



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Kandidatuppsats VT 2011 Management och Organisation

”Personal av kvalitet, till bästa pris”

- en undersökning av de behovsanställdas påverkan på organisationen.

Författare:

Alexandra Jakobsson 860717-5620

Sanna Sintorn 840728-4903

Handledare:

Lars Walter

Författarnas tack

Vi vill tacka de personer på Hennes&Mauritz i västra regionen som har ställt upp med sin tid och sina erfarenheter för att göra den här uppsatsen möjlig. Stort tack till Mia, Linda, Marie, Annica, Inger, Frida, Eva, Pernilla och Helena.

Vi vill också tacka vår fantastiska handledare Lars Walter för att han stöttat oss i arbetet och guidat oss i rätt riktning.

Sanna Sintorn & Alexandra Jakobsson

Göteborg, 7 juni 2011

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, management och organisation. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Vårterminen 2011.

Författare: Alexandra Jakobsson och Sanna Sintorn

Handledare: Lars Walter

Problembakgrund: Det finns en strävan i näringslivet efter effektivitet inom personalområdet som drar i två motstridiga riktningar; flexibilitet och kontinuitet. Den textila detaljhandeln kännetecknas av hög konkurrens och stora svängningar i efterfrågan vilket skapar ett behov av flexibilitet. Som ett resultat av detta går utvecklingen i branschen mot allt mer tillfälliga anställningar. Samtidigt visar undersökningar att personal med hög arbetstillfredsställelse är mer effektiv. För att nå hög arbetstillfredsställelse är faktorer som god arbetsgemenskap, egenkontroll i arbetet och att personalen upplever stimulans från själva arbetet viktiga. Dessa uppnås bäst genom kontinuitet i bemanningen.

Syfte: Vårt syfte är att undersöka hur man i ett textilt detaljhandelsföretag arbetar med paradoxen mellan flexibilitet och kontinuitet i bemanningen. Samt att se vilka konsekvenser detta får för organisationen.

Metod: Vi har genomfört ett flertal intervjuer med personalansvariga på Hennes&Mauritz (H&M) och med H&M-facket i Göteborg. Det empiriska materialet från intervjuerna liksom publicerat material från H&M har vi sedan analyserat utifrån vår teoretiska referensram.

Empiri: På H&M arbetar man med en stark personalpolicy som bygger på kontinuitet i bemanningen. Detta manifesteras bland annat genom deras arbete med internrekrytering, värderingsstyrning och att engagerad personal anses vara en av nycklarna till företagets framgång. Samtidigt har de nyligen startat Fastpool, vilket är en form av personalpool med tillfällig personal, för att öka flexibiliteten i bemanningen och minska kostnader för personal.

Slutsatser: H&M:s arbete med fastpool har gett en rad konsekvenser. Det har lett till både en minskad och en ökad flexibilitet. Förenklade arbetsuppgifter, ständigt ny personal, större behov av ledarskap och försämrade arbetsgemenskap har lett till minskad arbetstillfredsställelse och i sin tur minskad effektivitet. Vi tror att en tydlig uppdelning mellan ordinarie och tillfällig personal hade underlättat många av dessa problem.

Innehållsförteckning

Författarnas tack.....	2
Sammanfattning.....	3
1. Inledning.....	6
1.1. Varför är ämnet intressant?.....	6
1.2. Författarnas bakgrund.....	8
2. Bakgrund.....	9
2.1. Tidigare Forskning.....	9
2.2. Detaljhandeln.....	11
2.3. Anställningsformer.....	13
2.3.1. Arbetsmarknadens utveckling.....	14
2.3.2. Anställningsformer i detaljhandeln.....	14
3. Problem.....	16
3.1. Problemformulering.....	16
3.2. Syfte.....	16
3.3. Avgränsningar.....	16
4. Metod.....	18
4.1. Val av metod.....	18
4.2. Urval.....	19
4.2.1. Val av respondenter.....	19
4.2.2. Val av intervjufrågor.....	21
4.3. Hur vi har arbetat med uppsatsen.....	22
4.3.1. Hur intervjuerna gick till.....	22
4.3.2. Hur arbetet har gått till.....	24
5. Teoretisk referensram.....	27
5.1. Flexibilitet.....	28
5.2. Intern arbetsmarknad.....	30
5.3. Psykosocial arbetsmiljö.....	30
5.4. Grupprocessen.....	32
5.5. Värderingsstyrning.....	34
5.6. Sammanfattning.....	35

6. Empiri.....	37
6.1. Hennes & Mauritz.....	37
6.1.1. Fastpool.....	39
6.2. Kort beskrivning av de olika befattningarna inom H&M.....	40
6.3. Presentationer av respondenterna.....	40
6.4. Intervjuer med personalansvariga på H&M.....	42
6.4.1. Flexibilitet.....	43
6.4.2. Intern arbetsmarknad.....	45
6.4.3. Värderingsstyrning.....	46
6.4.4. Psykosocial arbetsmiljö.....	47
6.4.5. Grupprocessen.....	48
6.5. Intervju med H&M-facket.....	51
7. Analys.....	53
7.1. Flexibilitet.....	54
7.2. Intern arbetsmarknad.....	56
7.3. Värderingsstyrning.....	58
7.4. Psykosocial arbetsmiljö.....	60
7.5. Grupprocessen.....	62
8. Slutsats.....	64
8.1. Avslutande reflektioner.....	65
9. Fortsatt forskning.....	66
9.1. Kvinnodominerade grupper.....	66
9.2. Andra geografiska områden.....	66
9.3. Andra företag i branschen.....	66
9.4. Samma fenomen i andra branscher.....	66
9.5. Att i stället arbeta med bemanningsföretag.....	67
10. Källförteckning.....	68
10.1. Intervjuer.....	73
Bilaga 1 – Intervjuguide, Butikschefer /VM.....	74

1. Inledning

I det här kapitlet kommer vi att beskriva de olika utvecklingar i samhället som gör den här uppsatsen intressant och hur den hör ihop med en bredare diskussion. Vi berättar även varför vi tycker att ämnet är intressant och vad som har drivit oss att skriva om ämnet. Därefter beskriver vi kort vår egen bakgrund och hur den har lett oss in på ämnet.

1.1. Varför är ämnet intressant?

Den ökade konkurrensen på världsmarknaden ställer allt större krav på effektivitet för företag. (Karlsson, 2006) Effektivitet definieras i Nationalencyklopedin som *"förhållandet mellan investering i en verksamhet och verksamhetens resultat"* (NE, 2011). Strävan efter effektivitet inom personalområdet drar i två motstridiga riktningar; flexibilitet och kontinuitet. Nationalencyklopedin definierar flexibilitet som *"anpassning efter omständigheterna på ett smidigt sätt"* och kontinuitet beskrivs som ett *"obrutet sammanhang i tiden eller i rummet"*. (NE, 2011) De två utvecklingarna är svåra att kombinera men kan båda leda till effektivitet för organisationer, dock på olika sätt. Eftersom flexibilitet och kontinuitet kan ses som två motståndspooler innebär koncentrationen på den ena ofta en minskning av den andra. När företag använder båda strategierna för att försöka ta till vara på bådas styrkor kan det leda till svårigheter. Det är svårt att hitta den rätta balansen. (Karlsson, 2006, Atkinson, 1984)

Jan Ch Karlsson, professor i sociologi vid Karlstad Universitet (2006), skriver att drivkrafterna bakom strävan till flexibilitet kan vara många; en ökad konkurrens på grund av globalisering, teknologiska förändringar, en utveckling av mer nischade marknader med starka kunder som ställer större krav än tidigare, aktieägares krav på avkastning och ett stort utbud av nya arbetsorganisationsmodeller från managementkonsulter. Flexibilitetens utbredning har även underlättats av fackföreningarnas försvagade position, välfärdsstatens nedmontering, den höga arbetslösheten i samhället samt de anställdas svagare skydd i arbetslagstiftningen och socialförsäkringssystemet (Karlsson, 2006). Ett sätt att göra bemanningen mer flexibel är att använda tidsbegränsade anställningar (Håkansson, 2002). På den svenska arbetsmarknaden har detta blivit en allt vanligare anställningsform den senaste decennierna. Statistiska centralbyrån har presenterat statistik som säger att de senaste 20 åren har tidsbegränsade anställningar ökat och 2009 var 14,3% av alla anställda just tidsbegränsat anställda (SCB, 2010). Den hårda svenska

lagstiftningen kring tillsvidareanställningar har också varit en orsak till en ökning av tidsbegränsade anställningar enligt Kristina Håkansson, universitetslektor vid sociologiska institutionen vid Göteborgs Universitet (Håkansson, 2002). En bransch där många arbetsgivare använder denna flexibilitetsstrategi är detaljhandeln (Håkansson & Isidorsson, 1999). Det förklaras ofta av att branschen präglas av stora svängningar i kundefterfrågan vilket ökar behovet av en flexibel arbetsstyrka. Att personalen generellt är lågutbildad och lågavlönad underlättar också arbetet med flexibilitet (Håkansson & Isidorsson, 1999).

En annan utveckling som ses i samhället är att tillhörighet till organisationer blir allt viktigare för en individs utveckling och då särskilt till företaget där man arbetar. Som anställd förväntas man också ta allt mer ansvar vilket märks i flera flitigt använda begrepp inom organisation och ledarskapsämnet (Gut, 2006). Medarbetarskap (Tengblad, 2007), medledarskap (Hjalmarson, 2005) och terapeutiskt ledarskap (Western, 2008) är ett fåtal av dessa populära begrepp medan taylorism och fordism av många anses vara förlegade (Karlsson, 2006).

Jan Ch Karlsson (2006) skriver i en artikel om flexibilitet, "att den arbetsuppgiftsbaserade organisationen karakteriseras av en funktionell arbetsdelning, där anställda utför enkla och främmande uppgifter under konstant kontroll från ledningens sida. Nyare sätt att organisera arbetet ger anställda i stället ett större ansvar för arbetet. " I den "nya arbetsvärlden" utför människor ett multidimensionellt arbete i team med kollektivt ansvar för en hel process. " (Karlsson, 2006)

Många undersökningar pekar samtidigt på att välmående personal också är mer effektiv. För att uppnå en god psykosocial arbetsmiljö är bland annat god arbetsgemenskap, egenkontroll i arbetet och att personalen upplever stimulans från själva arbetet viktiga faktorer (Rubenowitz, 2004). För att uppnå ett väl fungerande lagarbete där medarbetarna kan ta ansvar för sitt eget arbete krävs kontinuitet i bemanningen (Lennéer-Axelsson, 2005).

Ett företag i den textila detaljhandeln som arbetar både med kontinuitet och flexibilitet i bemanningen är Hennes&Mauritz. Vi har med inspiration från deras affärsidé: "Mode och kvalitet till bästa pris" sammanfattat deras arbete med dessa strategier i uttrycket "Personal av kvalitet, till bästa pris". Vi ser att kvaliteten finns i H&M:s arbete med kontinuitet i personalpolicyn. Företaget arbetar mycket med värderingsstyrning, internrekrytering och medarbetarna anses vara en nyckel till framgång (H&M, 2002). Samtidigt finns en strävan efter flexibilitet. H&M har nyligen startat en personalpool med behovsanställd personal inom företaget. Ambitionen är att öka flexibiliteten i

bemanningen men också att minska kostnader för personal.

Vi ser att det här finns ett intressant problem att titta närmare på och vill därför undersöka hur företaget arbetar med de två strategierna flexibilitet och kontinuitet. Vi vill försöka se hur de balanserar dem, men också vilka konsekvenser de får för organisationen.

1.2. Författarnas bakgrund

Det är i vår bakgrund som vi till viss del har funnit vårt ämne. Vi har båda läst två år på Butikschefsprogrammet på Textilhögskolan i Borås. Från vår utbildning där bär vi med oss fördjupade kunskaper i hur den textila industrin fungerar, och då särskilt den textila detaljhandeln. Vi valde efter vår examen båda två att förlänga och fördjupa vår utbildning med kandidatkurs och uppsats i management/organisation på Handelshögskolan i Göteborg. I den här uppsatsen vill vi kombinera dessa två utbildningar. Vi tror att våra kunskaper från vår tidigare utbildning kommer att hjälpa oss mycket i denna uppsats.

På Handelshögskolan har vi i kandidatkurser kommit att diskutera individers tillhörighet i organisationer vilket är ett ämne vi båda har funnit extra intressant. Detta har också lett oss in på tillfällig personal och de problem och möjligheter som detta kan medföra. Vi har båda erfarenhet av detta från våra arbetsliv. Alexandra jobbar extra vid sidan av studierna anställd på bemanningsföretaget Manpower. Sanna har arbetat som extrapersonal på Hennes&Mauritz genom deras egen vikariepool och arbetar nu som butikssäljare på H&M. Våra erfarenheter har också varit en bidragande orsak till vårt intresse för att skriva vår uppsats om detta ämne.

2. Bakgrund

Kapitlet behandlar bakgrund kopplat till ämnet. Vi inleder med ett avsnitt om en del av den tidigare forskning som gjorts inom detta område. Därefter följer mer ingående beskrivningar av de områden som är vidare intressanta för uppsatsen. Ett kapitel om detaljhandels betydelse, struktur och behov följs av beskrivning av anställningsformer. Därefter förklaras vilken inverkan arbetsmarknadens utveckling har haft på anställningar och vilka anställningsformer som används i detaljhandeln.

2.1. Tidigare Forskning

Tidigare forskning har till stor del behandlat de behovsanställdas situation, bland annat hur individen påverkas av att arbeta som behovsanställd eller på korta flexibla kontrakt. En av dessa studier är *DELTA – Utredningen om deltidarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättning* gjord av Statens offentliga utredningar (SOU, 1999). Utredningen visar att det i Sverige idag finns en ökning av tidsbegränsade anställningar och att även denna typ av anställningsform blir mer och mer tillfällig. De längre kontrakten i form av vikariat ersätts med kortare kontrakt i form av behovsanställningar. Deltidsanställningar innebär för många deltidarbetslöshet och drabbar till stor del unga och medelålders lågutbildade kvinnor. I utredningen diskuteras fortsatt problematiken med deltidarbetslöshet och arbetslöshetsersättning. De föreslår en övergång till mer heltidsanställningar och tillsvidareanställningar för att komma till rätta med problemen (SOU, 1999).

Det har även gjorts flera projekt för att förbättra situationen för deltidanställda och tillfälligt anställda. *Affärsskolan Sundsvall-Östersund* var ett projekt av Svenska Handel Mellersta Norrland under 2003-2005. Projektet fokuserade på att undersöka vilka fysiska orsaker som låg bakom deltidarbete och att förändra organiseringen på arbetsplatserna bland annat genom att försöka bredda de anställdas kompetens (Lindqvist & Lund, 2005).

Handels i Göteborg har under samma år, 2003-2005 arbetat med ett projekt med namnet *Deltid-från ord till handling* vilket hade målet att öka sysselsättningsgraden för sina medlemmar (Handels, 2005).

Tidigare forskning har också gjorts på ämnet ur genus- och jämställdhetsperspektiv. Paula Mulinari

doktorand vid Linköpings Universitet har intervjuat deltid arbetande kvinnor inom handeln om deras situation som ofrivilligt deltidanställda och om lön, arbetstillfredsställelse med mera. De intervjuade berättar om problem med att planera sin vardag och de upplever en brist på regelbundenhet och kontinuitet när det kommer till sitt arbete. Mulinari menar i sin studie att det finns en gräns för hur flexibelt arbetslivet bör vara (Mulinari, 2004).

Kristina Håkansson och Tommy Isidorsson studie *Flexibla tider – flexibilitetsstrategier inom detaljhandel* (1999) fokuserar till stor del på de deltidanställningar som är mycket vanliga inom detaljhandeln. De menar att anledningarna till dessa finns i dels ekonomiska teorier men också i facklig styrka och förhandlingsposition. Författarna har också gjort studier i verkstadsindustrin där en majoritet av de anställda är män och jämfört dessa med studier i detaljhandel där en majoritet är kvinnor. De jämför likheter och olikheter i användandet av flexibilitetsstrategier och vilka effekterna blir för de anställda i de olika branscherna. I verkstadsindustrin används andra flexibilitetsstrategier som inte begränsar de anställdas anställningsformer i lika hög grad som i detaljhandel. Författarna menar att många av orsakerna till skillnaderna mellan anställningsformerna i verkstadsindustrin och detaljhandel finns förklarade i de fackliga skillnaderna branscherna emellan (Håkansson och Isidorsson 1999).

Jan Ch Karlsson (Karlsson, 2007) reder i *For whom is flexibility good and bad* ut några av oklarheterna med flexibilitet och gör en sammanfattning av tidigare forskning och skriven litteratur av ämnet. Hans frågeställning är: är flexibilitet bra för företag, bra för anställda, bra för bägge eller ingen av dem? Han skriver att författare som Burchell och Hudson hävdar att flexibilitet huvudsakligen är dåligt för de anställda och att det leder till uppsägningar, osäkerhet i anställningsförhållanden och även ökad arbetsintensitet. Karlsson berättar också att bland andra Burchell varnar för att flexibilitet kan bli dåligt även för företagen och att det då är osäkerheten som anställda utsätts för som också blir negativ för företagen. De menar att de anställdas motivation och drivkrafter försämras av osäkerheten. Att flexibilitet skulle vara bra för anställda men dåligt för företagen har Jan Ch Karlsson inte hittat mycket forskning som pekar på. Det lilla som finns handlar om att flexibla arbetstider kan vara bra för anställda men sämre för företag (Karlsson 2007).

Carina Löfström (kommande) har i rapporten *Constructing temporality* gjort en undersökning inom äldrevården i Göteborg. Genom intervjuer med de anställda har hon sökt svaret på vad användandet av tillfällig personal kan få för konsekvenser för de anställda och organisationen. Som

en följd av strävan efter numerisk flexibilitet har man inom hemtjänsten använt sig av en typ av bemanningspool som täcker hela distriktet. Utav studien framgår att det varit svårt att hålla poolen bemannad då de anställda i poolen antingen snart lämnade jobbet eller för att de blev permanent rekryterade till något av kontoren. Samtliga intervjuade grupper upplevde att det var en stor skillnad mellan att vara ordinarie personal och att vara tillfällig personal. Helst ville personalen bara jobba med ordinarie personal. ”De behövde den tillfälliga personalen men ville egentligen inte ha den.” (Löfström, kommande).

2.2. Detaljhandeln

Den totala svenska handeln utgör en betydande del av näringslivet. Enligt författarna Cronholm och Hedlund (2006) utgjorde 2005 detaljhandeln 10% av Sveriges BNP, de refererar till siffror från HUI- Handels utredningsinstitut. Detaljhandelns totala omsättning 2005 var 430 miljarder och fem år senare, 2010, uppgick den till 607 miljarder (HUI, 2011).

Författarna Michael Cronholm och Andreas Hedlund (2006) skriver att ”karaktäristiskt för detaljhandeln är att den ständigt förändras.” Handeln ställs också ständigt inför de utmaningar det innebär att möta kundernas efterfrågan, både på produkter och tillgänglighet men också många andra faktorer. Författarna menar vidare att den starka konkurrensen är en viktig faktor som påverkar den utveckling som sker i handeln.

Konkurrensen sker till stor del från internationella aktörer som på senare tid har etablerat sig i Sverige, med egna butiksnät eller via uppköp av butikskedjor (Cronholm & Hedlund, 2006). Inom den textila detaljhandeln har många stora utländska klädkedjor framgångsrikt etablerat sig i Sverige, bland andra norska Varnergruppen som äger butiker som Dressman, Carlings och Bikbok (Varnergruppen, 2011). Spanska Inditex, med bland andra klädmärket Zara, beskrivs ofta som en av H&M:s största konkurrenter (Bränström, 2010).

Konkurrensen gör också att det blir viktigt för företag att arbeta med sitt varumärke. Det finns många exempel på företag som fått problem när media uppmärksammat något negativt med företaget vilket resulterat i negativ publicitet som skadat företaget. Företaget Zara har fått ett dåligt rykte när det kommer till personal. Det spanska företaget har en annan kultur och en mer hierarkisk organisation. Detta krockade med den svenska personalen och gav många problem som följd. Detta uppmärksammades sedan i media och blev negativ publicitet för företaget (Rothstein Sylvesten, 2007).

En trend inom handel som Cronholm och Hedlund också identifierar är att butiksenheterna blir allt större, främst inom dagligvaruhandeln men även till viss del inom sällanköpshandel. De stora klädkedjorna har varit framgångsrika och de mindre handlarna har länge haft svårt att hävda sig gentemot de stora aktörerna. Detta har inneburit att det blivit ett färre antal butiker, färre anställda samt att produktiviteten ökat (Cronholm & Hedlund 2006).

