



Institutionen för Service Management
Masteruppsats 2012
Lunds Universitet

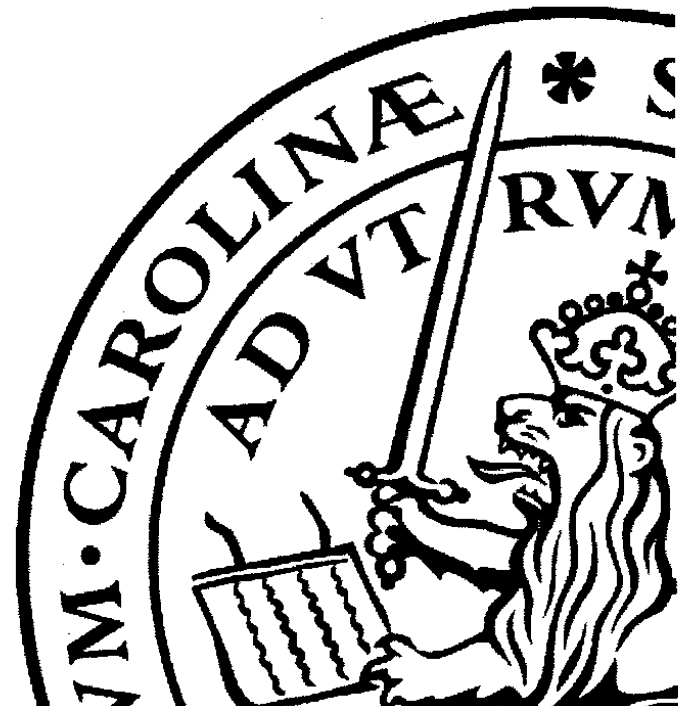
LUNDS
UNIVERSITET

”Bli inte stressad, det är bara en prestationsmätning”

**En kvalitativ studie av butikschefers uppfattning om
inverkan av prestationsmått på stressfaktorer**

Författare:
Åsa Linné
Linda Ljungkvist

Handledare
Birgitta Olsson



SAMMANFATTNING

Titel	”Bli inte stressad, det är bara en prestationsmätning” – En kvalitativ studie av butikschefers uppfattning om inverkan av prestationsmått på stressfaktorer.
Författare	Åsa Linné, Linda Ljungkvist.
Handledare	Birgitta Olsson
Nyckelord	Prestationsmått, Krav-kontroll-support-modellen, arbetsrelaterad stress, budget, försäljning, servicekvalitet.
Syfte	Syftet med vår studie är att undersöka hur tre prestationsmått; budget, försäljning och mätningar av servicekvalitet påverkar individernas uppfattning av krav, kontroll och support och därigenom individernas stressnivå
Metod	En kvalitativ undersökningsmetod samt en abduktiv datainsamlingsmetod har använts i studien.
Teoretiskt perspektiv	Den teoretiska referensramen utgörs av relevanta teorier kring prestationsmått och arbetsrelaterad stress.
Empiri	Empirin i studien utgörs av 6 semi-strukturerade intervjuer med butikschefer i konfektionsbranschen.
Slutsats	Studiens slutsats är att samtliga prestationsmått; budget, försäljningsmätningar och mätningar av servicekvalitet, påverkar hur individerna uppfattar de tre faktorerna krav, kontroll och support. Kontroll och support modererar kraven och därmed i förlängningen stressnivån.

ABSTRACT

Titel	"Do not get stressed out, it's just a performance measurement" – A qualitative study of store managers' perception of the impact of the performance measure of stress factors.
Authors	Åsa Linné, Linda Ljungkvist
Advisors	Birgitta Olsson
Key words	Performance measurements, demand-control-support-model, work-related stress, budget, sales, service quality.
Purpose	The aim of our study is to investigate how the three performance measurements; budget, sales measurement and measurements of service quality affect individuals' perception of demands, control and support and thereby the individual level of stress.
Methodology	A qualitative research method and an abductive data collection method have been used in the study.
Theoretical Perspective	The theoretical framework consists of relevant theories regarding performance measurements and work-related stress.
Empirical Foundations	The empirical data in the study consists of six semi-structured interviews with store managers in the clothing industry.
Conclusions	The study concludes that all performance measurements; budget, sales measurements and measurements of service quality, impact on how the individuals perceive the three factors; demands, control and support. Control and support moderates, the demands, and thus, by extension, the stress level.

Innehåll

1. INLEDNING	6
1.1. BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION	6
1.2. FORSKNINGSFRÅGA	10
1.3. SYFTE	11
2. METOD	12
2.1. FORSKNINGSANSATS	12
2.2. UNDERSÖKNINGSDESIGN	12
2.2.1 STRUKTUR	12
2.2.2 KVALITATIV METOD	13
2.2.2.1. SEMI-STRUKTURERADE INTERVJUER	14
2.2.2.2. REFLEKTION KRING METODVAL	14
2.2.2 URVAL	15
2.3. GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	16
2.3.1. PILOTSTUDIER	16
2.3.2. INTERVJUGUIDE	17
2.3.3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	18
2.4 RELIABILITET OCH VALIDITET	18
2.5 KÄLLKRITIK	20
3. PRESTATIONS MÄTNINGAR	22
3.1 INLEDNING	22
3.3. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	24
4. ARBETSRELATERAD STRESS	26
4.1. KRAV-KONTROLL-MODELLEN	26
4.1.1. KRAV-KONTROLL-SUPPORT-MODELLEN	28
4.1.2. BEGRÄNSNINGAR OCH KRITIK	29
4.2. STRESS OCH PRESTATIONER	30
5. EMPIRI	33
5.1. BUTIKSCHEF 1	33
5.1.1. BUDGET	33
5.1.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	33
5.1.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	34
5.2. BUTIKSCHEF 2	34
5.2.1. BUDGET	35
5.2.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	36
5.2.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	36
5.3. BUTIKSCHEF 3	37
5.3.1. BUDGET	37
5.3.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	38
5.3.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	39
5.4. BUTIKSCHEF 4	39
5.4.1. BUDGET	40
5.4.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	40
5.4.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	41
5.5. BUTIKSCHEF 5	41
5.5.1. BUDGET	41
5.5.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	42
5.5.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	43
5.6. BUTIKSCHEF 6	43
5.6.1. BUDGET	44
5.6.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	44
5.6.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	45

6. ANALYS	47
6.1. OPTIMAL STRESS	47
6.2. KRAV- KONTROLL - SUPPORTMODELLEN	48
6.2.1. BUDGET	49
6.2.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	50
6.2.3. SERVICEKVALITET	52
6.2.4. SUPPORT	53
6.3. ÖVRIGA REFLEKTIONER	54
7. SLUTSATS	56
8. LITTERATURFÖRTECKNING	59
8.1 TRYCKTA KÄLLOR	59
8.2 MUNTliga KÄLLOR	63
APPENDIX 1. PILOTSTUDIE	63
APPENDIX 2. INTERVJUGUIDE	64
APPENDIX 3. STANDARDISERINGSFÖRFARANDE	65

1. Inledning

1.1. Bakgrund och problemdiskussion

Företagsklimatet idag har förändrats och trenden inom företagsvärlden är en växande samt starkare konkurrens mellan företag (Grönroos, 2004, s. 7; Läätts et al., 2011, s. 357; Korczynski, 2008, s. 80; Kotler & Keller, 2009, s. 55). Ny teknologi och snabba teknologiska förändringar kombinerat med en alltså ökad globalisering har föranlett en rad olika förändringar och skapat nya förutsättningar för företagen (Atkinson & Brown, 2011, s. 128; Läätts et al., 2011, s. 357; Weinberg et al., 2010, s. 11; Kotler & Keller, 2009, s. 55,124). Redan för 20 år sedan argumenterade Senge (1992) att företag måste lära sig att hantera konstanta förändringar för att överleva och vara framgångsrika. För att hantera och bemöta den växande konkurrensen menar forskare (Korczynski, 2008, s. 80; Grönroos, 2004, s. 7) att företag inte längre kan konkurrera endast med kärnprodukten utan måste utöka erbjudandet till att även innehålla service. Konkurrensen har också resulterat i att företag inte enbart konkurrerar med låga kostnader och effektivitet utan också med kundservice som går utöver den standardiserade servicen (Korczynski, 2008, s. 80). En ökad globalisering, ny teknologi och även avreglering av marknader kräver i många fall att företag blir mer effektiva, (Noblet et al., 2001, s. 642, Kotler & Keller, 2009, s. 55) innovativa och flexibla för att vara framgångsrika (European Agency for Safety and Health at work, 2012). Höga krav på kvalitet, snabb leverans och utmärkt service leder naturligtvis till en ökad press på företag (Ax et al., 2007, s. 577). Maksoud et al (2005, s. 261) argumenterar för vad som krävs för att organisationer ska vara framgångsrika på globala marknader och lyfter fram just kravet på att leverera högkvalitativa produkter till ett lågt pris, i kombination med förstaklassig service.

Parallellt med att förutsättningarna för organisationer och företag har förändrats har det skett en utveckling av vad företag behöver mäta, kontrollera och utvärdera i sin verksamhet. Användningen av så kallade finansiella prestationsmått och nyckeltal har en lång historia och har spårats ända tillbaka till 1906 (Williams, 2003, s. 643) men under de senaste decennierna har förutsättningarna, och därmed behoven för vad som behöver mätas, förändrats. Detta har lett fram till en utveckling av de icke-finansiella prestationsmått vilka används i allt högre grad som ett starkt, och kanske nödvändigt, komplement till de finansiella måtten (Ax et al., 2007, s. 576; Läätts et al., 2011; Marchand & Raymond, 2008, s. 665 ff; Tonchia & Quagini,

2010, s. 36). De finansiella prestationsmåten dominerar fortfarande och är enligt studier alltså de viktigaste även om de icke-finansiella också används (Ax et al., 2007, s. 576). De finansiella fokuserar på mätning av finansiella prestationer och två av de vanligaste och mest frekvent använda är olika typer av budgets samt mätningar av försäljning (Ax et al., 2007, s. 576). Dock har dessa mätningar vissa begränsningar, till exempel att de inte inkluderar aspekter på företagets agerande mot dess kunder samt att de ger för lite information kring hur företagets strategi ska uppnås. Begränsningar av det här slaget är delar av de bakomliggande faktorerna till framväxten av de mer icke-finansiella, vilka till exempel kan mäta kundnöjdhet eller servicekvalitet, som då ger ett bra komplement till de finansiella måten. (Ax et al., 2007, s. 576 ff). Då det övergripande syftet med prestationsmätning är strategiuppfyllelse (Ax et al., 2007, s. 576; Pinterits, 2009, s. 29; Tonchia & Quagini, 2010, s. 35) är de icke-finansiella måten intressanta då de är mer lämpade att ge hänvisning kring hur den ska uppnås (Ax et al., 2007, s. 576). Samtidigt är konkurrensen hård och effektivitetskraven strikta, vilket således kan ligga till grund för att konstatera att de två sidorna tydligt visar hur de olika typerna av mått, finansiella och icke-finansiella, kompletterar varandra. Till exempel Atkinson & Brown (2001, s. 129) lyfter även fram detta faktum och förespråkar en kombination av måten. En ökad användning av prestationsmått samt ett ökat antal av olika mått som används i mätningarna kan göra att individer känner sig stressade. Detta beror dock på ett antal faktorer, som till exempel huruvida syftet med mätningen är att utvärdera och kontrollera eller något annat (Mone & London, 2010, s. 82).

