



CHALMERS

Arbetsmiljöns påverkan inom detaljhandeln

En studie om hur vakanta arbetstjänster påverkar personalomsättning, försäljning & kundupplevelse

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Ekonomi och Produktionsteknik

VIKTORIA ERHARDSSON
AMANDA SKAGERSTRÖM

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND ORGANISATION MANAGEMENT

Rapportnummer E2022:031

ARBETSMILJÖNS PÅVERKAN INOM DETALJHANDELN

En studie om hur vakanta arbetstjänster påverkar
personalomsättning, försäljning & kundupplevelse

VIKTORIA ERHARDSSON
AMANDA SKAGERSTRÖM

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Supply and Organisation management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022

Arbetsmiljöns påverkan inom detaljhandeln

En studie om hur vakanta arbetstjänster påverkar personalomsättning,
försäljning & kundupplevelse

VIKTORIA ERHARDSSON

AMANDA SKAGERSTRÖM

© VIKTORIA ERHARDSSON, 2022

© AMANDA SKAGERSTRÖM, 2022

Rapportnummer E2022:031

Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sverige

Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2022

Göteborg, Sverige 2022

Arbetsmiljöns påverkan inom detaljhandeln

En studie om hur vakanta arbetstjänster påverkar personalomsättning,
försäljning & kundupplevelse

VIKTORIA ERHARDSSON

AMANDA SKAGERSTRÖM

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

Förord

Detta examensarbete har utförts på Chalmers Tekniska Högskola på institutet för Teknikens Ekonomi och Organisation vid avdelningen Supply and Organisation Management. Projektet utfördes inom programmet Ekonomi och Produktionsteknik.

Projektet hade inte varit möjligt utan hjälpen från författarnas handledare Cecilia Åberg och examinerator Frida Lind. Författarna vill ta tillfället i akt att tacka för alla tips och vägledning under vårens gång. Vi vill även tacka IKEA Uddevalla och alla de medarbetare som har hjälpt till och ställt upp på intervju och hejarop längs vägen, framförallt företagets handledare Pia Olsson som funnits där.

Sammanfattning

I följande rapport behandlas arbetsmiljön inom detaljhandeln. Det nuvarande problemet för IKEA Uddevalla är att vakanta arbetstjänster uppstår och inte tillsätts med nya medarbetare omedelbart. Vad detta får för konsekvenser på arbetsmiljön, personalomsättningen, medarbetarna, kunderna och försäljningen är inte IKEA medvetna om. I nuläget ses det lätt på personalen på den studerade enheten "Saluhallen" och personal flyttas därifrån för att IKEA anser att det inte påverkar försäljningen till samma grad som på exempelvis köksenheten. Syftet med arbetet är att studera hur mängden personal påverkar arbetsmiljön och därmed försäljningen för enheten Saluhallen. Rapporten väger in varför vakanta arbetstjänster uppstår och vad som krävs för en minskad personalomsättningen.

Studien utmynnade i en rad faktorer som motiverar de anställda att jobba inom detaljhandeln och faktorer som skulle kunna få personalen att välja lämna arbetsplatsen. Det vanligaste svaret bland medarbetarna var att de anser det är för lite personal ute på golvet och det resulterar i en stressig tillvaro. En stressig tillvaro påverkar arbetsmiljön och riskerar en högre personalomsättningen samt en negativ effekt på kundbemötandet.

Rapporten identifierade fyra faktorer som påverkas av att Saluhallen är underbemannad; personalens mående, hur väl butikskommunikationen fungerar, kundservicen och kompetensen hos personalen. Alla dessa faktorer påverkar i sin tur försäljningen. Trots att IKEA sparar in månadslönen för den vakanta arbetstjänsten, visade studien att det är mer lönsamt att tillsätta de vakanta arbetstjänsterna. Anledningen till att det är mer lönsamt att inte vara underbemannad är för att vid en fullbemannad avdelning har man en välmående personal. I längden ger en fullbemannad avdelning bättre förutsättning för lägre personalomsättning, personalen har mer tid för merförsäljning samt att köp inte uteblir på grund av personalbrist. Resultatet visar att genom att tillsätta vakanta arbetstjänster tjänar Saluhallen 240 065 kronor.

Nyckelord: personalomsättning, motivationsfaktorer, Arbetsmiljö, vakanta arbetstjänster, lönsamhet

Abstract

This report follows a study of how the work environment interfaces with the everyday life of a coworker in retail. The current problem that IKEA Uddevalla is facing is the appearance of vacancies and that these vacancies are not replaced when they occur. How the vacancies affect the work environment, turnover of staff, co-workers, customers and profit is not known by IKEA today. In the current situation IKEA takes staff from the department Saluhallen when it is needed at other departments. This is because IKEA does not think having vacancies at Saluhallen affects the profit as much as it does at, for example, the kitchen department. The aim of the study is to find out how the amount of co-workers influences the work environment and hence the profit at Saluhallen.

The study resulted in a couple of elements that keeps the staff motivated at work in the retail industry and also some elements that keeps them going to their job and not wanting to quit their positions. The most common answer from the staff was that they consider the amount of staff being too low and as a result of this their work feels more stressful. A stressful environment leads to a higher staff turnover and a lower quality of the customer service.

The report identified four different elements that are affected by the lack of staff; the well being of the staff, how the appearance of the department appeals to the customers, the knowledge of the products and the customer service. All the elements above affect the profit. Despite IKEA saving the salary of the vacant position, the study showed that it is more profitable to replace vacant positions immediately. This can be explained by the advantageous outcome of a fully staffed department. The staff is healthy which decreases the staff turnover, the staff have more time for additional sales and purchases are not left out because of lack of staff. Altogether the result is that by replacing vacant positions, Saluhallen could increase their profit with 240 065 swedish crowns.

Keywords: staff turnover, motivation factors, work environment, vacancies, profitability

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	3
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Precisering av frågeställningar	4
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	5
2.1 Arbetsmiljö	5
2.2 Personalomsättning	6
2.3 Motivation	7
2.3.1 Inre, yttre och prosocial motivation	9
2.3.2 Motivationsfaktorer och hygienfaktorer	11
2.4 Sammanställning av Teoretisk referensram	12
3. METOD	13
3.1 Studiens upplägg	13
3.2 Observation	14
3.3 Intervjuer	14
3.3.1 Intervju av personal	14
3.3.2 Intervju av kunder	15
3.4 Litteraturstudie	16
3.5 Reflektion på studiens kvalitet	16
4. RESULTAT.....	18
4.1 Underbemannade avdelningars påverkan på Saluhallen	18
4.1.1 Personal	18
4.1.2 Avdelningar på Saluhallen	19
4.1.3 Kunder	20
4.1.4 Försäljning	21
4.2 Orsak och förebyggande åtgärder av vakanta arbetstjänster	24
5. DISKUSSION.....	26

5.1 Tankar om resultatet	26
5.2 Är det lönsamt att ersätta vakanta arbetstjänster	29
5.3 Kritik till resultat	34
6. SLUTSATS.....	36
6.1 Rekommendationer till företaget	37
6.2 Förslag för vidare forskning	37
REFERENSER.....	38
BILAGOR.....	1
Bilaga 1 – Intervjufrågor Personal.....	1
Bilaga 2 - Intervjufrågor till Kunder.....	5

Beteckningar

Nedan presenteras de företagsspecifika begrepp som kommer att användas i rapporten. Ord som används dagligen på IKEA, men som inte är välkända för allmänheten, förklaras.

Preavisering: Preavisering utförs varje dag av Saluhallens medarbetare. Det är ett arbetssätt för att förbereda avdelningarna inför morgondagens påfyllning av varor som görs av logistikenheten. Att *preavisera* innebär att Saluhallens medarbetare får en lista skickad till sig från logistikenheten där det är beräknat hur mycket som ska fyllas på av varje vara. Medarbetarna på Saluhallen ska utefter det givna antalet se till att göra tillräckligt med plats på försäljningsplatsen för att logistikpersonalen ska ha möjlighet att fylla på rätt antal av varorna. Påfyllning av varor sker i sin tur en gång per dag innan butiken öppnar.

Vakanta arbetstjänster: En vakant arbetstjänst uppstår antingen vid sjukskrivning, långledighet, föräldraledighet eller vid uppsägning. Det är då personalen på Saluhallen inte är fullt antal enligt rådande behov för dagen.

Basa: När en medarbetare *Basar* går personen ett varv på Saluhallen och kollar över att enheten ser ordentligt ut och säljande. Vid behov rättas eventuella PR-ytor till samt skräp och varor som är felplacerade tas bort. Medarbetaren brukar vid basning även gå *kundens väg*, vilket innebär vägen som är utsatt med pilar och tänkt att kunder främst tar.

Mekanisk försäljning :Mekanisk försäljning kallas den strategi av försäljning som sker på Saluhallens avdelningar. Det innebär att kunden i regel är mer självgående vid dessa avdelningar. Personalen finns till som stöd vid eventuella frågor och är generellt inte avgörande för att kunden ska kunna plocka på sig varor som finns där då det går att plocka fritt. Detta liknas med den typen av försäljning som sker i en matbutik och andra detaljhandelsföretag.

1. INLEDNING

I inledningen presenteras bakgrunden till företaget och syftet för rapporten. Eventuella avgränsningar för rapporten och frågeställningar kommer att belysas. Detta görs för att skapa en övergripande bild över vad som kommer att presenteras i rapporten och dess relevans.

1.1 Bakgrund

Denna studie är utförd på uppdrag av IKEA med ett fokus på IKEA Uddevalla och deras enhet Saluhallen. Idag är IKEA ett av världens mest etablerade möbel- och detaljhandelsföretag. Det grundades 1943 av 17 år gamla Ingvar Kamprad (IKEA 1, 2022). Idén för platta paket som IKEA är grundare för, kom från att det var dyra transportkostnader och svårt att leverera hela möbler utan att skada dem. Benen till bordet *Lövet* testades att monteras av och idén till att leverera möblerna i form av platta paket föddes.

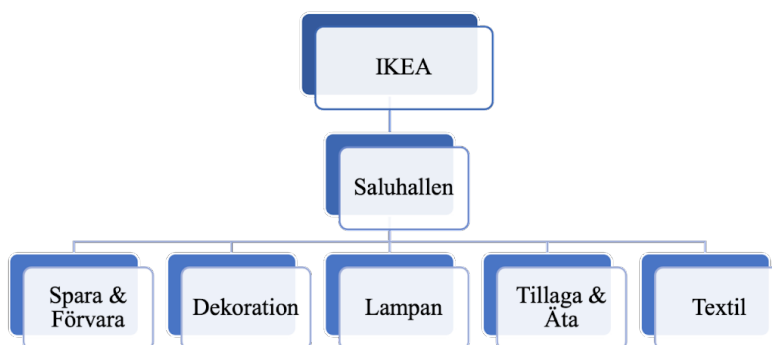
IKEA är välkänt för sina effektiva arbetssätt och att ha en hög arbetsmoral inom företaget. Randstad utsåg 2021 IKEA till Sveriges mest attraktiva arbetsplats för tredje året i rad (Jakobsen & Hennius, 2021). De är duktiga på att arbeta med sina ledord som bland annat är *tillsammans* och *ge och ta ansvar*. IKEA jobbar aktivt för mångfald och tror på en interaktiv arbetsplats som främjar lagarbete och gemenskap (IKEA 2, 2022).

Studien är utförd på uppdrag av IKEA Uddevalla som öppnade sina dörrar 2013. Det är beläget på västkusten strax utanför centrala Uddevalla. Varuhuset har i nuläget omkring 287 anställda där 20 av de är anställda på Saluhallen. Saluhallen är den enhet som kommer att studeras i denna rapport och är ett samlingsnamn för de avdelningar som ligger på IKEA Uddevallas nedervåning. För IKEA Uddevalla är dessa avdelningar; Dekoration, Lampan, Spara & Förvara, Textil samt Tillaga & Äta (figur 1). Det som skiljer Saluhallen från andra enheter som Köksenheten är att nere bland Saluhallen är det nästan enbart mekanisk försäljning. Med detta innebär det att kunderna plockar själva på sig varorna och är mer självgående än en kund som

ska köpa ett nytt kök. Vid köp av ett kök kan en kund vara i behov av mer rådgivning kring mått, material och färgval. Personalen har därför en väsentligare roll i kundmötet.