Att kunna dra nytta av stordriftsfördelar har också blivit allt viktigare för att kunna hålla låga priser. För att ge ett exempel från den textila detaljhandeln, är detta citat taget från en rapport från H&M där de skriver att omvärldsfaktorer har bidragit till större utgifter. De har dock valt att "inte föra vidare dessa kostnadsökningar till kund, utan satsade istället på att stärka prispositionen för att ytterligare befästa marknadsställningen på lång sikt." (H&M, 2011).

Författarna Cronholm och Hedlund (2006) tror att framtidens detaljhandel kommer att kännetecknas av större spridning från lågpris med stor grad av självservice till de som kommer satsa på hög service och därför också kommer ta ett högre pris. De avslutar sin rapport med att hävda att "för att möta den framtida utvecklingen och de utmaningar som kommer ställs krav på både samhället, branschen och de enskilda handelsaktörerna. För samhällets del är det viktigt att ta ansvar för att handeln ges bästa möjliga förutsättningar för att kunna följa med den utveckling som förutspås." De ger ett exempel, bland andra, om flexibilitet på arbetsmarknaden (Cronholm & Hedlund 2006).

Författarna Håkansson och Isidorsson (1999) beskriver hur kundtillströmningen ofta ser ut i en butik. På dagsnivå har butiker arbetstoppar vid lunchtid och på eftermiddagar. Veckosluten är mer kundtäta än veckans första dagar. Löneutbetalningar, barnbidrag och pensioner ökar också kundtillströmningen. Författarna menar också att kunderna efterfrågar att det skall gå snabbt att handla vilket kräver mycket personal när kundtillströmningen är hög. Detaljhandelsföretag söker därför att koncentrera bemanningen i butikerna till när kunderna handlar (Håkansson och Isidorsson, 1999).

Arbetsgivare inom handeln tillsammans med branscher inom tjänstesektorn har i en större utsträckning använt sig av behovsanställda som flexibilitetsstrategi än vad andra branscher har. Ett argument är att tjänster inte går att lagra och därför är behovet av flexibilitet större än i vissa andra branscher. Håkansson och Isidorsson (1999) pekar dock också på andra orsaker som svagare fackförbund.

2.3. Anställningsformer

Det finns två grundläggande typer av anställningsformer enligt svensk lag. Dessa är tillsvidareanställning och tidsbegränsad anställning. Enligt lagen om anställningsskydd (LAS) är tillsvidareanställning huvudprincipen och tidsbegränsad anställning regleras under särskilda paragrafer. Tillsvidareanställning, eller vad som i vardagspråk kallas för fast anställning, gäller tills den sägs upp av antingen arbetsgivaren eller arbetstagaren. Sedan den första juli 2007 gäller att en arbetstagare som varit tidsbegränsat anställd i sammanlagt mer än två år under en femårsperiod automatiskt blir tillsvidareanställd (Gregow, 2010). Att man är tillsvidareanställd behöver inte betyda att man arbetar heltid, man kan vara tillsvidareanställd på bara några timmar i månaden (Mulinari, 2004).

Tidsbegränsade anställningar förekommer i flera olika former. Typiskt för samtliga är att de gäller under en viss förutbestämd tidsperiod. I den här uppsatsen kommer vi främst att behandla en typ av tidsbegränsade anställningar som regleras i kollektivavtal, nämligen *anställning vid behov*. Anställningsformen innebär att en arbetsgivare vid behov kan anställa en person på så kort tid som ett par timmar (Larsson, 2010). Typiskt för denna typ av anställningsform är att då den anställde ofta skriver nytt anställningskontrakt varje dag som den arbetar så är det inte så troligt att personen kommer att ha arbetat i sammanlagt mer än två år under en femårsperiod och därför övergå till tillsvidareanställd. Kristina Håkansson (2002) skriver att behovsanställning är den form av tidsbegränsad anställning som mest sällan leder till tillsvidareanställning.

Enligt lagen om anställningsskydd så har en arbetstagare som är anställd på deltid förtur till extra timmar före nyanställda och behovsanställda. Detta innebär att om en person som är anställd på deltid, antingen fast eller på ett vikariat, har anmält att denne vill arbeta fler timmar så har den enligt LAS företräde framför behovsanställda (Gregow, 2010).

Att man är anställd på ett tidsbegränsat kontrakt behöver inte betyda att man arbetar deltid. Vikariat är en typ av tidsbegränsad anställningsform som kan gälla heltid, men bara under en begränsad period (Mulinari, 2004).

Jämfört med andra europeiska länder har Sverige en mer restriktiv lagstiftning för tillsvidareanställningar än genomsnittet. Enligt Kristina Håkansson (2002) finns det ett tydligt samband mellan hur restriktiv lagstiftning ett land har och hur många i landet som är tidsbegränsat anställda; ju mer restriktiv lagstiftning desto större andel tidsbegränsade anställda. Hon menar att till exempel de långa uppsägningstiderna gör att arbetsgivare är mer benägna att använda sig av

tidsbegränsade anställningar.

2.3.1. Arbetsmarknadens utveckling

År 1974 trädde lagen om anställningsskydd (LAS) i kraft och med den kom också möjligheten att anställa personer för en viss tid. Tre typer av tidsbegränsade anställningsformer tilläts; praktik, vikariat och arbetsuppgifter av särskild beskaffenhet. Efter en lagändring 1982 blev även provanställning och anställning på viss tid för arbetsanhopning tillåtna. Sedan januari 1997 behöver arbetsgivaren inte längre ange någon särskild anledning till tidsbegränsade anställningar (Storrie, 1998).

Utvecklingen på den svenska arbetsmarknaden går mot allt fler tidsbegränsade anställningar samtidigt som antalet fast anställda minskar. I början av 90-talet var vikariat den klart dominerande typen av tidsbegränsade anställningar men sedan slutet av 90-talet har behovsanställningar ökat kraftigt. Högst andel behovsanställda finns inom hotell- och restaurangbranschen och därefter kommer handeln (SOU, 1999). Det är framförallt unga människor som är tidsbegränsat anställda. I åldersgruppen 16-24 år är så mycket som 48% tidsbegränsat anställda (Larsson, 2010). Samtidigt som trenden går i denna riktning skriver Bergström med flera (2007) att över 90% av svenska arbetstagare föredrar tillsvidareanställningar före tidsbegränsade anställningar.

Utvecklingen är enligt arbetsgivarna ett svar på den ökade konkurrensen som i sin tur är en följd av globaliseringen. Ett ökat krav på bättre avkastning har lett till att företagen organiserar verksamheten på ett mer flexibelt sätt. Eftersom personal är en stor kostnad har många företag valt att slimma antalet anställda. Man anställer personal efter miniminivå och det blir då viktigt att kunna variera antalet anställda vid arbetstoppar.

2.3.2. Anställningsformer i detaljhandeln

I handelsbranschen är två olika utvecklingar skönjbara. Den ena är en utveckling som går mot färre tillsvidareanställda och fler tidsbegränsat anställda (SOU, 1999). Det verkar alltså som att man i viss mån ersätter den fast anställda personalen med tillfälligt anställda. Det andra är att andelen behovsanställda ökar och de med vikariat minskar bland de tidsbegränsat anställda. Detta indikerar att även de tidsbegränsade anställningarna blir mer tillfälliga. Enligt en undersökning (Storrie, 1998) använder man sig av olika typer av tidsbegränsade anställningar inom olika branscher. Anställningar vid behov är speciellt vanlig inom hotell- & restaurangbranschen och i handeln.

Enligt en rapport från Handels Göteborg (2005) så går utvecklingen i detaljhandeln allt mer mot minskad kunskap bland de anställda. Personalen får allt mer okvalificerade uppgifter vilket gör att de i mindre grad behöver kompetensutveckling. Även introduktionsutbildningar har blivit allt ovanligare. Uppfattningen att säljarna utför ett arbete som vem som helst kan klara av gör att man i handeln använder sig av deltidsanställda i högre grad än i andra branscher. Personalen anses vara lätt utbytbar och inte strategiskt viktig. Detaljhandeln präglas av att det är väldigt svårt att få en tillsvidareanställning trots att man arbetat flera år i branschen. I rapporten hävdar man fortsatt att om man i högre grad använde sig av tillsvidareanställningar så skulle detta skapa förutsättningar för utveckling för både de anställda och företaget.

I rapporten från Handels konstaterar man att det i detaljhandeln, som tidigare karaktäriserats av belastningsskador och fysiskt dålig arbetsmiljö, finns tecken på allt fler psykiska problem som beror på till exempel bristande bevis på uppskattning och bristande motivation (Handels, 2005).

Arbetsstyrkan är beräknad efter miniminivå. Därför är man i behov av att snabbt kunna ta in extra personal när någon i den ordinarie bemanningen blir sjuk eller om arbetsbelastningen blev större än förväntad. Dessutom varierar behovet av personal väldigt då man i den textila detaljhandeln har väldiga försäljningstoppar kring till exempel jul, rea och lönehelger.

3. Problem

Vi beskriver i det här kapitlet det problem som uppsatsen behandlar och presenterar vårt övergripande syfte med uppsatsen. Vi förklarar också de avgränsningar vi valt att göra. Vi sammanfattar här vårt problem och de frågeställningar det sammansmälter till. Vårt syfte beskrivs och de avgränsningar vi gjort förklaras.

3.1. Problemformulering

I de tidigare kapitlen har vi beskrivit hur utvecklingen i detaljhandeln går mot allt mer tillfälliga anställningar som en följd av strävan efter flexibilitet. Den höga konkurrensen i branschen och de stora svängningarna i efterfrågan har gjort att många företag väljer att minimera sin ordinarie personal och täcka upp med extrapersonal vid behov för att nå effektivitet genom flexibilitet. Samtidigt hävdar forskningen att kontinuitet i bemanningen kan leda till höjd arbetstillfredsställelse som i sin tur kan leda till högre effektivitet. På grupporienterade arbetsplatser är kontinuitet i bemanningen extra viktigt för effektiviteten i gruppen. Det finns alltså olika sätt att nå effektivitet i bemanningen.

Utifrån dessa förutsättningarna har vi ställt följande frågor:

- Hur balanseras flexibilitet och kontinuitet i bemanningen i ett textilt detaljhandelsföretag?
- Vilka konsekvenser får användandet av behovsanställningar i ett sådant företag?

3.2. Syfte

Vårt syfte är att undersöka hur ett textilt detaljhandelsföretag arbetar med relationen mellan flexibilitet och kontinuitet i bemanningen, samt att se vilka konsekvenser detta får för organisationen.

3.3. Avgränsningar

Vår frågeställning förklarar att vi inte har några ambitioner att ge några generella svar på hur arbetet med flexibilitet och kontinuitet ser ut inom detaljhandeln. Vi har istället valt ut ett företag inom den textila detaljhandeln och tittat närmare på hur man arbetar med problematiken inom det företaget. Vi menar att för att förstå hur ett företag arbetar med relationen mellan flexibilitet

och kontinuitet och för att förstå vilka konsekvenser det får för organisationen är det nödvändigt att samla in information från flera personer inom företaget. Att göra intervjuer med flera företag i den textila detaljhandeln men med färre personer hade gett en mer övergripande bild över branschens arbete med vårt problem. Vi hade däremot inte kunnat förstå alla företagens situationer lika bra. Genom att koncentrera oss på ett företag har vi kunnat fördjupa oss i hur situationen ser ut i just det företaget.

Den textila detaljhandeln är en starkt kvinnodominerad bransch. Detta i sig innebär en mängd olika saker. Bland annat anses det vara en anledning till att lönerna är lägre, anställningsformerna mer osäkra och utbildningsnivån lägre (Håkansson & Isidorsson, 1999)(Larsson, 2010). Vi tror också att det kan ha en påverkan på hur den psykosociala arbetsmiljön i branschen ser ut och att gruppdynamiken i en kvinnodominerad grupp kan se annorlunda ut än den i en mixad eller mansdominerad grupp. Trots detta har vi valt att inte koncentrera oss på genusperspektivet i den här frågan. Vi har istället helt valt att undvika detta ämne då det skulle kunna ta fokus från vårt forskningsområde.

4. Metod

I detta kapitlet beskriver vi den metod vi använt i arbetet med uppsatsen. Vårt val av metod utgår ifrån att vi vill undersöka och förstå vårt problem. Den undersökningsmetod vi har använt oss av är intervjuer med ett flertal personer i ledande positioner på H&M i Göteborg. Under arbetets gång har vi fått ta ställning till en del praktiska frågor. Vi har funderat på vilka personer som är intressanta att intervjua utifrån vårt syfte och hur många respondenter som skall intervjuas samt därefter vilka frågor som är intressanta att ställa. Vi diskuterar också hur källkritiskt visst material bör iakttas. Vi har till sist analyserat det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen och sammanställt slutsatser. I detta kapitels sista del berättar vi om den processen.

4.1. Val av metod

Vårt val av metod utgår ifrån att vi vill undersöka och förstå hur vårt område hänger ihop med hjälp av relevanta teorier. Vi vill samla in information och därifrån göra vår analys. Vi vill studera ett specifikt företag och försöka förstå hur företaget arbetar med det problem och den paradox som finns kring flexibilitet och kontinuitet. Vi tror att den här problematiken ser olika ut beroende på vilket företag som undersöks, liksom att lösningar är individuella beroende på företagets förutsättningar. Vi har därför ingen ambition att förklara hur dessa problem alltid kan lösas, eller hur paradoxen mellan flexibilitet och kontinuitet alltid ser ut. I boken *A,B,C och D -Vägledning för studenter som skriver akademisk uppsats* (2001) skriver Christer Bjurwill att det "är viktigt att använda rätt verktyg för rätt arbete". Han menar att beroende på vad man vill undersöka behöver man använda rätt metod. Vill man exempelvis ha djupgående svar är intervjumetoden den bästa metoden. Han poängterar att det är problemet som skall styra valet av metod (Bjurwill, 2001). Ann Kristin Larsen (2009) menar också att en kvalitativ studie ger bättre möjligheter till en helhetsförståelse av ett fenomen än vad en kvantitativ studie ger. Vi ser att det är kvalitativ studie som vårt syfte kräver och därifrån är det djupgående svar vi söker och därför är intervjuer den metod vi finner mest lämplig.

4.2. Urval

4.2.1. Val av respondenter

Martyn Denscombe (2009) diskuterar urval och kvalitativa undersökningar och sammanfattar detta i att som småskalig forskare är det svårare att göra sannolikhetsurval för en kvalitativ studie än det är för en kvantitativ studie. Författaren menar samtidigt att det är självklart att även dessa forskare har en uppfattning av exempelvis vilka och hur många respondenter som skall ingå i urvalet av forskningsområdet (Denscombe, 2009).

Vårt val av respondenter kan delas in i tre steg; val av företag, val av område och val av personer. Val av vilket företag vi skulle undersöka närmare kom ur att det var på det företaget vi initialt uppmärksammade problemet. H&M har en stark personalpolicy med stort fokus på engagerade medarbetare och internrekrytering (H&M,2011), samtidigt har de nyligen startat en vikariepool kallad Fastpool. Vi tyckte därför att det kunde finnas en intressant problematik att titta närmare på. En av författarna till denna uppsats arbetar i en av H&M:s butiker i Göteborg vilket gjorde att vi lättare kunde få kontakt med relevanta personer på företaget.

H&M använder Fastpool-systemet i Stockholm, Malmö och Göteborg. Vi har begränsat oss till att se hur det fungerar i Göteborg. Anledningen är främst för att det är här vi bor och studerar och att det till storlek är ett så stort område som vi tidsmässigt och ambitionsmässigt kan klara av att undersöka under den tid vi arbetar med denna uppsats. I en inledande intervju med fackrepresentanter på H&M hävdar de även att det ser annorlunda ut i de andra storstadsregionerna Stockholm och Malmö, beroende på fackets styrka och närvaro. Enligt H&M-facket i Göteborg är de starkare och har större möjlighet att påverka än H&M-facket i Stockholm och Malmö. H&M-facket i Göteborg ogillar användandet av en bemanningspool i företaget och har bland annat drivit igenom att endast 10% av den sammanlagt arbetade tiden får utföras av fastpool-anställda. Detta gjorde att vi tyckte att Göteborgsområdet var extra intressant att undersöka.

När vi kom till val av vilka på företaget som skulle tillfrågas fanns en rad olika val. Vi funderade på om vi skulle intervjua personal och i så fall tillfällig eller ordinarie personal eller chefer och i så fall chefer på avdelnings-, butiks- eller regionnivå. Vår ursprungsidé var att se hur den ordinarie personalens situation har förändrats efter implementeringen av fastpool.

För att få reda på hur den ordinarie personalen påverkats av en personalpool hade det bästa

tillvägagångssättet varit att fråga den ordinarie personalen. För att kunna dra några generella slutsatser utifrån svaren hade metoden för insamlandet behövt vara av kvantitativt slag. Vi hade initialt tänkt använda oss av en enkät som skulle gå ut till alla anställda i H&M-butikerna i Göteborgsområdet. Efter diskussioner med ansvariga för regionen på H&M kom vi dock fram till att detta inte hade varit något bra tillvägagångssätt. Eftersom H&M haft en väldigt intensiv period med hög försäljning i vissa butiker den här våren så har arbetsbelastningen varit väldigt hög bland de anställda. Risken är därför stor att de anställda har svårt att skilja på vilka problem på arbetsplatsen som beror på implementeringen av vikariepoolen och vilka som beror på andra faktorer. Detta innebär att vi vid analysen av svar från en kvantitativ undersökning skulle ha fått svårt att se om svaren var av relevans för vår undersökning. Dessutom hade det varit svårt att kunna få så djupa svar som vårt syfte kräver men också att få en mer övergripande bild.

Vi beslutade oss istället för att intervjua främst butikschefer för att se hur dessa arbetar med kontinuitet och flexibilitet i bemanningen. På H&M arbetar man efter *öppna-dörrens princip* och stor vikt läggs på kommunikation på alla nivåer. Detta borde innebära att butikscheferna är väl informerade om hur situationen bland de anställda i deras butiker ser ut. Butikscheferna är också i högre grad insatta i omfattningen av användandet av personalpoolen samt hur det fungerar rent praktiskt. Genom att göra intervjuer istället för enkäter får vi också en möjlighet att ställa följdfrågor och försäkra oss om att respondenten håller sig till det ämne som intresserar oss. Vi har också intervjuat en avdelningschef som dessutom är fackombud för att komma ännu närmare personalen. För att få en mer övergripande bild har vi intervjuat regionchefen som har ett övergripande ansvar för butikerna i hela regionen och personalkoordinatören som arbetar med personal på ett övergripande plan. De personer som vi har intervjuat är de som har mest insyn i H&M i västra regionen. Regionchefen och personalkoordinatören tillsammans med områdets butikschefer har en avgörande roll i hur man arbetar med bemanning i området. Därför är dessa personer intressanta att intervjua utifrån vår frågeställning.

Vi intervjuade fyra av Göteborgsområdets tio butikschefer. Butikscheferna valdes utifrån att vi ville ha en mix av stora och små butiker men också centralt belägna butiker och butiker i förorter för att få så stor spridning som möjligt. Vi har intervjuat butikschefen i Nordstan, Göteborgs största butik och centralt belägen. I Nordstan intervjuade vi även en avdelningschef (VM) som också är fackombud för denna butik. Vi intervjuade därefter butikschefen i Allum i förorten Partille, en mellanstor butik. Butikschefen här har även varit butikschef i 5:an, en stor butik i centrala

Göteborg, och vi bad henne även svara utifrån den butiken. Den tredje butikschefen intervjuade vi i köpcentret 421 i Högsbo, en liten butik som också är placerad utanför centrala Göteborg. Den fjärde butikschefen intervjuades i Kompassen i centrala Göteborg. Butikschefen här har tidigare varit ställföreträdande butikschef i butiken på Kungsgatan, en butik som också är centralt belägen och också en av de största butikerna i Göteborg. Vi har i mixen av butikschefer fått med erfarenheter från sex butiker. Dessa butiker har också varit i olika situationer som har haft en stor påverkan på bemanningen. Butiken i Nordstan har legat över budget den senaste tiden medan andra butiker istället har legat under budget. Förhållandet till budgeten är något som påverkar hur bemanningen i butiken ser ut och därför något som är viktigt för att förstå det vi vill undersöka. Vi har även gjort en intervju med ordförande och vice ordförande i H&M:s fackklubb i Göteborgsområdet. De är anställda av H&M och arbetar med fackliga frågor för företaget. Regionledningen och facket är ofta motståndsparter och vi tycker därför att det har varit viktigt att få två olika sidors syn på dessa frågor. H&M-facket i Göteborg är starka motståndare till fastpoolen. De är främst negativa till de anställningsformer som den tillfälliga personalen arbetar under. Facket fungerar som representant för de anställda.

