursbaserade teorin ska kombineras på ett unikt sätt (Barney, 1991; Sirmon et al., 2007). Trots det var det i *Figur 1* inte möjligt att enbart utifrån



tidigare forskning hävda att det faktiskt är så inom detaljhandeln, vilket är anledningen till att *modellen* generaliserade upplärningen och den acceptabla produktiviteten. Efter genomförd empiri och analys bekräftades den tidigare forskningen vad gäller vikten av butiksanpassning gällande upplärning och acceptabel produktivitet. Därför har modellen reviderats till *Figur 3* och upplyst läsaren om att upplärningen behöver butiksanpassas på grund av att den acceptabla produktiviteten är unik. Alltså att förväntningarna på de visstidsanställda varierar beroende på butik.

## 6 Slutsats

---

*Detta avslutande kapitel avser att presentera studiens slutsats. Inledningsvis redogörs det för studiens resultat samt diskussion gällande resultatet. Vidare framförs studiens bidrag, förslag till framtida forskning och avslutningsvis kritik mot studien som helhet.*

---

### 6.1 Resultat

*För att tydliggöra vad studien undersöker kommer problemformulering och syfte återigen läggas fram.*

*Problemformulering: Hur arbetar företag med upplärning av visstidsanställda för att de ska uppnå acceptabel produktivitet?*

*Syfte: Syftet med studien är att öka förståelsen för hur företag inom detaljhandeln arbetar med upplärning av visstidsanställda. Studien avser att undersöka hur företag kan bemöta den föränderliga marknaden genom att förstå hur upplärning av visstidsanställda kan utformas för att de ska uppnå acceptabel produktivitet.*

Studiens resultat är att upplärningen av visstidsanställda inom detaljhandeln varierar mellan olika butiker, men att det finns vissa aspekter som är generella. Det har visat sig vara självklart att visstidsanställd personal ses som en betydelsefull resurs, som bidrar med värde till företaget. Därmed är det centralt att värna om resursen genom olika strategiska processer som utvecklar den visstidsanställda mot acceptabel produktivitet. Beroende på vilken prestationsnivå företagen förväntar sig av de visstidsanställda kommer upplärningsprocessen att se olika ut, men oberoende av vilket företag de arbetar i förväntas de ersätta en annan person. Däremot kan den förväntade prestationsnivån variera mellan olika butiker, men vad som trots det är gemensamt är att den acceptabla produktiviteten hos visstidsanställda inte är lika hög som hos övrig personal. Även form av visstidsanställning har visat sig påverka upplärningsprocessen och i sin tur den acceptabla produktiviteten. En person med kortare visstidsanställning har inte lika höga krav på sig som en med en längre. Vad som däremot alltid förväntas är social kompetens och ett gott kundbemötande som ska bidra till kundtillfredsställelse. En ytterligare aspekt som har visat sig påverka upplärningsprocessen är att alla butiker har olika utformning, vilket genererar i olika sätt att hantera processen.

Beroende på vad som förväntas av de visstidsanställda kan tiden för upplärningsprocessen variera och därmed den acceptabla produktiviteten. Oavsett förväntningar och hur lång tid upplärningen tar, använder sig företag av verktyg vid upplärning av visstidsanställda för att de ska uppnå acceptabel produktivitet. Verktyg som förekommer är digitala, skriftliga och muntliga som alla har positiv inverkan på upplärningen. En kombination av de olika verktygen har visat sig vara ett effektivt stöd i upplärningsprocessen, men däremot kan kombinationen variera och ändå generera värde. Det framgår inget tydligt resultat på hur verktygen påverkar upplärningsprocessens tidsåtgång och oavsett hur lång tid som avsätts för upplärning är det inte avgörande för att visstidsanställda ska uppnå acceptabel produktivitet. Istället har det visat sig vara värdefullt att testa teoretiska kunskaper i praktiken, som därmed innebär att både teoretisk och praktisk upplärning krävs. Dessutom kan individuella skillnader hos de visstidsanställda inverka på hur lång tid det tar att uppnå acceptabel produktivitet, vilket bidrar med ytterligare en svårighet till att bedöma tidsåtgången.