Som nämnts ovan är servicekvalitet något som har blivit allt viktigare och kunder är idag mer sofistikerade och kräver mer av företagen (Grönroos, 2008, s. 39; Atkinson & Brown, 2001, s. 128). Serviceföretag har vissa karaktärsdrag som skiljer sig från andra företag och det ställer andra krav på både organisation och anställda. Författaren Korczynski (2008, s. 76 ff.) diskuterar dessa krav och lyfter fram problematiken kring ökade mätningar och anställda, i specifikt serviceföretag. Korczynski (2008) argumenterar för hur personal i serviceföretag utsätts för allt mer stress till följd av ett förändrat företagsklimat. För att överleva krävs det att företagen fokuserar på både kundorientering och byråkrati, något som kan leda till en inneboende konflikt i organisationen. Denna konflikt kan orsaka stress och påfrestning för personalen då de måste tillfredsställa kunden men även ta hänsyn till ledningens effektivitetskrav (Korczynski, 2008, s. 80). Noblet et al (2001, s. 645) för en liknande diskussion då de studerar stressnivån hos managers och identifierar hur individerna har ett flertal roller att uppfylla, med olika krav beroende på vilken intressent det gäller, vilket i

många fall kan skapa för höga nivåer av stress.

Förändringarna som påverkar företagsklimatet i vilket dagens företag är aktiva, påverkar därigenom även individer som är anställda och verksamma inom olika företag. Enligt Weinberg et al (2010, s. 79) orsakar dagens förändringar i arbetslivet att arbetsbördan på de anställda ökar och de dessutom utsätts för en högre grad av krav vilket kan resultera i en överbelastning av arbete. De höga kraven resulterar i konkreta arbetsituationer som sedan kan leda till stress. Till exempel kan dessa vara orealistiska deadlines som resulterar i långa arbetsdagar, högt tempo som ofta kontrolleras av andra eller maskiner samt ojämn fördelning av resurser eller helt avsaknad av dem (Weinberg et al., 2010, s. 79). Enligt studien ”Stress i arbetet”, publicerad av Karolinska Institutet (2009), pågår det en nationell och internationell strukturomvandling som påverkar samhället, individer och organisationer. Enligt studien är stress den vanligaste orsaken till arbetsrelaterade besvär bland kvinnor och den näst vanligaste bland män. De nya förutsättningarna för företag som ställer krav på flexibilitet och effektivitet kan orsaka omorganisationer, låg förutsägbarhet, osäkrare anställningsförhållanden och hög personalomsättning. Oron som dessa händelser medför kan skapa konflikter och stress på arbetsplatser. (Karolinska Institutet, 2009). Enligt en undersökning gjord av den Europeiska arbetsmiljöbyrån (2012) tror både arbetare och chefer att stressen kommer att öka de kommande åren. År 2001 publicerade Sifo en undersökning som visade att mellanchefer är de som känner sig mest stressade. Detta faktum blev nyligen bekräftat igen när Tjänstemännens Centralorganisation (TCO), 2012, presenterade sin ”Stressbarometer”. Även denna studie presenterar resultat som visar att chefer, i allmänhet, är de som känner sig som mest pressade och utsatta för stress. Rapporten visar vidare att en av de främsta orsakerna till stressen är en obalans mellan krav och förväntningar och kontrollen över arbetsituationen (Lomborg, 2012). Europeiska arbetsvillkorsundersökningen visade också liknande resultat, där den högsta förekomsten av dålig psykologisk hälsa återfinns, bland annat, bland mellanchefer (Weinberg et al., 2010, s. 10).

TCO:s publikation ”Sova med jobbet” (Fromm & Hagström, 2011) poängterar vikten av att cheferna har bra arbetsvillkor och inte är stressade eftersom de ansvarar för hur deras medarbetares arbetsmiljö ser ut. Därigenom är det avgörande för medarbetarna att cheferna har tid och resurser för att leda och göra uppföljningar (Fromm & Hagström, 2011). Således påverkar chefernas stressnivå hur de anställdas arbetsmiljö är utformad. Noblet et al. (2001) lyfter i sin studie fram att mellanchefer har en speciell position som i sig kan vara mycket

stressande. De är utsatta för en rollproblematik (Noblet et al., 2001, s. 635, Menon & Akhilesh, 1994, s. 18) då de ska rapportera till ovanstående chefer och samtidigt ha personalansvar med det ansvar och konflikter det kan innebära. Förändringar i form av till exempel lönsamhets- och effektivitetskrav krockar med ett personalansvar där kraven inte alltid känns rimliga vilket kan ge upphov till konflikter och kritik från anställda vilket kan resultera i stress för mellanchefer. Vidare har studier visat att stöd från kollegor och chefer kan mildra stressen som uppkommer från krav och minskad kontroll över arbetsituationen men detta kan vara svårt att uppnå för just mellanchefer (Noblet et al., 2001, s. 642) Samtidigt har dessa chefer en mycket viktig position i många företag och är en kritisk resurs (Noblet et al., 2001) då de ofta har operativt ansvar för verksamheten och dess personal. Vidare har de ofta en viktig roll då förändringar ska genomföras då de är länken mellan ledning och anställda (Noblet et al., 2001, s. 642; Waltenberg, 2005).

För mycket stress kan påverka individer negativt och kan till exempel orsaka minskat engagemang, sjukskrivning, psykisk ohälsa och i värsta fall utbrändhet (Sert, 2010, s. 2). I förlängningen leder detta till stora konsekvenser för organisationer och företag. År 2002 beräknade European Agency for Health at Work att kostnaden för stress uppgår till 20 miljarder euro i Europa 15. De höga siffrorna tyder på en stor problematik, kring vilken det behövs mer forskning samt fler åtgärder, företrädesvis i förebyggande syfte. För organisationer ger stressymtom stora kostnader då de orsakar hög sjukfrånvaro, lägre produktivitet, fler misstag från anställda samt en hög personalomsättning (European Agency for Health at Work, 2002). Lindmark & Örnevik (2011, s. 122) menar att arbete med arbetsmiljö och stress är en bra investering både för individen och för organisationen.

Kontentan är att nya förutsättningar i omvärlden, som globalisering och teknik, påverkar företagen i en mängd olika avseenden. Konkurrensen växer och blir starkare och i och med detta blir både effektivitet och kundorientering allt viktigare. Detta, i sin tur, leder till en utveckling av kontrollmekanismer i form av, bland annat, prestationsmätt som gått från bara finansiella till icke-finansiella. Parallellt, och som en följd av förändringarna, blir stressen också alltmer utbredd vilket leder till implikationer för individer såväl som företag. Dessutom förutspås stressen att fortsätta öka under de kommande åren. I en artikel från Sydsvenskan, publicerad 2012, uppmärksammades denna problematik då anställda på Vero Moda och Jack & Jones berättar om hur extensiva mätningar av deras prestationer ger dem negativa psykiska konsekvenser.

Inom forskningsområdet arbetsrelaterad stress är den så kallade Krav-kontroll-support-modellen (Karasek, 1979; Johnson & Hall, 1988), en av de mest kända och inflytelserika modellerna kring jobbstress (Sert, 2001; Fox et al., 1993; Sparks & Cooper, 1999; Van der Doef & Maes, 1999). Modellen avser att visa hur objektiva faktorer påverkar anställdas stress och utgår ifrån faktorerna krav, kontroll och support (Karasek, 1979; Johnson & Hall, 1988). Inom ekonomistyrning och prestationsmått är de finansiella måtten budget och försäljning två av de mest betydelsefulla och inom de icke-finansiella är mått riktade mot servicekvalitet och kundnöjdhet av växande betydelse i och med utvecklingen (Ax et al., 2007).

1.2. Forskningsfråga

Med bakgrund av ovanstående diskussion kring makroekonomiska förändringar och framväxt av ökat användande av prestationsmått, samt stressproblematik i kombination med att mellanchefer är speciellt utsatta, finner vi det intressant att studera detta område. Vidare är ämnet kring vilka organisatoriska faktorer som påverkar stress ännu ej helt utforskat vilket bidrar till vikten av studier inom detta område (Härenstam, 2008). Inom området prestationsmått relaterat till stress har det gjorts ett otaligt antal studier. Det vi fann var att ett flertal studier kring denna problematik är gjorda på så kallade ”call centers”, ett center för kundservice över telefon då dessa i hög grad använder sig av prestationsmätningar vilket verkar upplevas som stressande bland personalen (se till exempel Brown & Maxwell, 2002, Dean & Rainnie, 2009). Lääts & Haldma (2001) pekar på ett behov av studier inom servicebranschen, som på senare år har växt och ökat i betydelse, vilket ligger till grund för vårt val att fokusera på en bransch där servicefokus blir allt viktigare. Vidare har vi i våra förundersökningar kring ämnet inte funnit några studier gjorda i Sverige och vi menar/antar/tror att kulturella-, ekonomiska- och strukturella förändringar mellan länder kan påverka hur individer upplever mätningar av prestationer och stress vilket enligt oss pekar på ett behov av landsspecifika studier kring detta område. Vissa författare pekar även på vikten av att göra yrkesspecifika studier (se till exempel Van der Doef och Maes 1999, s. 109) vilket ligger till grund för vårt val att endast fokusera på butikschefer i specifikt konfektionsbranschen. Denna inriktning är, vad vi har funnit, utforskad då vi inte har tagit del av någon tidigare studie baserat på denna yrkesgrupp. Vidare baserar vi vårt val på de

tendenser vi funnit, och nämnt i inledningen ovan, kring att chefer upplever en hög nivå av stress samt att den dessutom spås öka framöver. Vi vill komplettera forskningsfältet med denna studie och den kan ses som ett komplement till andra studier och eventuellt som ett underlag för en större statistiks undersökning. Detta leder oss fram till vår forskningsfråga:

Hur påverkar prestationsmått, budget, försäljning och servicekvalitet hur butikshefer inom servicesektorn, specifikt konfektionsbranschen, uppfattar krav, kontroll och support?

1.3. Syfte

Syftet med vår studie är att undersöka hur tre prestationsmått; budget, försäljning och mätningar av servicekvalitet påverkar individernas uppfattning av krav, kontroll och support och därigenom individernas stressnivå.