4.2.2. Val av intervjufrågor

Det är viktigt att vi samlar in data som är relevant för vår frågeställning för att få en hög validitet till studien. När en studies syfte är att undersöka möjliga orsakssamband är det viktigt att de variabler man väljer att ta med i undersökningen, så kallade orsaksvariabler, är relevanta. Det är även viktigt att de är tillräckligt många så att inte viktiga detaljer missas (Larsen, 2009).

Våra inledande intervjufrågor har handlat om vem butikschefen är för att fånga vilka erfarenhet de har och var de tidigare har arbetat. Vi har också ställt frågor om vad som kännetecknar deras butik för att få ut hur butikerna skiljer sig mellan varandra. Exempelvis skillnader i hur det fungerade tidigare i en stor butik och i en liten butik.

Det har också varit av intresse att se om de arbetade på olika sätt innan fastpool-systemet infördes både för att se om det har löst problem som fanns tidigare, men också vilka eventuella nya problem som har dykt upp. Vi har ställt flera följdfrågor för att fånga flera aspekter kring detta.

Vi har därefter ställt djupgående frågor kring områden vi studerat teorier kring och som vi kopplat till vårt problem. På områdena flexibilitet och intern arbetsmarknad har vi ställt frågor om uppdelning av arbetsuppgifter och arbetet med utbildning.

I en intervju med regionchefen, berättar hon hur hon uppmärksammat att de har problem i vissa butiker med att avdelningscheferna inte införlivar butikssäljarna i vissa av de arbetsuppgifter som dessa har ansvar över och som handlar om visuellt arbete. Vi tyckte oss se en koppling till teori om flexibilitet och att det kunde bero på att det skett en förenkling av säljarnas arbetsuppgifter. Vi bestämde oss därför för att fråga butiksscheferna vidare om detta för att kunna urskilja vilka anledningar som ligger till grund för problemet.

Mycket av den tidigare forskning som finns påvisar att välmående personal med god arbetsgemenskap är mer effektiv på arbetsplatsen (Rubenowitz, 2004)(Lennéer-Axelsson, 2005). Enligt teorier av bland annat Bertil Gardell (1977) är viktiga faktorer för en god psykosocial arbetsmiljö att personalen får stimulans från själva arbetet, arbetar i en god arbetsgemenskap och har en optimal arbetsbelastning. Därför ställde vi frågor bland de personalansvariga om hur Fastpool har påverkat den ordinarie personalen; deras arbetsbelastning, arbetsuppgifter, gemenskap och trygghet. Vi ville veta vad de hade fått för respons från sin personal och hur de själva trodde att dessa faktorer kunde ha påverkats.

H&M är ett värderingsstyrt företag. I den litteratur vi läst påpekar man vikten av att värderingarna gäller på alla nivåer i företaget för att de ska tas på allvar av personalen. H&M arbetar med värderingar som eget initiativ, högt arbetstempo, tron på människan, lagarbete och rak kommunikation. Vi kände att dessa värderingar till viss del var svårförenliga med användandet av tillfällig personal. Därför har vi valt att ställa frågor om hur de arbetar med värderingarna generellt och i kombination med de fastpool-anställda. Vi har också ställt frågor om hur H&M-andan bland den ordinarie personalen kan ha påverkats.

Våra frågor har sammanställts i en intervjuguide, se bilaga 1, som vi har haft till grund för intervjuerna med avdelnings- och butiksschefer. De frågor vi har ställt till facket, regionchefen och personalkoordinator har även de utgått från dessa frågor.

4.3. Hur vi har arbetat med uppsatsen

4.3.1. Hur intervjuerna gick till

När vi har intervjuat avdelnings- och butiksschefer har vi valt att ha semi-strukturerade intervjuer. Vi har då haft en intervjuguide, se bilaga 1, främst för att säkerställa att vi ställer samma frågor till alla chefer och för att få med alla de områden och frågor vi vill ha svar på. Vi har sedan låtit dem prata

relativt fritt för att få dem att prata om sina erfarenheter kring ämnet och få så djupgående svar som möjligt. Har vi sedan saknat svar eller velat ha djupare svar på vissa frågor har vi ställt följdfrågor och bett dem att fördjupa dessa svar. Vi har valt att låta dem stanna upp särskilt vid de frågor som har intresserat dem mest och prata mer om dessa istället för att rusa vidare till nästa fråga. Vi ser att detta är positivt ur flera synvinklar. Som Larsen (2009) påpekar bidrar en flexibel process till högre validitet. Författaren menar även att genom att respondenterna tillåts att ta upp saker de betraktar som viktiga kan man finna flera förklaringsätt (Larsen, 2009). Vi har uppmärksammat att alla respondenter tolkar frågor på olika sätt och har därför fått lite olika svar på frågorna från de olika butikscheferna. Det har också varit tydligt att de uppmärksammar olika saker och att deras ledarskap skiljer sig åt. En butikschef pratade mycket om coaching och att "se personalen" medan en annan pratade mycket om gruppen. Vi tycker att det har varit mycket positivt eftersom vi då har fått flera olika synsätt på samma frågor. Det har gjort att vi i vissa intervjuer har fått grundare svar på vissa frågor medan vi fått djupare svar på andra. Vi tycker att det varit ett positivt tillvägagångssätt utifrån vårt syfte. Det har gjort att vi har fått en djupare förståelse för hur situationen ser ut och hur H&M arbetar med detta.

För att störa butikscheferna så lite som möjligt i deras arbete utförde vi intervjuerna på respektive persons arbetsplats. Detta innebar att vi intervjuade butikscheferna var och en för sig. Det har också varit en bidragande faktor till att varje respondent har getts möjlighet att prata djupare om de ämnen som de har mest kunskaper och erfarenheter om.

Intervjuerna har tagit ca 1 timma vardera vilket har varit gott om tid för att besvara frågorna. Vi har inte tvingats avbryta intervjuerna på grund av tidsbrist. Butikscheferna har dessutom tagit sig tid till intervjuerna och vi har inte blivit avbrutna vilket varit positivt. Tillfälliga avbrott tror vi annars kan påverka intervjuer negativt och att svaren blir ytligare än annars; tankegångar avbryts och det är svårt att föra ett längre argument vid många avbrott.

Ingen av butikscheferna har fått frågorna innan intervjun men varje intervju har föregåtts av ett telefonsamtal där de har fått en kort information om vad ämnet för intervjun kommer att vara. Butikscheferna har även kontaktats av regionchefen innan intervjun. Frågan som oundvikligen kommer upp när man vet att butikscheferna har talat med sin chef innan intervjun, är om de fått riktlinjer om vad de skall svara och inte svara på vissa frågor. Vi tror dock inte att det har varit något problem i dessa intervjuer. Butikscheferna har i stor utsträckning gett olika svar på frågorna och ingen är genomgående positiv. De har alla lyft fram problem och uppmärksammat svagheter i

fastpool-systemet.

Larsen (2009) berättar om svagheter med kvalitativa intervjuer. Några argument är att respondenterna kan svara det han/hon tror att intervjuaren vill höra och också att om respondenterna vet att "de blir observerade kan detta påverka deras beteende i en viss riktning." (Larsen, 2009).

Vi tror därför att vårt val att inte använda bandspelare och spela in intervjuerna utan att istället skriftligen notera under intervjuerna har bidragit till att vi fått ärligare svar. Vi tror att en surrande bandspelare på bordet blir en ständig påminnelse för respondenten om att allt den säger registreras och kan göra att svaren blir mer restriktiva. Vi har under intervjuerna båda två ställt frågor och haft en överblick över att svaren varit tillräckligt täckande samt hjälpts åt att ställa följdfrågor. En har dock haft huvudansvar för att föra intervjun medan den andra haft ansvar för att anteckna.

Ingen av de intervjuade har getts löfte om anonymitet och det är heller ingenting som har varit på tal. Vi tror inte att det har påverkat svaren i någon större utsträckning. Då samtliga butikschefer har haft kontakt med deras överordnade chef, regionchefen, har de dennes godkännande att svara på frågorna och därför kunnat svara ärligt.

Vi tror att butikschefernas lojalitet till företaget färgar av sig i svaren. Några av dem har varit väldigt länge i företaget och då värderingar har en stark närvaro i H&M är dessa butikschefer starkt knutna till värderingarna. Butikschefer med svagare anknytning till företaget hade kanske gett annorlunda svar. Dock är sådana chefer svåra att hitta inom H&M då företaget i mycket hög grad arbetar med internrekrytering.

4.3.2. Hur arbetet har gått till

Vi har börjat arbetet med uppsatsen genom att läsa in oss på ämnet. Vi har valt att skaffa oss en bred bakgrundsbild för att förstå hur vårt problem fungerar i en vidare omfattning. Vi har noga studerat olika dokument publicerade av H&M för att undersöka deras officiella ståndpunkter i de frågor som kopplas till vårt syfte. Det har även varit viktigt att vi har varit noga med att alltid ha i åtanke vem det är som har skrivit de texterna, vilka de tilltänkta läsarna är samt i vilket syfte texterna är skrivna.

Ann Kristin Larsen (2009) skriver att det bakom all forskning finns människor med erfarenheter,

attityder och värderingar och att det är svårt att lägga sådant helt åt sidan när man forskar. Vår uppsats färgas givetvis av att vi har utbildning inom området och erfarenheter från branschen. Vi tror dock att det har hjälpt oss på många sätt. Främst att den ena av författarna har kunskap om hur det dagliga arbetet i butik ser ut och är bekant med det interna språkbruket anser vi varit en klar fördel vid intervjuerna. Många begrepp och formuleringar är specifika för branschen och för H&M och dessa hade annars varit svåra att förstå och ta till sig.

Larsen skriver också att objektivitet är bra som ideal, även om det är ouppnåeligt (Larsen, 2009). Vi har reflekterat över om det faktum att den ena författaren arbetar på H&M i förlängningen skulle kunna innebära svårigheter med att hålla en objektivitet och vi tror att det är en fördel att den andra författaren inte är involverad i organisationen. Vi tror därmed att risken för att vi idealiserat företaget minskat.

Till teoriavsnittet har vi valt ut den litteratur som vi ansett har haft mest genomslagskraft och sedan fört diskussioner i vilka riktningar vi skall gå vidare. Som Booth, Colomb och Williams (2004) skriver, finns det ingen generell form för att pröva tillförlitligheten hos en källa, men de nämner några kriterier man bör använda sig utav, bland andra att använda material från författare som har skrivit flera andra böcker och att använda nyligen utgivet material. Vi har till stor del använt böcker av kända författare på ämnet. Vi har försökt hitta författare som flera andra författare refererar till och sedan sökt att använda den eller de som första hands källa. Vi har också strävat efter att använda så nya källor som möjligt för att få så aktuell fakta som möjligt, men i många fall har flera senare publicerade texter refererat till äldre källor. Därav har vi ansett att dessa äldre källor är ännu så aktuella att de är intressanta. Vi har delat upp teoriområden mellan oss och vi har sedan fått ansvara för dessa områden. Det har varit mycket litteratur att läsa in och ta till sig för att få en helhetsbild av ämnena, varför vi funnit en styrka i att göra en sådan uppdelning. Vi har sedan diskuterat igenom den information som är relevant för uppsatsen för att båda skall ha samma kunskaper om teoriämnet, både för att båda skall kunna se mönster i det empiriska materialet och för att förstå varandras analyserande reflektioner. Vi tycker att vi har kompletterat varandra i arbetet med uppsatsen.

Enligt Larsen (2009) är det svårare att koppla reliabilitet till kvalitativa intervjuer men att man kan säkerställa en hög reliabilitet genom att vara noggrann vid sammanställandet av data för att inte blanda ihop vem som har sagt vad. Vi har direkt efter varje intervju gått igenom anteckningarna för att säkerställa att vi fått med alla viktiga svar. Sedan har vi så snart som möjligt skrivit en

sammanfattning av intervjun. Först när denna har varit klart har vi gjort nästa intervju.

Efter genomförda intervjuer och sammanställning av det empiriska materialet har vi, efter en ytterligare och mer genomgående sammanställning av det teoretiska materialet, delat in empirin i fem teman med utgångspunkt av områdena i teorikapitlet. Våra teman är *Flexibilitet, Intern arbetsmarknad, Värderingsstyrning, Psykosocial arbetsmiljö* och *Grupprocessen*. Under dessa rubriker har vi sorterat in den information vi fått från intervjuerna.

Med hjälp av den teoretiska referensramen har vi sedan analyserat varje tema. Eftersom ämnena till stor del påverkar varandra är det oundvikligt att de ibland kopplas ihop, och vi tror att det hade hämmat analysen att allt för strikt hålla sig inom respektive tema. Vi har dock strävat efter att göra det så strukturerat som möjligt för att göra det enklare för läsaren att följa resonemangen i analysen.

5. Teoretisk referensram

I det här kapitlet kommer vi att presentera olika teorier som finns kring flexibilitet och kontinuitet inom personalstrategier. Först gör vi en beskrivning av flexibilitet. Efter det presenterar vi olika strategier som finns för att uppnå effektivitet genom kontinuitet i personalen. Detta gör vi under rubrikerna intern arbetsmarknad, psykosocial arbetsmiljö, grupprocessen och värderingsstyrning. Slutligen sammanfattar vi kärnpunkterna inom varje ämne.

Vi har tidigare beskrivit att det finns en strävan efter effektivitet inom personal som drar i två motstridiga riktningar; flexibilitet och kontinuitet. Vi har även berättat att riktningarna är svåra att kombinera men att båda kan leda till effektivitet för organisationer, dock på olika sätt. Att satsa på båda strategierna för att på det sättet ta till vara styrkorna i de båda kan leda till svårigheter eftersom det kan vara svårt att hitta den rätta balansen.

Vi har i detta kapitel strävat efter att presentera teori som förklarar de olika motpoolerna, vad de kan leda till, eller vad brist på dem kan leda till, samt att försöka ge en bild av hur de fungerar.

I det inledande avsnittet om flexibilitet förklarar vi numerär flexibilitet mer ingående, det är även den strategi som fastpool innebär. Vi förklarar även vad kärna/periferi betyder då vi ser att personalen i fastpoolen kan särskiljas från den ordinarie personalen och därför är dessa teorier intressanta att titta närmare på. I avsnittet om flexibilitet förklaras också hur en grupporganiserad arbetsplats, som H&M är, påverkas av att använda tillfällig personal.

De följande avsnitten behandlar kontinuitet och vi har tittat närmare på följande begrepp; intern arbetsmarknad, den psykosociala arbetsmiljön, grupprocessen och värderingsstyrning. Dessa ser vi vara särskilt framträdande inom H&M.

Vi har valt att förklara vad intern arbetsmarknad innebär då det är något som H&M arbetar mycket med och som påverkar fastpoolen i stor utsträckning. Vi tror att denna teori hjälper oss att förstå frågor om utbildning och internrekrytering.

Den psykosociala arbetsmiljön påverkas positivt av kontinuitet i stor utsträckning, och tvärtom, en avsaknad av kontinuitet påverkar den psykosociala arbetsmiljön negativt. Det finns samband mellan en god psykosocial arbetsmiljö och lägre stress och sjukfrånvaro men också högre arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang. Detta är saker som är av stor vikt för effektiviteten och således viktiga frågor för organisationen att arbeta med. Gardell (1977) har gjort en

undersökning på 60-70-talet kring faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse, den baseras på förändringarna i arbetsförhållanden som berodde på mekanisering och rationalisering i industrin. Idag pågår som vi sett en fortsatt rationalisering av personal med slimmade organisationer och tillfälligt anställda. Vi menar att den utveckling som pågår idag mot mer flexibel arbetskraft till viss del är jämförbar med utvecklingen under 60-70-talet.

Personal i Fastpool kan hoppa mellan Göteborgs 10 butiker men även mellan avdelningar, det betyder ofta att de kommer till en ny arbetsgrupp varje gång de arbetar. För en arbetsgrupp betyder det att varje gång de har ett behov av ytterligare personal kommer det oftast en ny person. Hur påverkas en grupp som ställs inför dessa premisser? I avsnittet om grupprocessen letar vi efter teori kring detta ämne.

På H&M pratar man om en särskild H&M-anda med värderingar som är återkommande genom organisationen. Att H&M är värderingsstyrt är inget som går att ta miste på. Däremot var detta något som vi snabbt såg skulle kunna vara svårt att förena med fastpool. HR-ansvarig uttrycker att "det är svårare att ändra attityder än att lära sig nya arbetsuppgifter." och det måste således även vara svårare att lära sig värderingar än arbetsuppgifter.

5.1. Flexibilitet

John Atkinsons modell om det flexibla företaget är en av de mest använda inom litteraturen om flexibilitet. Modellen innefattar begreppen, *numerical flexibility*, *functional flexibility*, *financial flexibility* och *distancing strategies*. Kristina Håkansson (Håkansson, 2002) har översatt begreppen till svenska som *numerär flexibilitet*, *funktionsflexibilitet*, *löneflexibilitet* och *distansering*.

- Numerär flexibilitet är variation i antalet arbetade timmar. Vilket innefattar såväl övertidsarbete, att nyanställa och säga upp fast personal samt att använda behovsanställda.
- Funktionsflexibilitet är att använda befintlig personal och flytta personer mellan avdelningar eller arbetsuppgifter beroende på efterfrågan.
- Löneflexibilitet används för att förstärka de andra flexibilitetsstrategierna.
- Distansering är när man lejer ut produktion till andra företag eller använder extern arbetskraft som egenföretagare (Atkinson, 1984 & Håkansson, 2002).

Atkinson menar att arbetskraften kan delas in i olika grupper. Den heltids- och tillsvidareanställda

personalen finns i organisationens kärna. De har hög kompetensnivå och företagsspecifika kunskaper, de ersätts inte utan besvär och har därför, bland annat, tryggare anställningsförhållanden. Den deltids- och visstidsanställda personalen finns i periferin utanför kärnan. De har svagare anknytning till företaget (Berg, 2008 & Håkansson, 2002). Ytterligare en grupp anställda finns ännu längre från kärnan, exempelvis inhyrd arbetskraft, denna grupp anses inte tillhöra företagets egna anställda (Annika Berg, 2008).

Kristina Håkansson (2002) skriver att det är bland de anställda i periferin som numerär flexibilitet är tänkt att användas. Personalen i organisationens kärna kan ofta ses som ett A-lag, då de har de bästa förhållandena och arbetsvillkoren medan personalen i periferin då blir ett B-lag.

Atkinson och Meager menar att ett företag som använder numerär flexibilitet erhåller sänkt total kompetensnivå och för att numerär flexibilitet skall vara intressant för företagen så måste det finnas arbetsuppgifter med kort upplärningstid (Atkinson 1984). Detta behöver nödvändigtvis inte betyda att arbetsuppgifterna är okvalificerade utan skulle kunna vara exempelvis standardiserade istället. Den sänkta totala kompetensnivån bidrar också till att funktionsflexibilitet kan användas i mindre utsträckning. Det finns också ett större behov av funktionsflexibilitet om kompetenskraven på de anställda är högre och när mer företagsspecifika kunskaper krävs (Håkansson, 2002).

Flexibilitetsstrategierna måste också ses i förhållande till arbetsorganisationen. Om de tidsbegränsat anställda befinner sig i periferin, och får utföra de enkla arbetsuppgifterna, beror på hur arbetsorganisationen är utformad och vilket arbete det rör sig om. En arbetsplats som är grupporganiserad, det vill säga där gruppens alla medlemmar gör alla gruppens arbetsuppgifter och där de tidsbegränsat anställda gör samma arbetsuppgifter som den tillsvidareanställda personalen måste man begränsa även den ordinarie personalens arbetsuppgifter i flera avseenden. Det går i en sådan organisation inte att utveckla arbetsorganisationen, och även de ordinarie personalens utvecklingsmöjligheter hålls då tillbaka (Håkansson, 2002).

Flexibilitetsstrategier används för att på olika sätt göra verksamheten mer effektiv. Under de senaste årtiondena har många svenska företag slimmat personalstyrkan till en miniminivå. Det finns således ingen reserv för att klara exempelvis oplanerad frånvaro och det ges ingen möjlighet att använda sig av funktionsflexibilitet. Företagen måste då lösa detta genom behovsanställda som hoppar in med kort varsel (Håkansson, 2002).

Också svängningar i efterfrågan beskrivs som anledning till ett behov av att vara kapacitetsflexibel.

Användningen av tidsbegränsade anställningar kan ses som ett sätt för företagen att kunna variera mängden utfört arbete. Behovsanställningar är då den mest extrema formen (Håkansson, 2002).