Genomgående visar studien att butikscheferna är nöjda med hur upplärningsprocessen ser ut och att det inte finns några större utvecklingsmöjligheter. En utvecklingsmöjlighet är däremot att ge praktisk erfarenhet större utrymme utan att ta tid från den teoretiska utbildningen. Dessutom skulle mer konkreta verktyg för upplärningen av visstidsanställda kunna utformas, som gynnar vägen mot acceptabel produktivitet. Utöver utvecklingsmöjligheter finns en fördelaktig aspekt som har visat sig bidra till en effektiv upplärning. Det är att den visstidsanställda redan under rekryteringsprocessen introduceras till företaget och sin organisatoriska roll för att säkerställa att personen snabbt kan leva upp till den förväntade prestationen.

## **6.2 Diskussion till resultat**

Analys och resultat i studien visar att det är svårt att avgöra hur upplärningen av visstidsanställda ska utformas på bästa sätt för att de ska uppnå acceptabel produktivitet. Det är svårt att dra en generell slutsats kring problemet eftersom företag har olika förväntningar på de visstidsanställda och dess acceptabla produktivitet. Hade det funnits en gemensam förväntan på de visstidsanställda skulle det kunna tänkas vara lättare att uppnå ett vedertaget resultat. Att förväntningarna skiljer sig mellan olika visstidsanställningar är intressant eftersom det ändå påstås att de ska kunna ersätta en annan person. Det blir tvetydigt huruvida förväntningarna som framställs stämmer överens med hur det faktiskt ser ut i praktiken. Däremot ges en tydlig

bild över att det finns olika förväntningar beroende på vilket sammanhang de befinner sig i, exempelvis att förväntningarna varierar mellan korta och långa visstidsanställningar. De varierande förväntningarna har visat sig påverka tidsåtgången för upplärningsprocessen, men det har däremot inte bidragit med en tydlig riktlinje för hur lång upplärningen borde vara. I detta avseende är frågan hur relevant det är att ta reda på den mest optimala tidsåtgången eller om individuella skillnader ska vara avgörande för upplärningen.

Studien visar att upplärningsprocessen gynnas av en kombination av olika verktyg, men inte vilken kombination som är mest framgångsrik. Däremot vill vi sammantaget med studien och den resursbaserade teorin (RBT) påstå att företag behöver värna om samtliga resurser för att de ska generera värde. Därför är en kombination av samtliga resurser viktig, alltså att skriftliga, digitala och muntliga verktyg bör samverka för att effektivt gynna visstidsanställdas upplärning mot acceptabel produktivitet. Vilken kombination som är mest framgångsrik är individuellt och behöver anpassas efter den specifika butiken, i och med att varje butik är unik. Det kan vara en av anledningarna till att butikscheferna är nöjda med upplärningsprocessen och deras specifika kombination av verktyg. Däremot framgår det ändå att det finns utvecklingsmöjligheter, vilka kan göra upplärningsprocessen än mer effektiv. Det gynnar inte minst butikerna, utan framförallt företagen i stort.

I resultatet framgår det att upplärningen påverkas av vilka förväntningar som finns på visstidsanställda i respektive butik. Förväntningar fastställer de visstidsanställdas acceptabla produktivitet, men däremot har det visat sig vara svårt att hitta en generell förklaring till vad som förväntas i och med att butiker är unika. Trots att det går att fastställa att social kompetens och ett gott kundbemötande förväntas så klarlägger inte det vad kundtillfredsställelse innebär. Eftersom butiker arbetar på olika sätt med kundbemötande kan olika butiker tänkas definiera kundtillfredsställelse på olika sätt. Oavsett hur förväntningarna ser ut är anpassning av upplärningen av största betydelse för att de visstidsanställda ska uppnå butikens acceptabla produktivitet. Att lyckas uppnå förväntningarna kan tänkas generera i konkurrensfördelar, eftersom de visstidsanställda som innehar acceptabel produktivitet kan ses som en värdefull resurs.