FIGUR 1

Enheten Saluhallen och dess tillhörande avdelningar.



IKEA Uddevalla har under en längre tid haft problem med vakanta arbetstjänster, främst på avdelningarna som tillhör Saluhallen. En vakant arbetstjänst uppstår då en medarbetare antingen säger upp sig, är långvarigt sjukskriven, föräldraledig eller sjukanmält sig. När andra enheter utöver Saluhallen har brist på personal, är det främst Saluhallens personal det tas ifrån för att fylla personalbristen på de andra enheterna. Anledningen till att de tar personalen från just Saluhallen beror på att IKEA vanligtvis utgår från att Saluhallen klarar sig med den så kallade mekaniska försäljningen.

När det är brist på personal är det möjligt att både Saluhallen i sig, personalen, kunderna och därmed försäljningen påverkas på ett negativt sätt. IKEA väljer idag att i vissa fall medvetet inte ersätta arbetstjänster som är vakanta på Saluhallen för att spara resurser. Hur sanningsenligt det är att IKEA verkligen sparar resurser på att inte ha en full bemanning är inte känt. Det finns heller ingen studie som bevisar om och hur Saluhallen påverkas av en underbemannad personal. Detta kommer att undersökas i kommande studie

1.2 Syfte

Rapporten avser att undersöka arbetsmiljöns påverkan inom detaljhandeln. Det innebär att studera Saluhallens försäljning, personalens mående och dess påverkan av vakanta arbetstjänster. Det avses även att väga in kundernas upplevelse av vakanta arbetstjänster. Genom att utföra uppdraget är målet att komma fram till om det lönar sig att inte ersätta vakanta arbetstjänster eller om det gynnar ett företag kortsiktigt och långsiktigt att ha en fulltalig bemanning.

I ett större perspektiv avser denna rapport att väva in aspekter kring hur arbetsmiljön och andra faktorer hos en organisation inom detaljhandeln påverkar anställdas motivation och arbetsbedrift.

1.3 Avgränsningar

Studien är avgränsad till företaget IKEA Uddevalla och specifikt deras Saluhall. En analys av alla IKEAs avdelningar kommer därför inte att utföras men däremot kommer vissa andra enheter utöver Saluhallen att uppmärksammas då de jobbar tätt med Saluhallen och har en påverkan för undersökningens resultat, till exempel Logistikenheten. Anledningen till att det är begränsat till främst Saluhallen på IKEA Uddevalla grundar sig i att det är där det finns en tydlig trend av att inte ersätta vakanta arbetstjänster samt att det är mer komplext att se hur det påverkar försäljningen på Saluhallen än på till exempel Köksenheten.

En annan avgränsning är att viss specifik information som använts för att få fram studiens resultat inte kommer att presenteras. Till exempel exakta försäljningsuppgifter eller direkta löneuppgifter. Detta beror på sekretessbelagda skäl. Information från intervjuerna kommer också att vara begränsade för att visa respekt till de anställda som valde att ställa upp.

1.4 Precisering av frågeställningar

De frågeställningar som kommer att behandlas är följande:

- Hur påverkas Saluhallen av att avdelningarna är underbemannade?
- Vad är orsaken till att vakanta arbetstjänster uppstår?
- Hur kan man förhindra att vakanta arbetstjänster uppstår?
- Lönar det sig att ersätta vakanta arbetstjänster?

2. TEORETISK REFERENSRAM

I kapitlet Teoretisk referensram kommer all relevant teori, som tidigare forskats på inom området, att presenteras. I kapitlet grävs det djupare i varför vakanta arbetstjänster uppstår, vad det är för faktorer som påverkar arbetsmiljön och personalomsättningen kommer att identifieras, samt vad dessa faktorer får för följder.

2.1 Arbetsmiljö

Arbetsmiljö är ett begrepp som är mycket viktigt att jobba med på alla arbetsplatser. Genom att kontinuerligt jobba med att utveckla arbetsmiljön resulterar det i en bättre och starkare verksamhet (Arbetsmiljöverket 1, 2019). En bra arbetsmiljö bidrar inte bara till gladare medarbetare utan brukar även ha effekt på både medarbetares hälsa och företagets lönsamhet. Arbetsgivarverket (1, 2022) belyser att WHO benämner arbetsmiljö som *“Arbetsmiljö är en sammanfattande benämning på biologiska, medicinska, fysiologiska, psykologiska, sociala och tekniska faktorer som i arbetssituationen eller i arbetsplatsens omgivning påverkar individen”*. Detta innebär bland annat hur personalens ergonomi är utformad, relationen till chef och kollegor, ansvar, och hur ens inflytande är på arbetsuppgifterna och företaget. Vid arbetsplatser med dålig arbetsmiljö är risken för ohälsa och därmed sjukskrivning hög. I värsta fall kan en dålig arbetsmiljö leda till att personalen slutar och företaget får en hög personalomsättning, vilket är kostsamt (Arbetsgivarverket 1, 2022).

Den fysiska arbetsmiljön blir påverkad av ett flertal faktorer och är ofta det man kopplar till när man tänker på arbetsmiljö. Exempel på detta är en arbetsplats tillgångar till ventilation och ljudnivå. Även möbleringen av arbetsplatsen tillhör den fysiska arbetsmiljön (Arbetsgivarverket 2, 2022). Ergonomin kommer sedan in till hur delar av den fysiska miljön används och integreras med en medarbetares arbetsuppgifter.

Ytterligare en aspekt inom arbetsmiljö är den psykosociala arbetsmiljön. Denna del blir påverkad av hur medarbetarna känner kring sin roll inom företag, hur stor påverkan de har, relationen till de andra medarbetarna och hur de värderar sina arbetsuppgifter

(Arbetsgivarverket 3, 2022). Den blir dessutom påverkad av hur medarbetarna känner kring möjligheter för en personlig förbättring och tillväxt inom företaget. Den psykosociala arbetsmiljön kan försämrans vid till exempel en hög stressnivå på jobbet där medarbetarna inte känner sig tillräckliga och inte hinner med sitt arbete. Problemet med stress är att maxgränsen för stress är väldigt individuellt lagd och kan därmed skilja sig mellan olika medarbetare.

2.2 Personalomsättning

Personalomsättning är ett begrepp som mäter i vilken utsträckning personal slutar och börjar sin anställning under ett år (Arbetsgivarverket 4, 2022). Inom begreppet finns både intern och extern personalomsättning. Extern personalomsättning innebär att den anställda byter tjänst helt utom företagets gränser (Orkan, 1974). Intern personalomsättning syftar istället på ett anställningsbyte inom företaget. Att en anställd väljer att avsluta sin anställning helt på ett företag kan bero på många olika faktorer. Antingen att man lämnar arbetsgivaren, vilket i sin tur har många orsaker, eller att man lämnar arbetsmarknaden i helhet temporärt eller permanent. Att man lämnar arbetsgivaren kan bero på missnöje eller helt enkelt att man blivit erbjuden en annan tjänst på ett annat företag som inte går att motstå. Att lämna arbetsmarknaden kan bero på militärtjänst, graviditet, pensionering eller sjukdom. Viktigt att poängtera är att det finns två typer av personalomsättningar, en frivillig och en påtvingad (Orkan, 1974). Det är den frivilliga uppsägningen som är den vanligaste förekomsten av personalomsättning och det är den frivilliga uppsägningens orsaker som kommer att studeras.

Att personalomsättningen är hög och att den anställda väljer att avsluta sin tjänst på företaget beror ofta på flera faktorerers samverkan som i sin tur leder till en uppsägning. Dessa faktorer som leder till en uppsägning är i de flesta fall starkt kopplade till arbetstillfredsställelse (Orkan, 1974). Några exempel på faktorer kopplat till arbetstillfredsställelse är ledarstil, beslutsystem, belöningssystem, arbetsuppgifters utformning samt social integrering på arbetsplatsen. Detta stöds även av Maslows motivationsteori och Herzbergs motivations- och hygienfaktorer, och dessa benämns i kommande avsnitt.

2.3 Motivation

Motivation är grunden för att en individ ska utföra en handling. Det är motivationen som får människan att utföra och leda arbetet framåt. Motivation är därmed en förutsättning för att en organisation ska fungera och vara framgångsrik (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Vad som medför att en anställd inte upplever sig motiverad kan bero på många faktorer och kan förklaras med hjälp av en förväntansteori.

FIGUR 2

Förväntansteori



Notis: Baserad på Jacobsen & Thorsvik, 2021, sida 218

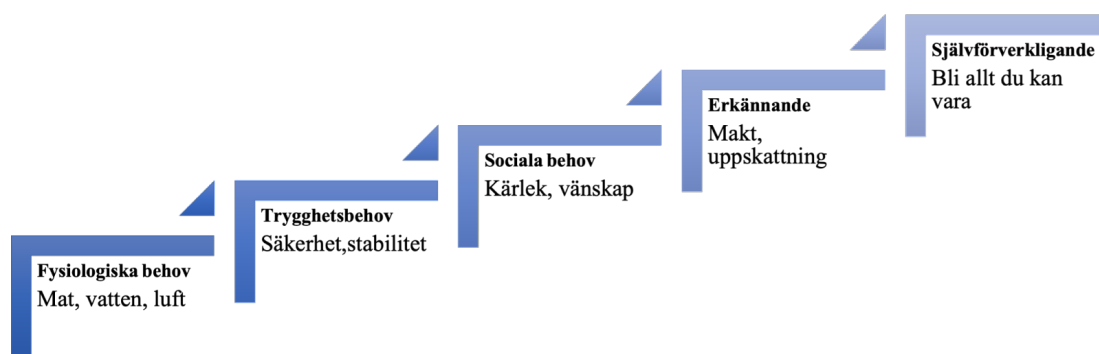
Förväntansteorin går ut på att motivation uppkommer först när tre krav är uppfyllda. *Valens*, *förväntan* och *trovärdighet*, förväntan och trovärdighet kommer att benämnas som instrumentalitet. Att det finns hög valens innebär att det personen får ut av sin prestation är någonting personen verkligen vill ha och är en form av belöning (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Eftersom varje individ har olika saker och mål som de vill uppnå och ha som belöning, krävs det att valensen är anpassad på personlig nivå. Förväntan i detta sammanhang syftar på att det finns en koppling mellan insatsen och resultatet, och att resultatet som strävas efter är möjligt att uppnå. För att ett resultat ska vara möjligt att uppnå krävs en del förutsättningar som tid, pengar, kunskap och material. Det sista elementet i förväntansteorin, trovärdighet, beskriver att personen måste tro på att det uppnådda resultatet leder till den belöning som förväntas. För att personen ska tro på att prestationen leder till belöningen måste det vara tydligt hur sambandet hänger ihop. Även om sambandet är pålitligt måste personen kunna förstå innebörden av det

för att tro på det. Förväntansteorin kan beskrivas enligt figur 2 ovan som visar att alla element måste vara uppfyllda för att motivation ska uppstå. Om valensen är hög men instrumentalitet (förväntan och trovärdighet) är noll blir fortfarande motivationen noll, och tvärtom.

Även om valensen bör vara individuell finns det fem stycken grundförutsättningar som alla har. Detta kan beskrivas med hjälp av Maslows motivationsteori. Det första grundbehovet är fysiologiska behov, denna kategori innefattar mat, vatten, sömn med mera. Det andra behovet är trygghet, vilket är behovet av känslomässig och fysisk trygghet. Det tredje är det sociala behovet, att känna tillhörighet till en grupp exempelvis. Det fjärde är behov av erkännande, det är en variant av bekräftelse och kan förekomma i form av prestige eller status. Det femte och sista grundbehovet är behov av självförverkligande och beskrivs som ett behov av att utnyttja sina kunskaper och färdigheter. Dessa fem behov presenteras genom Maslows behovstrappa, där varje behov utgör varsitt trappsteg (figur 3).