5.2. Intern arbetsmarknad

Bengt Furåker (2002) beskriver begreppet *företagsintern arbetsmarknad* som att jobben i företaget är förbehållna dem som redan är anställda i organisationen och de som befinner sig utanför bara har tillträde via särskilda ingångar. En förklaring till fenomenet intern arbetsmarknad är att företagen vill etablera en mer långsiktig relation med anställda. Två sätt är att exempelvis skapa möjligheter för anställda till en karriär inom företaget eller en positiv löneutveckling. Att skapa en möjlighet för sin personal att utvecklas inom organisationen kan vara en förutsättning för att de inte skall leta sig bort från företaget. Att anställda relativt lätt kan byta arbetsplats och ta sina kunskaper med sig, är både argument för att undvika att internutbilda de som är anställda på mindre fasta kontrakt, men också för att binda upp de anställda som är attraktiva (Furåker, 2002).

5.3. Psykosocial arbetsmiljö

Inom managementlitteraturen har man i allt högre grad börjat intressera sig för sociala faktorer. Detta har fått uttryck i begrepp som *medarbetarskap* (Tengblad, 2007), *medledarskap* (Hjalmarsen, 2005) och *terapeutiskt ledarskap* (Western, 2008). Det är inte bara den fysiska miljön på arbetsplatsen som påverkar arbetstillfredsställelsen utan även den psykosociala miljön. Detta avspeglas också i arbetsmiljölagen (AML) som har utvecklats från att enbart handla om fysisk arbetsmiljö till att även omfatta psykosociala förhållande. Man har insett att anställda har ett behov av att fylla en meningsfull funktion på sin arbetsplats och att vara en del i en arbetsgrupp (Gregow, 2010). I undersökningar har man sett att på arbetsplatser med större gruppsammanhållning och högre arbetsmoral är man också mer produktiva och engagerade i arbetet (Rubenowitz, 2004).

Rubenowitz (2004) menar att en god psykosocial arbetsmiljö kännetecknas av:

- egenkontroll i arbetet
- positivt arbetsledningsklimat
- stimulans från själva arbetet
- god arbetsgemenskap

- optimal arbetsbelastning

Om de anställda upplever att dessa fem faktorer finns på arbetsplatsen upplever de också en högre arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang. Det leder också till lägre stress och sjukfrånvaro på arbetsplatsen. Effekten av en dålig arbetsmiljö är den motsatta.

Det finns ett tydligt samband mellan arbetstillfredsställelse och ökad produktivitet, och sambandet verkar fungera åt båda hållen. På arbetsplatser med hög arbetstillfredsställelse är produktiviteten högre men hög produktivitet kan också leda till höjd arbetstillfredsställelse. Personal som upplever att de gör en god insats får en högre självkänsla som kan leda till ökad arbetstillfredsställelse (Rubenowitz, 2004).

Forslin (2003) skriver "Att ha mycket att göra behöver kanske inte vara stressande, men däremot att inte få koncentrera sig på uppgiften på grund av "ovidkommande" inslag i arbetet, att under lång tid behöva göra fel saker."

Gardell (1977) menar i sin bok att förutsättningarna för arbetsglädje främst är beroende av tre faktorer:

- möjligheterna till inflytande och kontroll över sin egen arbetssituation
- möjligheterna att uppleva sin arbetsplats som meningsfull och angelägen
- möjligheterna att i arbetet ha kontakt och gemenskap med andra människor

Han utgår in sin undersökning, som gjordes på 60-70-talet, från förändringarna i arbetsförhållanden som berodde på mekanisering och rationalisering i industrin. Idag pågår som vi sett en fortsatt rationalisering av personal med slimmade organisationer och tillfälligt anställda.

Egenkontrollen över arbetssituationen handlar i hans bok om att man började arbeta efter löpande bandets princip och just in time-produktion. I den typen av produktion måste varje moment utföras på ett förutbestämt sätt, det finns inget utrymme för variation i arbetstakten eller i hur man utför uppgiften.

Under perioden blev arbetsuppgifterna förenklade då maskiner till viss del tog över arbetet. Med förenklade arbetsuppgifter tas en mindre del av människans förmåga i anspråk och arbetet blir monotont. Mer varierande uppgifter som kräver mer av personen är viktigt för att arbetet ska upplevas som intressant och meningsfullt. Förenklade arbetsuppgifter leder också till att utbildningstiden för de anställda dras ned. Detta minskar möjligheterna för personer att utvecklas i

arbetet och leder till att statusen för yrket dras ned.

Det nya produktionssystemet betydde i många fall att individer blev helt avskärmade från varandra och inte hade någon kontakt med övrig personal under arbetstiden. Detta innebär en extrem avsaknad av gemenskap. Men Gardell (1977) poängterar också vikten av att känna tillhörighet till arbetsgruppen och möjlighet att identifiera sig med organisationens mål och värderingar.

5.4. Grupprocessen

I boken *Arbetsgruppens psykologi* (Lennéer-Axelson, 2005) beskrivs arbetsgruppen som den absolut viktigaste delen i den psykosociala arbetsmiljön. Klimatet i gruppen är inte något statiskt utan påverkas hela tiden av saker som händer i och utanför gruppen. Klimatet kan också upplevas på olika sätt av olika individer i gruppen och olika faktorer upplevs som olika viktiga för arbetsklimatet av olika personer. Hur man upplever en arbetssituation är beroende av hur man är som person och vad man har för tidigare erfarenheter. Saker som kan störa ett gott arbetsklimat är ofta svåra att se och sätta fingret på. Psykosociala problem är också svåra att mäta och att härleda till en specifik händelse.

Grupper, i det här fallet arbetsgrupper, genomgår en ständig utveckling med olika faser. (Lennéer-Axelson, 2005). Nedan kommer dessa faser att beskrivas. Oftast går utvecklingen i grupper framåt, från en fas tills nästa. Men en del grupper hoppar helt över vissa faser eller fastnar i en viss fas. Det kan också hända att grupper hoppar tillbaka ett eller flera steg i utvecklingen. Detta kan till exempel hända i samband med större förändringar, när det ställs nya typer av krav på gruppmedlemmarna eller när medlemmar byts ut. Nya individer kan i viss mån integreras i fungerande grupper men stor omsättning bland medlemmarna innebär ofta en tillbakagång i utvecklingen.

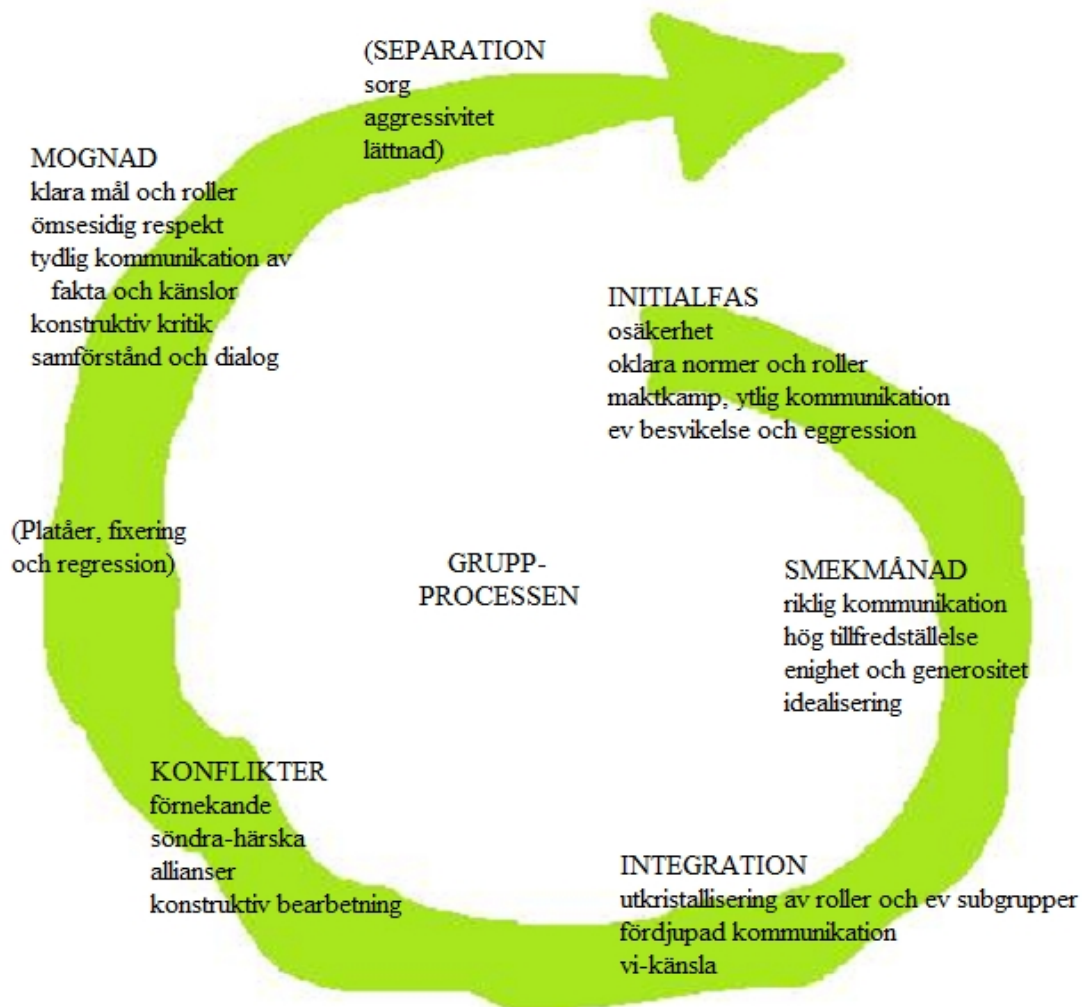


Bild: "Gruppprocessen" (Lennéer-Axelson, 2005. Sid. 52)

Initialfasen

Den här fasen karaktäriseras av osäkerhet, oklara normer och roller. Medlemmarna vet inte riktigt var de har varandra och vet inte sin plats i gruppen, vilket leder till att de lägger mycket energi på detta istället för på att uppnå arbetsmål. Kommunikationen är ytlig vilket gör att eventuella konflikter hanteras individuellt. I den här fasen behöver gruppen en tydlig ledare som sätter ramar och styr gruppen i rätt riktning. En osäker eller otydlig ledare kan i den här fasen innebära att individer inom gruppen tar över som informella ledare och styr gruppen i den riktning de anser vara den rätta. Detta skapar också ofta en misstro till ledningen.

Smekmånaden

Om gruppen löser problemen i initialfasen så växer den ömsesidiga uppskattningen och tryggheten. Vi-känslan stärks och det sociala samspelet kan bli viktigare för gruppen än att lösa

arbetsuppgifterna. Kommunikationen blir rikligare men är fortsatt ytlig. Strävan efter att hålla sams och likna varandra kan hämma individuella fördelar och alternativa lösningar på problem.

Integration

Om gruppen fortsätter arbeta tillsammans kommer medlemmarna att känna större förtroende för varandra. Då kan varje individ få en egen roll i gruppen så att alla egenskaper tas till vara med rätt person på rätt plats. Normerna i gruppen blir tydligare i den här fasen och gruppen kan börja koncentrera sig på allvar på att lösa arbetsuppgiften på ett så effektivt sätt som möjligt.

Kommunikationen kommer att fördjupas och allt mer handla om konflikt och problemlösning. Hög grad av integration kräver lång tid och att gruppen gått igenom både bra och dåliga perioder. I grupper där medlemmarna i hög grad är beroende av varandras olika kompetenser gynnas också effektiviteten i gruppen i större utsträckning av en hög grad av integration.

Konflikt

Det större förtroendet mellan gruppens medlemmar gör att man vågar ta tag i konflikter som finns och förhoppningsvis lösa dem.

Mognad

I en grupp som når mognads-fasen respekteras medlemmarnas olika personligheter och yrkesroller. Var och en känner sig stark i sin individuella roll och som en del i gruppen. Detta leder till att gruppen kan lösa arbetsuppgifter på ett effektivt sätt.

5.5. Värderingsstyrning

Enligt Cordialstudien (2005) så hjälper värderingar oss människor att bedöma hur vi ska handla i olika situationer. Gemensamma värderingar inom en arbetsgrupp gör det enklare för individen att avgöra hur denna ska agera inför olika problem. Ökad prioriteringsförmåga och smidigare samarbete skulle leda till en större intern effektivitet. Detta är huvudanledningen till varför man använder sig av värderingsarbete i företag enligt ledningsrepresentanter för 25 av Sveriges största företag som deltagit i studien. De menar att för att få önskad effekt av värderingsarbetet är det viktigt att bland annat "översätta värderingarna i vardagligt beteende, hålla värderingarna vid liv och att få medarbetarna att leva värderingarna". I Cordialstudien menar man att arbetet med värderingar har blivit så vanligt att man vill kalla det för ett nytt styrinstrument – värderingsstyrning. De definierar begreppet på följande vis: "Värderingsstyrning är att styra,

stimulera och stödja ledare och medarbetare med gemensamma värderingar och beteenden i syfte att främja verksamhetens prestationskultur.” (Cordial, 2005 s.10).

Med hjälp av värderingsstyrning vill man skapa en anda på företaget som ska främja verksamheten. Trots att det kan vara svårt att påverka en persons värderingar försöker man genom värderingsarbetet att framhäva de värderingar som företaget står för och som därför gäller på arbetsplatsen. Detta ska ge personalen en ökad säkerhet att fatta beslut som går i linje med företagets förväntningar.

För att hålla värderingarna levande i företaget menar ledningsrepresentanterna i studien (Cordial, 2005) att det är viktigt att prata om dem inom verksamheten. Genom diskussion kring värderingarna i det dagliga arbetet påminns de anställda om vilka värderingar som gäller och nya medarbetare får snabbt en känsla för värderingarna. Claes Trollestad, teologie doktor, som uttalar sig i studien, påvisar de problem som kan uppstå om företaget inte är genuint i arbetet med värderingar. Han menar att om det visar sig att företagsledningen inte själva lever efter värderingarna riskerar de att förlora medarbetarnas förtroende, engagemang och tillhörighet. Rubenowitz (2004) menar att om värderingarna inte tillämpas på ett konsekvent sätt så kan de skapa otrygghet bland de anställda.

Gideon Kunda (1992) skriver i sin bok att en följd av den här typen av företagskultur är en polarisering mellan olika grupper av anställda. Den ordinarie personalen förväntas leva efter värderingarna och får ta del av de fördelar som dessa för med sig. Den tillfälliga arbetskraften däremot förväntas inte i lika hög grad leva upp till värderingarna men skyddas därför inte heller av dem. Han menar att det är lätt hänt att den tillfälliga personalen hamnar i ett utanförskap där de varken är utanför organisationen eller en del av den. Det blir lätt en vi- och dom-känsla på arbetsplatsen mellan den ordinarie personalen och den tillfälliga.

5.6. Sammanfattning

Det ökade användandet av tillfällig personal i detaljhandeln är ett sätt att uppnå numerär flexibilitet inom organisationen. Genom att minska den ordinarie personalstyrkan och på så sätt slimma organisationen kan organisationen minska sina personalkostnader. För att täcka upp vid sjukdom eller arbetstoppar användes istället tidsbegränsat anställd personal. Användandet av tillfällig personal innebär att man tvingas förenkla arbetsuppgifterna, om arbetsplatsen är grupporganiserad måste arbetsuppgifterna förenklas för alla gruppens medlemmar.

En förklaring av intern arbetsmarknad är att företagen vill etablera en mer långsiktig relation med anställda för att undvika att de lämnar arbetsplatsen och tar med sig kunskap till andra företag.

Många inom managementlitteraturen menar att god psykosocial arbetsmiljö och gruppdynamik leder till en mer engagerad och effektiv personal. Förenklingen av arbetsuppgifter som är en konsekvens av strävan efter flexibilitet kan leda till minskad arbetstillfredsställelse eftersom det kan innebära att arbetsuppgifterna upplevs som mindre meningsfulla och stimulerande. En annan viktig faktor för arbetstillfredsställelse är en god gemenskap på arbetsplatsen. Detta försvåras av en hög omsättning av personal. För att uppnå mognad i en arbetsgrupp krävs att medlemmarna i gruppen får arbeta en längre tid tillsammans, först då blir gruppen så effektiv som möjligt.

En hög omsättning av personal kan också göra det svårt att hålla värderingar levande i ett företag. För att värderingsstyrning ska vara effektivt krävs att värderingarna hålls levande och rotas i företaget. Strävan efter flexibilitet kan leda till en polarisering i personalstyrkan i en kärngrupp och en perifer grupp. Risken finns då att värderingarna bara blir gällande för kärngruppen. Att värderingarna inte tillämpas på ett konsekvent sätt kan skapa otrygghet bland de anställda.

6. Empiri

I det här kapitlet kommer vi först att presentera Hennes&Mauritz och deras officiella syn på personal. Vi beskriver sedan kort deras nya system för flexibel personal. Detta följs av en kort beskrivning av de olika befattningar som finns inom H&M för att ge förklaringar till nedan använda förkortningar och H&M-interna begrepp. Efter detta presenterar vi de personer vi har intervjuat och de butiker där de arbetar. Därefter följer en sammanställning av insamlad data från våra intervjuer med personalansvariga på H&M. Den är sorterad under fem teman; flexibilitet, intern arbetsmarknad, värderingsstyrning, psykosocial arbetsmiljö och grupprocessen. Slutligen presenterar vi data från en intervju med fackrepresentanter på H&M.

6.1. Hennes & Mauritz

Hennes & Mauritz (H&M) är Sveriges mest framgångsrika textila detaljhandelsföretag. Företaget startades i Västerås 1947 med damkonfektionsbutiken Hennes. Affärsidén är "mode och kvalitet till bästa pris". De har i nuläget runt 2 200 butiker spridda i 40 olika länder över stora delar av världen. Sammanlagt har företaget cirka 87 000 medarbetare (H&M, 2011).

På H&M är det visuella arbetet mycket viktigt. För att underlätta för kunden och minska behovet av personlig service arbetar man mycket med display av produkterna. Man arbetar alltid med stora skyltfönster med tydlig prisinformation. Skyltfönstret är H&M:s viktigaste kommunikationskanal med kunden. Efter riktlinjer från huvudkontoret skyltas fönstren i världens alla butiker om var tionde till fjortonde dag. Där får kunden en tydlig bild av vad som är trendigt för tillfället och hur de kan kombinera plaggen. Inne i butiken ska plaggen sedan hänga på ett inspirerande vis men också vara presenterade på ett sätt som gör det lätt för kunden att hitta vad den söker (H&M, 2011).

På H&M säger man att duktiga och engagerade medarbetare är en viktig orsak till att företaget har kunnat bli så framgångsrikt (H&M, 2011). De påpekar vikten av att ha medarbetare med rätt "H&M-anda", som är engagerade i sitt arbete och beredda att ta på sig nya arbetsuppgifter. Företaget är värderingsstyrt och menar att detta hjälper till att forma de medarbetare som ska bistå i framgångarna. Att man som anställd på H&M delar företagets värderingar är viktigt. "Det är svårare att ändra attityder än att lära sig nya arbetsuppgifter." säger Helen Fleetwood, HR-ansvarig på H&M mailorder (Löfgren, 2009).

H&M-andan utgörs av sju grundvärderingar. Dessa värderingar ska hjälpa dig att förstå vad som förväntas av dig som anställd och vad du kan förvänta dig av företaget. Värderingarna har länge varit starka inom företaget och gör att de anställda har en gemensam värdegrund att arbeta efter.

Värderingarna som H&M arbetar efter är (H&M, 2002):

- Högt tempo och ständiga förbättringar
- Sunt förnuft
- Egna initiativ
- Tron på den egna individen
- Rak kommunikation
- Kostnadsmedvetenhet
- Laganda



Bild: "H&M:s värderingar" (H&M, 2009)

Som säljare på H&M förväntas man kunna ta egna initiativ och självständigt planera sin dag. Man bör också vara informerad i försäljningssiffror och mål samt aktivt jobba för ett bra lagarbete. I HandelsMännen (Petterson 2001) beskrivs den ideala H&M:aren som en person som "trivs med kaos, hugger i med lite av varje och har nog med simultanförmåga för att också vara alert och trevlig mot kunderna".