2. Metod

2.1. Forskningsansats

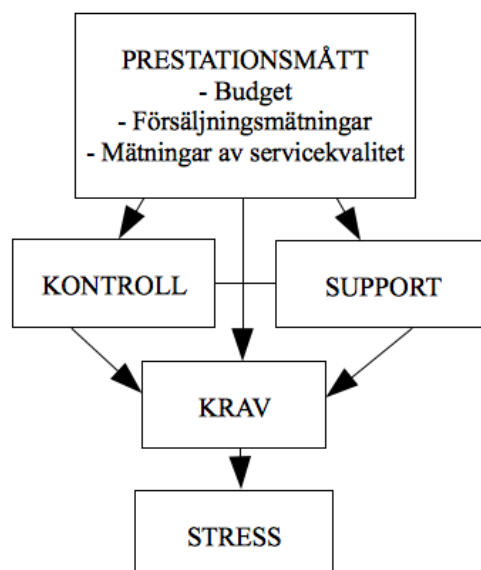
Kvalitativa undersökningsmetoder är, i och med öppenheten för ny information, i allmänhet induktiva i sin utformning (Bryman, 2002, s. 249; Jacobsen, 2002, s. 43 f.). I och med att vi valt en kvalitativ ansats innebär det att vi har haft en mer öppen grundinställning till vår datainsamling då vi inte, som en kvantitativ undersökning, måste definiera begrepp innan empirin samlas in. I vår undersökning har vi ändå haft en blandning av sluten och öppen inställning till datainsamlandet då vi vid början av studien medvetet begränsade oss till ett par fördefinierade områden som vi fann intressanta. Under loppets gång fann vi dock ny och överraskande information vilket medförde vissa förändringar och omformuleringar i studien. Det vill säga, vi har haft en blandning av de två metodansatserna induktiv och deduktiv. Vi har försökt att utforma studien utan skygglappar mot andra områden, samtidigt har vi ändå valt en inriktning då det är nödvändigt att begränsa studien. Kontentan är att vi har använt oss av ett abduktivt (Bryman, 2005, s. 25) angreppssätt till datainsamlingen vilket innebär en kombination av det induktiva och det deduktiva angreppssättet (Bryman, 2005, s. 25).

2.2. Undersökningsdesign

2.2.1 Struktur

Vårt mål med studien är att komplettera existerande forskning, det vill säga förfina och utveckla redan existerande kunskap inom ett område (Jacobsen, 2002, s. 15). Bakgrunden till att förfina kunskap är att resultaten inte alltid är generella och att det kan finnas andra specifika situationer som ännu inte är utforskade (Jacobsen, 2002, s. 16).

Vi har använt oss av Karaseks (1979) krav-kontroll-support-modell som utgångspunkt för studien. I modellen återfinns tre faktorer, krav, kontroll samt support, som på olika sätt påverkar stressnivån hos individer i arbetsmiljön. Vi har valt att undersöka hur de tre prestationsmåten budget, försäljningsmätningar och mätningar av servicekvalitet påverkar modellens tre faktorer och i sin tur hur det påverkar den individuella stressnivån.



Figur 1. Översiktsmodell. Källa: Egen.

2.2.2 Kvalitativ metod

Då vi valt att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod söker vi efter en unik förståelse samt tolkningar och attityder hos varje enskild individ (Bryman, 2002, s. 300; Jacobsen, 2002, s. 137; May, 2001, s. 120). Vi vill med denna studie utkristallisera hur människor tolkar och förstår en given situation. Vi ämnar inte dra några generella slutsatser utan vi värnar istället om de mer detaljerade och innehållsrika svaren vilka ej är möjliga att få vid en kvantitativ undersökning. Modell vi använder oss av har använts i många kvantitativa studier, men delar av kritiken som framförts mot dess uppbyggnad rör det faktum att detaljer missas och individernas svar kan bli missvisande (Johnson & Hall, 1988, s. 1341; Karasek, 1979, s. 303). Dessutom pekar forskare på att yrkesspecifika studier är att föredra då krav värderas olika av olika grupper (Van der Doef och Maes 1999, s. 109). I studien som vi ämnar genomföra kommer vi att ta fasta på detta påstående och fokusera på en specifik yrkesgrupp, butikschefer, för att på så vis minska problematiken kring konceptualisering och värdering av krav.

Med en kvalitativ ansats ämnar vi att kunna minimera risken för skeva resultat. Vidare vill vi skapa större klarhet i ämnet som ännu inte är helt utforskat (Härenstam, 2008) och på så vis få fram en nyanserad beskrivning av området (Jacobsen, 2002, s. 145). Det som är viktigt för oss

att kartlägga är hur respondenterna uppfattar tre givna mått och hur dessa påverkar deras uppfattning av krav, kontroll och support på arbetsplatsen samt stress. Genom att få detaljerade, personliga beskrivningar av detta kan studien peka på tendenser samt ligga till grund för framtida forskning, eventuellt då med en mera kvantitativ ansats.

2.2.2.1. Semi-strukturerade intervjuer

Vi har från början haft ett relativt tydligt fokus på vad vi vill undersöka och för att kunna ta oss an vår specifika frågeställning har vi använt oss av den semi-strukturerade typen av intervju (Bryman, 2002, s. 34; May, 2001, s. 123). Vi har utformat specificerade frågor och teman som vi utgår ifrån, samtidigt är vi öppna för uppföljningsfrågor och ändrad ordningsföljd. I och med att vi har haft ett tydligt fokus vill vi behålla struktur och ordning samtidigt som vi vill fånga den kvalitativa flexibiliteten i intervjun, där det finns möjligheter till omkastningar och uppföljningar av intressanta tolkningar. Vi valde semi-strukturerad intervju, framför den strukturerade samt den helt öppna typen, eftersom vi ville ta del av kvaliteterna från båda metoderna. Vi ville behålla delar av öppenheten i en kvalitativ intervju men samtidigt följa viss struktur för att göra materialet mindre ostrukturerat och därmed underlätta för en tydligare analys.

2.2.2.2. Reflektion kring metodval

En kritik mot den kvalitativa metoden har att göra med genomförandet samt antalet respondenter (Jacobsen, 2002, s. 143; Bryman, 2002, s. 269 f.). Det är dock viktigt att se den kvalitativa metoden och dess styrkor för vad dess syfte är och inte hur dessa relateras till en mer kvantitativ forskning. Det går att hävda att ett mindre urval kan ge problematik kring generalisering och extern validitet men då en större generalisering inte är en del av vårt syfte anser vi den kvalitativa metod som starkast sett utifrån vår problemformulering (Jacobsen, 2002, s. 143). Vi ämnar analysera respondenternas individuella svar och därigenom urskilja teman, peka på tendenser samt eventuella trender vilka på så vis kan ligga till grund för framtida forskning inom detta ämne. En möjlighet är att låta en kvalitativ undersökning ligga till grund för en större kvantitativ undersökning som på så vis kan ge resultat som är applicerbara på en större population. Vidare har vi detaljerat redogjort för våra procedurer i undersökningen samt vilka beslut vi tagit under undersökningens gång vilket förbättrar

replikeringen av denna studie. Dock är full genomsynlighet och systematik svår att nå vilket kan ses som en av studiens begränsningar (Bryman, 2002, s. 269 f.).

För att undvika problematiken kring att personliga band utvecklas mellan forskare och respondent (Bryman, 2002, s. 269; Jacobsen, 2002, s. 144; Holme & Solvang, 1997, s. 100 ff.), vilket kan påverka resultatet, har vi valt att inte intervjua några närstående. Således har vi valt att inte intervjua några bekanta eller överhuvudtaget av oss i förväg kända personer. Vidare minskas problematiken då intervjuerna varat omkring 20-25 minuter, vilket är en relativt kort tid och risken för att personliga band uppstår är därmed mindre (Jacobsen, 2002, s. 144). Vi har trots detta ändå vidtagit åtgärder som innebär att vi förhållit oss på ett professionellt sätt för att undvika att personliga band uppstår och att våra personliga åsikter färgar våra respondenter.

Då vår kvalitativa undersökning inte har helt slutna svar och därmed helt förutbestämda svarsalternativ försvinner en del av problematiken med att forskaren styr svaren och att resultatet endast är en effekt av undersökningen. Dock finns alltid risken för att respondenten inte svarar sanningsenligt på frågor som ställs av forskaren som är främmande till denne (Jacobsen, 2002, s. 144 f.). Denna problematik är dock svårt att helt eliminera, vi har vidtagit åtgärder vad gäller kontexten så att medarbetare inte direkt är närvarande och på så vis kan influera eller besvara respondenten så att svaren som lämnas är en följd av influenser eller grupstryck. Utöver detta är den optimala miljön för vår undersökning i en kontext vilken är välbekant för respondenten. Samtidigt bör den vara så neutral som möjligt och den yttre störningen bör försöka minimeras. Detta för att undvika att kontexten påverkar respondentens svar (Jacobsen, 2002, s. 165; Holme & Solvang, 1997, s. 107). Av den anledningen valde vi, för respondenten, en välbekant kontext som i detta fall var butiken och om möjligt deras kontor.

2.2.2 Urval

Vårt urval består av sex utvalda butikschefer som är anställda i en butik vilken ingår i en butikskedja samt tillhör konfektionsbranschen inom Lund kommun. Anledningen till valet av konfektionsbranschen är att vi har sett kring en ökad problematik kring servicekrav i kombination med ökade effektivitetskrav vilket vi tror, i stor utsträckning, föreligger i denna typ av bransch. Då vi ämnar undersöka begreppen budget, försäljningsmätningar och

mätningar av servicekvalitet var det nödvändigt att respondenterna kunde relatera till dessa begrepp. Vår första inriktning på studien var att studera hur operationell frontpersonal reflekterar kring dessa ökade krav men då de pilotstudier vi gjorde pekade på att dessa individer ej var insatta i, och bekanta med, dessa begrepp krävdes ett nytt fokus. Således har vi valt att förflytta oss ett steg upp inom företaget och fokusera på butikschefer vilka både är på plats i butikerna för att ge service till kunder och samtidigt har mer ansvar rent ekonomiskt och organisatoriskt. Vidare har vi även begränsat oss till butiker vars företag äger fler än en butik, det vill säga en butikskedja. Vi har valt butikskedjor då vi anser det viktigt att företaget är relativt stort och att butikscheferna därmed har överordnade. Vi har gjort ett så kallat bekvämlighetsurval och valt de butikschefer, som uppfyller kraven, som är lättast att få fatt i (Jacobsen, 2002, s. 350) och därmed är alla butikerna geografiskt belägna i Lunds kommun.

2.3. Genomförande av intervjuer

2.3.1. Pilotstudier

Inledningsvis gjordes 20 stycken utskick till butikschefer inom olika branscher för att undersöka hur användningen av prestationsmått ser ut inom företag. Vi skickade förfrågan kring att ställa upp på en kortare e-postbaserad intervju angående prestationsmått och resultatet blev, i de flesta fall, att information inte kunde uppges på grund av att området klassades som strategier och därmed var affärshemligheter. Tre av de tillfrågade svarade dock på intervjun och gav oss information om hur deras prestationsmått är utformade. Kontentan av denna första kontakt är att det är tämligen svårt att studera ämnet då det klassas som företagshemligheter samt att butikschefer verkar vara insatta i strategier och mått som företaget använder. Därefter gjordes två intervjuer med operationell personal, utan chefsbefattning, inom dagligvaruhandeln samt konfektionsbranschen angående användandet av prestationsmått och stress. Resultatet visade att den operationella personalen inte i någon större utsträckning kände till prestationsmått och inte heller kände några större individuella krav i samband med dessa. Utifrån detta material drog vi slutsatsen att butikschefer förmodligen har mer insikt i prestationsmått samt att dessa antagligen känner större ansvar inför arbetsuppgifterna, och därmed påverkas i större utsträckning av mätningar, än den enbart operationella personalen. Vi tog därmed beslutet att undersöka operationella

butikshefer, som tar del av strategiarbete men även är delaktiga i det dagliga med butikens kunder.