### **6.3 Studiens bidrag**

Det förekommer tidigare forskning vad gäller upplärning och visstidsanställda generellt. Däremot finns en kunskapslucka gällande kombinationen dessa emellan, inom detaljhandeln. Studien har bidragit med en djupare förståelse för hur butikschefer arbetar med upplärning av visstidsanställda i praktiken, vilket har gjort att dessa två aspekter har ökat förståelsen inom den valda kontexten. Studien bidrar med förståelse för att varje upplärning är unik, vilket beror på att samtliga individer är olika och att upplärningen därmed behöver individanpassas. Dessutom är även butiker unika, vilket innebär att upplärningens utformning är olika beroende på hur butikerna väljer att kombinera sina verktyg, samt hur mycket utrymme de olika verktygen får. Således tillför studien förståelse för att det inte går att fastställa den mest effektiva upplärningsprocessen, eftersom det finns många faktorer som inverkar på såväl butik som individ. Däremot kan praktiker nyttja förståelsen för att skriftliga, digitala och muntliga verktyg är väsentliga. Studien visar att samtliga av dessa verktyg borde integreras i upplärningen, men att butiken behöver hitta den verktygskombination som är mest effektiv för deras specifika upplärning.

Den bild som butikscheferna delger om hur upplärningen av visstidsanställda fungerar i praktiken bidrar med förståelse för hur arbetet i den operativa verksamheten ser ut och att det finns utvecklingsmöjligheter. Det finns inga konkreta svar på vad som behöver utvecklas, vilket visar på att ämnet inte är tillräckligt utforskat och behöver studeras vidare. Studien bidrar med riktlinjer åt såväl butikschefer som organisationer och ledningar i stort, men även med förståelse för att problemet är relevant att utforska vidare. En viktig riktlinje är att butikschefer, organisation och ledning med fördel ska klargöra respektive visstidsanställds acceptabla produktivitet för att anpassa upplärningen. Dessutom behöver organisationer se över befintliga verktyg och vilka som behöver utvecklas eller skapas för en komplett verktygskombination som gynnar butikens upplärningsprocess mot deras acceptabla produktivitet.

### **6.4 Förslag till framtida forskning**

Studien har utgått från butikschefernas synvinkel och det hade varit intressant att istället se det ur de visstidsanställdas perspektiv. Butikscheferna har beskrivit upplärningen i praktiken, medan visstidsanställda hade kunnat beskriva processen och vad som är effektivt ur deras synvinkel. De kan bidra med upplevelser om hur det faktiskt gick till när de blev upplärda,

vilket tydligare kan visa på förbättringsområden. Fenomenet kan även studeras ur ledningens, HR-avdelningens eller ägarnas perspektiv som kan ge sin syn på upplärningen, samt utveckling av befintliga och nya verktyg. En annan möjlighet är att göra en jämförelsestudie som kombinerar två av dessa tre för att få en mer nyanserad bild av problemet. Det skulle kunna ske på olika företag, men det hade även varit intressant att se interna skillnader genom att studera ett specifikt företag.

Fakta om visstidsanställningar i detaljhandeln (2018) visar att efterfrågan på visstidsanställda inom detaljhandeln ökar och det finns därför anledningar till att uppmärksamma problemet ytterligare. Med tanke på att det är svårt att förutsäga hur mycket e-handels tillväxt kommer att påverka fysiska butiker (Rosenström, 2016) är det relevant att studera fenomenet ur detta perspektiv. Det skulle ge detaljhandeln ytterligare möjligheter att hantera och bemöta framtidens utmaningar. Genom att studera hur visstidsanställda kan läras upp på ett snabbt och effektivt sätt kan de tänkas bemöta en situation med ett ökat antal visstidsanställda.

Det hade även varit intressant att studera fenomenet genom ett annat teoretiskt synsätt, vilket förslagsvis hade kunnat vara den rationella teorin. RBT har ökat förståelsen för de mjuka värdena, men det hade varit intressant att belysa fenomenet genom att förstå hårda värden, ur ett rationellt perspektiv. Den studien skulle kunna räkna på produktivitet och genom beräkningar få ett mer logiskt grundat resultat. Trots det är det centralt att ta de mjuka värdena i beaktning eftersom studiens huvudområde är mänskliga resurser.