Rolf Eriksen, VD och koncernchef för H&M till och med 2008, säger i årsberättelsen för 2008 att nyckeln till företagets framgång är affärsidén men att det är medarbetarna som gör den möjlig. Han menar att ansvar delegeras ut i leden i företaget och att egna initiativ uppmuntras på alla nivåer. (H&M, 2008) I årsberättelsen från 2009 väljer nya VD:n Karl-Johan Persson att trycka på betydelsen av de gemensamma värderingarna inom företaget; "ständiga förbättringar, lagarbete och en tro på människan". H&M-andan har bidragit starkt till företagets framgång (H&M, 2009). Pär Darj, HR-ansvarig på H&M till och med 2008, säger att engagerade medarbetare som får ta eget ansvar är en förutsättning för att H&M ska kunna fortsätta expandera. Han påpekar också vikten av att H&M fortätter att vara en attraktiv arbetsgivare. Han brukar säga till medarbetarna att "om inte ni växer, så växer inte H&M" (H&M, 2008). Kapitlet om medarbetarna i årsberättelsen för 2009 har rubriken H&M:s främsta tillgång. Här påpekas vikten av företagskulturen, eller H&M-andan, där tron på människan står i centrum och att man motarbetar alla former av byråkrati. Den, från år 2009, nya HR-ansvariga Sanna Lindberg, säger att "de som arbetar i en butik ska känna att

det här är min butik.”

På H&M kommer det fortsatt att finnas ett stort behov av nya medarbetare och det är därför viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare. Säljpersonal har främst rekryterats externt, men för högre befattningar inom H&M arbetar företaget med internrekrytering (H&M, 2002). På hemsidan står det: ”Internrekrytering och arbetsrotation innebär att H&M kan växa snabbt men förbli ett värderingsstyrt företag där sunt förnuft, hårt arbete och lagarbete står i centrum, och där medarbetarna kan både utmana sig själva och ta egna initiativ.” (H&M, 2011). Genom att internrekrytera får H&M personal med H&M-andan i blodet och ger medarbetarna en möjlighet att utvecklas i företaget (H&M, 2008).

För att nya medarbetare ska få en bra start i företaget får de enligt information på H&M:s hemsida en tre veckors introduktionsutbildning med handledare när de börjar på företaget. På H&M arbetar man efter *den öppna dörrens princip*. Detta innebär att anställda inom företaget alltid kan komma till sina närmaste chefer eller ledningen för att prata om arbetsrelaterade frågor. Under 2011 startade H&M ett belöningsprogram för sina anställda som ska uppmuntra personal att bli kvar i företaget och stärka deras engagemang och delaktighet. Programmet ska också förstärka H&M:s rykte om att vara en attraktiv arbetsgivare (H&M, 2010).

H&M avslutar sina platsannonser med:

”PS. Vi skulle aldrig säga att vi är Sveriges bästa arbetsgivare. Men våra anställda gör det. I Universums oberoende undersökningar "Sveriges bästa arbetsgivare 2009" & "Sveriges bästa arbetsgivare 2010"”

6.1.1. Fastpool

Sedan tre år tillbaka arbetar man inom H&M:s butiker med ett system kallat *Fastpool*, vilket kan liknas med ett internt bemanningsföretag, en vikariepool. Fastpool började först användas i butikerna i Stockholmsområdet och sedan i Malmöområdet. Sedan första mars 2010 finns systemet även i Göteborgsområdet. Personalstyrkan i poolen är H&M:s egen och den styrs med hjälp av ett system från företaget Fastpool. ”Fastpool är en webb-baserad tjänst för att planera din personal mot verksamhetens behov, nå personalen för att lösa vakanser och få extern personal när det behövs.” (Fastpool, 2011).

Personalstyrkan består till viss del av deltidsanställda i företaget, men främst av personer som inte

är anställda vid någon butik (Klint, 2010). För varje gång fastpoolanställda arbetar i någon butik får de skriva ett nytt anställningskontrakt. De är alltså endast anställda av företaget de timmar de faktiskt jobbar. Fastpool-personalen får via fastpool-systemet veta när det finns lediga pass i någon av de tio butikerna i Göteborgsområdet och kan då boka in sig för att arbeta de aktuella timmarna. Planerade pass kan läggas ut i förväg och då bokas via internet. Mer akuta pass går ut via sms och bokas med ett svar.

Tidigare hade var butik sin egen extrapersonal som man vid behov ringde in för att täcka för sjuka, semesterar och vid försäljningstoppar. Med det nya systemet kan de tio butikerna i Göteborgsområdet dela på all extrapersonal.

6.2. Kort beskrivning av de olika befattningarna inom H&M

Fastpoolare (FP) – Person som är med i H&M:s vikariepool och arbetar som behovsanställd i Göteborgsområdets samtliga 10 butiker.

Säljare (ordinarie) – Anställd av H&M i en specifik butik antingen på vikariat eller tillsvidare.

Resurs – Ett första steg mot högre befattningar inom företaget.

Visual Merchandiser (VM) – Avdelningschef som även tar ansvar för det visuella arbetet.

Butikschef (BC) – Ansvarig för butiken, dess anställda och försäljningssiffror.

Regionchef – Chef för alla de butiker som tillhör regionen.

Personalkoordinator – Ansvarig för koordinering av personal i de butiker som tillhör regionen.

6.3. Presentationer av respondenterna

Ing-Marie "Mia" Holmqvist, regionchef för västra regionen

Mia är ansvarig för alla butikerna i den västra regionen där Göteborgsområdets tio butiker ingår.

Linda Blixt, personalkoordinator för västra regionen

Linda är ansvarig för personalfrågor för alla butiker i den västra regionen där Göteborgsområdets tio butiker ingår.

Marie Bjurstedt, ordförande i H&M:s fackklubb för västra regionen

Marie är anställd av H&M som VM i butiken på kungsgatan. Några dagar i veckan ägnar hon åt

fackfrågor och finns då på regionkontoret på Kungsgatan i Göteborg. Marie har arbetat med fackfrågor på H&M i 10 år.

Annika Beck, vice ordförande i H&M:s fackklubb för västra regionen

Annika är anställd av H&M som resurs i butiken i kungsgatan. Några dagar i veckan ägnar hon åt fackfrågor och finns då på regionkontoret på Kungsgatan i Göteborg. Annika har arbetat med fackfrågor på H&M i 10 år.

Eva, butikschef i Allum i Partille

Eva har arbetat i olika H&M butiker i 25 år. Hon har arbetat bland annat som dekoratör, senast har hon varit ställföreträdande butikschef i butiken i 5:an i Göteborg och sedan två veckor är hon butikschef butiken i Allum i Partille.

Butiken i Allum är en medelstor butik som har sortiment för barn, dam och herr samt kosmetik. Under en hel dag arbetar ca 18 personer i butiken. Just nu har de 2 personer från fastpool per dag, annars brukar det oftast vara en person. Butiken i 5:an är lite större.

Inger, butikschef i butiken i Nordstan

Inger arbetar som butikschef i Nordstan och har tidigare varit butikschef bland annat i butiken i Allum. Hon har arbetat 22 år inom företaget, varav de sista tio som butikschef.

Butiken i nordstan är Göteborgs största. Här finns alla H&M:s koncept. En vanlig vardag arbetar ca. 35 personer i butiken.

Frida, VM och fackombud i butiken i Nordstan

Frida är VM i Nordstan och är fackombud för personalen i den här butiken. Hon har tidigare arbetat som säljare i butiken på avenyn.

Helena, butikschef i butiken i Kompassen

Helenas ordinarie tjänst är som ställföreträdande butikschef i butiken på kungsgatan, men hon är sedan ett år tillbaka vikarierande butikschef i butiken i kompassen. Hon har tidigare också varit vikarierande butikschef i butiken i Högsbo under ett halvår.

Butiken i kompassen är i jämförelse större än butiken i Högsbo, mindre än butiken i 5:an och jämnstor med butiken i Allum. En vanlig vardag brukar de vara ca. 15 personer som arbetar i butiken, en lördag 9-11 personer och på en söndag runt 5-6 personer.

Pernilla, butikschef i butiken i 421 Högsbo

Pernilla är vikarierande butikschef i köpcentret 421 i Högsbo hon har arbetat där i ett år. Tidigare har hon arbetat som VM. Hon började dock som säljare för 23 år sedan och har arbetat på H&M i olika butiker sedan dess.

Butiken i Högsbo är en liten butik, den är den minsta i Göteborg. På vardagar arbetar totalt 5-7 personer i butiken, av dem är det max 1 från FP åt gången.

6.4. Intervjuer med personalansvariga på H&M

”Fastpool har underlättat otroligt”

Alla de chefer som vi har intervjuat har varit eniga om att fastpool-systemet är väldigt bra. Det har underlättat väldigt mycket och löst många problem. Eva tycker att fastpool är ”ett helt fantastiskt system!”. Inger tycker att fastpool-systemet är jättebra. Det är enkelt och smidigt och det är mycket lättare att få in personal. Tidigare arbetade varje butik med sin egen extrapersonal som man ringde in vid behov. Olika butiker arbetade på olika sätt med detta. Vissa butiker hade många deltidsanställda som kunde ta extra timmar, andra hade extrapersonal som gick på 3-4 månadsvikariat med några få schemalagda timmar främst på kvällar och helger och de ringdes sedan in extra. En del butiker hade extrapersonal som inte hade någon anställning alls utan bara anställdes vid behov. De fick då skriva nytt kontrakt varje gång de kom in. Det var också vanligt att man ringde till andra butiker och lånade personal av varandra. Att låna personal från andra butiker var dock ofta svårt då butikerna ofta hade ett ökat behov av personal under samma perioder. Eva säger att tidigare var man nästan rädd att ge ut bra extrapersonals telefonnummer till andra butiker för att man var rädd att de skulle ”norpa” personen. Innan fastpool var det också ofta svårt att få personal att gå in extra, särskilt på vardagar. Det fanns för få personer att ringa in och kunde man inte få in någon fick man klara sig med de som fanns, vilket resulterade i att den ordinarie personalen gick på knäna. Särskilt små butiker hade svårt att få in personal.

Respondenterna har alla pekat på att väldigt mycket tid gick åt till att ringa in eller att försöka låna personal från andra butiker. Frida säger att ”nu kan man snabbt springa ner på kontoret och lägga in ett pass, när man sedan kommer tillbaka en halvtimme senare så har passet blivit tillsatt”. Systemet möjliggör att man kan ha fler personer att tillgå.

6.4.1. Flexibilitet

”Vi vill inte att det ska bli ett A- och B-lag”

Eva beskriver dagens arbetsmarknad som tuff och att det finns begränsat med arbeten. Det finns en stor press på lönsamhet i företagen och det gör att organisationer strävar efter att bli slimmade. H&M är en slimmad organisation; eftersom man arbetar med precis så mycket personal som man behöver finns det inget utrymme för bortfall, saknas någon så måste någon annan in.

Respondenterna är noga med att påpeka att den personal som kommer in extra är lika mycket värda som den ordinarie personalen. ”Vi har arbetat mycket med att det inte ska bli ett A- och B-lag och att visa att alla tillhör vår personal” säger Mia. Hon menar att fastpool inte är ett bemanningsföretag utan ett system och poängterar att de som är med i fastpool är deras egna personal. Många av respondenterna påpekar att det är synd att FP har fått en stämpel och kallas för ”poolare” vilket också har fått en negativ klang. De arbetar med att ändra detta och få alla att förstå att FP också tillhör H&M:s egna personal. De är personer som gått igenom en rekryteringsprocess hos H&M och som inte arbetar för några andra företag. Eva säger att personalen som arbetar i fastpool är H&M:s egen personal och att ”de har samma förmåner, rättigheter och skyldigheter”. Inger säger att ”FP är vår nästa personal och de är en stor tillgång och det arbetar vi mycket med att den ordinarie personalen skall se”. ”De får inte rynka på näsan åt FP.” Inger säger att det är viktigt att rätt attityd signaleras från ledningen för att det skall förbättras. Helena vill att FP skall komma in och tycka om att arbeta inte bara att komma in och jobba av timmar.

”Rätt person på rätt plats”

Mia och Linda menar att ”nu kan extrapersonalen få fler arbetsuppgifter än tidigare”. Innan fastpool var det i högre grad så att om det exempelvis fanns mycket varor på lager som behövdes packas upp, då tog man in personal för bara den arbetsuppgiften. Det kunde vara så att den personalen inte ens fick lära sig andra uppgifter i butiken som att stå i kassan.

Vid en direkt fråga svarar samtliga att arbetsuppgifterna för den ordinarie personalen inte har förändrats sedan fastpool startade och att FP och ordinarie personal i stort sett har samma arbetsuppgifter. Men när vi frågar närmare visar det sig att det finns vissa uppdelningar.

Eva är en av de respondenterna som menar att det inte finns någon uppdelning av arbetsuppgifter mellan FP och ordinarie personal. ”Alla gör allt! och så måste det vara.” Eva har ofta lagt schemat i

butiken i 5:an och hon var då noga med att det skulle vara arbetsrotation. Hon säger samtidigt att om FP känner sig tryggare att exempelvis stå i kassan, kan de i början få vara mer i kassan, tills de känner sig säkrare.

Respondenterna säger att de är noga med arbetsrotationen. I butiken i Nordstan strävar de efter att FP skall lära sig alla de arbetsuppgifter som ordinarie personal gör. I alla butiker finns samma rutiner för hur kassan skall skötas och hur skyltar skall skrivas, vilket gör att FP kan använda sina kunskaper i en annan butik, även om alla gör saker på lite olika sätt.

Vad FP får för arbetsuppgifter beror på av vilken anledning ett extra pass har lagts in. Om det är för att det finns ett ökat behov av att utföra en arbetsuppgift, exempelvis att det finns mycket varor på lagret som behöver packas upp så kan FP blir stående på lagret i flera timmar. Om det är för att täcka upp för någon som är sjuk, då kanske FP behöver hjälpa till både i kassan, provrummet och på golvet, också beroende på situationen och var de kan hjälpa till. I butiken i Nordstan ser det lite annorlunda ut ifrån mindre butiker. I Nordstan kan det finnas mycket varor vid ett tillfälle att packa upp, det kan då finnas behov av lagerpass på 3 timmar vilket det inte gör i samma utsträckning i mindre butiker. Att packa upp varor är ett exempel på en enklare arbetsuppgift.

I vissa butiker kan det förekomma att det är för hektiskt för att FP skall kunna göra vissa uppgifter som att stå ensamma i provrummet eller att hänga ut varor. Då får de istället ta fler pass i till exempel kassan där det är lugnare. Många av respondenterna har pratat om "rätt person på rätt plats". Att den som är bäst lämpad för arbetsuppgiften utför den. De försöker ha en dialog med FP om vad de vill göra. Helena förklarar också att stå i kassan är smidigt och lättare än att exempelvis "hänga ut hästar", det vill säga att hänga ut varor från lager eller provrum på sin plats i butiken.

Mia tar upp ett problem som hon har uppmärksammat i butik under den senaste tiden. Det har blivit vanligare att VM tar på sig hela ansvaret för och arbetet med det visuella arbetet på sina avdelningar. Arbetet med att hänga om varorna och styla butiken är ett arbete som VM och säljare ska göra tillsammans men som Mia menar att VM allt mer gör själva. Hon och Linda tror att detta till stor del beror på att det är roliga arbetsuppgifter som VM tycker om att göra och därför ogärna vill släppa ifrån sig. Att vara med i det visuella arbetet är också uppskattat av många säljare och innebär en variation i arbetsuppgifter som säljarna nu går miste om. I 5:an har VM jobbat med att alla är med och gör omhängningar, förutom i extremfall. I butiken i Högsbo måste alla hjälpa till med allt, VM:are klarar inte att göra till exempel all skyltning eller omhängning själva på grund av att de är så få, därför behöver även säljarna vara involverade i sådana uppgifter. FP är inte med i

detta arbete inledningsvis, men sedan beroende på vilket intresse man visar får även de vara med. Eva säger att på H&M får man ofta göra andra arbetsuppgifter om man visar sitt intresse för det.

6.4.2. Intern arbetsmarknad

Kvalitetssäkrad rekryteringsprocess

Fastpool är också ett sätt att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen menar Mia. Man är nu mer noggrann med vem som anställs. Tidigare rekryterade de 10 butikscheferna "var och en för sig" nu sker det istället centralt. Fastpoolen används allt mer som rekryteringsbas när det behövs nya anställda i butik. Enligt Eva är det väldigt vanligt att FP får vikariat eller liknande tjänster, i butiken i 5:an är 75% av personalen tidigare FP. Hon menar att fastpool fungerar positivt som en rekryteringsbas. Det har blivit en tuffare rekryteringsprocess för FP och de som rekryteras har lärt sig vad som är viktiga egenskaper hos de personer de anställer till fastpoolen.

Rekryteringsprocessen är lång, först sker en gallring bland CV:n och sedan flera intervjuer, det gör att FP inte är "vem som helst". De FP som är duktiga får sedan ofta vikariat. Pernilla säger att "FP är vår nästa personal". Fastpool är ett bra system för dem att få en inblick i hur det är att arbeta på H&M, att få en utbildningsperiod och att se om de passar in på H&M. Det är också ett sätt för företaget att se om personer passar in i organisationen. "H&M arbetar med kvalitet även när det gäller människor" säger Eva. Pernilla säger också att det "annars är ett risktagande att anställa någon som inte tidigare arbetat på H&M". Hon menar att tidigare anställde man efter vad det stod på pappret nu har man en möjlighet att se hur en person fungerar i praktiken. Fastpool blir som en provanställning. Det är ofta frågor i början om det kommer att leda till mer tider, och det gör det; är man duktig och passar in, då får man vikariat eller liknande.

Utbildning av nyanställda

När vi frågar om hur utbildning av nyanställda såg ut tidigare får vi lite blandade svar. Inger säger att tidigare fick ny personal "gå bredvid" i cirka tre veckor och fick då lära sig rutinerna och hur det fungerar i butik. "Tidigare kunde man få en namnskytt och sen kastas in i arbetet" säger Linda.

Eva säger att tidigare fanns riktlinjer om exempelvis 3 veckors utbildning vilket inte helt följdes för att det inte fanns tillräckligt med tid. Helena berättar att tidigare när någon ny började så fungerade det på ett liknande sätt som det gör för FP idag. Man har utbildning en dag i kassan och sedan en dag på lager och provrum där man lär sig rutiner, resten får komma efter hand. I det nya systemet får alla FP gå en introduktionskurs. I den får de utbildning om företaget och dess

värderingar och sedan får de två heldagar i butik för att lära sig arbetsrutinerna. Resten av utbildningen sker efter hand. Eva tycker att det är viktigare med "live and learn" och att det är mer effektivt. Man kan inte lära sig allt på en gång, vissa saker lär man sig inte på en vecka, en månad eller ens efter ett halvår. I början är det mycket att lära sig och det tar den tid det tar. "Alla är olika". Eva menar också att det är ens eget ansvar att man får all utbildning. Om det är något man känner att man inte kan eller som man vill lära sig får man vara på hugget och fråga.

Personer som är nya på vikariat idag, kommer ofta från fastpoolen och Inger säger att man får ofta gå igenom vissa bitar med dem, exempelvis värderingarna som de inte har med sig. "Ibland är det klart att det faller emellan" säger Inger. H&M arbetar med olika informationskampanjer och utbildningar för personalen i butiken. Den ordinarie personalen får utbildningen eller information på inplanerade tillfällen, ofta på uppstarter. FP däremot får utbildning när det råkar finnas tid. Helena säger att det är en "svår puck att säkerställa" att veta att FP har fått all utbildning. När det kommer till utbildning så säger Helena att FP ofta får utbildning om hon märker ett intresse. Hon säger att det ställer krav på att hon är lyhörd och att hon lär känna FP. Samtidigt är det svårt att hitta tid för utbildning eftersom det inte finns möjlighet för någon till att vara "frisläppt" från sina arbetsuppgifter och bara läras upp.

6.4.3. Värderingsstyrning

Mia och Linda menar att de arbetar mycket med att fastpool-systemet skall fungera så bra som möjligt. De ser att om det fungerar dåligt så kan det ge många allvarliga konsekvenser; inte minst att det skadar H&M:s varumärke.

Respondenterna tycker inte att det är några problem att kombinera fastpool och värderingarna. Men Inger säger att de kan bli bättre på att arbeta med värderingarna i hennes butik.

Det kan verka svårt för FP att ta egna initiativ eller hålla ett högt arbetstempo. För FP är den första tiden som en praktik och det är svårt att ta till sig alla värderingar i början, men detta är olika för olika individer. Eva menar att "Alla kan leva efter värderingarna fast på sin nivå". Och det är fritt fram för FP att ta egna initiativ och exempelvis lägga ut nya varor på ett bord som blivit tomt. Hon säger att det också bara är att älta värderingarna i allt man gör. Pernilla hoppas att H&M-andan kan smitta av sig på FP.

Eva tycker att värderingarna är självklara saker och berättar om att under sina 25 år i företaget har de hela tiden varit närvarande. Hon uppfattar dem som grundläggande mänskliga värderingar.

Passar man in på H&M så trivs man med värderingarna. Dessutom ger värderingarna stor handlingsfrihet vilket Eva tror uppskattas av många.