Innan vi gjorde våra intervjuer utförde vi två pilotintervjuer (se appendix 1) för att i så stor utsträckning som möjligt eliminera fel med intervjufrågorna och tillvägagångssättet (Bryman, 2002, s. 171). Det som framkom i båda intervjuerna var att respondenterna uppfattade följderna av frågorna som något krånglig och förvirrande. Från början ställdes frågor angående exempelvis krav för budget, försäljningsmätning och mätning av servicekvalitet efter varandra. Det vill säga krav, kontroll och stöd var teman. Detta, menade respondenterna, gjorde att de inte kunde fokusera och tänka igenom ett mått åt gången. Därför ändrades följderna så att alla frågor angående ett mått ställdes tillsammans, det vill säga måtten blev teman. Vidare framkom att frågornas ibland inte var tillräckligt tydliga och respondenten behövde en kortare förklaring. Eftersom vi inte ville gå miste om öppenheten valde vi att ha kvar de relativt öppna frågorna men förberedde, baserat på litteraturen, exempel som kunde underlätta för respondenten om denne hade svårt att relatera till begreppet eller frågan.

Utöver detta fanns det inget som tydde på att respondenterna uppfattade intervjun som för lång eller att någon fråga skulle vara olämplig så att respondenten på grund av detta inte ville svara.

2.3.2. Intervjuguide

Vår intervjuguide innehåller fyra teman; bakgrundsfaktorer, budget, försäljningsmätningar och mätning av servicekvaliteten. Totalt uppgår frågorna till 17 stycken varan fem återfinns under bakgrundsfaktorer och resterande är jämt fördelade på respektive tema. (Se appendix 2). Vad gäller budget, försäljningsmätningar samt mätning av servicekvaliteten innehåller samtliga teman frågor angående krav, kontroll, stöd och uppmuntran och stress. Frågorna kring bakgrund finns med för att se om demografiska variabler påverkar uppfattningen av de övriga frågorna angående krav, kontroll, stöd och uppmuntran och slutligen stress. Frågorna angående krav inom respektive tema finns till för att undersöka hur respondenten upplever kraven på sig själva och/eller på arbetsprestationen i förhållande till respektive mått (budget, försäljningsmätning och mätning av servicekvalitet). Frågorna kring kontroll inom respektive tema har till avsikt att undersöka hur respondentens upplever kontroll över arbetsuppgifterna vid respektive mått (budget, försäljningsmätning och mätning av servicekvalitet). Frågorna

med avseende på stöd och uppmuntran inom respektive tema har som mål att undersöka hur stöd och uppmuntran (support) ser ut i samband med respektive mått (budget, försäljningsmätning och mätning av servicekvalitet), och hur respondenter reflekterar kring dess effekter. Slutligen har frågorna kring stress inom respektive tema för avsikt att undersöka hur respondenten uppfattar att dennes individuella stress påverkas av respektive mått (budget, försäljningsmätning och mätning av servicekvalitet).

2.3.3. Tillvägagångssätt

Alla sex intervjuerna bokades i förväg för att försäkra att det fanns tid till samtal och att det inte var något som stressade respondenterna. Trots avtalad tid hade vissa butikschefer svårt att gå ifrån butiksgolvet och tre av de sex intervjuerna gjordes där medan de resterande tre utfördes på respektive butikschefs kontor. I och med att ämnet kring prestationsmått och mätningar av olika slag är affärsstrategier och därmed företagshemligheter gav vi samtliga respondenter löfte om full anonymitet. Varken namn eller företag kommer därför uppges i uppsatsen. Inledningsvis kontrollerade vi att det var godkänt att spela in intervjuerna och förklarade att det när som helst var okej att avsluta eller hoppa över frågor som eventuellt kunde kännas obekväma. Vi valde att dela upp intervjuarbetet på så vis att en ställde frågor och förklarade intervjuens upplägg medan den andre skrev stödanteckningar, detta för att inte förvirra eller krångla till det för respondenten. Vi utgick från vårt standardiseringsförfarande och ställde därmed frågorna så snarlikt som möjligt vid varje intervju, detta för att skapa samma förutsättningar vid samtliga intervjuer. Dessutom var vi noggranna med att varken leda eller påverka respondenterna vid intervjun. Alla intervjuer gjordes under samma vecka i maj och transkriberades samma dag de gjordes för att inte förlora värdefulla detaljer (Bryman, 2008, s. 451).

2.4 Reliabilitet och validitet

Det är sällan undersökningen uppnår total inre validitet (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 150) men för att säkerställa en så hög grad av intern giltighet och relevans som möjligt har vi försökt att utkristallisera de frågor som på bästa sätt ger de svar som på ett adekvat sätt belyser vår problemformulering. Genom att använda relativt öppna frågor minskas risken för att svaren blir skeva samt ger det respondenten en chans att ge ett mer utförligt svar vilket medverkar till att ge en mer korrekt bild av vad denne upplever (Jacobsen, 2002, s. 142).

Den externa validiteten syftar till i vilken utsträckning resultaten går att generalisera utöver den specifika kontexten (Bryman, 2002, s. 44; Jacobsen, 2002, s. 22). Eftersom den kvalitativa undersökningsmetoden har mindre förutsättningar att fokusera på generaliserbarhet, då resursbegränsningar gör det omöjligt att undersöka ett stort antal respondenter, blir denna princip mindre tillämpbar för denna typ av ansats. Metodens tidsåtgång gör att endast ett mindre antal intervjuer kan genomföras och risken för generaliseringsproblemet kan uppstå, det vill säga resultatet är endast representativt för den enskilda studien (Jacobsen, 2002, s. 142 ff.). Trots begränsningarna har vi strävat efter en så hög extern överförbarhet som möjligt. Genom att göra en utförlig och fyllig beskrivning av intervjun och därmed förse läsaren med en så detaljerad bild av situationen som möjligt kan denne sedan själv bedöma huruvida studien är överförbar till andra kontexter (Bryman, 2002, s. 260). Medvetna om problematiken kring generalisering kommer vi inte att hävda full överförbarhet, vi kommer emellertid urskilja vissa fingervisningar och tendenser kring förhållandet mellan de studerade begreppen.

Respondenter	Tidsåtgång	Datum	Befattning	Intervjuplats
Respondent 1	20 min	Maj 2012	Butikschef	Kontor
Respondent 2	25 min	Maj 2012	Butikschef	Butik
Respondent 3	23 min	Maj 2012	Butikschef	Kontor
Respondent 4	20 min	Maj 2012	Butikschef	Kontor
Respondent 5	24 min	Maj 2012	Butikschef	Butik
Respondent 6	23 min	Maj 2012	Butikschef	Kontor

2.5 Källkritik

I och med att en stor del av vårt material består av litteratur och artiklar, det vill säga baserat på data som inte primärt är sammanställt för vårt syfte (Jacobsen, 2002, s. 153; Lundahl & Skärvad, 1999, s. 131) har det varit viktigt att kritiskt granska våra källor för att uppnå en hög grad av trovärdighet.

För att undvika att materialet blir skevt, en problematik som kan uppstå när gallring av sådant material görs (Holme & Solvang, 1997, s. 131), har vi systematiskt försökt kartlägga forskningsfältet genom att göra grundläggande sökningar på Lunds universitets bibliotekskatalog, Lovisa samt forskningsartikelkatalogen, Summon. Inom stressområdet har vi använt en vedertagen modell som fortfarande anses legitim och applicerbar på vårt urval, butikschefer (Noblet et al., 2001, s. 635). Modellen är frekvent använd, vid en genomgång och sökning på sökmotorn Summon används och testas den fortfarande bland forskare. Vi har dessutom valt att komplettera ursprungsmodellen med såväl uppdateringar och yrkesspecifika forskningsresultat vilka vi systematiskt kartlagt genom en genomgång av Summon och Lovisa med inriktning på sökordet ”job-strain-model”, ”job-strain-support-model”, ”occupational stress” samt ”job strain”. Vid en genomgång av prestationsmåtsdatan har vi använt oss av sökorden ”performance measurement”, ”performance measurement systems” samt ”account management”. Dessutom har vi kompletterat båda områdena med relevant litteratur inom ekonomistyrning samt stress. För att stärka trovärdigheten har vi sedan kompletterat redogjorda begrepp och resonemang med flertalet överensstämmande författare och forskare. För att kontrollera källans trovärdighet och huruvida den kan användas har vi beaktat frågor kring vem eller vilka upphovsmännen är, när och var källan uppkom och vilket dess primära syfte var (Holme & Solvang, 1997, s. 131). De sökmotorer vi använt oss av innehar filtreringsfunktioner och vi har på Summon filtrerat så att vi endast fått sökresultat med vetenskapliga artiklar som är erkända och publicerade i vetenskapliga journaler. Vad gäller sökmotorn Lovisa, där den främsta litteraturen i bokform har hämtats, har vi i de allra flesta fall använt oss av erkända kursböcker och litteratur skriven av författare som är frekvent omnämnda i både litteratur och forskningsartiklar. I de fall där böcker har författare som är mindre kända för oss har vi endast använt källan som komplettering till att stärka redan trovärdiga källor. Källornas datum varierar och vi har varit noggranna med att, där gamla

källor använts, komplettera med nyare och uppdaterade källor. Krav-kontroll-support-modellen är en relativt gammal modell, med som tidigare nämnts har vi kompletterat denna med uppdateringar. Litteraturen och artiklarna är, som sagt, frambringat i annat syfte än att besvara vår problemformulering.

3. Prestationsmätningar

3.1 Inledning

Ekonomistyrning är ett av de större områdena inom företagsekonomi och rymmer begrepp som effektivitet, styrning, styrmedel och prestationsmätning (Ax et al., 2007). Genom ekonomistyrning arbetar företaget mot att uppnå olika mål, både finansiella, och på senare tid även icke-finansiella (Ax et al., 2007, s. 578; Lawler, 2003, s. 396). Mot bakgrund av ändrade förhållanden i omvärlden har nya metoder och idéer växt fram och där bland annat ett större fokus på de icke-finansiella aspekterna i företagens målsättningar (Marchand & Raymond, 2008, s. 665 ff; Tonchia & Quagini, 2010, s. 36). Inom området prestationsmätningar har det balanserade styrkortet (balanced scorecard, utvecklat av Kaplan och Norton, 1992) fått stor uppmärksamhet och detta kombinerar just olika typer av prestationsmätningar, både finansiella och icke-finansiella. Vidare anses prestationsmätningar vara den viktiga länken mellan strategisk planering och operationell kontroll, det vill säga länken mellan planering och kontroll av ett företag (Tonchia & Quagini, 2010, s. 35).

Ax et al (2007, s. 575) definierar prestation som ”vad som har åstadkommit, har utförts eller genomförts eller som i framtiden ska åstadkommas, utföras eller genomföras.” En prestationsmätning betyder således mätning av olika aspekter på prestationer (Ax et al., 2007, s. 576). Prestationsmått och prestationsmätningar är en viktig funktion genom vilket ett företag strategiskt och operationellt kan kontrollera sin verksamhet och måtten och mätningarna förser företaget med verktygen att transformera strategiska mål till operationella beslut (Pinterits, 2009, s. 29). Att hjälpa företaget att uppnå sin strategi och sina strategiska mål kan ses som ett av de främsta målen med prestationsmätningar (Ax et al., 2007, s. 577). Vidare är motivation av anställda ett annat viktigt bakomliggande syfte och motiv till att implementera prestationsmätningar (Ax et al., 2007, s. 578 f.; Bhimani, 2012, s. 601; Tonchia & Quagini, 2010, s. 38). Dock finns det vissa faktorer som påverkar huruvida måtten blir väl mottagna av de anställda och om de kan ha en engagerande verkan. Till exempel rör det sig om vikten av realistiska mål, att de anställda förstår innebörden av måtten, att de har möjligheter och resurser för att påverka utfallet av mätningarna samt att de får ta del av resultat och utfall (Ax et al., 2007, 581 f.) Enligt Lawler (2003, s. 396) har i stort sett alla

organisationer någon typ av prestations management system som syftar till att hjälpa företaget att uppnå ett antal uppsatta mål när det gäller anställda och deras prestationer.

