

# Rörlighet bland anställda inom dagligvaruhandeln

En vanlig beskrivning av dagligvaruhandeln är att den är en bransch med hög och problematisk personalomsättning. Forskare från Lunds universitet visar dock i en intervjustudie med personal i dagligvaruhandeln att rörlighet kan upplevas som både positiv och önskvärd.

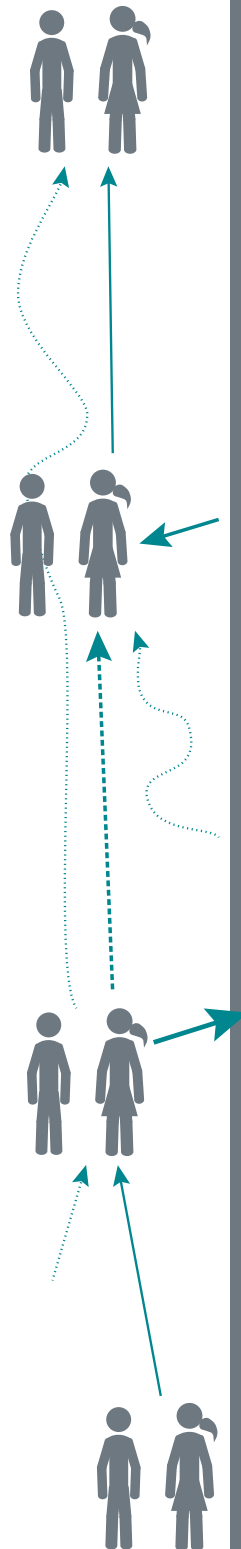
**En förklaring till den höga personalomsättningen** i handeln är att det finns arbetstoppar under vissa tider under dygnet och att butikerna har långa öppettider och därför fyller upp med deltidsanställda, till exempel studenter. Forskarna visar dock att det även finns annat som påverkar i hög grad. Till exempel får bara de som verkligen passar för jobbet stanna, annars avslutas eventuell tidsbegränsad anställning. Dessutom menar de som har ett inifrånperspektiv att inte all personalomsättning ett problem utan istället är en del av branschens grundläggande funktionssätt.

## Positiv bild

I motsats till den gängse negativa bilden av rörlighet och personalomsättning visar studien att rörligheten inte sällan ses som både självklar och önskvärd (dock främst när det gäller butikens "kärna" och inte de mer perifert anställda).

Rörligheten anses:

- vara positiv för individen
- motverka hemmablindhet
- skapa driv och kreativitet



- ge ett inflöde av kompetens
- öka anställdas kompetens och karriärmöjligheter

Rörligheten beskrivs som värdefull för både anställda och organisation. Det finns även rörlighet som anses vara fel; till exempel personer som jobbar korta perioder i många olika typer av butiker eller personer som vill stiga alltför snabbt i graderna.

### Driv är viktigt

Handlare, chefer och anställda beskriver ofta butiksarbetet som något "enkelt" och att tidigare utbildning och förkunskaper är av mindre betydelse. **Men vidare resonemang visar att det finns en lång rad krav på arbetssökande. De ska vara praktiskt lagda, kunna se vad som behöver göras och prioriteras, vilja lära sig, ha framåtanda, vara drivna, med mera.**

De som anställer beskriver hur de letar efter sådana egenskaper hos arbetssökande och "håller ögonen på" nyanställda (timanställda, vikarier, och så vidare) för att avgöra om de ska erbjudas fortsatt anställning. De nyanställda förväntas, efter en mycket kort introduktion, lära sig själva och blir bedömda efter hur de klarar det. Om det går bra erbjuds de placering i butiken annars får de lämna organisationen.

Det sker en fortlöpande selektionsprocess där chefer och anställda är på spaning efter anställda som uppvisar *driv*. Rörlighet används som ett medel för att upprätthålla driv i butiken. Chefer beskriver hur de till exempel flyttar på medarbetare mellan olika positioner och utbildar dem för att stimulera drivet. Drivet skapar även rörlighet mellan butiker. Chefer berättar om hur de spanar efter drivna medarbetare i andra

butiker och när butikschefen köper en egen butik eller när handlaren säljer butiken för att köpa en annan butik är det vanligt att denna lockar med sig de som upplevs som drivna och hade ansvar för delar av den förra butiken.



### Ansvarstagande och utbildning

Anställda blir även bedömda med på avseende förmågan till *ansvarstagande*. Ansvar kan både vara *formellt*, som olika tilldelade ansvarspositioner, och *informellt*, anställda som själva tar initiativ. Det finns ett stort antal formella ansvarspositioner och rörelser mellan dem som är betydelsefulla för de som arbetar i butikerna.

Handlare och butikschefer beskriver hur de styr genom att dela ut ansvar och de vill gärna att de anställda tydligt uttrycker vilka ansvarspositioner de vill ha. Alla anställda ingår dock inte i det rörliga ansvarssystemet, till exempel de flesta timanställda. En del anställda signalerar ointresse för utökat formellt ansvar medan andra snabbt får mer och mer ansvar och rör sig mellan olika ansvarspositioner i butiken.