Respondenterna arbetar kontinuerligt med värderingarna och under vissa perioder arbetar de intensivare med dem. Senaste veckorna har de arbetat mycket med värderingarna, mest på uppstarter. Inger säger att hon försöker att väva in värderingarna på uppstarter och ledningsmöten. Värderingarna skall finnas närvarande i vardagen men de är lätta att tappa. "Ibland är det klart att det faller emellan" säger Inger. Pernilla säger att hon försöker gå igenom den utbildning om värderingar hon har haft med ordinarie personal även med FP när de kommer till hennes butik.

6.4.4. Psykosocial arbetsmiljö

Arbetsbelastning

När vi frågar hur användandet av fastpool har påverkat arbetsbelastningen för den ordinarie personalen svarar våra respondenter att det inte har blivit någon skillnad. När vi ställer följdfrågor visar det sig ändå finnas vissa skillnader. Mia och Linda säger att "Alla nya måste få någon som tar hand om dem" något som kanske inte alltid har fungerat och som det i vissa butiker har slarvats med. Att alla i början har svårt att hitta rätt och klara arbetsuppgifter är något de ser som självklart. Den ordinarie personalen har påverkats av fastpool säger Inger, de får vara mer på golvet än FP, just för att det är svårt för FP att hitta rätt. De får också lägga tid på att "ta hand om" FP. "De ordinarie får i högre utsträckning ta de jobbigare bitarna av butiksarbetet när FP bara klarar de enklare uppgifterna", säger Frida. Att hjälpa FP ger de ordinarie extra arbete, det tar tid från arbetet att förklara och hjälpa FP. Frida säger att det ofta "tar tid och kraft från allt och alla".

Linda och Mia menar att det tidigare var problem med att man inte kunde få in tillräckligt med personal för att det inte fanns så många som kunde hoppa in som man behövde. Hade man behov av fem men bara fick tag på tre fick man nöja sig med dessa tre och då blev det också mer att göra för personalen som fanns inne. I dag om man har behov av fem personer är det lättare att få in alla fem. Eva ser fastpoolen som en tillgång som gör att belastningen för personalen blir mindre och lättare. I en butik är det många stationer att bemanna, det är många punkter där personal behövs. Det behövs en person i kassan, en i provrummet och så vidare, saknas det personal blir det en eller flera punkter som blir obemannade. I butiken i Högsbo kunde det tidigare vara svårt att få in personal. Idag är det lättare trots att butiken ligger långt ut från stan. Pernilla tror att det annars kan vara lättare för FP att ta pass i mer centrala butiker. Hon säger att FP är "hungriga och de vill

jobba mycket”. Exempelvis är det i Nordstan flera FP inne åt gången. I en mindre butik som i Allum där Inger tidigare arbetat som butikschef är det oftast bara ett fåtal FP åt gången. I en mindre butik kan man få vara ensam på en avdelning om någon är borta, då är det jätteskönt om någon extra kan komma in.

Mia säger att det är viktigt att det finns en balans i fastpoolen för att tillgodose H&M:s behov men också för att kunna möta FP behov. Att det både finns personal som vill ha vikariat och fler timmar men också de som vill ha färre timmar och som har en annan sysselsättning som exempelvis studenter. Det har tidigare varit många i poolen som velat ha så mycket arbete att det motsvarar fulltids-sysselsättning, något som skapat problem då det inte gått att tillgodose.

Innan fastpool blev det ofta problem att få tag på personal efter perioder med lågt behov. I Januari och februari är det lågsäsong och oftast inte mycket att göra. Extrapersonalen hade då skaffat sig andra arbeten eller var på annat sätt otillgängliga och det var då ofta som butikscheferna stod utan personal när topparna började igen. Den risken minskas med fastpool eftersom det är lättare att se hur mycket personal som finns att tillgå och eftersom de kan jobba i alla butikerna.

Trots detta påpekar Eva att poolen vid några tillfällen tömts. Under det år som fastpool har använts i Göteborg har den fyllts på tre gånger. Varför poolen tömts är antingen att personalen har slutat för att de inte trivts eller liknande eller för att de har fått längre vikariat i någon butik. ”I brytpunkter när poolen är tom få vi klara oss”. Eftersom telefonboken med telefonnummer till extrapersonal inte finns kvar finns ingen annan att ringa in.

6.4.5. Grupprocessen

Responser från den ordinarie personalen har varit tvädelad och splittrad. Å ena sidan är det positivt med en ”resursbank” för att kunna få hjälp när det är mycket att göra i butiken. Ordinarie tycker att det är jobbigt med att ”alltid ligga på gränsen”, om en person är borta så faller det. Frida menar att den planerade bemanningen utgör precis det behovet av personal som beräknats behövas; är någon sjuk eller borta blir man med en gång för få. Å andra sidan ger FP inte samma stabilitet som ordinarie personal. Frida säger att det är alltid någon som är borta i butiken i Nordstan och att det då blir att det alltid finns FP inne. Frida tror inte att gemenskapen har påverkats så mycket av fastpool, mer än att för ordinarie personal är det tryggare med andra ordinarie än med FP. Helena säger att tidigare visste man alltid vad man fick när man tog in extrapersonal, för att man kände personen då den bara var i en butik. Nu vet man inte vem som

kommer in och vad den personen kan, eftersom FP ofta byts ut och jobbar i många butiker. Det gör att det blir en osäkerhet och att man inte vet vad man kan förvänta sig. "Om Eva som är sjuk så kommer ju inte Eva in från fastpoolen" säger Helena och menar att det inte är samma sak att ersätta en ordinarie med en från fastpoolen. På slutet av en intervjun kommer en ur den ordinarie personalen in i lunchrummet där vi sitter. Pernilla frågar henne vad hon tycker om fastpoolen. Hon säger att "det funkade bra, men man hade hellre haft en till ordinarie"

Eva tycker inte att gemenskapen har påverkats negativt av fastpoolen, istället ser hon att det är positivt att de har fått fler i gemenskapen. Och det är kul att se hur vägar korsas igen när personal kommer till olika arbetsplatser. FP är ofta också en frisk fläkt, de är "käcka och glada tjejer". Hon tycker även att det är kul med många ansikten och att FP tillför energi till arbetsplatsen. Varje butik måste ta på sig att arbeta för att FP vill komma tillbaka till just deras butik.

Göteborgs största butik Nordstan har under den senaste tiden gått väldigt bra och ökat sin försäljning, de har därför haft behov av mer personal och haft budget att ta in mer personal. Det har då täckts upp av FP vilket har gjort att det varit många FP i denna butik under en period. Frida tycker inte att det är något problem med att det är många nya ansikten. Det finns många i fastpoolen, men efter ett tag känner man igen de flesta. Det är kul för ordinarie att träffa många nya människor. Dessutom tycker hon att FP ofta tar upp och sprider bra idéer vidare mellan olika butiker. Pernilla tror inte att gemenskapen har påverkats negativt. Den ordinarie personalen är mestadels nyfikna på FP, det blir tvärtom en nytändning när det kommer nya från fastpoolen med ny energi som påverkar alla positivt.

Vi frågar Helena om hon tror det skapar några problem eller något missnöje hos den ordinarie personalen med att det blir mycket nya ansikten när många från fastpoolen kommer in. Helena säger att hon tror att det kan bli ett problem om det finns ett stort behov av extrapersonal, och att det då är många från fastpoolen som kommer in. Hon menar också att det kan ses som ett irritationsmoment men att det underliggande problemet är att det är någon som är borta. Att sjukdom eller liknande har stört planeringen. "Ofta är det hårfint var man ser problemet"

Helena berättar att hon ser förändringar i gruppen när någon är borta och det kommer in en ny person, men hon tror inte att personalen själva tänker som hon gör. Hon förklarar att gruppen hela tiden hamnar tillbaka i rollsökningsfasen och måste då arbeta sig tillbaka till samhörighetsfasen. FP lyckas heller inte lika bra i rollsökningsfasen som den ordinarie personalen enligt Helena.

Försök till kontinuitet i den tillfälliga personalen

Inger säger att fastpool inte alltid har fungerat på bästa sätt i butiken i Nordstan. De har varit särskilt dåliga på att få FP att känna sig som en del i gruppen. FP har ofta fått hoppa runt mellan olika avdelningar i butiken, något som hon tycker skall förändras. Att FP istället får vara på samma avdelning, både under ett arbetspass men också om de kommer tillbaka till butiken skall de få vara på samma avdelning de varit på tidigare. Den ordinarie personalen skulle då istället få gå emellan avdelningarna, för att det är lättare för dem, som har större erfarenhet av arbetet. Det är också svårt för FP att känna sig hemma i butiken av den anledningen att de ofta är i samma butik bara ett fåtal gånger. Inger menar dock att det är individuellt, vissa personer kan känna sig hemma i en butik väldigt fort. Men ofta blir det problem, och hon hade gärna sett att det gjordes någon slags begränsning. Kanske att FP var främst i cirka fem butiker istället för i tio. Detta för att få mer kontinuitet och bli ett återkommande ansikte. Det är då lättare för FP att känna sig hemma och att de lär känna övrig personal bättre och för ordinarie personal är det skönt att se ansikten man känner igen. Inger tycker också att veckovikariatet är en lösning på detta problem. Om det finns ett behov för fyra dagar eller fler så väljer man att göra ett vikariat och då ta in samma person för samtliga dessa dagar, istället för att lägga ut dagarna som separata pass. "Det blir skönt för båda" säger Inger. Vikariat gör att FP får mer kontinuitet och butiken får samma person som kommer under dessa dagar, säger Mia. Om någon av den ordinarie personalen kommer att vara borta i två dagar väljer ibland Helena att sprida ut timmarna på fyra dagar så att hon kan anställa på ett fyra dagars vikariat istället för att lägga ut passen på fastpool. På det sättet kan hon få samma person alla fyra dagarna, något som hon menar ger kontinuitet både för vikarien och för den ordinarie personalen.

Attityd gentemot fastpoolare

Inger pratar också om vilken attityd som finns på arbetsplatsen när det kommer till fastpool. Hon menar att den inte alltid har varit den bästa. Butiken i Nordstan är en hektisk butik och stämningen har inte varit rolig. Inger säger att det är viktigt att rätt attityd signaleras från ledningen för att det skall förbättras. Det har blivit en Vi- och Dom-känsla som Inger säger att de måste jobba hårdare med. Det är nu svårt för FP att känna sig välkomna i butiken.

Frida säger att FP bara kommer in och arbetar när det är kris och inte när det är lugnt och trevligt i butiken. De tillfällen när man har tid att fråga sina arbetskamrater, "hur det är?" och "hur gick det med det du skulle göra?" infaller inte när FP arbetar.

Attityden till FP är något som de arbetar med i alla butikerna. Det har varit situationer när ordinarie personal velat vara lediga och kommenterat att "det är bara att ta in en från FP". Helena tycker inte om detta och menar att "FP vill inte arbeta bara långfredag". Hon har då föreslagit att personal får ta semester en vecka och refererar tillbaka till argumenten att det blir inte samma sak att ta in en person från fastpoolen som att ordinarie arbetar.

Respondenterna säger att det är sällan ordinarie personal klagar på någonting och att personalen är jättebra på att ta till sig alla förändringar och att anpassa sig till dem, och det är en anledning till att de har vant sig fort vid fastpool. "Förändringar är vi vana vid på H&M och vi vet att ju snabbare vi hoppar på dem desto bättre" säger Helena

Pernilla säger "När fastpool var nytt var det mycket upplärning. Det är otroligt mycket tryggare nu när det är en ny kull. Alla vet vad resultatet blir nu och har därför större tålamod. "

6.5. Intervju med H&M-facket

Göteborgsfacket har en väldigt stark uppfattning om fastpool och har till och med reserverat sig mot den. "Vi tycker inte om det!" säger Marie bestämt. De är främst emot anställningsformen och FP situation. Facket i Stockholm och Malmö har en svagare ställning. De menar att där används poolen också i större utsträckning än den gör i Göteborg. Högst 10% av arbetstiden i Göteborg får arbetas av FP. Facket har stenkoll på detta och om det börjar närma sig den siffran tar de upp en diskussion med regionchefen.

Varför tror ni H&M började med fastpool?

"Det tidigare systemet var ett kostbart system, i längden hoppas de på H&M att detta kommer att bli mer ekonomiskt. Vilket vi ser att det ännu inte är och som vi inte tror att det kommer att bli."

"Systemet är dock smidigt och enkelt". Vi tar vidare upp frågan om systemet är förenligt med H&M:s värderingar. Det tycker de inte att det är och tror inte att det är något som företaget tänkt så mycket över. "H&M förlorar i trovärdighet" säger Marie.

Vilken respons har ni fått från den ordinarie personalen om fastpoolen?

Den uppfattning Marie och Annika har angående arbetsbelastning är att det i början blev mer stressigt för den ordinarie personalen men att det har förbättrats. "Visst har FP svårt att hitta rätt i butikerna, men så är det för alla".

Annika berättar vidare att det har varit vissa problem med att FP i vissa butiker bara har fått stå på

lagret. Hon ger ett exempel, när en tjej från fastpoolen kommit till den butik hon jobbar i och skulle stå i kassan. "Hon ropade hela tiden och behövde hjälp med varenda kund. Så jag fick avbryta den omhängning jag höll på med för att finnas till hands. Då undrade jag om det varit fel på kassautbildningen, men det visade sig att hon inte fått jobba i kassan tidigare utan bara stått på lagret". De tycker dock att det här har blivit bättre.

Både Annika och Marie säger att de tror att det kan vara en skillnad som beror på butikens storlek. I små butiker kan FP lära sig fler saker, de kan klara provrummet själva och det är lättare att hitta var saker skall hänga. Sen är det också ett lägre tempo då det inte är lika mycket kundgenomströmning. I större butiker, och främst Göteborgs största butik Nordstan blir det svårare. Där är det nästan omöjligt för FP att till exempel klara av provrummen på egen hand, och de får då ta enklare uppgifter istället. I mindre butiker är det också färre FP åt gången. Det gör att den övriga personalen får lättare att hinna med att visa och hjälpa FP.

Marie och Annika berättar vidare att små butiker tidigare hade svårt att få in personal med kort varsel eller för korta perioder, med fastpool är det mycket lättare för dem, eftersom fastpoolens alla anställda kan ta pass i alla tio butiker i Göteborg.

Vi frågar om de har sett något samband mellan högre sjukfrånvaro och fastpoolen. Vi undrar om sjukfrånvaron har gått upp bland de tillsvidareanställda sedan fastpool började användas.

"Sjukfrånvaron har stigit något, men det är svårt att säga vad det beror på." säger Annika. "Det är svårt att bevisa att det finns ett sådant samband, men hade vi kunnat bevisa ett sådant samband hade vi påtalat det direkt." fyller Marie i.

Vi frågar vad de tror om fastpoolens framtid. "Vi hoppas att den försvinner, vi kommer arbeta stenhårt med att få bort den", säger Marie. Annika tillägger "Vi kommer att arbeta med att visa att det inte är lönsamt" De säger att de har en bra dialog med H&M om dessa frågor och att H&M har ett stort förtroende för facket. "De vet att vi alltid är pålästa och har bra "kött på benen" när vi diskuterar eller tar upp problem".

7. Analys

I det här kapitlet analyserar vi det empiriska material som finns sammanställt i kapitlet ovan. För att man lättare skall se sambanden har vi använt samma indelning som i empiri-avsnittet. Vi börjar kapitlet med några inledande reflektioner och analyserar sedan flexibilitet, intern arbetsmarknad, värderingsstyrning, psykosocial arbetsmiljö och grupprocessen. Vi analyserar utifrån den teoretiska referensramen som vi tidigare har sammanställt.

Att H&M:s affärsidé är "mode och kvalitet till bästa pris" (H&M, 2011) förklarar att de tvingas att hålla alla kostnaderna nere så långt som möjligt för att kunna hålla det låga priset. I butik är den stora kostnaden personalen. Den textila detaljhandeln präglas av stora svängningar i kundefterfrågan och det finns därför en möjlighet att spara personalkostnader genom att ha en flexibel arbetsstyrka; genom att hålla den ordinarie bemanningen på ett minimum och fylla upp med extrapersonal vid behov (Håkansson & Isidorsson, 1999). Att H&M arbetar med lågt pris visar sig också i att de arbetar med en hög grad av självservice för kunden. Kunden skall själv hitta vad den söker, och H&M arbetar med detta genom ett fokus på arbete med display av varor (H&M, 2011). Den höga graden av självservice gör att det ställs mindre krav på särskilda kunskaper bland personalen, detta gör att H&M lättare kan använda sig av tillfällig personal.

Under det år H&M har arbetat med Fastpool i Göteborg har de gjort tre nyrekryteringar, detta eftersom poolen har tömts på personal. Det beror på att personal har rekryterats från poolen till andra tjänster i butik, eller att de har valt att lämna organisationen. Detta innebär att en FP i snitt stannar fyra månader i poolen. Var fjärde månad har poolen fyllts på nytt, med ny personal. När man arbetar sällan i butik, som FP gör, och dessutom arbetar i ett flertal olika butiker är det svårt att få någon rutin på arbetet. Det är också svårt att hinna lära känna den övriga personalen. Detta gör att FP upplevs som ständigt nya vilket får konsekvenser som visar sig på många områden.

H&M arbetar samtidigt med en stark och närvarande personalpolicy som fokuserar på många områden som kopplas till kontinuitet. Vi ser att affärsidén går igen i personalpolicyn. En av respondenterna sa att "H&M satsar på kvalitet även på människor". Även här vill man satsa på kvalitet, men fortfarande till bästa pris. Vi har sammanfattat det i den här uppsatsens titel "Personal av kvalitet, till bästa pris". Vi tror att det som H&M kallar kvalitet är vad vi vill kalla kontinuitet. Det skulle visa sig i deras arbete med att få personal som passar in på organisationens värderingar. Internrekrytering är också något som är tydligt framträdande i H&M och som ger

personalen möjlighet att utvecklas i företaget.

H&M försöker alltså att kombinera flexibilitet och kontinuitet i personalstrategin. Detta har lett till en hel del problem som vi kommer att diskutera i kapitlen nedan.

7.1. Flexibilitet

Numerär flexibilitet och funktionsflexibilitet

Den utveckling som sker i samhället i dag är att man i viss mån ersätter mer eller mindre fast personal med tillfällig personal och även att den tillfälliga personalen blir än mer tillfällig (SOU, 1999). På H&M har detta visat sig i att tidigare hade varje butik sin egen extrapersonal och de var i högre grad anställda på kortare vikariat, i dag är de behovsanställda och arbetar i Göteborgs alla tio butiker. Detaljhandelsföretag har stor variation i behovet av personal. När behovet är litet är det viktigt att kunna vara så få som möjligt för att hålla nere kostnaderna och när behovet är stort måste det finnas många personer att tillgå (Håkansson & Isidorsson, 1999). Fastpoolen har inneburit att det finns möjlighet till att använda numerär flexibilitet i större utsträckning. Atkinsons (1984) begrepp numerär flexibilitet innebär variation i antalet arbetade timmar. Fastpool har också inneburit att H&M har möjlighet att ha tillgång till fler personer som går att ta in vid behov.

H&M har länge varit en slimmad organisation. Vi tror att med fastpool så får H&M en möjlighet att slimma den ordinarie personalen än mer. När de kan vara säkrare på att få in extrapersonal vid behov kan de ligga än närmare miniminivån för den ordinarie bemanningen. En mer slimmad bemanning minskar möjligheter att bland ordinarie personal använda funktionsflexibilitet. Håkansson (2002) beskriver funktionsflexibilitet som användandet av befintlig personal mellan avdelningar eller arbetsuppgifter beroende på efterfrågan. Eftersom H&M har så lite ordinarie personal som möjligt på alla avdelningar, minskar möjligheten att flytta personal mellan avdelningar vid behov. Det gör att hastigt uppkomna behov av personal är svåra att lösa med den ordinarie personalen. Lösningen blir då istället att ta in behovsanställda.

På grund av att FP kan arbeta i alla butiker och på alla avdelningar uppnås en större möjlighet till funktionsflexibilitet för denna grupp anställda. Det finns inga begränsningar av att FP bara kan klara vissa avdelningar eller butiker. Den ordinarie personalen blir experter på sin avdelning i sin butik medan FP måste kunna alla avdelningar och alla butiker. FP blir dock i detta begränsade, de har exempelvis mindre förutsättningar för att ta vissa initiativ som kommer av att vara mer insatt på en

avdelning. Med fastpoolen har man på H&M alltså löst behovet av flexibilitet med numerär flexibilitet och även åstadkommit en möjlighet till en funktionell flexibilitet bland FP men begränsat möjligheten för funktionsflexibilitet hos den ordinarie personalen (Atkinson, 1984 & Håkansson, 2002).