Prestationsmätningar kan delas in i finansiella och icke-finansiella och traditionellt sett har de finansiella dominerat, och är enligt ett flertal studier och författare fortfarande de mest frekvent använda och mest betydelsefulla (Ax et al., 2007, s. 576; Lääts et al., 2011, s. 357). Mätningar av de finansiella prestationerna hanterar lönsamhet, resultat, kostnader och försäljning och har länge använts av företag (Ax et al., 2007, s. 576). Trenden inom prestationsmått är dock att allt fler icke-finansiella mått även börjar bli mer betydelsefulla för företagen (Marchand & Raymond., 2008, s. 665 ff; Tonchia & Quagini, 2010, s. 36; Ax et al., 2007, s. 576). Prestationsmått har gått från att traditionellt fokusera på vinstorientering till att blir mer kundorienterade och från att bara inbegripa utvärdering till att kombinera utvärdering med att vara en motiverande faktor motiverande faktor och det är anledningen till framväxten av de icke-finansiella prestationsmått (Tonchia & Quagini, 2010, s. 36). Dessutom anses de finansiella prestationsmått innehålla en del svagheter, bland annat att de inte inkluderar aspekter rörande företagets agerande mot exempelvis kunder och leverantörer (Ax et al., 2007, s. 576). Dessutom har företagsmiljön förändrats och konkurrensmedel som nöjda medarbetare, hög kvalitet, kundorientering och därigenom god service har blivit viktigare vilket skapat ett behov för mått som kan fånga dessa aspekter, det vill säga icke-finansiella prestationsmått (Ax et al., 2007, s. 576 f.; Chytas et al., 2011, s. 460). Därmed har vi valt att analysera både de finansiella och icke-finansiella prestationsmått och dessa kommer i korthet att presenteras nedan.

3.2 Budget

Enligt Ax et al., (2007, s. 317) definieras en budget enligt följande: "En budget uttrycker förväntningar och åtaganden för en organisation om ekonomiska konsekvenser för en kommande period." Att använda olika typer av budgetar och budgetering är centralt och deras användning är näst intill universal (Bunce et al., 1995, s. 260). En av anledningarna till den utbredda användningen av budgetar är dess förmåga att väva ihop många olika delar av en organisation till något mer övergripande och mer lättförståeligt. Vidare kan budgetar ha ett flertal olika syften, men framförallt planering av prestationer och därefter uppföljning av dem (Hansen et al., 2003, s. 100).

Det finns många olika typer av budgetar och de kan bland annat skilja i utformning när det gäller finansiella eller icke-finansiella aspekter. Vidare kan det röra sig om olika tidsperspektiv samt om det rör hela företaget eller enbart ett specifikt projekt eller åtagande (Ax et al., 2007 s. 313 ff.) Planering av budgetar sker även ofta på olika nivåer i företaget där den strategiska planeringen har längst tidsperspektiv och inkluderar ofta främst den högsta ledningen i företaget. Därefter följer den taktiska planeringen vilken handlar om att planera själva verksamheten. I denna planering är chefer på flera nivåer i företaget inblandade och främst mellanchefer (Ax et al., 2007, s. 321).

3.3. Försäljningsmätningar

Att mäta försäljning är centralt i många företag och naturligtvis en förutsättning för överlevnad. Försäljning kan mätas med olika tidsperspektiv, allt från försäljning per år till försäljning per timme (Ax et al., 2007, 600). Vidare kan försäljning mätas i form av återköp eller andel nya kunder. Dock är det viktigt att dessa kunder även är vinstdrivande och därför inkluderas till exempel självkostnad per kund vilket då ger ett resultat per kund (Ax et al., 2007, s. 601). Vidare kan företag ha hitta stora möjligheter till förbättrade försäljningsresultat genom att mäta i vilka situationer försäljning ej äger rum, istället för att enbart fokusera på försäljning som faktiskt sker. Till exempel kan mätningen fokusera på i vilken stund kunderna tappar intresse eller hur många som nekar vid förfrågan om de vill ha hjälp (Shanker, 2007, s. 134). Vidare använder idag många företag i konfektionsbranschen teknologi bland annat då det gäller att registrera och följa försäljning (Kotler & Keller, 2009, 487 f.) vilket ger personal och chefer en möjlighet att ofta få en uppdaterad bild av försäljningsnivåerna.

3.4. Mätningar av servicekvalitet

Tidigare har förhandlingskraften legat på försäljarens sida medan det sedan ett par decennier tillbaka har förändrats och nu har förhandlingskraften skiftat till kundsidan. För företag innebär detta ett större kundfokus vilket syns även när det gäller ekonomistyrning och prestationsmätt (Ax et al., 2007, s. 16) och företag använder nu i allt större utsträckning olika typer av mätningar och värderingar av hur servicekvaliteten ser ut. (Atkinson & Brown, 2001, 133; Lääts et al., 2011, s. 366). Att kunna ge god service till kunder kan ses som en av de viktigaste differentieringsstrategierna på 2000-talet och att ha lojala kunder är mycket viktigt i

och med förändringarna i omvärlden (Voudouris et al., 2008, s. 19; Grönroos, 2004, s. 27). Servicekvalitet är dock relativt svårdefinierat och en utmaning för serviceföretag ligger i hur de ska kunna förena kvaliteten av servicen som ges med den bild och uppfattning som kunden får (Wang & Pearson, 2002, s. 6). Två olika förklaringar som används är att kvalitet innebär överensstämmelse med förväntningar och lämplighet för användning (Wang & Pearson, 2002, s. 6). I forskningslitteraturen är det dock inte helt klargjort vad som innefattas i servicekvalitet och huruvida företag ska fokusera på kundtillfredställelse eller på kundupplevd servicekvalitet (Wang & Pearson, 2002, s. 7). Ett alternativ är att se servicekvalitet som en föregångare till kundtillfredställelse (Bloemer & Ruyter, 1995). Dock är det viktigt att komma ihåg att det som framförallt räknas är hur kunderna faktiskt upplever kvaliteten (Grönroos, 2008, s. 81).

Mätningar av servicekvalitet kan till exempel göras genom utomstående utvärderingar via så kallade "mystery-shoppers" (Wilson, 1998, s. 414) vilket är något som används i allt större utsträckning inom serviceföretag (Ford et al., 2011, s. 159). Dessa mätningar kan göras individuellt och i vissa fall ligga till grund för olika former av belöningsystem, ibland kopplat till försäljningssiffror. Vidare kan de agera som en motiverande faktor men vissa studier tyder på att detta endast är upp till en viss nivå och därefter kommer en punkt där utveckling och förbättring ej känns möjlig (Wilson, 1998, s. 418). Denna typ av mätning kan ge butikschefer en god överblick över företagets prestationer men är även bra för att peka på relationerna mellan mätning av servicekvalitet och andra typer av mätningar, till exempel försäljning (Wilson, 1998, s. 420). En annan fördel med dessa mätningar är att de görs objektivt av en utomstående person. Detta gör att risken för konflikter mellan anställd och chef kan minska då det inte är chefen som har gjort själva utvärderingen (Ford et al., 2011, s. 160). Vidare kan företag istället använda sig av till exempel enkätundersökningar, angående upplevd servicekvalitet, som kunder får besvara. Dessa svar kan sedan bland annat användas för att bilda ett index som visar på den övergripande kundnöjdheten (Ax, et al., 2007, s. 596 ff.).

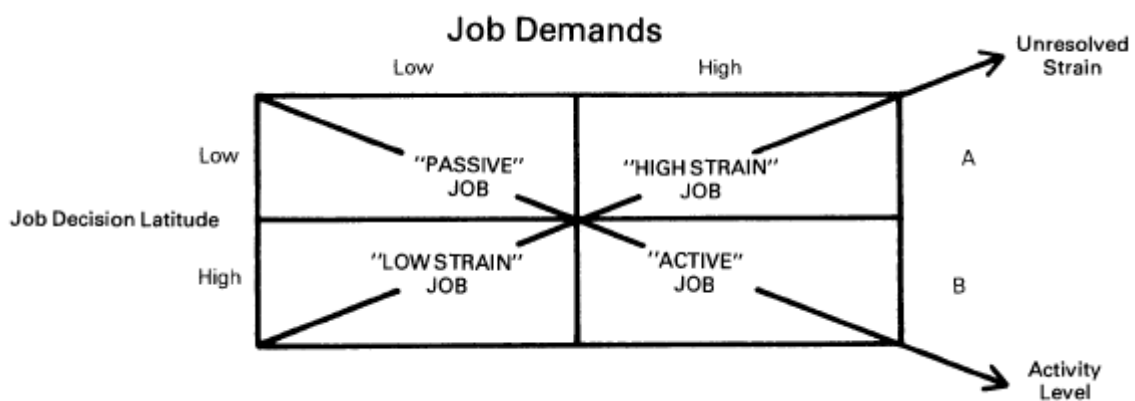
4. Arbetsrelaterad stress

4.1. Krav-kontroll-modellen

Krav-kontroll-modellen utvecklades år 1979 av forskaren Karasek och den har kommit att bli en av de mest inflytelserika och välkända modellerna kring jobbstress (Sert, 2001; Fox et al, 1993; Sparks & Cooper, 1999; Van der Doef & Maes, 1999). Syftet med modellen är att visa hur objektiva faktorer påverkar de anställdas stressnivå och Karasek (1979) har identifierat två viktiga egenskaper i ett arbete som påverkar, krav och kontroll (Karasek, 1979; Häusser, 2010). Modellen är uppbyggd kring krav som ställs på den anställda samt i vilken utsträckning personen har möjlighet att kontrollera sin arbetssituation och sina arbetsysslor. Vidare har kraven blivit operationaliserade via kvantitativa begrepp som till exempel benämningar kring arbetsmängd och arbetstid, men kan även innebära krav på grund av till exempel rollkonflikter, det vill säga om den anställda har ett flertal roller att uppfylla (Häusser, 2010, s. 2). Vidare kan kraven bli påverkade av till exempel tidsbrist, arbetstempo och arbetsmängd medan faktorer som påverkar kontrollen kan vara flexibilitet i arbetsprocessen samt möjlighet att bestämma arbetshastighet och hur mycket tid som ska ägnas åt en arbetsuppgift (Karasek, 1979). Karasek (1979, s. 288) delar upp modellen i tre variabler, krav, kontroll och stress (job strain) och menar att arbetsrelaterad stress inte uppkommer på grund av en variabel i arbetssituationen utan genom en kombination av variablerna kontroll och krav. Modellen förutspår att högst nivå av stress uppkommer då kraven är höga och möjligheten till kontroll är låga (Karasek, 1979, s. 287).