## **6.5 Kritik mot studien**

I metodkapitlet finns en tydlig förklaring på hur studien har genomförts och kritik mot den som sådan. Av olika orsaker finns det även kritik som går att rikta mot studien som helhet och syftar framförallt till att den enbart utgår från butikschefernas synvinkel. Fördelen med att butikscheferna är respondenter är att de kan berätta hur de upplever att upplärning av visstidsanställda fungerar i praktiken, men det är inte säkert att de nyttjar de verktyg som HR och ledning ger dem. Visserligen kan det tyda på att kommunikationen inte är duglig mellan den strategiska och operativa nivån, men bilden av hur det fungerar i praktiken kvarstår. Att visstidsanställdas synvinkel inte tas i beaktning påverkar också studien. Om visstidsanställda exempelvis upplever osäkerhet på arbetsplatsen kan det vara relevant att utveckla den delen av

upplärningen. Att studien inte tar hänsyn till deras perspektiv kan i detta avseende medföra förlust av information som är relevant för att förstå upplärningsprocessen.

Ytterligare en kritik är att studien enbart fokuserar på detaljhandeln, vilket har påverkat studien både positivt och negativt. Fördelarna med att studera en och samma kontext är att överförbarheten ökar mellan företag inom detaljhandeln, men att den däremot minskar till andra kontexter. Studien har i största möjliga utsträckning eftersträvat att uppnå en så hög överförbarhet som möjligt, vilket till viss del har gjort att företag i andra sammanhang kan nyttja resultatet. Exempelvis kan företag i andra kontexter se över vilka förväntningar de har på sina visstidsanställda och hur upplärningen kan anpassas därefter. Dessutom kan de fundera över vilken verktygskombination som är mest lämplig för deras upplärning beroende på förväntningar.

Vi vill avsluta kritiken med att upplysa läsaren om att vi som författare själva arbetar inom detaljhandeln, vilket har medfört både för- och nackdelar. Eftersom vi har erfarenhet inom branschen har det varit lättare att anpassa studien efter ämne och område. Det gjorde det exempelvis mindre komplicerat att sammanställa en intervjuguide och det gjorde det lättare att ställa relevanta följdfrågor under intervjuerna. Däremot finns det en risk att studien har präglats av personliga erfarenheter, men dessa har lämnats utanför genom att det exempelvis inte nämnts för respondenterna innan intervjuerna. Dessutom har vi ständigt varit kritiska mot oss själva och genomförandet för att utelämna personliga erfarenheter och undvika att resultatet påverkas.

## 7. Referenslista

### Artiklar

Andersén, J., Jansson, C. & Ljungkvist, T. (2016). Resource Immobility and Sustained Performance: A Systematic Assessment of How Immobility Has Been Considered in Empirical Resource-based Studies. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 371-396. doi: 10.1111/ijmr.12067

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi: 10.1177/014920639101700108

Bear, S. E. & Hwang, A. (2017). Downsizing and the willingness to mentor. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 82-94. doi: 10.1108/JWL-05-2016-0036

Breunig, K. (2016). Limitless learning: Assessing social media use for global workplace learning. *Learning Organization*, 23(4), 249-270. doi: 10.1108/TLO-07-2014-0041

Bromiley, P. & Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Management*, 41(1), 95-106. doi: 10.1016/j.jom.2015.11.003

Cao, X., Guo, X., Vogel, D., & Zhang, X. (2016). Exploring the influence of social media on employee work performance. *Internet Research*, 26(2), 529-545. doi: 10.1108/IntR-11-2014-0299

Conelly, C. E. & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959-83. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.008

Costello, J. T. & McNaughton, R. B. (2016). Can Dynamic Capabilities be Developed Using Workplace E-learning Processes?. *Knowledge and process management*, 23(1), 73-87. doi: 10.1002/kpm.1500



Harrison, S., Patrick H. & Sullivan S., (2000) Profiting from intellectual capital: Learning from leading companies. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 33-46. doi: 10.1108/14691930010324124

Hitt, M., Xu, K. & Matz Carnes, C. (2015). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41(1), 77–94. doi: 10.1016/j.jom.2015.11.002

Hu, C., Wang, S., Wang, Y., Chen, C. & Jiang, D. (2016). Understanding attraction in formal mentoring relationships from an affective perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 94 104–113. doi: 10.1016/j.jvb.2016.02.007

Isaksson, K., & Bellagh, K. (2002). Health problems and quitting among female “temps”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 27–38. doi: 10.1080/13594320143000744

Janssen, S., Vuuren, M. & Jong, M. D. T. (2016). Informal Mentoring at Work: A Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 498-517. doi: 10.1111/ijmr.12069

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. doi: 10.2307/256188

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22. doi: 10.1177/000312240907400101

Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x

Kraaijenbrink, J., Spender, J., & Groen, A. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372. doi: 10.1177/0149206309350775

- Lonial, S., Carter, R. (2015). The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94–113. doi: 10.1111/jsbm.12054
- Manroop, L., Singh, P., & Ezzedeen, S. (2014). Human resource systems and ethical climates: A resource-based perspective. *Human Resource Management*, 53(5), 795-816. doi: 10.1002/hrm.21593
- Peter, Y., Barbry, B., Vantroys, T., Laporte, P., & Lerouge, S. (2012). Design and Evaluation of a Pervasive Workplace Learning System for Retail Stores. *2012 IEEE 12th International Conference on Advanced Learning Technologies*, 202-204. doi: 10.1109/ICALT.2012.106
- Ramalho, J. (2014). Mentoring in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 46(4), 177-181. doi: 10.1108/ICT-11-2013-0078
- Rao Kowtha, N. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87-106. doi: 10.1111/ijtd.12120
- Reilly, P (1998). Balancing flexibility — meeting the interest of employer and employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7–22. doi: 10.1080/135943298398934
- Shepherd, C. (2011) "Does social media have a place in workplace learning?", *Strategic Direction*, 27(2), 3-4, doi: 0.1108/02580541111103882
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34. doi: 10.1509/jmkg.64.2.15.17998
- Sirmon DG, Hitt MA. & Ireland RD. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *The Academy of Management Review*, 32(1), 273–29 doi: 10.5465/amr.2007.23466005

Smither, L. (2003). Managing employee life cycles to improve labor retention. *Leadership and Management in Engineering*, 3(1), 19-23. doi: 10.1061/(ASCE)1532-6748(2003)3:1(19)

Tan, K. H., Denton, P., Rae, R. & Chung, L. (2013). Managing lean capabilities through flexible workforce development: a process and framework. *Production Planning & Control*, 24(12), 1066-1076. doi: 10.1080/09537287.2011.646013

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Whiting, L. (2008). Semi-structured interviews: Guidance for novice researchers. *Nursing Standard: royal College of Nursing*. 22(23), 35-40. doi: 10.7748/ns2008.02.22.23.35.c6420

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1977). Toward a Theory of Organizational Socialization Massachusetts Institute of Technology. Tillgänglig: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>

Yang, L. & Zhao, Z. (2018). The dynamic impact of intellectual capital on firm value: evidence from China. *Economics Letters*, 25(1), 19-23. doi: 10.1080/13504851.2017.1290769

## **Böcker**

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Atkinson, J. (1984). *Flexibility, uncertainty and manpower management*. IMS Report No. 89. Falmer, Brighton: Institute of Manpower Studies, University of Sussex.

Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3. uppl.) Stockholm: Liber.

Catasús, B., Högberg, O. & Johrén, A. (2012). *Boken om personalekonomi*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Damm, M. (1993). *Personalarbete: yrke eller passion*. Göteborg: BAS.

Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1998). *Det intellektuella kapitalet*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Källström, K. & Malmberg, J. (2016). *Anställningsförhållandet: inledning till den individuella arbetsrätten*. (4:e uppl.) Uppsala: Iustus.

Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Åhnberg, L. (2017). *LAS-handboken: lagtext, kommentarer, AD-domar*. (8:e upplagan, uppdaterad). Stockholm: Lars Åhnberg AB.

## Övrigt

Berggren, C. (2018). *En kompetent handel*. Stockholm: Handelsanställdas förbund.

Tillgänglig på Handelsanställdas förbunds hemsida:

<https://www.handels.se/globalassets/centralt/media/pressrum/rapporter/2018/en-kompetent-handel.pdf>

Berggren, C. & Carlén, S. (2016). *En dålig affär*, Stockholm: Handelsanställdas förbund.