FIGUR 3

Maslows motivationsteori



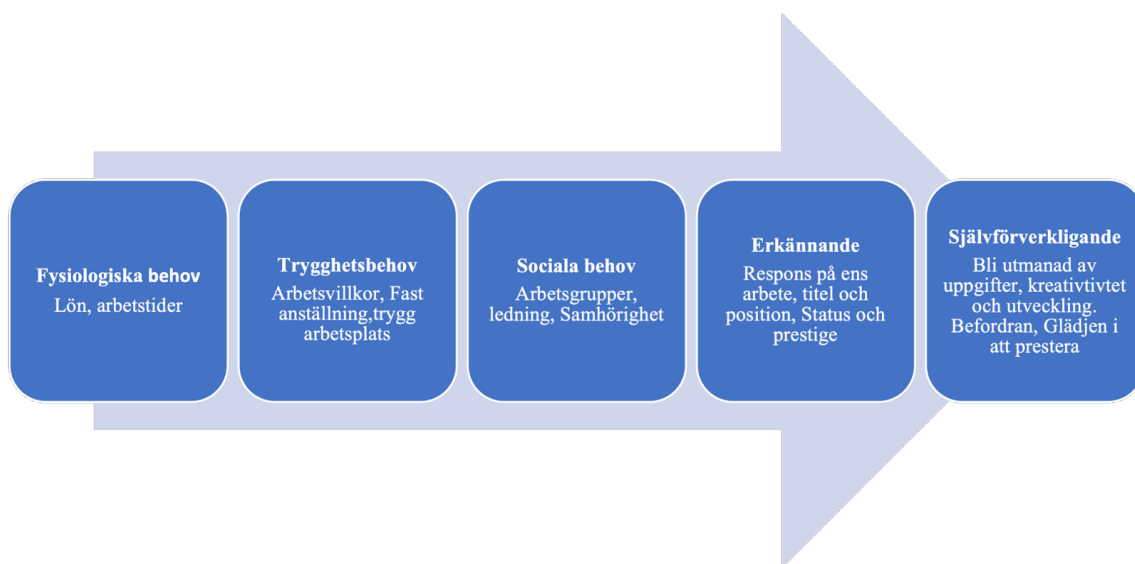
Notis: Baserad på Jacobsen & Thorsvik, 2021, sida 219

Det förstnämnda, fysiologiska behovet, är trappsteget i botten och sedan fortsätter de olika behoven uppåt längs trappan i ordning upp till behov av självförverkligande. För ta sig uppåt i trappan måste stegen innan vara relativt uppnådda. Dock kan ordningsföljden för behoven

variera från person till person och behovet behöver inte vara uppfyllt till hundra procent för att nå nästa steg. De fem grundbehoven kan även exemplifieras genom att sätta dem i förhållande till organisatoriska faktorer (figur 4).

FIGUR 4

Maslows motivationsteori applicerad för organisationer



Notis: Baserad på Jacobsen & Thorsvik, 2021, sida 219

2.3.1 Inre, yttre och prosocial motivation

Motivation kan dessutom delas in i yttre och inre motivation. Yttre motivation handlar om faktorer som motiverar den anställda att utföra en arbetsuppgift utanför arbetsuppgiften själv. Den yttre motivationen kan till exempel vara en belöning i form av en högre position inom företaget eller en högre lön. Motsatsen till yttre motivation kallas inre motivation och skapar istället motivation genom utförandet av själva arbetsuppgiften. En inre motivation kan uppnås om arbetsuppgiften känns betydelsefull, utvecklande och engagerande. Därför är det viktigt att arbeta med både utvecklande av belöningssystem samt arbetsutformning. Dock har studier bekräftat att det är den inre motivationen som har visat sig vara mest avgörande när det kommer till att förhindra en hög personalomsättning. Genom att öka den inre motivationen har det

resultat i att medarbetarna har presterat bättre (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Samtidigt visar forskning att det är farligt att ägna sig för mycket åt endast en typ av motivation, främst yttre motivation. För stort fokus på yttre motivation kan leda till att den inre motivationen reduceras eller elimineras helt. Företag som fokuserar för mycket på belöning har stor risk att hamna i en situation där medarbetarna inte är villiga att göra någonting om de inte får en belöning för det och istället ta belöningen för givet.

Utöver den inre och yttre motivationen finns en tredje synvinkel på motivation, så kallad prosocial motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Medan den inre och yttre motivationen kan upplevas motiveras av egoistiska skäl eftersom motivationen uppstår genom att göra uppgiften eller statusen bättre för sig själv. Den prosociala motivationen syftar istället på motivation som uppnås genom att förbättra situationen för någon annan än en själv.

Prosocial motivation är ofta vanligt i organisationer med en kollektivistisk kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Karaktäristiska drag för en kollektivistisk kultur är att det råder en stark lojalitet mot kollegorna samt att traditioner har en viktig roll. I dessa miljöer har gruppen en högre prioritet än den enskilde individen. Den bästa handlingen är den som gynnar gemenskapen i en kollektivistisk kultur och det är det som skapar motivation. I en individualistisk kultur är den enskilde i centrum och värderas utefter sin egen prestation. Drivkraften i denna form av organisation är egoism och yttre belöning är en väsentlig del.

De tre nämnda motivationsteorierna; yttre, inre och prosocial, kan alla verka var för sig men även tillsammans med varandra och en kombo mellan dem är ofta en bra lösning i företag. Detta beror på att för mycket fokus på endast en motivationsteori kan resultera i att de andra förträngs helt.

2.3.2 Motivationsfaktorer och hygienfaktorer

En som forskat på inre motivation är Frederick Herzberg, det är han som grundade teorin om motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Teorin är ett sätt att förklara faktorer som ökar trivseln och därmed motiverar de anställda, samt vilka faktorer som gör att vantrivsel uppstår (figur 5). Slutsatsen av hans forskning är att dessa faktorer för trivsel och vantrivsel verkar oberoende av varandra. Med andra ord resulterar inte nödvändigtvis en reduktion av faktorer som gör att vantrivsel uppstår, i att trivsel och motivation ökar. Motivationsfaktorer är starkt kopplade till arbetsuppgifternas utformning, medan hygienfaktorer hänger ihop med hur själva arbetsmiljön ser ut och hur man behandlar varandra. Om inte hygienfaktorerna finns skapas det vantrivsel, men nödvändigtvis inte trivsel om hygienfaktorerna finns. Exempel på faktorer som kan skapa vantrivsel om de inte finns är lön, trygghet och ett bra ledarskap. För motivationsfaktorerna är det tvärtom mot hygienfaktorerna. Om motivationsfaktorerna finns skapas trivsel hos medarbetarna, men motivationsfaktorerna skapar inte vantrivsel om de inte finns (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Exempel på faktorer som kan agera motiverande är utveckling, avancemang och ansvar. En avsaknad av motivationsfaktorer eller hygienfaktorer kan resultera i att en anställd väljer att avsluta sin anställning och är det som gör att personalomsättningen blir hög. Konsekvenserna av en hög personalomsättning är att effektiviteten ofta blir sämre samt att det uppstår rekryteringskostnader. Studier visar även att hos företag med hög grad av rutinbaserade arbetsuppgifter oftast lider av en hög personalomsättning.

FIGUR 5

Herzbergs motivation- och hygienfaktorer



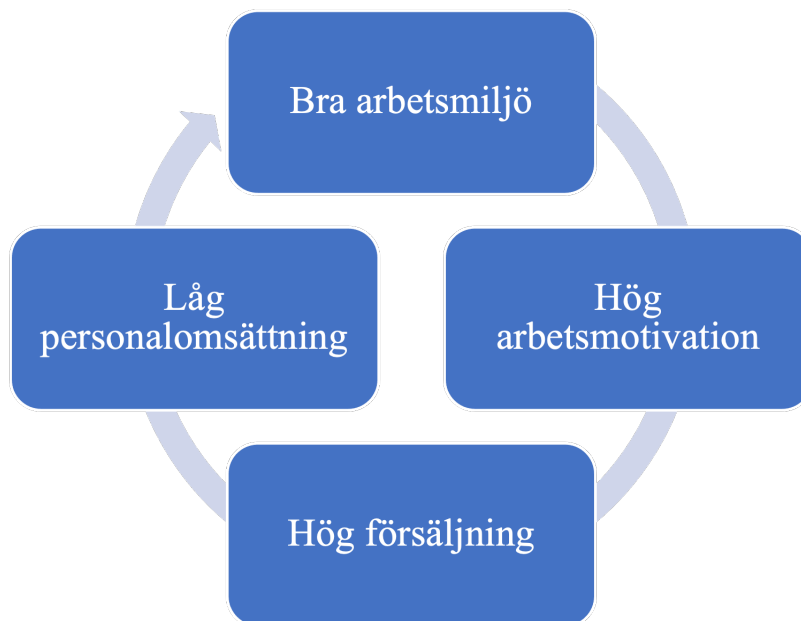
Notis: Baserad på Jacobsen & Thorsvik, 2021, sida 231

2.4 Sammanställning av Teoretisk referensram

Sammanfattningsvis går det att koppla samman de funna teorierna för rapporten. Det anses att alla aspekter är beroende av varandra för en fungerande arbetsmiljö. En bra arbetsmiljö resulterar i en högre arbetsmotivation, som i sin tur leder till en låg personalomsättning. Alla dessa faktorer resulterar i en ökad försäljning (figur 6).

FIGUR 6

Teorier bakom Teoretisk referensram



Notis: Sammanfattande figur över hur teorierna i Teoretisk referensram är sammankopplade

3. METOD

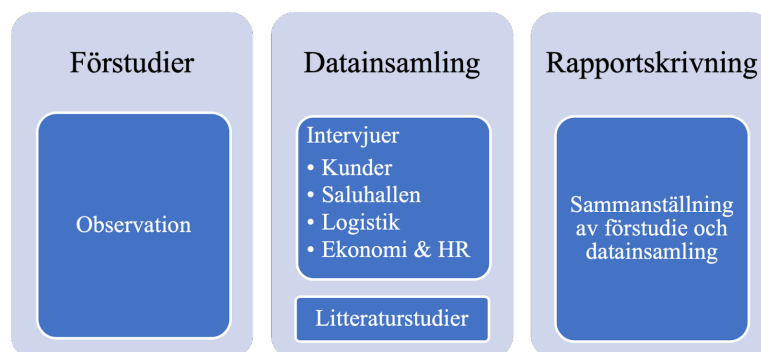
Metodkapitlet tar upp hur arbetsupplägget för rapportens underlag har sett ut och metoder som har använts kommer att presenteras. Även en analys och kritik av de valda metoder kommer att belysas. För framtagning av data har det utförts en observation, litteraturstudie, intervjuer av personal och kunder samt analys av datan.

3.1 Studiens upplägg

Som figur 7 visar har metodens utformning sett ut på följande sätt; förstudier, datainsamling och rapportskrivning. Studien påbörjades med en nulägesanalys som utfördes i form av observation av enheten Saluhallen och IKEA Uddevalla i stort. Det gjordes sedan en gedigen datainsamling i form av litteraturstudier och intervjuer av personal och kunder. Datainsamlingen och observationen som var av både kvalitativ format utmynnade till slut i skriven rapport. Under tiden rapporten skrevs, utfördes källkritiska metoder som belyses i *reflektion på studiens kvalité avsnitt 3.5*.

FIGUR 7

Studiens upplägg



3.2 Observation

Ett första steg var att analysera nuläget för hur situation såg ut idag på företaget, IKEA. Detta gjordes genom att observera avdelningarna för Saluhallen, prata med de anställda ute på golvet och dra slutsatser kring vart bristerna fanns. Nulägesanalysen utfördes för att bekräfta de brister som lyfts vid åtagandet av projektet samt för att få en förståelse för uppdraget.

3.3 Intervjuer

Efter att en nulägesanalys utförts var det andra steget att samla in data via en kvalitativ datainsamling i form av intervjuer. Intervjuerna utformades olika beroende på vilken enhet personalen jobbade på eller om det var intervju av kunder. Efter varje intervju gjordes en analys av den insamlade datan för att kunna identifiera om det fanns något samband mellan de olika informanternas svar. En reflektion över om någon fråga borde ändras, tas bort eller läggas till utfördes inför mötet och även efter avslutad intervju.