Formella *utbildningar* har betydelse för rörligheten och kan delas in i:

1. *Obligatoriska minimiutbildningar*, som alla måste på och på grund av det inte fungerar selekterande.
2. *Produktutbildningar*, som ofta beskrivs som "belöningar".
3. *Utbildningar i ekonomi och ledarskap*, som endast ett fåtal anställda, som tydligt visar sitt intresse och sin vilja och beskrivs som "mogna", erbjuds delta i och därmed kan komma ifråga för en större "karriär".

De två förstnämnda beskrivs som "små" till skillnad från den sista punkten som anses vara "större" och "vassare". Anställda har koll på vilka som deltar i dem och vilka som inte deltar i olika utbildningar och pratar om individer som befinner sig "i karriären", de som "blivit sedda", "de mogna", de som själva valt att inte "göra karriär" och så vidare. Individerna i butiken intar olika positioner i relation till varandra beroende på vilka utbildningar de går och erbjuds. Att delta i vassare utbildningarna betyder ofta att personen i fråga kommer att röra sig uppåt i "hierarkin".

### Kärnan och periferin av anställda

Det finns en relativt tydlig gräns mellan kärnan; tillsvidareanställda som ofta arbetar dagtid, vardagar, heltid och har särskilda ansvarsområden och periferin; tillfälligt anställda som ofta är timanställda, vikarier, deltidsanställda och provanställda som ofta arbetar kvällstid, helger, deltid och inte har några egna ansvarsområden.

De tillfälligt anställda består till stor del av studenter som arbetar extra i butikerna och ofta söker sig vidare efter avslutade studier; de beskrivs som att de "bara" arbetar för pengarna och de tar inte del i ansvarstagandet. De tillsvidareanställda kan ibland exkludera de

tillfälligt anställda, men cheferna och handlarna är ofta nöjda med deras arbetsinsatser. De letar dock inte i allmänhet efter tecken på engagemang och studenterna får därför inte erbjudanden om att delta i särskilda utbildningar. De erbjuds heller inte egna ansvarsområden och får inte erbjudanden om tillsvidareanställningar och befordran.

### Ökad förståelse

Undersökningen bidrar till ökad förståelse för hur rörligheten inom dagligvaruhandeln ser ut och vad den innebär samt ger en inblick i hur de som är verksamma inom dagligvarubranschen resonerar, tänker och planerar när det gäller rörlighet. Erfarenheterna i den här studien

visar att rörligheten i branschen är en integrerad del i hur branschen fungerar.



Studien visar även på och ger större förståelse för de till stor del informella processer som omgärdar hur de anställda rekryteras och vilka som erbjuds vissa utbildningar. Intervjuerna pekar slutligen också på, som tidigare nämnts, att arbetet i dagligvarubutik – tvärtemot vad som ofta påstås – inte är enkelt och okomplicerat utan att det finns utrymme och behov för att utveckla utbildningar för dagligvaruhandelns organisationer. ■

**Syftet med projektet** var att undersöka hur de som arbetar inom dagligvaruhandeln ser på rörligheten inom och emellan arbetsplatserna. Genom analyser av kvalitativa intervjuer med 39 handlare, butikschefer och anställda ges en kvalitativt grundad beskrivning av vilka olika slags rörelser som sker in i, inom, och ut ur butikerna samt vilka föreställningar och normer som finns om rörlighet

” När företagen når den gräns där analyser och prediktioner berättar mer om kunden än den själv vet (eller vill att företagen ska veta) uppfattas den som *creepy* snarare än *cute*.

Handelsrådets sammanfattningar av forskningsrapporter vänder sig till dig som har ett intresse för handelsnäringsen och som vill få tillgång till lättillgänglig, populärvetenskaplig kunskap om forskningsresultat av intresse för handeln.

Denna sammanfattning av forskningsrapporten *Dataanalys för ökad kundförståelse* bygger på resultat från forskningsprojektet *Framtidens Business Intelligence* – ett projekt finansierat av Handelsrådet inom ramen för höstutlysningen 2012.

**Projektledare:** Ulf Johansson, professor i datavetenskap, Högskolan i Borås

**Beviljat anslag:** 1 930 000 kronor

**Projektid:** 2013–2015

**Projektmedlemmar:** Rikard König, teknologie doktor, Håkan Sundell, docent i datavetenskap, Malin Sundström, docent i företagsekonomi och Jenny Balkow, ekonomie doktor, Högskolan i Borås

För mer information om detta eller andra projekt som finansierats av Handelsrådet, kontakta: 010-471 85 80 (växel) eller skriv till [info@handelsradet.nu](mailto:info@handelsradet.nu).

Du kan även besöka: [www.handelsradet.nu/forskning-och-utveckling/forskningsprojekt](http://www.handelsradet.nu/forskning-och-utveckling/forskningsprojekt)



**Handelsrådet** | 103 29 Stockholm

Besöksadress: Kungsgatan 24

Telefon växel 010-471 85 80

[www.handelsradet.nu](http://www.handelsradet.nu)