Resultatet som presenteras i studien är att låg möjlighet till kontroll och egna beslut, kombinerat med hårda krav och hög arbetsbörda, resulterar i stress (Karasek, 1979). Motsvarande, resulterar hög kontroll och låga krav i lägre nivåer av stress, vilket visas i diagonal A i modellen nedan. Författaren menar att modellen visar en komplex interaktion mellan kontroll och krav och effekterna av detta, vilka lätt kan förbises av företag i konventionella, enklare endimensionella modeller och analyser. Resultaten pekar på att organisationer skulle kunna minska stressnivåerna genom att rekonstruera arbetsprocesser och på så vis öka möjligheterna till mer kontroll och handlingsutrymme för de anställda. Detta

skulle då kunna göras utan att påverka jobbkraven, vilka troligen är relaterade till organisationens output-nivåer (Karasek, 1979 s. 285). En viktig implikation av denna modell är således att de negativa effekterna av stress för medarbetarna, beroende på höga krav i organisationen, kan vara betingad av flexibiliteten i beslutsstrukturen inom organisationen (Karasek, 1979, s. 288). Diagonal B visar aktivitetsnivå och denna säger att stegvisa tillägg i kompetens förutspår inträffa när utmaningarna i situationen väl stämmer överens med individens personliga möjlighet till att lösa och hantera utmaningar. När jobbkrav och jobbkontroll båda är höga definieras arbetet som aktivt, med hypotesen att det leder till nya beteenden, både på arbetet och utanför. Motsatt förutspår modellen att jobb med låga krav och låg kontroll leder till lägre aktivitet och problemlösningsförmåga (Karasek, 1979, s. 288).

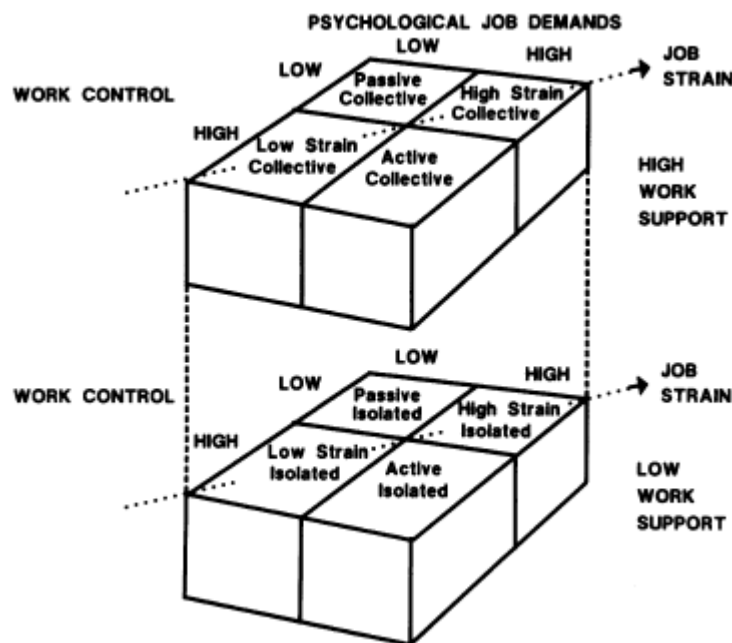


Figur 2. Krav-kontroll-modellen. Källa: Karasek, 1979, s. 288.

Enligt Karasek (1979, s. 288) är en av de viktigaste implikationerna av denna modell att det är möjligt att förbättra den mentala hälsan utan att behöva offra någon produktivitet i organisationen. Modellen visar att det är möjligt att öka välbefinnandet för de anställda genom att till exempel öka möjligheten till kontroll. På detta vis kan samma nivå på organisationens produktion behållas då det som förändras är externa förutsättningar som till exempel de anställdas möjlighet till att ta beslut kring sitt arbetssätt samt att påverka vilka besluts som fattas inom organisation (Karasek, 1979, s. 288).

4.1.1. Krav-kontroll-support-modellen

Krav-kontroll-modell har blivit vidareutvecklad av Johnsson och Hall (1988) vilka har expanderat modellen till att även innehålla en tredje dimension, socialt stöd (support), vilket innebär jobbrelaterat socialt stöd från personer inom organisationen som arbetskollegor och chefer (Johnsson och Hall, 1988, s. 1336). Författarna menar att denna tredje dimension kan påverka hur den anställde upplever krav och kontroll och refererar till studier som påvisat att stöd kan minska stressen som uppkommer på grund av krav (Johnsson och Hall, 1988, s. 1336). Vidare visar deras studie att anställda med lägst nivå av socialt stöd har högre upplevda nivåer av stress än personer med bättre möjlighet till stöd (Johnsson och Hall, 1988). Vikten av stöd på arbetsplatsen har även diskuterats av Weinberg (2011, s. 95), och han lyfter fram att ett välfungerande socialt stöd kan ge mindre stress, en positivare inställning samt högre tillfredsställelse med arbetssituationen (Weinberg et. al., 2010, s. 95).



Figur 3. Krav-kontroll-support-modellen. Källa: Johnson & Hall, 1988, s. 1336.

4.1.2. Begränsningar och kritik

Karasek (1979), som har utvecklat den ursprungliga kontroll- och kravmodellen, nämner själv några begränsningar med sina resultat vilka är bra att ta i beaktande vid användning och tillämpning av modellen. För det första tas ingen hänsyn till individuella skillnader i uppfattning av jobbkraven som ställs. Detta innebär att individer kan ha olika uppfattning av kraven som ställs och samma krav kan uppfattas som olika betungande beroende på individ. Med andra ord är det själva konceptualiseringen av begreppet som kan vara problematisk (Karasek, 1979, s. 303). Detta tas även upp av Van der Doef och Maes (1999, s. 109) som menar att yrkesspecifika studier är att föredra då olika yrkesgrupper tenderar att värdera krav olika. En studie som fokuserar på en viss yrkesgrupp resulterar troligen i att material och resultat blir mer tillförlitliga då samma yrkesgrupp i större utsträckning gör liknande värderingar. (Van der Doef & Maes, 1999, s. 109). Vidare anser Van der Doef och Maes (1999, s. 109) att en utvidgning av krav begreppet vore lämplig så att det innefattar mer karakteristika än till exempel tidspresskomponenten.

Vidare har kritik lyfts fram angående svårigheter att skilja på begreppen krav och kontroll. Johnson & Hall (1998, s. 1341) menar att i vissa fall kan begreppet kontroll egentligen mäta variabler som är mer av ett krav. Till exempel kan en form av ansvarstagande bli mätt som kontroll men är på vissa arbeten snarare en form av ett ökat krav än en typ av kontroll.

Forskarna Van der Daef och Hall (1999) har i sin studie gjort en genomgång av publicerade studier som använder krav-kontroll-modellen och deras resultat visar på ett starkt empiriskt stöd för modellen. Enligt studien har individer i arbeten med höga krav, låg kontroll och låg möjlighet till socialt stöd de högsta upplevda nivåerna av stress. Vidare har socialt stöd och kontroll en mildrande effekt av den negativa påverkan av höga krav, det vill säga en mildrande effekt på stress. En intressant faktor som författarna diskuterar är att ett flertal studier har påvisat att det endast är vissa typer av personer, med särskilda personlighetsdrag eller karakteristika, som drar nytta av möjligheten till kontroll över sina arbetsuppgifter och arbetssituation. Till exempel har de personer som privat har en hög självmedvetenhet mer nytta av möjlighet till kontroll än personer med lägre självmedvetenhet (Van der Doef och Hall, 1999, s. 89).

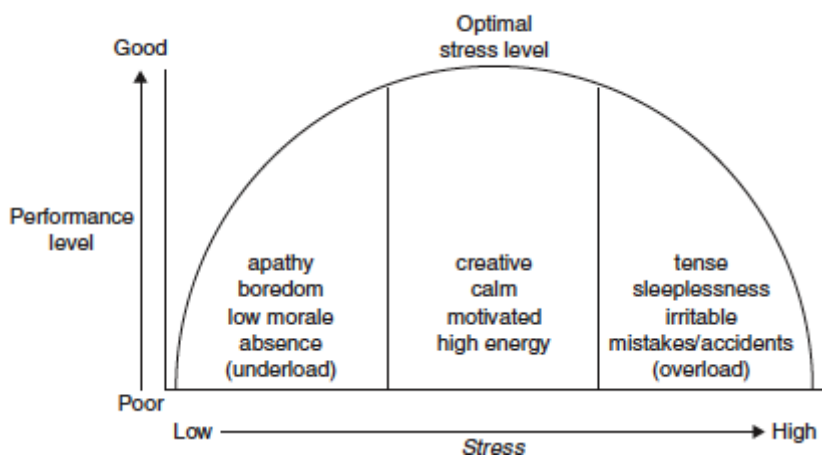
4.2. Stress och prestationer

Motivation, menar Bhimani et al (2012, s. 601), är viljan att uppnå mål kombinerat med själva drivet mot målet. Ett flertal författare menar att prestationsmåttens syfte är att motivera managers och anställda (Ax et al., 2007, s. 578f.; Bhimani, 2012, s. 601; Tonchia & Quagini, 2010, s. 38), det vill säga att prestationsmätt syftar i förlängningen till att uppnå uppsatta mål (Ax et al., 2007, s. 578; Lawler, 2003, s. 396). Tvärtom, kan målsättningar i sig även höja anställdas prestationer och motivation, men det kräver att dessa är realistiska att uppnå samt uppsatta i samarbete med individen (Sert, 2010, s. 6; Mullins, 2010, s. 41; Ax et al., 2007, s. 581; Lindmark & Örnevik, 2011, s. 46). Just deltagandet från de anställdas sida är ett område som det forskats mycket kring (Burney & Matherly, 2007, s. 51), vilket tyder på vikten av att detta faktum uppnås. Vidare är det också viktigt att de anställda förstår innebörden av prestationsmätningarna, åtminstone de mätningar som är direkt relaterat till individen. Från detta följer att individen ska ha möjlighet att påverka de prestationer som mäts och även ha tillgång till de resurser samt ha befogenheter för att kunna vidta åtgärder för att påverka prestationen (Ax et al., 2007, s. 581) Därutöver ska de anställda bli informerade om utfallet av mätningarna, det vill säga att de ska få feedback vilket även det är en viktig del i strävan mot lyckade, motiverande mätningar (Ax et al., 2007, s. 281; Weinberg et al., 2010, s. 68). Vikten av feedback i relation till allmän motivation till arbete har även diskuterats av flera författare och poängteras som en viktig faktor för att skapa just motivation och engagemang (Arnold, 1998, s. 258; Mone & London, 2010, s. 87; Ford, 2011, s. 157). För att göra en jämförelse med Karaseks (1979) krav-kontroll-modell torde målsättningarna vara krav, och faktorerna som gör målsättningarna motiverande och engagerande är då graden av kontroll och support.

Att som anställd ständigt bli utvärderad och bedömd kan i vissa fall, istället, bli en stressande upplevelse. Beroende på hur bedömningar och värderingar görs, blir upplevelsen olika för individerna och det beror även på under hur lång tid detta görs (Arnold, 1998, s. 437). Mål som syftar till kontroll upplevs ofta som mer stressande än mål som sätts upp för att motivera och engagera (Mone & London, 2010, s. 82). Detta betyder även att det är mycket viktigt att personalen är medveten om varför mätningarna görs och varför de är viktiga (Ax et al., 2007, s. 581). Att sätta mål i form av budget, försäljning och kundnöjdhet kan således vara en prestationshöjande och motiverande faktor men även en stressande sådan om målen känns ouppnåeliga.