3.3.1 Intervju av personal

Frågorna till personalen på Saluhallen delades upp i två kategorier, en kopplad till personalens mående och en kopplad till organiseringen av Saluhallen (bilaga 1). Den första kategorins syfte var att få en förståelse om möjliga faktorer som resulterar i att personal väljer att sjukskriva sig eller att säga upp sig. Denna kategori hjälpte till att besvara frågeställningen Vad är orsaken till att vakanta arbetstjänster uppstår. Till exempel genom att undersöka hur nöjda personalen är med lön, chefer och kollegor. Den andra kategorins syfte var att besvara frågeställningen Hur påverkas Saluhallen av att avdelningarna är underbemannade samt Hur kan man förhindra att vakanta arbetstjänster uppstår. Med hjälp av alla intervjuer drogs en slutsats kring om det är lönsamt att ersätta vakanta arbetstjänster. Utöver intervjuerna av Saluhallens personal intervjuades även personal från enheterna Logistik, Ekonomi och Human Resources för att skapa en större bild av hur Saluhallens olika delar fungerar. Intervjuerna för dessa enheter var kvalitativa precis som för Saluhallen, med lite annan utformning för att fånga in aspekter som var unika för dessa enheter (bilaga 1).

När frågorna till intervjuerna skapades användes teorin om dubbelkretslärande. Dubbelkretslärande är en teori om lärande som innebär att en extra reflektion görs som ifrågasätter varför man gör någonting, i motsats till enkelkretslärande där man endast utför en handling utan att reflektera kring varför den görs (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Efter varje skriven fråga reflekterades över väsentligheten och utformningen av frågorna för att säkerställa att inga onödiga frågor ställdes.

Upplägget av intervjuerna var en blandning mellan öppen och semistrukturerad intervju. Detta innebar att vissa frågor var breda och uppmuntrade informanten att berätta fritt och det första personen kom att tänka på, likt en öppen intervjueteknik. Andra frågor utformades istället på ett sätt att informanten kom in på specifika ämnen, likt en semistrukturerad intervju (Dalen, 2015). Dalen fortsätter att beskriva att det är extra viktigt i en kvalitativ studie att vara flexibel och att vara inställd på att oförutsedda händelser kan förekomma, det valdes därav att ha en blandning av de två intervju teknikerna.

Alla intervjuer påbörjades på samma sätt, för att säkerställa att alla informanter hade samma information och därmed förutsättningar (Dalen, 2015). Information som berättades var exempelvis vilka de som intervjuades är, vad syftet med arbetet är och vad som kommer att hända med materialet.

3.3.2 Intervju av kunder

För att få reda på hur Saluhallen påverkas av vakanta arbetstjänster behövdes ett bredare perspektiv än bara det som undersöktes i samband med intervjuerna av medarbetarna på avdelningarna inom enheten. Därför intervjuades även Saluhallens kunder eftersom det är de som direkt påverkar IKEA:s försäljning. Intervjuerna genomfördes i slutet av Saluhallen för att säkerställa att kunderna som intervjuades hade gått igenom hela Saluhallen. Sedan valdes 18 kunder ut slumpvis med syftet att få ett brett spektra vad det gäller kön, ålder och hur mycket de hade handlat. För att få kunder att ställa upp och hålla en relativt kort intervju ställdes endast

sex stycken frågor (bilaga 2). Alla frågor ställdes med alternativ som kunden fick välja mellan. Frågorna handlade om deras upplevelse av kundservice och hur det påverkar deras köpmönster.

3.4 Litteraturstudie

Utöver datainsamling från intervjuer utfördes även en litteraturstudie. När litteraturstudien utfördes togs det hjälp från Chalmers bibliotek där de tipsade om böcker när det gällde metoder och intervjutekniker. Följt av detta söktes även teori för att stödja intervjuerna från digitala källor. Här användes Google Scholar samt Chalmers Biblioteks databas som hjälpmedel för att få vetenskapliga sökträffar. Flera källor som användes var kurslitteratur som använts i tidigare kurser på programmet Ekonomi och produktionsteknik, vilket ökade trovärdigheten och gjorde att de var enkla att förstå då de är riktade till studenter i syfte att utbilda.

3.5 Reflektion på studiens kvalitet

För att säkerställa att resultatet av metoden var legitimt och tillförlitligt utfördes ett reliabilitetstest (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Det gjordes i form av att frågorna till intervjuerna granskades innan första intervjuerna, samt utvärderades allt eftersom intervjuerna hölls. Detta var ett sätt för att vara säker på att nyttig och användbar information kom fram. Vidare kritiserades valet av källor till rapporten. Det är viktigt att ifrågasätta vart informationen är tagen ifrån för att vara säker på att det är tillförlitlig information. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2008) belyser fyra stycken källkritiska metoder för att kolla kritiskt på insamlad information. Dessa metoder är *samtidskrav*, *tendenskritik*, *beroendekritik* samt *äktthet*. *Samtidskrav* innebär att den insamlade informationen är presenterad i samband med den beskrivna händelsen. Om det uppfyller kravet för samtid, behöver källan inte per automatik vara legitim. För att källan ska vara legitim ska alla de källkritiska aspekterna vara uppfyllda. Exempelvis kan kriterierna för *tendenskritik* saknas fastän samtidskravet är uppfyllt. Tendenskritik innebär att det bör beaktas ifall källan kan vara delvis eller helt partisk skriven. Denna tendens kan visa sig med ordvalet eller användning av beskrivningar och uttryck. Ett tredje kriterium för källkritik är *beroendekritik* som innebär att den hämtade informationen kan vara refererad till samma källa som en annan vald informationskälla. Detta kriterium har försämrats med den alltmer komplexa användningen av internet och vägs även in i en källans

äkthet. Äktheten handlar om hur sann informationen är och kan liknas med ordet plagiat, där informationen framställs som ens egna medan den är tagen från annan källa (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008).

Vid insamling av data och information till denna rapport fanns det faktorer värda att belysa. Det har varit en utmaning att få ihop tid till intervjuer, tillgång till intranät och svar på mail. Det är dock förståeligt att det inte är en självklarhet att alltid få snabba svar, framförallt i en stor organisation som IKEA är. Det har varit uppskattat med den hjälp och svar som givits, men det hade varit önskvärt rent fakta- och forskningsmässigt att fått tillgång till fler siffror och framför allt tidigare i rapportskrivandet.

En felkälla för rapporten är viss insamlad data, som försäljningshistoriken, enbart sträcker sig över en tremånadersperiod. För att få ett större perspektiv på resultatet bör den insamlade datan sträcka sig över en längre tid för att undvika tillfälliga händelser som påverkar. Ett exempel på en sådan händelse är Covid-19. Under den angivna tremånadersperioden var det Covid-19 och restriktioner under delar av dessa månader på grund av förhöjd smittorisk i samhället. Detta riskerar ha påverkat både om kunder vågade besöka varuhuset, hur många av personalen som var sjuka och vilka regler som varuhuset hade. Covid-19 kan med stor sannolikhet ha påverkat hur personalen svarade på de ställda frågorna, detta för att det var fler sjuka och personalbrist under den tiden som intervjuerna genomfördes. Ytterligare en felkälla är att antal kunder som intervjuades är en liten mängd om den sätts i förhållandet till totala antalet besökare varje dag.

4. RESULTAT

Resultatet visar vad studien kommit fram till utifrån valda metoder. Det presenteras i form av text och diagram över tre månaders försäljningssiffror, vad intervjuerna givit för resultat samt besvaras rapportens frågeställningar.

4.1 Underbemannade avdelningars påverkan på Saluhallen

Nedan presenteras resultatet kring vilka faktorer som lyfts upp som påverkar Saluhallen. Det presenteras resultat utifrån hur personal, avdelningar och kunder påverkas av att Saluhallen är underbemannad.

4.1.1 Personal

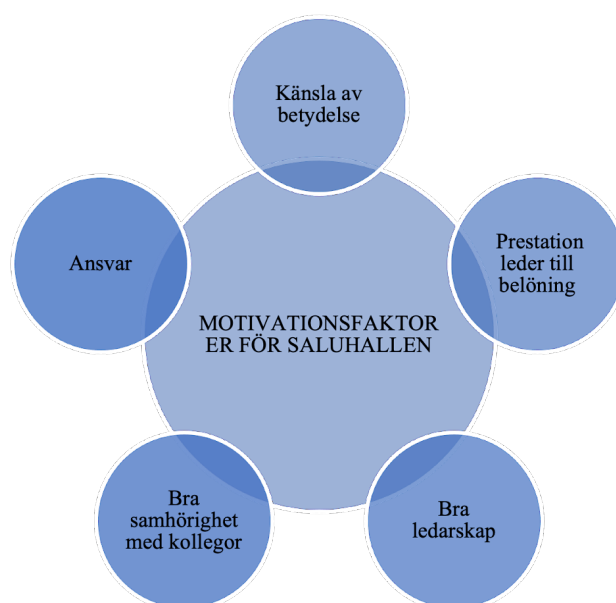
Under *Teoretisk referensram i avsnitt 2.3* definierades en rad allmänna faktorer som påverkar hur personalen mår, hur motiverade de är och om de trivs på sitt arbete eller inte. Intervjuerna med personalen på Saluhallen resulterade i att en del av dessa faktorer som påverkar personalen kunde identifieras i praktiken och inte bara i teorin.

Medarbetarna på Saluhallen fick poängsätta hur motiverade de var gällande sitt jobb och snittet visar 8,4 på en skala ett till tio. Enligt Herzbergs motivationsfaktorer och hygienfaktorer finns det en rad komponenter som bidrar till trivsel och vantrivsel. Det första personalen upplevde som motivationsökande var känslan av betydelse. De upplevde att det fanns möjlighet att påverka och att deras arbetsuppgifter verkligen gjorde skillnad på försäljningen. Den andra faktorn som fick de anställda att känna sig mer motiverade var att deras prestation ledde någonstans belöningsmässigt, i form av karriärmöjligheter. Nästa faktor som identifierades under intervjuerna som motiverande var ledarskapet från närmsta cheferna. Personalen förklarade att ledarna spred positiv energi och gav rätt uppgifter och tid för dessa, som resulterade i att motivationen ökade. Samhörigheten mellan kollegorna, positiv respons och eget ansvar var några andra aspekter som ansågs främja motivationen (figur 6).

Trots den höga motivationen hos personalen fanns det ett återkommande svar som medförde att motivationen sänktes, vilket var att det var alldeles för stressigt och mycket att göra på grund av den låga bemanningen på Saluhallen. Av de som intervjuades var det 92% som upplevde att de inte hann slutföra sina uppgifter, 50 % upplevde att de kände sig stressade och 92 % angav att det inte var tillräckligt mycket personal på avdelningen.

FIGUR 6

Definition av Saluhallens Motivationsfaktorer



4.1.2 Avdelningar på Saluhallen

När Saluhallen är underbemannad hinner inte personalen att utföra de arbetsuppgifter som ingår i deras dagliga jobb. Detta är rutiner som är en förutsättning för att kunna sälja varor till IKEA:s kunder på ett bra och effektivt sätt. Följden av detta är att avdelningen påverkas på ett negativt sätt. De främsta uppgifterna som personalen utför är att bemöta och hjälpa kunderna, gå kundens väg, preavisera, basa, se till att skyltarna är korrekta och hålla ordning (beteckningar). Att medarbetarna inte hinner med sina arbetsuppgifter, eller att de tvingas utföra dessa slarvigt, leder till att det blir stökigt på Saluhallen och de tillhörande avdelningarna. Om inte medarbetarna hinner med att preavisera försämras även samarbetet mellan Logistikenheten och

Saluhallen. Detta för att det är avgörande för Logistikenheten att preaviseringen har utförts för att de ska kunna ha plats att fylla på förväntat kvantitet av respektive produkt. Är inte preaviseringen utförd ordentligt eller inte alls leder det till att påfyllningen av varor inte går att utföras korrekt och det i sin tur leder till missnöje mellan de anställda på Logistikenheten och Saluhallen. Om en vara finns i varuhuset men inte blivit påfylld kan det uppstå ett moment som kallas för Lokal-Lokal. Då kan en kund fråga om en vara som ser ut vara slut på hyllan men som en anställd kan se finns i butiken men inne på lagret. Då kan personalen på Saluhallen behöva lämna avdelningen för att gå och hämta varan som ligger ute på lagret och ge till kunden, istället för att varan hade blivit korrekt påfylld vid morgonens påfyllnad. Det blir med andra ord en dominoeffekt vid fall då en uppgift som preavisering inte sköts.