A- och B-lag

Atkinson (1984) menar att arbetskraften kan delas in i olika grupper när man arbetar med tillfällig personal på en arbetsplats. Den heltids- och tillsvidareanställda personalen finns i organisationens kärna och den tillfälliga personalen finns i periferin utanför kärnan. Detta leder ofta till A- och B-lag, där de i kärnan anses vara den viktigaste delen av personalen och de i periferin inte är lika viktiga (Atkinson, 1984 & Håkansson, 2002). På H&M skulle då den ordinarie personalen vara kärnan och FP vara periferin. Respondenterna på H&M säger att de jobbar mycket med att det inte ska bli så utan att all personal istället ska vara ett team. De har i implementeringsfasen av fastpool haft vissa problem som att den ordinarie personalen inte sett FP som H&M:s egen personal. Det blev att personalen kallade dem för "fastpoolare", eller bara "poolare". Detta är en stämpel som man arbetar med att få bort och en av respondenterna säger att det är viktigt att rätt attityd signaleras från ledningen. Vi tror att ett sådant arbete är väldigt viktigt för att motverka dålig stämning på arbetsplatsen som annars ger en negativ psykosocial arbetsmiljö. En negativ attityd hos den ordinarie personalen till FP leder till att FP också får en negativ attityd, som en av respondenterna poängterat. Vi menar att en negativ attityd och dess följdproblem är symptom av problemet att den ordinarie personalen befinner sig i kärnan och FP befinner sig i periferin. Vi tror samtidigt att man inte genom ett arbete med att förbättra attityder kommer att komma åt orsaken till problemet. Vi tror att så länge organiseringen ser ut som den gör så kommer problemet att finnas kvar och det kommer att ge symptom.

Förenklade arbetsuppgifter

De respondenter vi talat med menar att det är viktigt att alla i laget kan alla uppgifter. Vi ser att för att FP ska kunna göra samma jobb som den ordinarie personalen måste arbetsuppgifterna förenklas. Kristina Håkansson (2002) beskriver hur arbetsuppgifterna på grupporganiserade arbetsplatser påverkas av tillfälligt anställda. När de tidsbegränsat anställda gör samma arbetsuppgifter som den tillsvidareanställda personalen måste man begränsa även den ordinarie personalens arbetsuppgifter vilket också påverkar den ordinarie personalens utvecklingsmöjligheter, som hålls tillbaka (Håkansson, 2002). Arbetsuppgifterna måste på H&M

standardiseras så att de görs på samma sätt på alla avdelningar och i alla butiker eftersom FP ska kunna vara överallt. Detta innebär i förlängningen att det blir ett mer kontrollerat arbete med mindre utrymme för att göra saker på sitt eget sätt. Eftersom det är en grupporganiserad arbetsplats där man arbetar i lag innebär det också att arbetsuppgifterna måste förenklas för hela gruppen som då får en totalt minskad kompetensnivå. Vi tror att problemet som en av respondenterna tog upp med att VM mer och mer har tagit över det visuella arbetet kan bero på just detta, att det är en av de arbetsuppgifter som kräver mer kunskaper och därför är en som försvunnit från gruppen när arbetet måste bli mer förenklat. Vi tror också att VM kan uppleva en minskad kompetensnivå bland säljarna och därför själva tar över uppgiften. Förenklade arbetsuppgifter leder till ett mindre stimulerande arbete. Detta och en minskad egenkontroll över arbetet samt mindre möjlighet till personlig utveckling på arbetsplatsen är alla saker som Rubenowitz (2004) tar upp som viktiga för arbetstillfredsställelsen. Genom att anpassa arbetsuppgifterna för FP riskerar man alltså att minska arbetstillfredsställelsen för hela personalen. Även om man på H&M säger att all personal kan göra alla arbetsuppgifter så har alla respondenterna poängterat vikten av "rätt person på rätt plats"; om FP känner sig säkrare i kassan så får de stå där. Vi tycker att detta visar att det ändå finns en uppdelning av arbetsuppgifterna. FP får göra de enklare uppgifterna vilket i sin tur kan göra att de ses som ett B-lag eller mindre kompetenta. Det blir också svårt för dem att lära sig nya arbetsuppgifter eller gå från B- till A-lag. Vi tror också att det kan finnas en osäkerhet hos FP att säga till att de vill lära sig nya arbetsuppgifter. H&M pratar mycket om att personalen själva måste visa att de vill lära sig saker, vi tror att det kan vara svårt för FP att visa. Vi tror även att den ordinarie personalen hellre tar arbetsuppgiften själva för då vet de att det blir rätt och snabbt gjort. Att FP ofta kommer in på kvällar och helger när det finns extra mycket att göra minskar utrymmet för utbildning ännu mer. Problematiken förvärras också av att organisationen är slimmad. Eftersom FP arbetar i många olika butiker är det även svårt för dem att veta vem de kan be om hjälp och för den ordinarie personalen att veta vem som är ansvarig för att lära ut.

7.2. Intern arbetsmarknad

Fastpool som rekryteringsbas

En orsak till användande av en intern arbetsmarknad är enligt Bengt Furåker (2002) att företagen

vill etablera en mer långsiktig relation med sina anställda, för att ge dem möjligheter att utvecklas inom företaget och undvika att de tar med sig kunskap från företaget (Furåker, 2002). H&M arbetar mycket med internrekrytering på grund av att de tycker att det är viktigt att ha personal med den rätta H&M-andan. Respondenterna säger att fastpoolen nu fungerar som en rekryteringsbas för nya säljare. När det behövs ny personal i någon butik tar man dem från fastpool och många av de anställda i poolen har fått vikariat eller andra tjänster i en av butikerna. I och med detta har det blivit en tuffare rekryteringsprocess för FP och H&M har lärt sig vilka egenskaper som är viktiga hos de personer de anställer till fastpoolen. Genom att använda poolen som rekryteringsbas kan man testa hur en person fungerar i verksamheten innan man anställer, man kan säkerställa att de har den rätta H&M-andan. En respondent påpekar att "Det är ett väldigt risktagande att anställa någon som man bara sett på pappret". Detta kan också vara ett sätt för företaget att undvika problem som den restriktiva lagstiftningen kring tillsvidareanställd personal kan innebära. Man undviker bland annat de långa uppsägningstider som Kristina Håkansson (2002) nämner som en anledning till användandet av behovsanställningar. Med hjälp av behovsanställningar som är lätta att avbryta kan man göra sig av med personer som inte passar i organisationen. Detta gör också att risken för att man satsar på och utbildar personer som kommer att lämna företaget minskar (Furåker, 2002). Att fastpool används som rekryteringsbas har resulterat i att den har tömts tre gånger under det år som den har använts i Göteborg. Många av de som blivit anställda i poolen är personer som hoppas få ett längre vikariat. Antingen har de fått ett vikariat eller så har de valt att lämna poolen för att de inte fått tillräckligt med timmar. Genom att använda sig av personal som är vad en respondent kallar för "hungrig" får man personer som är beredda att arbeta när och var som helst. De anstränger sig extra mycket och står ut med att arbeta på korta kontrakt i hopp om att få en stabilare tjänst i företaget. Med den här typen av personer blir poolen också mer effektiv som rekryteringsbas. Använder man personal som har en annan huvudsysselsättning kan man inte använda fastpoolen som rekryteringsbas då de inte eftersöker en tjänst med fler timmar utan i stället vill komplettera sin huvudsysselsättning. Med den här typen av personer kan man däremot få personer som är kvar i poolen längre, då de inte kommer lämna för att de har ett behov av en mer omfattande tjänst. Detta skulle göra att FP mer sällan byttes ut vilket också ger mer kontinuitet i poolen.

Enligt H&M:s officiella information ska alla nyanställda säljare i företaget få en tre veckor lång introduktionskurs med handledare. Nu när säljpersonalen anställs från fastpoolen så har de alla fått en två dagars introduktionsutbildning och resten av utbildningen sker i form av praktiskt arbete

i butik. Vi trodde först att detta kunde leda till många problem då det innebär att den nyrekryterade personalen får kortare utbildning än tidigare och dessutom olika utbildning beroende på saker som i vilka butiker och hur ofta de har arbetat. Butikscheferna poängterar dock vikten av "live and learn", det vill säga att lära sig under arbetets gång och att man även som ordinarie personal fortfarande lär sig allt efter hand. Så även om det är svårt för FP att ta till sig all utbildning så kommer de att få lära sig efter hand ifall de blir rekryterade till butik.

Attraktiv arbetsgivare

För H&M är det viktigt att fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare. På H&M-facket tror man att "H&M förlorar i trovärdighet" när de arbetar med den typen av korta kontrakt som fastpoolen innebär. En av respondenterna säger att fastpoolen måste fungera på bästa sätt för att inte svärta ner varumärket. På klädföretaget Zara har man haft problem med bemanningen då många har lämnat företaget på grund av dåliga arbetsförhållanden. Detta har lett till dålig publicitet och ryktesspridning (Rothstein Sylvesten, 2007). Detta är något som skulle kunna hända på H&M också om de får problem med fastpoolen. Den otrygghet det innebär att vara behovsanställd och den höga omsättningen av personal som fastpool har inneburit skulle kunna minska företagets attraktivitet som arbetsgivare. Det är viktigt för H&M att vara en attraktiv arbetsgivare eftersom de anställda annars relativt lätt kan byta arbetsplats och ta sina kunskaper med sig. Då branschen kännetecknas av hög konkurrens mellan företagen, lågutbildad och lågavlönad personal (Håkansson och Isidorsson, 1999).

Vi tror också att användandet av fastpool som rekryteringsbas innebär att den nya personalen ofta är ung och utan erfarenhet. På grund av anställningsformen i fastpool tror vi att få personer med tidigare erfarenhet väljer att söka sig till den. Statistiken visar att främst personer i åldrarna 16-24 år är tidsbegränsat anställda (Larsson, 2010) och att den typen av anställning är oönskad bland svenska arbetstagare (Bergström, 2007). Detta kan göra att statusen för den här typen av arbete minskar och att arbetsuppgifterna kan förenklas. Unga människor utan tidigare erfarenhet kräver heller inte att arbetsuppgifterna är lika kvalificerade som mer erfaren personal skulle göra. En fördel med unga människor som är nya i arbetslivet är att de är lättare för företaget att forma. Detta är intressant för ett företag som arbetar med starka värderingar.

7.3. Värderingsstyrning

H&M är ett värderingsstyrt företag där den så kallade H&M-andan ända sedan starten har varit viktig för att forma de anställda och knyta dem till företaget. Helen Fleetwood säger att "Det är

svårare att ändra attityder än att lära sig nya arbetsuppgifter” (Löfgren, 2009). Enligt Cordialstudien (2005) så är det viktigt att arbeta kontinuerligt med värderingarna och hålla dem levande för att de ska fylla sin funktion. För att kunna använda värderingsstyrning som ett managementverktyg krävs kontinuitet i bemanningen. Kombinationen värderingsstyrning och fastpool blir därför omöjlig.

För många av den ordinarie personalen är det arbete de utför viktigt, det är deras uppgift i livet. Man är stolt över sitt arbete och värderingskulturen finns för att öka den känslan. De som arbetat länge i företaget har därför H&M-andan i blodet. Att ”översätta värderingarna i vardagligt beteende, hålla värderingarna vid liv och att få medarbetarna att leva värderingarna” (Cordial, 2005) anser vi är svårt om man ständigt har nya personer, och många med svag anknytning till företaget. Värderingsstyrning bygger till stor del på att de anställda känner en stark tillhörighet till företaget. Vi tror att som FP, som inte har denna fast punkt i företaget, är det svårt att ta värderingarna till sig. Det räcker inte att ha läst värderingarna för att känna dem och leva dem. Vi ser att FP hamnar i det problem som Gideon Kunda (1992) tar upp; de blir varken en del i organisationen eller utanför den.

För att leva upp till många av värderingarna krävs kontinuitet i arbetet. Det är svårt för en tillfälligt anställd att hålla ett högt tempo när man inte hittar i butiken. Det är också svårt att ta egna initiativ när man är ny och osäker. Att våga vara rak i kommunikationen och att bli en del i lagarbetet är också svårt när man inte riktigt lärt känna sina arbetskamrater. Respondenterna menar dock att även FP kan arbeta efter värderingarna men på sin egen nivå. Vi tror att detta är sant till viss del men för att värderingarna verkligen ska fylla sin funktion måste personalen leva efter dem fullt ut. Värderingarna finns bland annat till för att personalen ska kunna sköta sig själv i så hög grad som möjligt. När värderingarna blir svagare blir behovet av ett närvarande ledarskap större. Detta krockar med ambitionen att motverka all form av byråkrati och strävan efter en självgående personal.

Värderingarna tas upp på uppstarter och möten, vilka fastpoolare sällan är närvarande vid. Det är därför ofta de missar att få lära sig värderingarna vid de tillfällena utan endast får det genom det dagliga arbetet vilket många gånger också kan bli svårt att hinna reflektera över på en hektisk arbetsplats. Vi ser att detta bidrar till att värderingarna fokuseras till den ordinarie personalen. När värderingarna inte gäller för alla i företaget finns risken att de förlorar sin styrka även bland den ordinarie personalen. Vi tror också att man som ordinarie personal kan tappa motivationen till att till exempel hålla ett högt tempo när det inte gäller för alla.

7.4. Psykosocial arbetsmiljö

Undersökningar har visat att en välmående personal också är mer effektiv (Rubenowitz, 2005). Arbetstillfredsställelse uppnås till stor del genom kontinuitet på arbetsplatsen. Fastpool har inneburit en minskad kontinuitet för de anställda. Lennéer-Axelsson (2005) påpekar att psykosociala faktorer är svårare att mäta än fysiska. Det är också svårare att koppla psykologiska besvär till en specifik anledning än det är med fysiska besvär. Därför menar vi att både säljarna och cheferna har svårt att se om fastpool har lett till några problem. Det är även svårare att förstå problemet och hitta den underliggande orsaken och i stället kväver man bara symptomen. På H&M är man van vid förändringar och van vid att anpassa sig till nya förutsättningar. Vi tror att detta hör samman. Vi ser att både arbetsbelastning, arbetsgemenskap, stimulans från själva arbetet och egenkontroll i arbetet har påverkats. Dessa är alla faktorer som tidigare presenterad teori (Rubenowitz, 2004) pekar på som viktiga för arbetstillfredsställelsen.

Arbetsbelastning

Arbetsbelastningen har i viss mån minskat med hjälp av fastpool. Tidigare fick man ofta klara sig om det saknades personal men tack vare fastpool finns det nu alltid personal att tillgå. Istället för att den ordinarie personalen går på knäna kan man nu uppnå en optimal bemanning även vid plötsligt uppkomna behov. Det finns dock en stor skillnad mellan små och stora butiker. Små butiker hade tidigare svårt att få in personal, det har de inte i dag. I de mindre butikerna kommer FP in som räddande änglar men i större butiker är användandet av FP så omfattande att det uppfattas som ett störningsmoment. I små butiker används FP ofta bara vid sjukdom men i större butiker med hög försäljning använder man det också ofta vid arbetstoppar. Detta innebär att FP där ofta kommer in i stressiga situationer då det är påfrestande för den ordinarie personalen att hela tiden behöva hjälpa FP. I dessa butikerna är det ofta svårt för FP att klara de tyngre uppgifterna, den ordinarie personalen får då dra ett tyngre lass. Det händer ofta att FP får stå i kassan, som är en lättare uppgift och att ordinarie därför får ta fler pass på golvet med att hänga ut plagg, vilket är en mer ansträngande uppgift. Gardell säger: "Att ha mycket att göra behöver kanske inte vara stressande, men däremot att inte få koncentrera sig på uppgiften på grund av "ovidkommande" inslag i arbetet, att under lång tid behöva göra fel saker." Den ordinarie personalen på H&M är vana vid att hålla ett högt tempo men stressen kommer av att hela tiden bli avbruten i arbetet för att hjälpa FP. En grupp som har arbetat tillsammans länge vet också vem som gör vad och har invanda rutiner, dessa störs av att få in en ny medlem i gruppen. Eftersom FP

ständigt är nya, på grund av att poolen töms och fylls på med ny personal, är detta ett ständigt återkommande problem. Tidigare hade man extrapersonal som återkom till samma butik, nu när FP hoppar mellan 10 butiker är det svårt för den ordinarie personalen att veta vad varje person kan.

Att alla i början har svårt att hitta rätt och klara arbetsuppgifter är något som är självklart, och ny personal måste ha en plats i en organisation. Men vi ser att det blir ett problemet blir när detta blir normen.

Egenkontroll över arbetssituationen

Om arbetsuppgifterna förenklas eller standardiseras på grund av användande av tillfällig personal innebär det att de begränsas även för den ordinarie personalen (Håkansson, 2002). Detta resulterar även i begränsningar av möjligheterna till inflytande och kontroll över sin egen arbetssituation, som Rubenowitz (2004) tar upp som en viktig faktor för arbetstillfredsställelse. Personalen ges mindre möjligheter att utföra arbetsuppgifterna på sitt eget sätt.

Vi ser att detta krockar med H&M:s strävan efter att försöka motverka all form av byråkrati. Personal som är duktiga på att ta egna initiativ och planera sin egen tid är självgående och har ett mindre behov av ledning och ledarskap. Tillfällig personal har inte samma möjlighet att se verksamhetens helhet och avgöra vad de bör göra. För att tillfällig personal skall fungera i organisationen krävs en större närvaro av ledarskap. Man får alltså ett behov av en mer strikt, hierarkisk organisation av användandet av Fastpool-systemet. Även en begränsning av den ordinarie personalens arbetsuppgifter påverkar i denna riktning.

Möjligheterna att uppleva sin arbetsplats som meningsfull och angelägen, ytterligare en faktor för hög arbetstillfredsställelse (Rubenowitz, 2004), minskas om arbetsuppgifterna förenklas. Om man får göra enklare och mer monotona uppgifter tas en mindre del av människans förmåga i anspråk och arbetet upplevs som mindre stimulerande. Om VM ser säljarna som mindre kompetenta och därför inte låter dem vara delaktiga i det visuella arbetet i lika hög grad får säljarna ett mindre stimulerande arbete. På så sätt ser vi att användandet av tillfällig personal minskar möjligheterna för personalen att utvecklas i arbetet och leder till att statusen för yrket dras ned. HR-ansvarig har sagt att "utvecklas inte personalen utvecklas inte H&M".

Vi menar att arbetstillfredsställelsen kan ha påverkats negativt på grund av fastpool på många olika sätt. Enligt Rubenowitz (2004) kan minskad arbetstillfredsställelse leda till en högre sjukfrånvaro. På facket säger man att sjukfrånvaron har stigit något sedan man började med fastpool, men det är

svårt att säga vad det beror på. Om sjukfrånvaron beror på fastpool blir detta en ond cirkel som blir svår att ta sig ur, eftersom större sjukfrånvaro leder till större användande av fastpool.

7.5. Grupprocessen

Lennéer-Axelsson (2005) beskriver arbetsgruppen som den absolut viktigaste delen i den psykosociala arbetsmiljön. Att gruppen fungerar väl är avgörande för att personalen ska uppleva arbetstillfredsställelse (Rubenowitz, 2005 & Gardell, 1977). Med användandet av en flexibel arbetsstyrka minskas kontinuiteten i arbetsgruppen. Respondenterna har helt klart uppmärksammat en brist på kontinuitet i arbetsgruppen eftersom de alla arbetar med lösningar på problemet. Många upplever det till exempel som väldigt positivt att kunna ta in en person på vikariat när man behöver någon i fler än fyra dagar istället för att få en ny person varje dag. En respondent sprider till och med ut två heldagar på fyra dagar för att kunna göra ett vikariat. En annan respondent funderar på om man kunde ha ett begränsat antal butiker per FP för att öka kontinuiteten.

Lennéer-Axelsson (2005) påpekar att ständigt nya medlemmar i gruppen kan innebära att man går tillbaka i grupprocessen. Med många nya är det lätt att man återgår i *initialfasen*. En så effektiv arbetskraft som möjligt får man om gruppen är i *mognadsfasen* där allas olika styrkor är definierade och alla har sin plats. Kommunikationen fungerar bäst i en mogen grupp vilket förenklar en rak kommunikation, som är en av H&M:s värderingar.

En respondent på H&M pratar om att gruppen går tillbaka till en *rollsökningsfas* varje gång det kommer in en FP och att gruppen måste få tid till att arbeta tillsammans för att nå *samhörighetsfasen*. Vi jämför detta med initialfasen och mognadsfasen som vi beskrivit i teorikapitlet (Lennéer-Axelsson, 2005).