Tillgänglig på Handelsanställdas förbunds hemsida:

<https://handels.se/globalassets/centralt/media/pressrum/rapporter/2016/2016---en-dalig-affar.pdf>

Boman, J., Carlén, S. & Strömbäck, A. (2012), *Utarbetad eller utbytbar?*. Stockholm: Handelsanställdas förbund. Tillgänglig på Handelsanställdas förbunds hemsida: <http://e-arkiv.arbark.se/bibliotek/org/handels/rapport/2012-utarbetad-eller-utbytbar.pdf>

*Fakta om Visstidsanställningar i detaljhandeln* (2018). Stockholm: Handelsanställdas förbund. Tillgänglig på Handelsanställdas förbunds hemsida: <https://www.handels.se/globalassets/centralt/handels-tycker/fakta-om-om-visstidsanstallningar-i-detaljhandeln.pdf>

SFS 1982:80 *Lagen om anställningsskydd*. Hämtad 31 januari, 2019, från [http://riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-198280-om-anstallningsskydd\\_sfs-1982-80](http://riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-198280-om-anstallningsskydd_sfs-1982-80)

Rosenström, M. (2016). *Tar e-handeln över?*. Stockholm: Handelsanställdas förbund. Tillgänglig på Handelsanställdas förbunds hemsida: <https://www.handels.se/globalassets/centralt/media/pressrum/rapporter/2016/2016---tar-e-handeln-over.pdf>

Wiklund, C., Ahlén, A., Beckman, N. & Karlsson, P. (2015). *Visstidsanställningar i detaljhandeln och hotell- och restaurang. Varierande efterfrågan ger stort behov av visstidsanställda medarbetare*. Tillgänglig på Svenskt näringslivs webbplats: [https://www.svensktnaringsliv.se/migration\\_catalog/Rapporter\\_och\\_opinionsmaterial/Rapporter/visstidsanstallningarpdf\\_617651.html/BINARY/Visstidsanstallningar.pdf](https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/visstidsanstallningarpdf_617651.html/BINARY/Visstidsanstallningar.pdf)

## Bilaga 1 – Individuell reflektion Ebba Claesson

Att jag och Elin skulle skriva examensarbetet tillsammans var någonting vi bestämde redan tidigt förra året. I samband med detta satte vi oss ner första gången och började diskutera vad vi skulle vara intresserade av att skriva om, vilket resulterade i en uppsjö av ämnen.

Någonting som kändes viktigt i valet av ämne var att hitta någonting som vi båda var nyfikna på och ville veta mer om. Allt eftersom tiden gick minskade ämnena i antal och de som blev kvar var samtliga på något sätt relaterade till kompetens samt lärande. Vad inom området för kompetens och lärande vi ville skriva om var däremot till en början inte lika självklart. Trots det kändes det roligt att få möjligheten att sätta sig in i ett ämne som vi båda är intresserade av och tillsammans göra ett bra sista arbete.

Oklarheten kring vilket område vi ville studera gjorde att vi till en början kände oss aningen vilsna och visste inte riktigt hur vi skulle tänka gällande både ämne och teori, men allt eftersom vi kom in i arbetet blev bilden klarare. Teori var däremot någonting som vi i början ändrade flera gånger, men tack vare vår handledare Tony fann vi en teori som passade utmärkt för vår studie. Efter det flöt det på och jag känner att det har varit både roligare och mindre stressigt än jag förväntade mig, baserat på vad jag tidigare hört. Tidigare har mindre grupparbeten varit någonting som snabbt ska skrivas för att sedan kunna fokusera på annat, som exempelvis tentamen. Efter att vi satte igång med examensarbetet insåg jag att det inte alls skulle bli samma sak. Att få sätta sig in i ett ämne jag faktiskt är genuint intresserad av har varit väldigt givande, intressant och har snarare givit mig energi än att ta energi. Sedan har det självklart funnits tillfällen då vi stått och stampat på samma ställe eller inte haft motivation, men trots det har jag en positiv bild av processen. Det har varit roligt att se hur varje kapitel och avsnitt i studien har utvecklats under arbetets gång. Därför ser jag bara positivt på samtliga delar av processen, men jag skulle faktiskt säga att empiridelen var den som var roligast. Mestadels för att vi fick möjlighet att se hur det fungerar i praktiken, men också för att jag inte tidigare har gjort intervjuer av samma slag. Jag känner därför att jag har lärt mig väldigt mycket under denna skrivprocess, då det har varit ett nytt sätt att arbeta och skriva på. Det har varit utmanande och lärorikt på så sätt att vi varit tvungna att välja vad som faktiskt varit relevant att ta med i vår studie. Det för att hela vägen behålla den röda tråden, men också därför att jag tidigare inte skrivit någonting med samma omfattning.