Den låga bemanningen som resulterar i en stressad personal medför även en hög sjukfrånvaro, både korttidssjukskrivningar och långtidssjukskrivningar. Den höga sjukfrånvaron bidrar sedan till en hög personalomsättning. Vid en hög personalomsättning uppstår vakanta arbetstjänster som i sin tur antingen ersätts eller lämnas vakanta. Under tiden som en arbetstjänst vakantsätts sparar IKEA in timlön på den tjänsten under den tid tjänsten är vakant. Däremot uppstår en rad andra kostnader hos Saluhallen som är viktiga att ta hänsyn till. Dels kostnader i form av en rekryteringsprocess för att hitta en lämplig kandidat men även kostnader för att lära upp den personen som ska ersätta den vakanta arbetstjänsten. Vid upplärning av en nyanställd uppstår både kostnader i form av förlust av kompetens och effektivitet för den nyanställda, men även förlust för den anställda på Saluhallen som lär upp den nya och inte kan utföra det vanliga arbetet. Nedan presenteras alla de kostnader kopplat till rekrytering som uppstår när en vaknat arbetstjänst uppstår (bilaga 3).

4.1.3 Kunder

Från intervjuerna med medarbetarna ute på golvet har det visat att en lugn och trygg arbetsmiljö är en förutsättning som krävs för att bemöta kunderna på ett bra sätt. Medarbetarna känner sig stressade på grund av att det är för mycket att göra på för få personer. En underbemannad avdelning resulterar därför till ett försämrat kundmöte eller inget kundmöte alls. Vid uteblivet kundmöte finns det risk att kunderna inte hittar de varor som de söker, vilket leder till att köp

uteblir, kunderna blir irriterade och kundlojaliteten minskar. Enligt personalen själva är det inte lika stor sannolikhet att de tar sig tiden att hälsa och hjälpa en kund om de har för mycket annat att tänka på. Majoriteten av personalen hävdar ändå att kunden alltid är prioriterad, men att kvaliteten på kundservicen blir sämre. Att kvaliteten på kundservicen blir sämre beror inte bara på att personalen inte har tid för ett kundmöte utan även för att kompetensen är lägre. Kompetensen är lägre eftersom personalen inte har tid att lära sig om produkterna och för att vid hög personalomsättning kommer det ofta nyanställda som saknar kunskap om sortimentet. Om kompetens saknas blir arbetet mindre effektivt och servicen till kunderna får sämre kvalitet. Tiden finns inte för att lära upp personalen ordentligt om varje vara på jobbtid, utan blir snarare en fråga om hur mycket de väljer att läsa på om produkterna på egen hand.

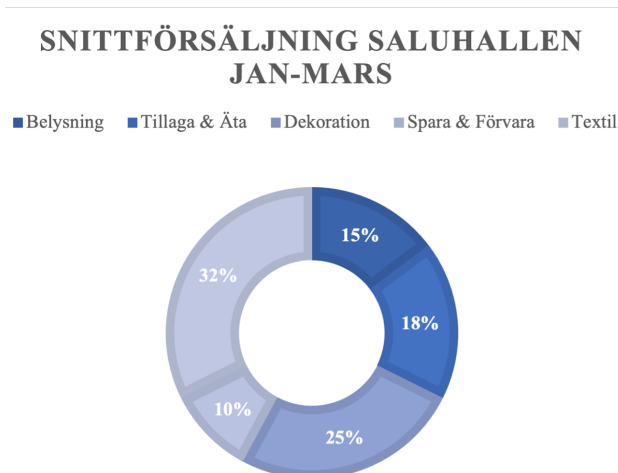
Kunderna själva uppgav att de under sin vistelse på Saluhallen inte såg till många medarbetare, men att de heller inte hade behovet av det. Ändå medgav 44,4 % av kunderna att det var för lite personal på Saluhallen och 16,7 % påstod att köp uteblivit på grund av personalbrist. I snitt bedömde kunderna kundservicen och bemötandet av personalen till att ligga på åtta, på en skala ett till tio. En av kunderna beskrev kundbemötandet genom följande citat *“Ibland är servicen bra, ibland saknas kompetens och i vissa fall känns det som att personalen undviker en. Oftast hittar man personalen till slut, men det krävs att man letar lite först”*. Detta citat från kunden sammanfattar väl vad även resterande kunder som intervjuades uttryckte.

4.1.4 Försäljning

I nuläget använder sig IKEA av en så kallad mekanisk försäljning på Saluhallen. Detta innebär att man räknar med att kunderna till stor del ska kunna klara sig på egen hand och göra sina inköp utan personalen. När frågan om försäljningen på Saluhallen påverkas av en underbemannad personal är svaret nej, utifrån perspektivet att försäljningen är mekanisk. Däremot måste det finnas en grundförutsättning för att kunden ska kunna handla. Som till exempel att det finns varor och att kunden hittar varorna. För att detta ska uppfyllas krävs en viss mängd personal. Trots hypotesen kring att kunderna kan klara sig själva i sitt handlande undersöktes olika faktorer kring hur försäljningen påverkas av mängden personal.

Diagram 1

Procentuell försäljning för Saluhallens olika avdelningar

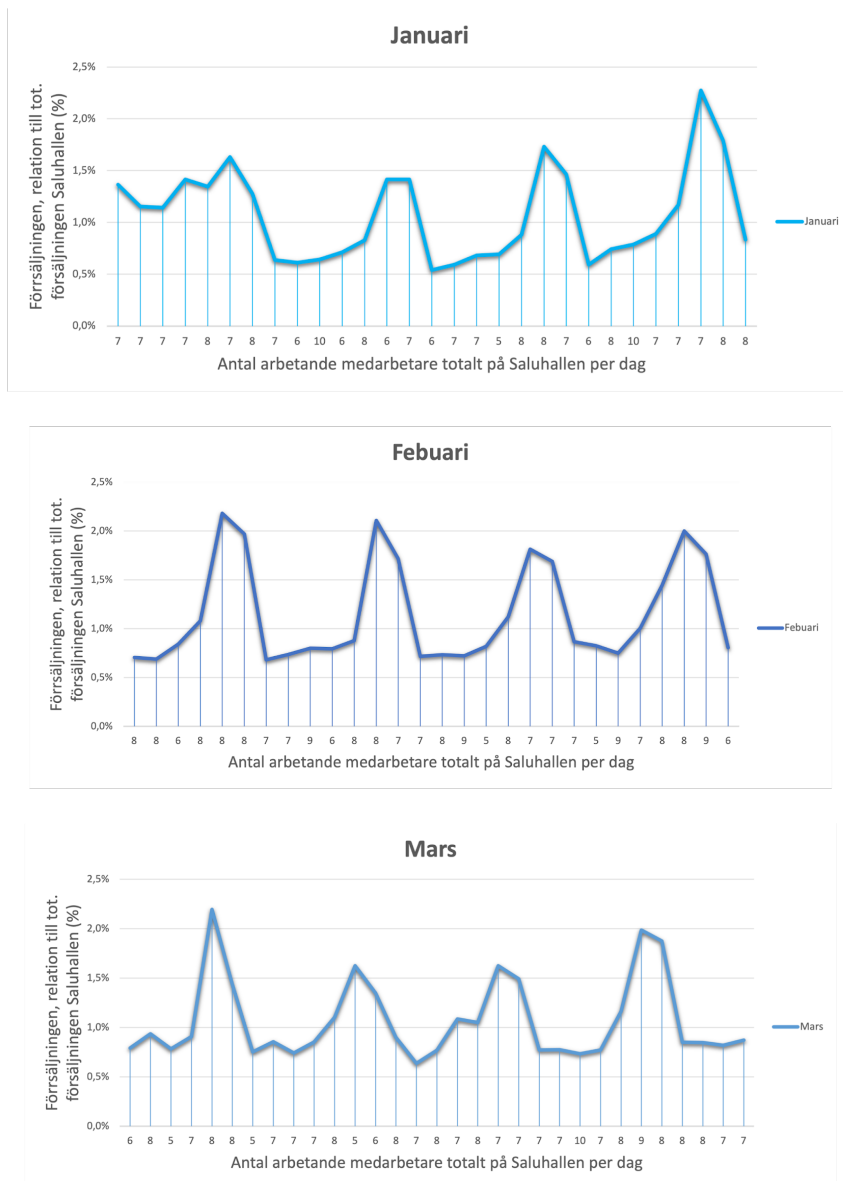


Vid analys av försäljningssiffror visade det på att textil och dekoration med 32% respektive 25% av totala Saluhallens försäljning var de avdelningar som sålde procentuellt mest (diagram 1). Snittförsäljningen för enhetens vardera avdelningar beräknades utifrån tre månaders försäljning från januari 2022 till mars 2022. Procenten utgår från Saluhallens totala försäljning för samma tidsperiod.

När förhållandet mellan bemanningen och försäljningen studerades upptäcktes inget speciellt mönster. I många fall var det till och med bättre försäljning vid de tillfällen där det har varit färre personal på plats (diagram 2). Förmodligen beror det på att det finns många andra faktorer som påverkar försäljningen än endast bemanningen. Några exempel på dessa faktorer är veckodag, väder, närhet till löning med mera. För att minimera dessa faktorer jämfördes liknande dagar med varandra när det gäller närhet till löning och veckodag, men ändå sågs inget djupare samband. En stor anledning är att vädrets påverkan på försäljningen var svårare att ta hänsyn till. Genom denna metod kunde alltså ingen slutsats dras och därför grävdes det djupare i hur den underbemannade enheten påverkar personalen, avdelningarna och kunderna även indirekt leder till en påverkan på försäljningen.

Diagram 2

Medelförsäljning för januari, februari & mars



Notis: Diagrammen visar totala försäljningen för Saluhallen i förhållande till antalet anställda samma dag under Januari-Mars 2022.

4.2 Orsak och förebyggande åtgärder av vakanta arbetstjänster

Den bakomliggande faktorn till att medarbetarna började arbeta för IKEA var väldigt återkommande när personalen i Saluhallen intervjuades. Det berodde på deras kända kultur med starka värderingar och allas lika värde. När de väl var anställda på IKEA bekräftades deras uppfattning om kulturen och det var den trevliga stämningen mellan kollegorna som höll dem kvar.

Trots personalens höga trivsel på jobbet svarade 75% att de inte kunde se sig på IKEA Saluhallen om tio år. Däremot kunde de flesta se sig själva på IKEA som företag, men just inte på Saluhallen eller på IKEA Uddevalla. Anledningen till detta var att de kände att efter så lång tid skulle de vilja ha ett miljöombyte och att det inte fanns något Saluhallen hade kunnat göra för att få dem att stanna. Flera medarbetare förklarade även att de var intresserade av att testa på att jobba för IKEA i något annat land än Sverige. De 25% som svarade att de kunde se sig själva kvar på Saluhallen om tio år, argumenterade för att de redan varit på IKEA i flera år och att med tanke på hur snabbt den tiden gått så ser de att tio år till inte är omöjligt.

Vid frågan om det fanns något Saluhallen kunde göra för att medarbetaren skulle vilja stanna tio år, var det många som ansåg det inte fanns något konkret. Medarbetarna menade att det fanns många faktorer som var bra, det skulle eventuellt kunna vara en höjning av lönen. Alla intervjuade medarbetare belyste även att anledningen till att de stannat på IKEA inte var kopplat till lönen. Trots lönen inte ansågs vara en anledning till uppsägning, framgick det att 75% av medarbetarna var missnöjda med sin nuvarande lön. Medarbetarna lyfte att en stor anledning till att stanna på IKEA är deras kultur inom företaget. Kulturen och känslan i teamet var tillräckligt bra för att få en att vilja komma till jobbet och att missnöjet över lönen inte skulle få dem att söka sig till en annan arbetsgivare.