En grupp som arbetat länge tillsammans har bestämda roller i gruppen och vet vem som ska göra vad. Då utnyttjas varje persons kapacitet maximalt. Nya personer i gruppen stör detta och gruppen blir därför mindre effektiv. Osäkerhet i gruppen ställer också större krav på en stark ledare vilket kan kopplas till våra tidigare diskussioner om ledarskap. Det är också svårt att lösa konflikter och ha en rak kommunikation med personer som man inte känner.

I initialfasen finns det också en risk att om det inte finns någon närvarande ledare kan en i gruppen ta rollen som informell ledare. Tycker man att ledarna inte gör sitt jobb så växer motsättningarna

och avstånden mellan säljare-ledning. Det kan leda till dålig stämning och skitsnack.

Vi ser också att arbetsgemenskapen påverkas av den ovetskap som uppstår när FP tas in i gruppen. När man inte vet vem som kommer att komma in och vad den personen kan måste man lägga tid på att ta reda på det. Det kan dels leda till att man visar FP saker de redan kan eller tar för givet att de kan saker som de inte kan. Att arbeta med ordinarie personal ger en trygghet. Både butiksledning och säljare hade hellre sett att det var fler personer i den ordinarie bemanningen men detta är inte möjligt i en slimmad organisation. Personal som arbetat i fastpoolen en längre tid blir återkommande vilket delvis ger samma trygghet.

Trots att det kan leda till problem att det kommer nya personer till gruppen finns det positiva aspekter. FP beskrivs som en frisk fläkt och många av respondenterna upplever att FP tillför energi till arbetsplatsen. Dessutom fungerar de som kunskapsspridare som kan fånga upp bra saker i en butik eller på en avdelning och sprida det vidare.

8. Slutsats

I detta kapitel sammanställer vi de slutsatser vi dragit av analysen. Vi sammanställer svaren på de frågor vi presenterat i problempkapitlet och svarar på vårt syfte. Vi ger till sist en avslutning på uppsatsen.

Att kombinera flexibilitet och kontinuitet i organiseringen av personal är en svår uppgift, vilket har visat sig i H&M:s arbete på en del områden. De förbättringar man erhållit genom att arbeta med en mer flexibel personal har gjort att man får avstå från fördelar som man kunde fått av en bemanning med kontinuitet. H&M:s affärsidé fokuserar på ett lågt pris och därför krävs att de håller personalkostnaderna nere. Det är därför en nödvändighet för dem att arbeta med någon form av flexibel personal. Deras personalpolicy med betoning på engagerad personal kräver däremot kontinuitet.

Fördelarna med fastpool är att man kan vara säker på att få in personal, vilket tillåter H&M att slimma den ordinarie personalen och istället täcka upp vid behov. Med hjälp av fastpool har Göteborgs tio butiker fått ett gemensamt system för extrapersonal. Det gör att det finns fler personer att ta in vilket minskar risken för att man får klara sig med för lite personal.

Extrapersonalen klarar nu också av att vara på alla avdelningar och i alla butiker. Man erhåller en ökad funktionsflexibilitet för Fastpool-personalen.

Arbetet med en engagerad personal som håller ett högt tempo och tar egna initiativ försvåras av fastpool. Effektiviteten som uppnås genom kontinuitet i gruppen minskas. Att ständigt ha ny personal i butiken minskar arbetsgemenskapen. De förenklade arbetsuppgifterna leder till ett mindre stimulerande arbete och lägre status för yrket. Den tillfälliga personalen har ett större behov av närvarande ledarskap vilket leder till en mer hierarkisk organisation. Personal med mindre anknytning till företaget gör att de starka värderingarna försvagas.

H&M använder fastpool till stor del som en rekryteringsbas och det är ett bra sätt för att testa om personer passar in i företaget. Det har dock lett till att poolen tömts vid flera tillfällen som i sin tur lett till att FP ständigt är nya, vilket skapat många av de problem med kontinuitet som vi uppmärksammat. Att använda FP som en pool för behov och att arbeta mer med mixen av personer, som att exempelvis använda fler personer med en annan huvudsysselsättning, ser vi som en lösning för att få mindre omsättning på personal i fastpool. Att man i vissa butiker har ett ständigt behov av FP indikerar att man ligger under miniminivån för bemanning, kanske man i

dessa skulle kunna bemanna med fler ordinarie anställda.

8.1. Avslutande reflektioner

Vi tror att mycket av problematiken beror på att man försöker kombinera flexibilitet och kontinuitet. Att istället arbeta med kontinuitet i den ordinarie personalen skulle öka deras effektivitet och arbeta med flexibilitet i fastpool-personalen skulle öka deras effektivitet. Alltså att se FP och ordinarie personal som två olika grupper med olika arbetsuppgifter och olika krav. Den ordinarie personalens arbetsgrupper skulle befinna sig högre upp i grupprocessen och därför arbeta mer effektivt. FP skulle inte behöva lära sig alla säljarnas arbetsuppgifter utan endast vissa som skulle kunna standardiseras eller förenklas. FP skulle kunna fortsätta arbeta i alla butiker och på alla avdelningar och det skulle kunna vara samma grad av funktionell flexibilitet. De skulle dock inte kunna göra alla arbetsuppgifter, däremot finns det alltid ordinarie personal i varje butik som då skulle kunna ta de arbetsuppgifterna. Arbetet med värderingarna skulle fokuseras till den ordinarie personalen och på så sätt skulle de kunna vara fortsatt starka i företaget. Vi tror att den ordinarie personalen skulle känna en trygghet i en tydligare uppdelning av personalgrupperna. Det skulle innebära att deras arbetsuppgifter inte riskerade att förenklas och att de fortsatt kunde ta samma stora ansvar för arbetet i butiken.

Vi tycker att det är viktigt att man på H&M fortsätter att arbeta aktivt med vissa av dessa problem. Vi tror att de annars i förlängningen kan leda till att de inte ses som en lika attraktiv arbetsgivare och H&M:s varumärke riskerar att fläckas.

9. Fortsatt forskning

I denna uppsats har vi bara kunnat fokusera på en del av de intressanta områden vi har stött på. Vi har här samlat några av de områden vi tycker är intressanta att fortsätta studera.

9.1. Kvinnodominerade grupper

Den textila detaljhandeln är en starkt kvinnodominant bransch. Detta i sig innebär en mängd olika saker. Bland annat anses det vara en anledning till att lönerna är lägre, anställningsformerna mer osäkra och utbildningsnivån lägre. Vi tror också att det kan ha en påverkan på hur den psykosociala arbetsmiljön i branschen ser ut, gruppdynamiken i en kvinnodominant grupp ser med största sannolikhet annorlunda ut än den i en mixad eller mansdominerad grupp. Vi tycker att det vore intressant att studera hur kvinnodominerade grupper påverkas av flexibilitet.

9.2. Andra geografiska områden

H&M använder fastpool-systemet även i Stockholm och Malmö, vi har dock valt att endast undersöka Göteborgsområdet. Enligt fackrepresentanter på H&M skiljer sig Göteborg från de övriga storstadsregionerna. I Göteborg är H&M-facket starkare och har större möjlighet att påverka än H&M-facket i Stockholm och Malmö. H&M-facket i Göteborg ogillar användandet av en bemanningspool i företaget och har bland annat drivit igenom att endast 10% av den sammanlagt arbetade tiden får utföras av fastpoolare. Det vore intressant att studera problematiken i Stockholm och Malmö för att se om det finns några skillnader och vad de i så fall beror på.

9.3. Andra företag i branschen

H&M är ett av de få företag i branschen som vi känner till arbetar med en personalpool av detta slag. Vi tror att detta är en kommande fenomen. Det vore därför spännande att se hur andra företag i branschen kommer att arbeta med detta.

9.4. Samma fenomen i andra branscher

Vi tycker också att det är intressant att vi till stor del har kommit fram till liknande slutsatser i vår undersökning som Carina Löfström (kommande) gjort i sin undersökning av äldrevården. En tydlig uppdelning av arbetsgrupperna, att den ordinarie personalen hellre arbetar med annan ordinarie

personal och svårigheter med att hålla personalpoolen fylld är några av de slutsatser vi har gemensamt. Fortsatt forskning på fenomenet intern personalpool i andra branscher skulle kunna leda till att man kan dra mer generella slutsatser kring användandet av tillfällig personal.

9.5. Att i stället arbeta med bemanningsföretag

H&M har valt att arbeta med en intern personalpool, ett annat alternativ skulle kunna vara att använda sig av ett bemanningsföretag och genom dem ta in extern tillfällig personal i företaget. Vi tycker att det vore intressant att se vilka skillnader som finns på de olika lösningarna.

10. Källförteckning

Atkinson, John (1984). *Manpower Strategies for Flexible Organisations*. Personnel Management. s. 28-31

Berg, Annika (2008). *Bemanningsarbete, flexibilitet och likabehandling: en studie av svensk rätt och kollektivavtalsreglering med komparativa inslag*. Diss. Lund : Lunds universitet, 2008

Bjurwill, Christer (2001). *A, B, C och D: vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Booth, Wayne C., Colomb, Gregory G. & Williams, Joseph M. (2004). *Forskning och skrivande: konsten att skriva enkelt och effektivt*. Lund: Studentlitteratur

Bränström, Sara L (2010) *Zaras ägare trotsar svagt Europa*. Svenska Dagbladet. 23 september 2010

Cordial (2005). *Värden Och Värderingar – En Studie Om Hur Svenska Företag Arbetar Med Värderingar*. Cordial Business © 2005 Cordial Business Advisers AB.

Tillgänglig på internet: <http://bcarena.files.wordpress.com/2008/06/varden-och-varderingar-cordial-2005.pdf>

Cronholm, Michael & Hedlund, Andreas (2006). *Handelns roll: rapport från Svensk handel*. Stockholm: Svensk handel

Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Fastpool <kontakt: sales@fastpool.net> *Fastpool Planning, reaching and finding staff!* Tillgänglig på internet: <https://www.fastpool.net/home.htm?siteLanguage=sv> (Sidan hämtad: 2011-05-25)

Forslin, Jan (2003). *Regenerativt arbete. Arbete – lust eller lidande? I: Friskfaktorer i arbetslivet*. Stockholm: Prevent

Furåker, Bengt (2002). Arbetsmarknaden. *Arbetslivet / Lars H. Hansen & Pal Orban (red.)*. s. 61-88

Gardell, Bertil (1977). *Arbetsinnehåll och livskvalitet: en sammanställning och diskussion av samhällsvetenskaplig forskning rörande människan och arbetet*. 2., [översedda] uppl. Stockholm: Prisma i samarbete med Landsorganisationen i Sverige

Gregow, Torkel (red.) (2010). *Sveriges rikes lag: gillad och antagen på riksdagen år 1734, stadfäst av Konungen den 23 januari 1736. Med tillägg innehållande författningar som utkommit från trycket fram till början av januari 2010*. 131. uppl. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Gut, Thomas (2006) Hålla ihop: Identitet skapar effektivitet Publicerad: 2006-11-15 Tillgänglig på internet: <http://www.gut.se/pdf/kronika061115.pdf> (sidan hämtad: 2011-05-27)

H&M <kontakt:info@hm.se> *H&M Hennes & Mauritz AB Tremånadersrapport* Publicerat: 2011-03-31 Tillgänglig på internet:
<http://www.hm.com/se/press/pressmeddelanden/corporate/financepressrelease.ahtml?pressreleaseid=559073&nodeid=336> (sidan hämtad 2011-05-11)

H&M <kontakt:info@hm.se> *Om H&M* Publicerat: 2011 Tillgänglig på internet:
http://www.hm.com/se/omhm_aboutm.nhtml (sidan hämtad 2011-05-12)

H&M <kontakt:info@hm.se> *Butiker som inspirerar* Publicerat: 2011 Tillgänglig på internet:
http://www.hm.com/se/omhm/faktaomhm/frnidtillkund/butik_fromideatostorestores.nhtml
(sidan hämtad 2011-05-12)

H&M <kontakt:info@hm.se> *Våra medarbetare* Publicerat: 2011 Tillgänglig på internet:
http://www.hm.com/se/omhm/faktaomhm/vramedarbetare_ouemployees.nhtml (sidan hämtad 2011-05-12)

H&M <kontakt:info@hm.se> *Kommuniké från H & M Hennes & Mauritz AB:s extra bolagsstämma* Publicerat: 2010-10-20 Tillgänglig på internet:

http://www.hm.com/se/press/pressmeddelanden/_prfinance.nhtml?pressreleaseid=519726

(sidan hämtad 2011-05-12)

H&M (2002) *Årsredovisning 2002*. Stockholm

Tillgänglig på internet: <http://www.investeraren.se/Hennes%20&%20Mauritz%2020012002.pdf>

(sidan hämtad 2011-05-11)

H&M (2008) *Del 1. H&M i ord och bild 2008*. Stockholm

Tillgänglig på internet: <http://www.e-pages.dk/hm/13/34> (sidan hämtad 2011-05-11)

H&M (2009) *H&M i ord och bild 2009*. Stockholm

Tillgänglig på internet:

http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/RM_DOWNLOAD_FACTSANDHISTORY_FACTSABOUTHM_PDF_SWEDISH_1274360159279.pdf (sidan hämtad 2011-05-11)

Handels Göteborg (2005). *Deltid - från ord till handling: slutrapport för deltidprojektet*. Göteborg:

Handels Tillgänglig på Internet: http://ebib.sub.su.se/ext/helaprojektet/handels_goteborg.pdf

Hjalmarson, Bengt (2005). *Medledarskap: arbetsglädje genom delat ansvar*. [Ny utg.] Stockholm: Ekerlid

HUI, Handels utredningsinstitut (2011) <kontakt: jonas.arnberg@hui.se> *Detaljhandelsindex*
Stockholm: AB Handels Utredningsinstitut

Håkansson, Kristina & Isidorsson, Tommy (1999). *Flexibla tider: flexibilitetsstrategier inom detaljhandeln*. Göteborg: Arbetsvetenskap i Västsverige, Univ.

Håkansson, Kristina (2002). Anställningsformer och arbetsvillkor. *Arbetslivet / Lars H. Hansen & Pal Orban (red.)*. S. 301-325

Karlsson, Jan Ch. (2006). Bra och dålig flexibilitet: en litteraturöversikt. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 12(2006)3, s. 135-146, 37 ref.

Tillgänglig på Internet: http://nile.lub.lu.se/arbarch/aa/2006/aa2006_vol12_s135-146.pdf

Karlsson, Jan Ch (2007). For Whom Is Flexibility Good an Bad?. I: *Flexibility and stability in working life / Furåker, Bengt, Håkanson, Kristina & Karlsson, Jan Ch. (red.)*. S. 18-29. Basingstoke: Palgrave Macmillian

Klint, Linnea. Handelsnytt <kontakt:linnea.klint@handelsnytt.se> *Deltidare får färre timmar med pool* Publicerat: 2010-03-01 Tillgänglig på internet: <http://www.handelsnytt.se/deltidare-far-farre-timmar-med-pool> (sidan hämtad: 2011-05-11)

Kunda, Gideon (1992). *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple Univ. Press

Larsen, Ann Kristin (2009). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerup

Larsson, Mats (2010). *Anställningsformer år 2009: fast och tidsbegränsat anställda efter klass och kön år 1990-2009*. Stockholm: Landsorganisationen i Sverige

Lennéer-Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. 4., [omarb.] utg. Stockholm: Natur och kultur

Lindqvist, Sara (2005). *Deltidsarbete - problem och möjligheter ur samhällets, organisationens och individens perspektiv: utvärdering av "Affärsskolan för handelsanställda" ett projekt för önskad arbetstid*. [Sundsvall: Svensk handel Mellersta Norrland

Tillgänglig på Internet: <http://nile.lub.lu.se/arbarch/ext/helaprojektet/Forord.pdf>

Lindqvist Sara & Lund, Anna (2005). *Affärsskolan Sundsvall & Östersund: slutrapport*. Östersund: Köpmannaservice AB

Tillgänglig på Internet: http://nile.lub.lu.se/arbarch/ext/helaprojektet/affarsskolan_sundsvall.pdf

Löfgren, Lena (2009). *Värderingar viktigare än detaljstyrning på H&M*. Borås: Högskolan i Borås

Tillgänglig på internet: http://etjanst.hb.se/ped/cav/Dokument/helen_fleetwood.pdf

Löfström, Carina (kommande) *Constructing temporality: Between norms and normality in elderly care*. Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Mulinari, Paula (2004). *Flexibilitetens gränser [Elektronisk resurs] : berättelser från golvet om ofrivillig deltid, solidaritet och flexibilitet / Paula Mulinari*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
Tillgänglig på Internet: http://nile.lub.lu.se/arbarch/arb/2004/arb2004_12.pdf

Nationalencyklopedin (2011) <kontakt: kundcenter@ne.se> *effektivitet* Tillgänglig på internet:
<http://www.ne.se/effektivitet> (sidan hämtad 2011-05-26)

Nationalencyklopedin (2011) <kontakt: kundcenter@ne.se> *flexibilitet* Tillgänglig på internet:
<http://www.ne.se/flexibilitet> (sidan hämtad 2011-05-27)

Nationalencyklopedin (2011) <kontakt: kundcenter@ne.se> *kontinuitet* Tillgänglig på internet:
<http://www.ne.se/kontinuitet> (sidan hämtad 2011-05-27)

Pettersson, Bo (2001). *Handelsmännen: så skapade Erling och Stefan Persson sitt modeimperium*. Stockholm: Ekerlid

Rothstein Sylvesten, Helene (2007). *Klädkedjan Zara får kritik*. Göteborgsposten. 7 juni 2007

Rubenowitz, Sigvard (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Statens offentliga utredningar (SOU) 1999:27 Näringsdepartementet (1999). *DELTA – Utredningen om deltidsarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättning*. Stockholm: Nordsteds tryckeri AB

Statistiska Centralbyrån <kontakt: kristen.nasen@scb.se> *Arbetskraftundersökningarna (AKU), tredje kvartalet 2010* Publicerad: 2010-12-09 Tillgänglig på internet:
http://www.scb.se/Pages/PressRelease_____305049.aspx (sidan hämtad: 2011-05-11)

Storrie, Donald (1998). *Flexible employment contracts in Sweden 1987 – 1996*. I Asplund, Rita (red.) *Flexibility in the Nordic Labour Market*. Köpenhamn: TemaNord 1998:586, Nordic Council of Ministers

Tengblad, Stefan (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling!*. 1. uppl. Malmö: Liber

Universum <kontakt: 08 5620 27 00> *Företagsbarometern 2011 The Universum Swedish Student Survey* Tillgänglig på internet: <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey> (sidan hämtad: 2011-05-14)

Varnergruppen <kontakt: +4766773100> *Our History* Publicerat: 2011-02-14 Tillgänglig på internet: <http://www.varner.no/en/History/> (sidan hämtad: 2011-05-28)

Western, Simon (2008). *Leadership: a critical text*. Los Angeles: Sage Publications

10.1. Intervjuer

Intervju med Marie Bjurstedt, ordförande i H&M:s fackklubb för västra regionen och Annika Beck, vice ordförande i H&M:s fackklubb för västra regionen, 2011-04-14

Intervju med Ing-Marie "Mia" Holmqvist, regionchef för västra regionen och Linda Blixt, personalkoordinator för västra regionen, 2011-04-26

Intervju med Inger, butikschef, Hennes&Mauritz Nordstan, 2011-04-27

Intervju med Frida, VM och fackombud, Hennes&Mauritz Nordstan, 2011-04-27

Intervju med Eva, butikschef, Hennes&Mauritz Allum, 2011-04-28

Intervju med Pernilla, butikschef, Hennes&Mauritz 421 Högsbo, 2011-04-29

Intervju med Helena, butikschef, Hennes&Mauritz Kompassen, 2011-05-02

Bilaga 1 – Intervjuguide, Butikschefer /VM

Inledande frågor

Vem är du?

Vad kännetecknar din butik? Storlek, placering m.m.

Hur fungerade (bemanningen) innan FP? Vad hade ni för lösningar?

Hur har FP fungerat i din butik?

Vad har blivit bättre med FP? Vad har blivit sämre?

Vad tycker du om FP?

Arbetsuppgifter

Har ni någon uppdelning på arbetsuppgifter och FP? Att FP bara gör vissa arbetsuppgifter?

Har ordinarie personal fått andra arbetsuppgifter?

Hur arbetar ni med det visuella arbetet som VM:are (avdelningschefer) har ansvar över?

Värderingar

Hur kombineras värderingarna och FP? Hur arbetar ni med det?

Hur har HM-andan påverkats?

Psykosocial arbetsmiljö

Hur tycker du FP har påverkat ordinarie personal? Och det dagliga arbetet? (arbetsbelastning, gemenskap, arbetsuppgifter, trygghet)

Vad har ni fått för respons från de ordinarie angående FP?