Flera författare visar (Weinberg et al., 2010, s. 78; Lindmark & Önnevik, 2011, s. 120) visar kopplingen mellan stressnivå och prestationsgrad. För låg stress kan orsaka negativa känslor hos individen och resultera i att individen känner sig oinspirerad samt får lägre självkänsla och motivation. Vidare leder detta också till att individen presterar sämre. För hög stressnivå kan också orsaka negativa känslor som i sin tur, genom bland annat irritation, panik samt sömnlöshet, leder till låg prestation. Författarna menar att det finns en optimal nivå av stress där individens prestation är som högst (Weinberg et al., 2010, s. 78; Lindmark & Önnevik, 2011, s. 120). Det är även så att det är möjligt att hävda att kroppen alltid befinner sig i ett visst stresstillstånd och frågan är egentligen inte om personen upplever stress utan i vilken grad. Vidare kan de stressframkallande faktorerna, stressorerna, vara både negativa och positiva (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 117).

Vid den optimala stressnivån känner individen kreativitet samt lugn och under denna nivå återfinns också, den tidigare nämnda, motivationen (Weinberg et al., 2010, s. 78). Motivation är således en följd av optimal stressnivå.



Figur 4. Optimera stress: relationen mellan arbetets över- och underbelastning, prestation och hälsa. Källa: Weinberg et al., 2010 s. 79.

Låg och hög grad av stress orsakas av en över- och underbelastning av arbete, där låg grad av stress härrör sig till underbelastning och tvärtom (Weinberg et al., 2010, s. 79). Det finns två olika typer av över- och underbelastning, kvantitativ och kvalitativ. Den kvantitativa över- och underbelastningen handlar om att den anställde, helt enkelt, får för mycket eller för lite att utföra under en kort respektive lång period. Kvalitativ över- och underbelastning innebär istället att den anställde känner att arbetsuppgiften inte nyttjar dennes potential respektive att den anställde inte känner sig kapabel till att utföra det tilldelade arbetet (Weinberg et al., 2010, s. 79).

5. Empiri

5.1. Butikschef 1

Kvinna, 26 år. Anställd vid företaget i två år och har varit anställd som butikschef i ett år.

5.1.1. Budget

Respondenten tycker att det absolut kan finnas krav med en budget men att det samtidigt är något väldigt bra då det finns något att eftersträva. Hon menar att det sätter en viss press på individen men att det är en bra hållpunkt att ha i arbetet. Vidare förklarar hon att budgeten ger henne kontroll över verksamheten och att det till viss del beror på att hon själv kan vara med och påverka hur den, för den specifika butiken, ska utformas. Hon tillägger att hon självklart inte kan styra den helt men att hon får komma med synpunkter. Vad gäller uppmuntran och stöd i förhållande till budgeten förklarar hon att den ser bra ut. Hon talar om att de har regionchefsmöten där man får den hjälp och uppmuntran som behövs, i både bra och dåliga tider. Hon menar också att dåliga resultat inte direkt läggs på henne personligen utan att företaget gemensamt försöker gå igenom orsaker till att budgeten inte går att hålla samt hitta lösningar till problemen. Vad gäller stressen i samband med budgeten berättar hon att hon kan bli stressad om en månad har gått sämre och att den är svår att få ihop. Hon tillägger dock att hon tycker att det är ett bra sätt att jobba på.

5.1.2. Försäljningsmätningar

Respondenten berättar att det är mycket fokus på försäljning och att utan den fungerar självklart inte företaget. Hon förklarar att företaget och butiken jobbar mycket med merförsäljning och att alla siffror gällande försäljning kan ses i datorsystemet. Respondenten berättar att de har väldigt stor koll på vad de säljer och när, att mätningarna är relativt omfattande. Hon menar att det ger henne en ökad kontroll då hon kan se i vilka stunder eller perioder som butiken måste jobba bättre. Hon säger att det ger en bra struktur och en överblick på vad som faktiskt händer i butiken. Hon tillägger att det i vissa stunder kan vara pressande men att det mestadels är ett bra verktyg. Vidare berättar hon att supporten i samband med försäljningsmätningarna är god och samma som i fallet med budgeten. Hon har nära kontakt med regionschefen och har veckovis möten med de övriga medarbetarna i

butiken där genomgång av hur försäljningen ser ut sker. Hon talar om att alla i butiken, i och med att de är medvetna om försäljningsmålen, stöttar varandra samt hjälper varandra att bli bättre. Vad gäller den upplevda stressen angående försäljningsmätningarna menar hon att det kan kännas stressande om försäljningssiffrorna inte är som prognosen men att det ofta inte är några problem och att det trots allt är kundmötena som är de viktiga. Hon tillägger att det oftast beror på yttre omständigheter och att det därför inte blir individuellt stressande utan snarare motiverande.

5.1.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten talar om att service har blivit allt viktigare i företaget och att det definitivt är något de fokuserar på. Hon förklarar att de arbetar efter riktlinjer, som är centrala och som används i alla företagets butiker. Utöver detta används även mystery shoppers som kontrollerar att servicekvaliteten är god. Hon får ta del av resultaten som frambringas med mystery shoppers och hon berättar att det till stor grad är positivt då det ger henne en bild av vad som är bra och vad som behöver utvecklas och förbättras. Samtidigt ställer det krav då man alltid vill vara på topp, tillägger hon. Respondenten menar att hon i viss mån, trots att riktlinjer om servicekvaliteten finns, har kontroll över hur hon ska arbeta. Hon förklarar att hon och medarbetarna tycker att service är som bäst när den är personlig och inte standardiserad. Hon tillägger även att företaget såklart tillåter varje individ att vara som den är men att service är viktigt. När det gäller supporten menar respondenten att den även här är bra. Hon förklarar att hon får utbildningar i hur de ska öka servicenivån individuellt och i hela butiken. Detta förmedlar hon sedan till sina medarbetare så att alla vet hur de ska angripa problem som kan uppstå eller hur de ska förbättra servicemötena. Utöver det tycker hon att alla medarbetare inom butiken stöttar och hjälper varandra så gott det går. Hon uppfattar inte mätningarna av service som något stressande utan som något som är en naturlig del av ett serviceföretag. Hon tillägger att det är enkelt för henne då hon är en serviceinriktad person som brinner för att ge kunden den rätta servicen.

5.2. Butikschef 2

Kvinna, 23 år.

Anställd vid företaget i två och ett halvt år och har varit anställd som butikschef i tre månader.

5.2.1. Budget

Respondenten menar att kraven vad gäller budget känns av relativt mycket då hon gärna vill nå målen med den. Hon menar att budgeten alltid finns med och att hon därför tänker på den. Vidare menar respondenten att trots hennes befattning som butikschef påverkas hon av budgeten då även hon arbetar mycket på golvet i butiken. Hon förklarar dock att kunderna alltid är det primära fokus i butiken och att hon, samt alla medarbetare, arbetar utifrån det. Trots att budgeten kommer i andra hand tänker hon ändå mycket på den. Hon menar att stöd och uppmuntran i samband med budgeten absolut finns. Hon säger att regionschefen finns där både när det går bra och sämre.

Går det bra får man absolut höra det, går det dåligt så alltså hjälper de en mycket med att kolla vad det kan bero på.

Respondenten berättar att de använder sig av så kallade dörrräknare vilka mäter hur många konsumenter som passerar i entrén. Utifrån besökande konsumenter räknas sedan försäljning ut och respondenten menar att om det måttet visar bra resultat så har personalen jobbat bra med kunderna i butiken och att dåliga resultat då inte beror på medarbetarna. Vidare menar hon att regionschefen är duktig på att ta hänsyn till olika faktorer som spelar in och att hon alltid försöker hitta en extern förklaring till varför det går dåligt.

Då så hittar man alltid en förklaring och de är alltid duktiga på att ta hänsyn till olika saker. Det är inte individuell utan man tittar på omständigheterna.

Stressen i förhållande till budgeten uppfattar hon som relativt obefintlig eller neutral eftersom att butiken, i nuläget, har en rimliga och realistisk sådan. Detta leder i sin tur till att hon känner att hon kan uppnå målet med budgeten. Hon menar att butiken har ett bra läge och trogna kunder och att budgeten är satt efter detta men att den trots det är realistisk och uppnåbar. Vidare säger hon att hon inte ser budget som något stressmoment men att den trots allt kan stressa lite om det har gått väldigt dåligt.

Det är klart har det gått väldigt dåligt en längre period så blir man alltså att shit nu måste man öka men de sätter rimliga mål tycker jag.

5.2.2. Försäljningsmätningar

Respondenten berättar att det är självklart att företaget alltid vill att hon och hennes medarbetare ska sälja bra. Hon tillägger dock att företaget är bra på att se till andra faktorer och omständigheter som spelar in i dåliga resultat. Vidare säger hon att det primära fokus, som i fallet med budget, är kunderna och att krav från försäljningsmätningar, för henne, ligger i bakgrunden. Hon menar att mätningar av försäljningen inte blir till en arbetsbörda och inte heller känns betungande och tillägger att hon i pressade lägen snarare skapar mer kontroll över situationen. Vad gäller stödet i samband med försäljningsmätningar förklarar hon att det också är väldigt bra. Respondenten berättar att eftersom regionschefen endast har tillsyn över ett fåtal butiker så hinner hon supporta medarbetarna i butiken väldigt mycket. Hon tillägger att detta känns väldigt skönt för både henne själv och hennes medarbetare och förklarar att uppmuntran och stöd ges vid både med- och motgångar. Vidare berättar respondenten att medarbetarna är väldigt bra på att hjälpa och stötta varandra. En av förklaringarna är att butiken är liten och att alla arbetar väldigt nära varandra. Dessutom får alla medarbetare, inklusive butikschefen, utföra alla arbetsuppgifter, det vill säga det är ingen särskilnad mellan butikschef och övrig personal. Hon berättar även att alla medarbetarna, i butiken, är införstådda med både budget- och försäljningsmål och att hon därmed kan få uppbackning av de andra. Hon menar, återigen, att mätningar och i detta fall försäljningsmätningar kan bli ett stressmoment om det går dålig en längre period. Hon tycker ändå att det är relativt lugnt i och med att företaget är bra på att hitta felet bakom problemen. Att ha mål uppsatta är mer motiverande än att inte ha några alls, berättar hon, och fyller på med att får henne att vilja jobba hårdare.

5.2.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten berättar att butiken och företaget har inställningen att det inte får bli onaturligt vad gäller kundservicen. Hon förklarar att de anställda såklart alltid ska hälsa på alla kunder men att personalen i grund och botten är där för kunden och att det är det de anställda utgår från först och främst och inte vilka mätningar av service kvalitet som finns. Hon tillägger att personlig service är jätteviktigt men att personalen aldrig pressar en kund för mycket, eller använder sig av den, enligt henne, kända servicecirkeln som andra företag använder då detta kan skrämja bort kunder. Hon berättar att de tidigare har använt sig av så kallade mystery shoppers men att butiken slutat med det. I samband med mystery shoppers fick de rapporter

skickat till butiken på hur servicen upplevdes, hon menar dock att detta inte upplevdes som ett stressmoment då alla medarbetare alltid gör vad de kan för alla kunder.

Man ska alltid vara trevlig det är den rollen jag går in i här. Vi vet med oss att vi hälsar och hjälper i princip alla.