Andra funna faktorer som en orsak för att en vakant arbetstjänst uppstår, är den låga flexibiliteten gällande arbetstider på Saluhallen. Medarbetarna lyfte att det ibland är svårt att få ihop vardagen med privatlivet när medarbetarna jobbar kvällar och helger. En annan anledning som nämndes vara en orsak till att byta arbetsplats, var de ständiga förändringarna som sker internt på Saluhallen. Detta är förändringar som innebär att man måste lära om satta rutiner på nytt, när man precis har kommit in i rutiner som fungerar.

5. DISKUSSION

I diskussionen kommer det presenterade resultaten som rapporten utmynnat i att diskuteras. Det tas hänsyn till tidigare forskning och berörd empiri från rapporten. Diskussionen tar även upp trovärdigheten och kritik gentemot resultatet.

5.1 Tankar om resultatet

Resultatet som forskningen utmynnade i är trovärdigt. Resultatet är generellt och går att applicera i de flesta detaljhandlar med ett liknande koncept, inte bara på IKEA Saluhallen i Uddevalla. Det som vi kom fram till är vikten av att ha en bra balans när det gäller antalet medarbetare. Det är viktigt med en bra nivå på antalet anställda för att det leder till en trivsamt arbetsmiljö och som följd en högre försäljning. Detta eftersom lägre antal personal kan resultera i stora konsekvenser när det gäller personalens mående, kundrelationer och därmed försäljningen. Däremot hur en optimal bemanning ser ut är inte generell och ser olika ut från fall till fall. I detta fall kom vi fram till att det är mer lönsamt för Saluhallen att anställa ny personal när vakanta arbetstjänster uppstår, för att kunna hålla en full bemanning. Anledningen till att det är mer lönsamt är för att Saluhallen sparar in mer pengar på att ha nöjd personal och nöjda kunder, än de sparar in på en anställds lön vid vakanta arbetstjänster. Även om det är fördelaktigt för alla företag att ha nöjd personal och nöjda kunder är inte resultatet kring om det är lönsamt att tillsätta vakanta arbetstjänster generellt. I vissa företag kan det ändå vara att en ökad mängd personal inte kommer att generera en så pass hög försäljning att den är högre än vad den insparade lönen är.

När faktorer som skulle få personalen på Saluhallen att vilja fortsätta jobba hos sin arbetsgivare undersöktes, stämde resultatet från intervjuerna väl överens med litteraturen som presenteras i *kapitel 2, Teoretiskt referensram*. Många av de typiska motivationsfaktorerna som Hertzberg påvisade, identifierades även hos personalen på Saluhallen. Även Maslows motivationsteori som poängterar vikten av valens, trovärdighet och förväntan bevisades i intervjuerna då flera av de som intervjuades nämnde att de var medvetna om att deras agerande leder till en viss belöning och att belöningen är någonting de vill ha samt är möjligt att uppnå. Någonting som

noterades i resultatet var att trots att majoriteten av deltagarna i undersökningen var nöjda med sina jobb på Saluhallen, var det trots det ytterst få som kunde se sig där långsiktigt och menade att det inte fanns något Saluhallen själva hade kunnat ändra på för att få dem att stanna. En möjlig anledning till detta är att medelåldern bland medarbetarna på Saluhallen är relativt låg och i dagens samhälle är det vanligt att inte stanna på ett och samma jobb under hela sitt arbetsliv. Varuhuset är också placerat i en mindre stad och att någon gång i livet vilja söka sig till en större stad är inte ovanligt.

I resultatet ser vi att många i personalen upplever att tillvaron är stressig och att det är svårt att hinna med att göra de arbetsuppgifter som är tänkta. Detta anser vi vara ett problem eftersom att ständigt känna att man inte hinner klart med sina uppgifter kan riskera att personalen känner sig otillräcklig och att det påverkar välmåendet. Personal som upplever en känsla av stress kan med stor sannolikhet resultera i ett psykiskt dåligt mående. En anställd som är stressad och mår dåligt kan med största sannolikhet inte göra ett lika bra jobb som någon som mår bra och är tillfredsställd. Den befintliga stressen som personalen upplever kan i sin tur leda till hög sjukfrånvaro, både korttidssjukskrivningar men även långtidssjukskrivningar. Den höga sjukfrånvaron bidrar sedan till en hög personalomsättning. En rekommendation för att förhindra känslan av att inte färdigställa sina uppgifter, är att göra det tydligare kring vilka uppgifter som ska prioriteras för att veta vad som är viktigast i situationen när alla uppgifter inte hinns med.

Att personalen anmärkte på att det var för få medarbetare ute i butiken bör granskas kritiskt. Det är ganska självklart att de som jobbar på Saluhallen gärna vill ha så många som möjligt som delar på arbetsuppgifterna. Det betyder dock inte att de nödvändigtvis är i behov av mer personal och att det skulle vara den mest lönsamma lösningen. Däremot när det är en hög andel som faktiskt angav att de är för få anställda samt när det sätts bredvid andra svar om stress och styrks av kunders uttalande om mängden personal, kan man dra slutsatsen att den underbemannade avdelningen faktiskt är ett problem.

Även om majoriteten av kunderna angav att de inte var i behov av personal för att uträtta sina köp, visar statistiken över uteblivna köp samt att kunderna oftast inte ser personalen i Saluhallen, något helt annat. Dessutom menar vi på att en synlig personal för kunden och personlig service kan öka försäljningen även om inte kunderna själva påstår att de behöver personal. Att kunden upplever att det är ont om personal samt låg kompetens hos den befintliga personalen är inte ett bra tecken och därför behöver detta åtgärdas. En lösning är dels att hålla nere personalomsättningen för att hindra att det ständigt kommer in ny personal utan produktkunskap men även att lägga resurser på att låta personalen lära sig om sortimentet. Till exempel genom att ha arbetstid där de får läsa på om produkterna via en app eller onlineutbildning. För att detta ska vara möjligt krävs det att det dagliga antalet arbetare på Saluhallen är tillräckligt många för att kunna ägna sig åt andra uppgifter än bara de som idag hinns med.

Det framtagna resultatet visade att Saluhallen bör se över sin bemanning och aldrig vara mindre än sex stycken under en arbetsdag, som anses vara den fulltaliga siffran för att nå den maximala försäljningskapaciteten samt för att ha den bästa möjliga arbetsmiljön. Detta resultat gäller dock för hur Saluhallen ser ut och fungerar i dagsläget. Ett alternativ för Saluhallen är att istället rikta in sig på att effektivisera avdelningen för att inte behöva upprätthålla en fulltalig bemanning, enligt vad som anses vara fulltaligt idag. Syfte med att effektivisera Saluhallen är att minska tiden för varje arbetsmoment och på detta sätt frigöra tid för kunder och därmed öka försäljningen. Ett förslag som Saluhallen hade kunnat applicera är Lean produktions 5S, för att skapa ordning och reda samt att eliminera slöserier på arbetsplatsen och genom det effektivisera. Ett annat förslag är att flytta vissa av arbetsuppgifterna som inte direkt tillhör Saluhallen till någon av de andra enheterna på övervåningen, vilket även var något som flera från personalen nämnde. Dock kan en effektivisering ha negativa konsekvenser. Ett exempel på detta är att ergonomin kan drabbas om man hela tiden vill effektivisera och att personalen hellre prioriterar att lyfta någonting snabbt än att lyfta det korrekt och ergonomiskt.

I frågan kring *vad orsaken är till att vakanta arbetstjänster uppstår samt hur man kan förhindra att vakanta arbetstjänster uppstår* visar resultatet på både orsaker som IKEA kan påverka och några som IKEA inte kan påverka. Som *Orsak och förebyggande åtgärder av vakanta arbetstjänster avsnitt 4.2* lyfte är lönen inte en morot att stanna för, snarare att det skulle vara en anledning till att personalen slutar. De anställda värderar däremot kulturen inom företaget så pass högt att det i många fall konkurrerar ut lönefrågan. När livet ändras och det blir svårare att jobba under kvällar och helger blir arbetstiderna ofta ett problem och en faktor till att personal väljer att säga upp sig. Den låga flexibilitet som de anställda upplevde med schemalaggningen anser vi har stor potential till att utvecklas.

Personalen själva kunde inte komma på något konkret som Saluhallen kunde göra för att få dem att stanna i längden, detta kopplar vi till att många är fortfarande relativt unga och har ett långt arbetsliv framför sig. Det kan därav vara svårt att se en själv vara kvar på samma ställe i längden då många ansågs väldigt ambitiösa och även ville jobba utomlands. Även om lönefaktorer inte var en tillräckligt stor faktor för alla, var det några som ändå såg det som en nackdel med jobbet och därför kan lönen behövas justeras.

5.2 Är det lönsamt att ersätta vakanta arbetstjänster

Om det är lönsamt att ersätta vakanta arbetstjänster är en komplex fråga att besvara och svaret varierar beroende på vilken tidshorisont samt vilket perspektiv som studeras. Ur de anställdas perspektiv är det uppenbart att desto fler anställda desto bättre, med undantag att det blir så många att de anställda inte är sysselsatta. I nuläget när de ofta är underbemannade och stress uppstår är det ur ett långsiktigt perspektiv lönsamt att ersätta vakanta arbetstjänster för att undvika sjukfrånvaro. Även ur ett kundperspektiv är det lönsamt att ersätta vakanta arbetstjänster eftersom fler medarbetare gör att det är lättare för kunden att få hjälp och därmed ökar kundservicen. Om vi istället försöker besvara frågan utifrån ett försäljningsperspektiv är även där svaret att det är lönsamt att ersätta vakanta arbetstjänster. Det enda fördelaktiga med inte ersätta vakanta arbetstjänster är att de sparar in utgifter i form av timlön från den tidigare anställda.

I genomsnitt tar det Saluhallen 3 månader att anställa någon ny. Vid en beräkning på hur mycket Saluhallen sparar in i timlön på att inte anställa ny personal på en månad blir det cirka 23 100 kronor. Utöver denna summa sparar Saluhallen in kostnaden för vad det kostar att ha en person anställd som till exempel pengar till pension och skatt.

Däremot medför den underbemannade enheten en försämrad arbetsmiljö för personalen och därmed riskerar det att bli en högre personalomsättning. När Saluhallen till slut ersätter den vakanta arbetstjänsten uppkommer rekryteringskostnader. För varje ny person som anställs beräknas rekryteringskostnaderna vara cirka 46 300 kronor (bilaga 3). I nuläget har säljenheten på IKEA en personalomsättning på 28.3 % per år, vilket är lägre än IKEA:s snitt i Sverige. Att minska personalomsättningen är därför en utmaning. Rent generellt har branscher inom serviceyrket relativt hög personalomsättning. Dock med hjälp av en förbättrad arbetsmiljö och att ersätta vakanta arbetstjänster direkt, kan personalomsättningen minska och därmed rekryteringskostnaderna. Om exempelvis personalomsättningen skulle minska med 5 %, från 28.3 % till 23.3 % skulle det innebära en minskning med 5 % för rekryteringskostnaderna. Rekryteringskostnaden är en fast kostnad och kommer att förbli densamma per person men om personalomsättningen är lägre uppstår kostnaden för rekryteringen mer sällan och på detta sätt sparar IKEA in på denna kostnad. Om detta skulle exemplifieras som en månadskostnad, skulle IKEA Uddevalla spara in cirka 3 845 kronor i månaden, eller 46 140 kronor per år, vilket nästan motsvarar en persons anställningskostnad (ekvation 1 och 2).