En bidragande faktor till att tiden med uppsatsen har blivit så bra och rolig som den blivit är tack vare min skrivkollega Elin. Vi trivs ihop som vänner och för att motivera oss att kämpa vidare har vi försökt hitta på annat emellanåt, men även varierat tid och plats att arbeta på. Dessutom har vi samma ambitionsnivå, vilket har underlättat processen. Vi insåg även under arbetets gång att vi skriver väldigt lika, vilket i vissa avseenden kan vara en nackdel. Det har inneburit att vi varit tvungna att kritiskt granska vår text och att det krävts en hel del bearbetning, men det har även gjort att vårt arbete hänger ihop med ett enhetligt språk. Det har också gjort att vi under processens gång lärt oss att ifrågasätta och ge feedback till varandra, vilket har varit positivt för arbetets utveckling. Ytterligare aspekter som har bidragit till att skapa en sammanhängande studie är vår uppdelning av arbete. Vi har i princip suttit all tid tillsammans och båda har därigenom gjort så gott som lika mycket av alla delar av arbetet. Detta arbetssätt har visserligen inneburit att det varit tidskrävande, men jag ser det som värdefullt att vi båda varit insatta i samtliga delar och processer. I och med att vi redan innan arbetets start bestämde oss för att sitta så mycket som möjligt tillsammans och skriva, skapade vi ett gemensamt schema där vi lade in sådant som var skolrelaterat såväl som privat. Det gjorde planering och översikt av våra delmål betydligt tydligare, samt att vi inte behövde vara oroliga över att någonting skulle krocka.

Sammanfattningsvis är jag nöjd med vår studie och jag vill passa på att tacka vår handledare Tony som under hela processens gång varit ett värdefullt stöd. Han har bidragit med feedback och uppmuntrat oss till att fundera, samt ifrågasätta vad vi skriver, vilket har varit utvecklande. Jag vill även passa på att tacka Elin. Tillsammans har vi utvecklats både personligen och inom vårt skrivande.

## Bilaga 2 – Individuell reflektion Elin Bergstrand

Sedan första dagen på högskolan har jag känt en viss skräckblandad förtjusning till att genomföra examensarbetet. Tiden på högskolan har varit fantastisk och att veta att examensarbetet kommer att avsluta den här tiden har varit och är en vemodig känsla. Jag hade förväntningar om att uppsatstiden skulle vara ett av de mest krävande momenten på högskolan. Däremot skulle jag i efterhand inte vilja påstå att det har varit en krävande process utan snarare utmanande och rolig.

Under mitt andra år på programmet beslutade jag och Ebba oss för att vi skulle skriva kandidatuppsatsen tillsammans. Vi kände efter några grupparbeten att vi arbetar väldigt bra ihop och att vi har samma ambitionsnivå. Redan då satte vi oss ner och diskuterade vad vi kunde skriva om och vi var ganska snabbt överens om att vi ville skriva om kompetens på arbetsplatser i någon form. Däremot var det inte förrän kursen startade som vi började spåna på mer specifika uppsatsområden. I detta skede var det svårt att komma fram till ett ämne som vi ville skriva om, men relativt snabbt bestämde vi oss för att studera upplärning av tillfälligt anställda i någon form. Vi diskuterade fram och tillbaka och efter bra feedback i metodkursen, som vi läste parallellt, kunde vi smalna av till ett ämne som vi intresserade oss för. För min del kändes det perfekt att få undersöka hur tillfälligt anställdas upplärning ser ut, eftersom jag har ett stort intresse för människors utveckling. När vi väl hade kommit på ämne flöt arbetet på bra och vi upplevde inte några större svårigheter med arbetsprocessen. Vi hade viss problematik med att bestämma vilken teori som lämpade sig bäst för arbetet, men när vår handledare rekommenderade den resursbaserade teorin kändes den som ett självklart val.

Utöver att det fanns vissa svårigheter med att besluta ämne och teori har arbetet fungerat väldigt bra, inte minst samarbetet mellan mig och Ebba. Vi har alltid haft en öppen dialog och arbetat igenom samtliga delar av arbetet tillsammans för att skapa en bra helhet och en röd tråd. Jag är väldigt tacksam över att jag och Ebba arbetar relativt lika eftersom vi därför sällan är oeniga om hur vi ska gå tillväga. Däremot finns det en nackdel med att besitta lika åsikter i och med att det blir svårare att vara kritiska mot arbetet. Vi har ständigt strävat mot att kritiskt analysera allt vi gjort för att inte bli för inrutade i vårt eget tankesätt. Metodkursen har varit ett bra verktyg där vi har fått ta emot kritik från andra, vilket har gjort att vi har utvecklat arbetet. Vår handledare har väglett oss i rätt riktning genom bra feedback. Den konstruktiva



kritik som vi fått har hjälpt oss att se vad som behöver förändras, vilket har utvecklat arbetet till det bättre.