EKVATION (1)

Dagens samt förbättrad rekryteringskostnad per månad

$$\frac{\text{Antal anställda} * \text{personalomsättning per år} * \text{rekryteringskostnad}}{\text{Antal månader}}$$

$$\frac{(20 * 28,3 \%) * 46\,300}{12} = 23\,150 \text{ kronor}$$

$$\frac{(20 * 23,3 \%) * 46\,300}{12} = 19\,305 \text{ kronor}$$

EKVATION (2)

Insparas rekryteringskostnad per månad från att ersätta en vakant arbetstjänst

$$23\,150 - 19\,305 = 3\,845 \text{ kronor per månad}$$

Genom att eftersträva en fulltalig bemanning frigörs även tid för personalen att fokusera på kundservice och merförsäljning, som personalen i dagsläget inte hinner prioritera till lika stor grad. Även om kunderna i många fall sa att de inte *behöver* personlig service kan personalen genom personlig service influera kunder till att genomföra köp som de normalt inte hade gjort om de handlade på egen hand. För att sälja in varor till kunden genom merförsäljning är kompetens en viktig aspekt. Kompetensen gör att personalen uppfattas mer trovärdig och det är enklare att sälja in en produkt när personalen själva vet vad de säljer in.

Utifrån försäljningssiffror beräknades snittkostnaden för en vara på Saluhallen att vara 53 kronor. Om varje medarbetare hade extra tid, genom en fulltalig bemanning på sex personer, och att dessa sex hann sälja en extra vara per timme med ett snittpris på 53 kronor hade försäljningen ökat med 1 632 kronor per dag, vilket skulle innebära 48 972 kronor per månad. Detta kan ses som ett minimum, men vi tror starkt på att de kan sälja ännu mer vid en fulltalig bemanning. Om de istället sålde 3 stycken varor i merförsäljning per medarbetare per timme hade försäljningen kunnat öka med 4 897 kronor per dag genom endast merförsäljning (ekvation 3).

EKVATION (3)

Beräkning på vad IKEA skulle kunna få i inkomst vid merförsäljning

Antal medarbetare * antal timmar per vecka * veckor * snittkostnad för produkt
* antal produkter för merförsäljning

$$6 \text{ st} * 38,5 \text{ h} * 4 \text{ veckor} * 1 = 48\,972 \text{ kronor per månad}$$

Dessutom redovisas det i *Kunder avsnitt 4.1.3* att kunder angett att det händer att deras köp uteblir på grund av brist på personal. Detta antas vara en produkt som kunden redan innan tänkt köpa, och inte i samma kategori som ovan med merförsäljning då personalen säljer på en ny produkt kunden först inte tänkt köpa. Därför beräknas försäljningen kunna öka enligt snittkostnaden för en produkt, 53 kronor, multiplicerat med 470 besökare som är det procentuella antal besökare utifrån statistik hämtat från intervjuerna som angett att köp uteblivit på grund av brist på personal. Produkten av detta blir 24 915 kronor per dag, vilket innebär att Saluhallen hade kunnat öka sin försäljning med 747 450 kronor per månad genom att ha en fulltalig bemanning (ekvation 4). Dock är detta inte helt sanningsenligt eftersom en ökning av en till två personer skulle realistiskt sätt inte öka försäljningen med över 700 000 kronor varje månad. En anledning till detta är att i många fall när kunden anser att ett köp uteblivit på grund av personalbrist, är det stor sannolikhet att det inte hade blivit ett köp även om kunden hade hittat personal. Detta beror på att vid de tillfällen där kunden behöver hjälp är ofta för att fråga efter en vara som inte finns och därför hade inte detta scenario lett till ett köp. Det är alltså inte sannolikt att reducera andelen uteblivna köp från 16,7 % till 0 %. Vid ett antagande skulle dessa två faktorer, en full bemanning samt att varor är slut vid frågan, minska antalet kunder med uteblivna köp från 16,7 % till 12%. Detta skulle innebära att den förlorade försäljningen per dag blir 17 903 kronor istället för 24 915 kronor. Detta betyder att de går 537 102 kronor back på en månad (ekvation 4). Vid full bemanning uppskattas därför Saluhallen spara 210 348 kronor från att ha möjlighet till att täcka upp för dessa uteblivna köp (ekvation 5).

EKVATION (4)

Beräkning av uteblivna köp innan och efter reducering

Snittkostnad för en vara * Antal besökare per dag * Andel köp som uteblivit

53 kronor * 2815 besökare * 16,7 % * 30 = 747 450 kronor per månad

53 kronor * 2815 besökare * 12 % * 30 = 537 102 kronor per månad

EKVATION (5)

Förlorad försäljning från uteblivna köp

747 450 - 537 102 = 210 348 kronor per månad

Enheten Saluhallen påverkas även av butikskommunikationen, som nämns i *Avdelningar på Saluhallen avsnitt 4.1.2*. Med hjälp av hur enhetens interiör ser ut när det gäller placering av varor, hur personalen väljer att skylta och göra reklam för varorna påverkas försäljningen. Det är viktigt att ständigt uppdatera Saluhallens utseende för att kunden ska känna att det är nya varor ute på Saluhallen. Även om det inte alltid gör det, kan en omplacering av varor göra stor skillnad. Personalen i Saluhallen uppgav att det märker skillnad på försäljningen för en vara om de prioriterar att skylta med den på ett visst sätt. Även hur iordninggjord avdelningarna för Saluhallen är när det exempelvis kommer till skräp, avgör också hur enheten uppfattas. Med andra ord påverkar en underbemannad avdelning butikskommunikationen som i sin tur påverkar relationen med kunderna och hur deras köpmönster ser ut. En siffra på exakt hur mycket butikskommunikationen påverkar försäljningen kunde inte definieras men att den påverkar är ett faktum.

Om alla ovanstående aspekter slås samman är det lönsamt för Saluhallen att ersätta vakanta arbetstjänster. Att inte ersätta vakanta arbetstjänster gör att de sparar in cirka 23 100 kronor på en månad i form av utebliven lön, detta är beräknat på att alla anställda på Saluhallen är anställda på ett schema med 38,5 h/veckan, vilket inte alltid är fallet. Genom att hålla en fulltalig bemanning skulle Saluhallen istället kunna öka sin försäljning med 263 165 kronor varje månad, vilket är summan från merförsäljning, minskade rekryteringskostnader och icke uteblivna köp. Efter en balansering av ovanstående beräkningar skulle Saluhallen tjäna cirka 240 065 kronor varje månad på att ersätta vakanta arbetstjänster (tabell 1).

Tabell 1

Visulisering av intäkter och förluster vid vakanta arbetstjänster

Kategori	Sparade kostnader och förlorade intäkter
Lön	+23 100 kronor
Merförsäljning	- 48 972 kronor
Uteblivna köp	- 210 348 kronor
Rekrytering	-3 845 kronor
Totalt försäljningsförlust	-240 080 kronor

5.3 Kritik till resultat

Som nämnt anses forskningen trovärdig men det finns ett par faktorer som influerat resultatet på ett felaktigt sätt, vilket läsaren bör ha i åtanke vid läsning. Bland annat ansågs studien av försäljning i förhållande till antal medarbetare otillräcklig och valdes därför att inte grunda något resultat på detta. Detta eftersom studien visade att försäljning och antal medarbetare inte följer något mönster, men förklaringen till detta var de utomstående faktorerna som väder, veckodag och närhet till löning och inte antal medarbetare. Utöver detta bygger en stor del av resultatet på svar från medarbetarna i Saluhallen, på ett sätt höjer detta trovärdigheten eftersom det är de som är experter på sitt egna arbete och har bäst koll på hur nuläget ser ut. Samtidigt har personalens påståenden i intervjuerna ständigt granskats kritiskt eftersom de finns risk att

dem är subjektiva och vinklar svaren för att gynna sig själva, trots anonymiteten. Ytterligare en felkälla är att vid intervju av kunderna uppmärksammades att de ibland svarade på frågan som att frågan gällde hela IKEA och inte bara Saluhallen, trots att det var svar om Saluhallen som ombads. Kunderna skulle även svara på frågorna utefter erfarenheter från alla besök och inte bara vid tillfället där intervjuerna genomfördes, men det är nog lätt att besvara frågan utefter hur man uppfattat Saluhallen det senaste besöket.

6. SLUTSATS

En slutsats som dras av studien är att det kostar mer än det lönar sig att spara in på personal och att inte ersätta vakanta arbetstjänster. De finns ett flertal faktorer som vägs in till vår slutsats, mer än att IKEA bevisligen förlorar pengar på att inte ersätta en vakant arbetstjänst direkt. De faktorer vi belyser som centrala är personalens mående kring stress och motivation till sitt arbete, men likaväl att när en vakant arbetstjänst inte ersätts blir även kunderna påverkade. Trots att kunderna är mer självgående vid en mekanisk försäljningen, bör kunden alltid ha lätt till att hitta personal att fråga. Att kunden sedan hittar en motiverad och energirik personal som har tiden att ge kunden ett ordentligt bemötande, och till och med det lilla extra, är något vi ser som ett resultat av att ha en full bemanning. Därför är slutsatsen att IKEA borde prioritera att ersätta de vakanta arbetstjänsterna för Saluhallen.

En kostnad som togs fram för vad IKEA förlorar på att ha en vakant arbetstjänst är cirka 240 065 kronor per månad. Denna siffra bygger på att genom en fulltalig bemanning kan Saluhallen ha tid för merförsäljning, köp uteblir inte på grund av personalbrist samt att rekryteringskostnaderna minskar. Även om detta bara utgör cirka 5 % av deras totala försäljning på Saluhallen är det samtidigt en stor kostnad jämfört med vad de anses spara in på att inte ersätta arbetstjänsten. Om man då väger in detta till de nämnda övriga faktorer som vi anser är värdeskapande faktorer, som personalens mående, anser vi att det väger tillräckligt tungt för att inte ersätta den vakanta arbetstjänsten direkt. Sedan ska det tilläggas att siffran endast är en uppskattning av vad det kostar för IKEA att inte ersätta en vakant arbetstjänst på Saluhallen. Det har definierats avgörande faktorer för vad som påverkar försäljningen i Saluhallen, som till exempel veckodag, högtid, vädret och närheten till löning. Dessa avspeglar försäljningssiffrorna men är i dessa fall inte avgörande för förhållandet mellan försäljning och antal medarbetare.

6.1 Rekommendationer till företaget

Utifrån slutsatsen föreslås det till IKEA att framöver tänker på den stora roll en vakant arbetstjänst har, både kostnadsmässigt och dess påverkan på kunder och anställda. Det rekommenderas att flytta fokuset till ett värdeskapande synsätt som tar hänsyn till alla faktorer och ser bortom endast det ekonomiska som är bekräftat i rapporten. IKEA bör anställa någon ny direkt vid uppsägning, längre ledighet och sjukskrivning. Processen bör påbörjas i samband med uppsägning då det tar tid att anställa en ny samt tid innan den nyanställda blir fullärd.

Det ges även en rekommendation att på butiksnivå börja undersöka möjligheterna att implementera merförsäljning som en naturlig del av varuhusupplevesen på IKEA. Merförsäljning är så pass vanligt säljsätt i dagens butiker, inte bara online, och vi ser en stor möjlighet som IKEA idag inte utnyttjar. Tidigare var IKEA:s priser en stor konkurrensfördel men med den ökande marknaden är inte denna fördel lika kraftig längre då det finns många konkurrenter med liknande priser. I dessa fall kan merförsäljning och personlig service vara en avgörande faktor för hur försäljningen utvecklas.

6.2 Förslag för vidare forskning

I vilken utsträckning det är möjligt att effektivisera Saluhallen, i syfte att nå ett lägre antal personal som anses vara full bemanning, har inte undersökts. Därför borde IKEA framöver studera hur många medarbetare som IKEA hade kunnat minskat med på Saluhallen, utan att påverka försäljningen och medarbetarnas motivation. För vidare forskning rekommenderas därav att studera hur detaljhandeln, med fokus på Saluhallen, kan effektiviseras och hur en effektivisering skulle påverka arbetsmiljön, personalen, kunderna samt försäljningen.

Resultatet gällande huruvida försäljningen kommer att höjas av att ersätta vakanta arbetstjänster och att ha en fulltalig personal är baserat på uppskattning samt teori. Det har inte testats i praktiken om slutsatsen verkligen stämmer, även om litteraturen stödjer det. Detta är någonting som bör studeras i framtiden.