Jag vill avsluta min individuella reflektion med tankar kring min personliga utveckling som jag gjort tack vare arbetet. Som person uppskattar jag att arbeta utefter uppsatta mål där jag snabbt ser resultat. I arbetet med uppsatsen har det inte varit möjligt att se snabba resultat eftersom det hela tiden har varit en pågående process. Jag har ökat förståelsen för att tålmodighet är betydelsefullt och att viktigt att inte stressa upp sig över att inte se framsteg på en gång. Allting är en process som tar tid och istället för att titta på klockan är det viktigaste att fortsätta arbeta mot de uppsatta målen. Här vill jag passa på att tacka Ebba för att hon hjälpt mig till att utvecklas, inte minst med att öka tålmodigheten. Jag har även utvecklat förmågan att våga se saker ur olika perspektiv och att det kan bidra till en mer nyanserad helhetsbild.

# Bilaga 3 – Intervjuguide

## Intervjuguide

Information delges gällande syfte, anonymitet och konfidentialitet, samt att de har rätt att avbryta eller inte svara. Förfrågan om inspelning och syftet med den.

## Berätta lite om dig själv och din roll i organisationen

Ex. Ålder, yrkeserfarenhet, utbildningsbakgrund

## Organisation/butik

- Vilka anställningsformer har samtliga anställda i butiken?
- Vilka är anledningarna till att ni anställer personal på visstid?
- Hur långa visstidsanställningar har ni vanligtvis?
- Varför eller varför inte ser du din personal och deras kompetenser som en resurs?
- På vilket sätt anser du att visstidsanställda bidrar till verksamheten?

## Upplärning av visstidsanställda

- När introducerar ni personen till företaget (ex. redan under rekryteringen)?
- Hur går ni tillväga?
- Hur förbereder ni inför upplärningen (ex. namnskyltar, koder, kontrakt osv)?
- Vilka verktyg använder ni er av (ex. pärmar, app, filmer, checklista, handledning osv)?
- På vilka sätt stödjer verktygen upplärningsprocessen?
- Vad får du för instruktioner/mallar gällande upplärning från ex regionchef, HR, ledning och hur fungerar den kommunikationen?
- På vilket sätt påverkar den växande e-handeln upplärningen av visstidsanställda?
- På vilket sätt skiljer sig upplärningen mellan visstidsanställda och tillsvidareanställda (ex. tid, ansvarig, verktyg)?
- Vilka fördelar skulle kunna finnas med olika/samma upplärning för visstidsanställda och tillsvidareanställda?
- Hur tror du att arbetet med upplärning av visstidsanställda kommer att se ut om tio år?

## **Handledning**

- Vem är ansvarig för upplärningen av visstidsanställda?
- Varför är den personen ansvarig?
- Hur mycket tid avsätter ni till handledning och hur disponeras den?
- På vilket sätt tar upplärningen tid från annan övrig personal?
- Hur villiga är tillsvidareanställda att stötta och lära upp visstidsanställda?

## **Acceptabel produktivitet**

- Hur mycket förväntar ni er av arbetsprestationen hos de visstidsanställda?
- Hur lång tid upplever du att det tar att uppnå förväntad prestation?
- Vad finns det för skillnader gällande kompetens och produktivitet mellan tillsvidare- och visstidsanställda?
- Hur skiljer sig engagemang och vilja till att lära sig mellan visstidsanställda och tillsvidareanställda?
- Anser ni att det är viktigt att visstidsanställda uppnår samma kompetensnivå som tillsvidareanställda? Varför/varför inte?

## **Vilka för- och nackdelar finns det med er upplärning av visstidsanställda?**

- Hur kan er upplärning av visstidsanställda utvecklas?

Information om respondentvalidering och DIVA.

**Tack för ditt deltagande!**