REFERENSER

Arbetsmiljöverket. (2019). *Arbetsmiljöarbete och inspektioner*.

<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/>

Arbetsgivarverket 1. (2022). *Arbetsmiljö*. <https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/>

Arbetsgivarverket 2. (2022). *Fysisk arbetsmiljö*.

<https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/fysisk-arbetsmiljo/>

Arbetsgivarverket 3. (2022). *Psykosocial arbetsmiljö*.

<https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/psykosocial-arbetsmiljo/>

Arbetsgivarverket 4. (2022). *Personalomsättning*. <https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/fakta-om-staten/anstallda-i-staten/personalomsattning/>

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. 2:e uppl. Gleerups Utbildning AB.

Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken - hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*. 1a uppl. Liber

IKEA 1. (2022, 21 Mars). *Vår historia* <https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/about-us/vart-arv-pub4f9ca8d7>

IKEA 2. (2022, 6 April). *Jämlikhet, mångfald och inkludering*

<https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/work-with-us/jaemlikhet-mangfald-och-inkludering-pub86a2cb59>

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. 5:e uppl. Studentlitteratur.

Jakobsen, S., & Hennius, M. (2021). *Ikea är Sveriges mest attraktiva arbetsgivare 2021*.

Randstad. <https://www.randstad.se/om-oss/pressmeddelanden/ikea-ar-sveriges-mest-attraktiva-arbetsgivare-2021/>

Orkan, L. (1974). *Personalomsättning - orsaker, konsekvenser och regional struktur*. Samhällsvetenskapliga fakulteten Umeå Universitet.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:616280/FULLTEXT01.pdf>

BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjufrågor Personal

Allmänna frågor om medarbetarens mående ▼	Svarsformat ▼
Vad är dina arbetsuppgifter?	Muntlig förklaring
Varför sökte du dig till IKEA?	Muntlig förklaring
Hur trivs du på avdelningen?	Muntlig förklaring
Finns det någonting på jobbet du är extra nöjd med?	Muntlig förklaring
Finns det någonting på jobbet som du inte är nöjd med?	Muntlig förklaring
Får du jobba så många timmar som du vill?	Ja/Nej
Utveckla	Muntlig förklaring
Jobbar du fler timmar än ditt kontrakt säger?	Ja/Nej
Utveckla	Muntlig förklaring
Hur upplever du kulturen på företaget?	Muntlig förklaring
Hur upplever du sammanhållningen mellan kollegorna?	Skala 1-10
Hur upplever du relation till dina ledare?	Skala 1-10
Hur anser du din ergonomi vara på jobbet?	Skala 1-10
Om dålig ergonomi, får du den hjälp du behöver? Vet du vem du ska kontakta?	Muntlig förklaring
Känner du dig stressad på jobbet?	Ja/Nej
Utveckla	Muntlig förklaring
Känner du att du alltid hinner slutföra dina arbetsuppgifter?	Ja/Nej
Hur motiverad inom jobbet är du på en skala 1-10?	Skala 1-10
Om låg motivation, varför tror du att den är lägre? Om hög, varför tror du att den är högre?	Muntlig förklaring
Ser du att det finns utvecklingspotential för dig själv på din arbetsplats?	Ja/Nej
Om ja, inom vilket område?	Muntlig förklaring
Om nej, varför?	Muntlig förklaring
Är du nöjd med din lön?	Ja/Nej
Tycker du ni har ett rättvist lönesystem?	Muntlig förklaring
Ser du dig själv jobba här om 10 år?	Ja/Nej
Om nej; varför och vad hade kunnat få dig att stanna?	Muntlig förklaring

Frågor om Avdelningen mående	
Jobbar ni med utvecklingsfrågor på avdelningen? På vilket sätt?	Muntlig förklaring
Vad ser du för brister/behov på avdelningen? Känner du att det är någonting du har möjlighet att påverka?	Muntlig förklaring
Hur ser avdelningen ut på en daglig basis? Är det stökigt ofta? Är hyllorna påfyllda? Vad prioriteras högst? (kund, städa etc)	Muntlig förklaring
Händer det att hyllorna blir tomma/inte helt påfyllda?	Ja/Nej
Om ja, vad beror det på? Är det ofta samma vara som tar slut?	Muntlig förklaring
Har ni några rutiner för att hålla ordning på avdelningen? (5S) Följs det?	Muntlig förklaring
Ser du ett behov av mer rutiner och struktur?	Muntlig förklaring
Ser du områden där avdelningen kan effektiviseras? Vilka?	Muntlig förklaring
Upplever du att det finns tillräckligt mycket personal på avdelningen?	Ja/Nej
om nej: hur många tror du hade varit optimalt?	Muntlig förklaring
Tror du att antal medarbetare på saluhallen påverkar försäljningen?	Muntlig förklaring
Vilken avdelning brukar du/dina kollegor bli flyttade till vid brist på personal? Hur ser du på det? (jobbigt, roligt)	Muntlig förklaring
Vilka förutsättningar behöver du för att ge kunderna ett bra bemötande? Anser du att du har de förutsättningarna som krävs?	Muntlig förklaring
Händer det ofta att du får frågor om en annan avdelning på Saluhallen av en kund på grund av att kunden inte hittar personal på den avdelningen?	Muntlig förklaring
Frågar kunder ofta om en vara som är slut på hyllan?	Muntlig förklaring
Hinner ni alltid gå igenom alla hyllor för att markera till logistikavdelningen vad som behöver fyllas på?	Muntlig förklaring

Intervju för Ekonomi och HR	
Ekonomiavdelningen ▼	Svarsformat ▼
Vad är dina arbetsuppgifter?	Muntlig förklaring
Hur fungerar lönesättningen?	Muntlig förklaring
Ser du några förbättringsmöjligheter med lönesystemet?	Muntlig förklaring
Har du möjlighet att påverka löner?	Muntlig förklaring
Har de anställda någon möjlighet att påverka sina löner?	Muntlig förklaring
Har du möjlighet att ta fram snittlön för hela Uddevalla, samt specifik för Saluhallen?	Muntlig förklaring
Har ni några förmåner för de anställda?	Muntlig förklaring
Har ni hand om försäljningsstatistiken? Isåfall, kan vi få den?	Muntlig förklaring
Märker ni någon skillnad försäljningsmässigt när det kommer till vakanser på Saluhallen?	Muntlig förklaring
Hur ser resursfördelningen ut gällande Saluhallen?	Muntlig förklaring
Finns det några utrymmen för att ha högre bemanning på Saluhallen?	Muntlig förklaring
Har ni uppföljningar över vad personalen på Saluhallen tycker om antalet medarbetare?	Muntlig förklaring
Har ni några KPIer för att mäta era mål? Vilka är viktigast? Skulle du vilja ha någon annan typ av KPI?	Muntlig förklaring
HR	
Hur fungerar personalfördelningen? varför hamnar folk där de hamnar?	Muntlig förklaring
Hur arbetar ni med personalens mående? möten, är ni med på utvecklingssamtal? annorlunda till chefer vs golvet?	Muntlig förklaring
Hur ser ni att personalen främst på saluhallen mår? och hur ser ni på relationen mellan saluhallen och logistik?	Ja/Nej
Anser du att upplärningsprocessen fungerar?	Skala 1-10

Intervju Logistikenheten	
Logistik ▼	Svarsformat ▼
Vad är dina arbetsuppgifter?	Muntlig förklaring
Hur går prevericering till?	Muntlig förklaring
Hur fungerar beställningspunkt för när nya varor ska fyllas på?	Muntlig förklaring
Hur är det uträknat? Anser du att det finns brister ur den nu satta BPn?	
Anser du att det finns brister ur den nu satta BPn?	Muntlig förklaring
Hur fungerar samarbetet mellan Logistik och Saluhallen?	Muntlig förklaring
Finns det något som fungerar extra bra mellan logistik och Saluhallen?	Muntlig förklaring
Ser du några brister med samarbetet? Vad beror det på?	Muntlig förklaring
Är det tillräckligt mycket tid för att hinna fylla på Saluhallen?	Muntlig förklaring
Känner du dig stressad på jobbet?	Ja/Nej
Känner du dig stressad på jobbet? Utveckla	Muntlig förklaring
Känner du att du alltid hinner slutföra dina arbetsuppgifter?	Ja/Nej
Hur upplever du kulturen på företaget?	Muntlig förklaring
Hur upplever du sammanhållningen mellan er och kollegorna på Saluhallen?	Skala 1-10
Jobbar ni med utvecklingsfrågor på avdelningen? På vilket sätt?	Muntlig förklaring
Vad har ni för några rutiner för att fylla på Saluhallen? Följs det?	Muntlig förklaring
Ser du ett behov av mer rutiner och struktur?	Muntlig förklaring
Ser du områden där samarbetet mellan Saluhallen och logistik kan effektiviseras? Vilka?	Muntlig förklaring
Upplever du att det finns tillräckligt mycket personal från logistik när Saluhallen fylls på?	Ja/Nej
Om nej: hur många tror du hade varit optimalt?	Muntlig förklaring
Uppstår det fel gällande kommunikationen kring vad som ska fyllas på? Och vad beror det på?	Muntlig förklaring

Bilaga 2 - Intervjufrågor till Kunder

Intervju Kunder	
Ekonomiavdelningen	Svarsformat
Hur upplever du kundservicen och personalens bemötande på nedervåningen?	Skala 1-10
Har du upplevt att det har varit för lite personal på "nedervåningen"?	Ja/Nej
Hittar du någon att fråga när du behöver det på den avdelningen du är på?	Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig
Är hyllorna med varor tillräckligt påfyllda?	Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig
Hittar du de varor du letar efter?	Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig
Har det hänt att ett köp uteblivit på grund av brist på personal?	Ja/Nej
Övrigt	Muntlig förklaring

Bilaga 3 – Rekryteringskostnader

Country :	SE		
Employee level :	Sales - Market Hall		

CURRENT EMPLOYEE COST AND WORKING HOURS		Conversion	
Hours rate	150,00 kr/h		
Based on 7,5 working hours per day	7,5		
Workdays per week	5		
Working days per year	210		

VACANCY COSTS / LOSS OF PRODUCTIVITY FROM OTHER EMPLOYEES FILLING IN FOR THE VACANT POSITION			
Hourly loss of vacant/covering position	64,50 kr/h		
Hours position is vacant	200 h	26,7 days	5,3 weeks
Total Cost to "Cover" Position	12 900 kr		

DEPARTING COST & COST TO HIRE REPLACEMENT			
HR or Hiring Manager Hourly Rate	303,12 kr/h		
Departing Employee - Departing Costs (exit interview, fees, etc.)	0 kr		
New hire - Recruiter hours spent	21 h	2,8 days	0,6 weeks
New hire - Hiring manager(s) hours spent on recruitment	14 h	1,9 days	0,4 weeks
New hire - Admin hours (SSC/HRSC/IT/P&C generalist)	8 h	1,1 days	0,2 weeks
New hire - Total Hours to Fill Position	43,00		
New hire - Advertising & External Costs	620 kr		
New hire - Agency / Mobility cost	0 kr		
New hire - Other Admin Costs (equipment, fees, etc)	40 kr		
Separation Cost & Cost to Hire Replacement	13 694 kr		

NEW HIRE TRAINING COST			
Mentor or Manager Onboarding Hourly Rate	360,85 kr/h		
Supporting hours spent by manager/colleagues during on-boarding	20 h	2,7 days	0,5 weeks
Training cost during on-boarding (internal/external)	520 kr		
Total New Hire Training Cost	7 737 kr		

DAYS TO PREVIOUS PRODUCTIVITY			
Hourly Employee Cost	150,00 kr/h		
Hours to 100% Productivity	160 h	21,3 days	4,3 weeks
Productivity Loss Cost	12 000 kr		

CALCULATION FORMULA			
----------------------------	--	--	--

TOTAL COST OF TURNOVER	46 331 kr
Share of annual base salary	20%
Equals months salary:	2,4

Headcount	20
Benefit of each percent unit turnover reduction (KR)	9 266 kr



CHALMERS