Respondenten menar att service och mätningar av denna inte påverkar hennes handlingsutrymme då detta är en självklar del av jobbet som alltid finns med. Vidare berättar hon att medarbetarna alltid får uppmuntran från chefen vad gäller servicekvaliteten. Hon säger att de flera gånger om året har butikschefsmöte om kundbemötande och att detta sedan förs vidare till de övriga medarbetarna så att alla är uppdaterade. Ibland kommer utskick med så kallade "ice breakers" som är till för att underlätta kontakten med nya kunder. Hon menar dock att sådana fraser inte kommer naturligt för henne och att det helt enkelt är bättre att bara vara som man är.

5.3. Butikschef 3

Kvinna, 27 år. Anställd vid företaget i två och ett halvt år och har varit anställd som butikschef i tre veckor.

5.3.1. Budget

Respondenten förklarar att hon gärna vill hålla budgeten eftersom det i slutändan handlar om att företaget ska gå runt. Vidare menar hon att budget, för det specifika företaget del, till stor del handlar om hur mycket som ska köpas in och att det är en självklarhet att företaget vill kunna sälja allt och att det därmed hör ihop med krav. Respondenten säger att budget handlar om att ha kontroll och att det uppnås genom förarbetet, det vill säga att bland annat ha översikt över inköpsvolym så att det inte blir ett överskott och att företaget på så vis kan sälja alla varor. Kontentan, menar hon, är att pressen finns i större utsträckning redan när budgeten utformas och inte när den ska efterlevas. Vidare nämner hon att budget snarare är något som utmanar henne än att göra henne pressad. Hon säger att hon inte blir vidare lätt stressad och att det är bättre att fokusera på vad som kan göras åt problemet istället för att bli stressad.

Det är ingen idé att stressa upp sig utan man får se på lösningar istället.

Respondenten menar att budgeten inte styr hennes arbetssituation i någon större utsträckning men att den dock kan påverka övrig personal då den sätter gränser för hur arbetstimmar blir fördelade. Hon säger att, oavsett hur budgeten ser ut, har hon sina bestämda arbetstimmar medan övrig personal kan ha varierande. Vidare säger hon att hon har ansvar för att planera budgeten och att hon därmed, i viss mån, kan kontrollera hur budgeten utformas för den specifika butiken. Hon förklarar att stöd och uppmuntran ser bra ut. Respondenten menar att stöd ges vid både bra och dåliga dagar vad gäller att genomföra och hålla budgeten. När det går bra för butiken ges beröm och uppmuntran och när det går sämre ges feedback i form av instruktioner på hur butiken och hon kan röra sig framåt och skapa positiva resultat vad gäller budgeten.

5.3.2. Försäljningsmätningar

Respondenten säger att företaget precis har börjat mäta hur försäljningen och kundtrycket ser ut, timme för timme, för att bilda sig en uppfattning angående arbetskraftsåtgång. Utifrån mätningarna utarbetas scheman och uppskattningar angående hur mycket extrapersonal som behövs. Det finns ingen individuell statistik på försäljning utan allt baseras på timmar. Hon menar att de befintliga försäljningsmätningar inte uppfattas som krav på henne utan snarare som hjälpmedel för bedömning av vilka perioder som kundtrycket ökar respektive minskar och därmed vilka åtgärder som behöver vidtas av butiken. Vidare menar hon att i och med att det inte finns några förbestämda försäljningsmål, förutom att lagret ska omsättas, varken avgränsas eller utökas hennes handlingsutrymme till följd av detta. Hon säger att hon ändå har koll på vad som ska och behöver göras. Uppmuntran och stöd, i förhållande till försäljningsmätningarna, jämför hon med vad som gäller för budgeten och menar att det ter sig likadant. Hon får uppmuntran och hjälp av ägaren och om försäljningen börjar dala diskuterar de tillsammans fram en lösning i form av olika typer av kampanjer och annonser. Respondenten förklarar att hon såklart kan känna sig lite stressad av mätningar som visar försäljning när det går dåligt. Hon menar att hon gärna vill veta vad som ligger bakom de dåliga resultaten men att hon ändå inte blir så stressad att hon får panik. Vidare berättar hon att, vid dålig försäljning, ser företaget främst till omständigheter som föranleder de dåliga resultaten och inte till de individuella prestationerna. Hon menar att hon gör allt hon har kan

för att skapa de bästa förutsättningarna och att det därmed är utanför hennes kontroll. Hon nämner att det finns flera externa faktorer som kan påverka försäljningen och att det är dessa omständigheter, företaget och hon själv, i första hand ser till innan hon blir stressad.

Har man alla förutsättningar med sig men det fortfarande är dåligt så kanske man blir lite stressad och börja fundera på vad ska vi göra men oftast kan det förklaras med andra omständigheter.

5.3.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten berättar att företaget inte använder sig av speciella mätningar vad gäller servicekvaliteten. Hon säger dock att det finns policydokument och riktlinjer, om hur de anställda ska bete sig i butiken och mot kunder, vilka hon tycker att alla medarbetare uppfyller. Hon menar att dessa riktlinjer inte är krav utan snarare grundläggande förutsättningar då butiken är väldigt inriktad på hög kundservice. Hon säger att alla potentiella medarbetare får reda på företagets serviceutgångspunkt och att människor som inte klarar av förutsättningarna inte får chansen till anställning.

Klarar man inte av det så får man inte fortsätta så det är ett krav från början att man är serviceinriktad helt enkelt.

Hon talar om att servicekvaliteten är en del av vardagen i butiken och att den är inkorporerad i dess kärna. Hon ser inte upprätthållandet av servicekvalitet som någon belastning utan menar att det bara är det som gäller. Hon menar att, trots att hon kan ha en dålig dag, måste hon släppa den känslan och leverera bra service när hon kommer till butiken. Vidare förklarar hon att hon kan släppa arbetet när hon går därifrån och att hon därmed inte känner någon stress privat som är orsakad av arbetet.

5.4. Butikschef 4

Man, 29 år. Anställd på företaget i sex år och har haft sin nuvarande position som butikschef i tre år.

5.4.1. Budget

Respondenten anser att det är självklart att det ska finnas budgetkrav. Dock uttrycker respondenten att han ser kraven mer som en triggande faktor för honom, och för hela företaget, än som ett negativt krav. Han anser att han inte kommer någonstans utan uppsatta mål och att det jämt är detta som triggas inom företaget.

Så det känns ju mer triggande för mig, inte som ett krav.

Han uttrycker att budgeten ger honom möjlighet till kontroll då han får en överblick över verksamheten. Han tror att budgetkraven kan vara jobbigare för nyare chefer men anser själv att de inte ger honom minskad kontroll över sin arbetssituation. Dock förklarar han att då han var ny på sin nuvarande position, som butikschef, upplevde budgeten och medföljande krav annorlunda och tog då åt sig mer personligen om det inte gick som planerat. Han anser att om det inträffar att han inte kan nå budgeten, tänker han att det ofta kan bero på yttre omständigheter. Således brukar han inte se det som något som beror på honom som individ. Han har dock inte möjlighet att påverka hur budgeten utformas men har chans att ge förklaringar till varför han inte tror att det är rimligt att klara kraven. Stöd relaterad till budget får respondenten i form av veckobrev och kontinuerliga samtal och möten vilket han anser fungera bra. Respondenten tänker mycket på budgeten och målen i denna under tiden han är på jobbet med uttrycker tydligt att det inte är någon han tar med sig hem efter att arbetsdagen är slut.

5.4.2. Försäljningsmätningar

Respondenten anser att dessa mätningar hänger nära ihop med budgeten och därför upplevs på liknande vis. Han ser mätningarna av försäljning som ett mål vilket han anser nödvändigt då det är bra med lite press på sig. Vidare tycker han att dessa mätningar påverkar honom med i en positiv bemärkelse. I relation till försäljningsmätningar tycker respondenten att han har goda möjligheter till att få stöd och support. Han får feedback från sin chef och uttrycker att de jobbar mycket med just feedback inom företaget. Detta tycker respondenten är mycket positivt. Slutligen anser respondenten att mätningar av försäljning inte påverkar honom i

någon negativ bemärkelse relaterat till hans stressnivå.

5.4.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten anser att mätningar av servicekvalitet är ett mycket bra verktyg för honom som butikschef. Han tycker att det ställer krav på honom men fortfarande, likt med budget och försäljningsmätningar, är det inte i någon negativ bemärkelse. Han anser att det är ett lämpligt sätt att säkerställa att allting fungerar hos dem. Han uttrycker vidare att mätningar av servicekvalitet påverkar hans möjlighet till kontroll då det är ett stort bolag med gemensamma riktlinjer att följa. Det är inte många parametrar han själv har möjlighet att bestämma över när det gäller service. Respondenten nämner att de har mycket uppföljningar inom företaget i relation till service mätningar. Han får stöd i form av kommentarer från högre chefer kring hur resultaten av dessa mätningar vilket han sedan förmedlar vidare till sina säljare. Vidare känner respondenten att de stöttar varandra inom butiken. Att säljarna ska känna engagemang säger respondenten är viktigt och är en del av det frö hans själv sått inom företaget. Dessutom tillämpar de, till viss del, provisionsbaserad lön och han poängterar att det ligger i allas intresse att ha bra uppföljning och support bland säljarna. Avslutningsvis anser respondenten att mätningar av servicekvalitet inte påverkar hans stressnivå i någon större utsträckning utan i så fall enbart i relation till budget och försäljningsmätningar.

Men däremot får jag ju feedback från min egen chef då när det gäller servicekvalitet.

Vi jobbar mycket med uppföljning här. Det känner jag är mycket positivt.

5.5. Butikschef 5

Kvinna, 46 år. Anställd på företaget i ett och ett halvt år, med positionen butikschef under hela anställningen.

5.5.1. Budget

Respondenten uttrycker att hon ser budget som något positivt. Hon anser att man behöver något att sträva mot och utan dessa uppsatta mål blir det inte lika roligt. Hon är dock medveten om att det inte alltid går att nå de mål som är uppsatta men poängterar att hon ser

detta mer som en utmaning än ett stressande krav.

Ja, alltså jag tycker ju att det är positivt, man måste ha något att sträva mot, annars är det ju inte roligt alltså.

Vidare anser hon att budget är ett mycket bra verktyg för henne som butikschef. Det hjälper henne att greppa situationen och är det som styr hela deras sätt att arbeta. Hon uttrycker att det självklart kan vara stressande vid de tillfällen då det är svårt att nå upp till budget men ser det som en möjlighet till att kontrollera vad som har gått fel och hur hon då kan utveckla lösningar. Hon har även god möjlighet att påverka hur budgeten blir upplagd och kan modifiera målen samt sätta upp nya om det är önskvärt. Respondenten anser att hon har god möjlighet till support och stöd både från kollegor och från regionchef när det gäller budgeten. De gånger det är problematiskt att nå upp till den satta budgeten finns goda möjligheter till stöd och de hjälper varandra inom butiken för att finna lösningar. Dock uttrycker respondenten, trots att hon upplever sig ha ett bra stöd, att hon skulle önska att stödet vore ännu större när det gäller budgeten. Respondenten uttrycker att hon ej ser budgeten som en stressande faktor, trots att hon inser att det finns faktorer i en budget som kan skapa stress. Hon anser att om hon själv känner att hon har gjort det hon kunnat så är det en sak som en butikschef måste kunna acceptera, det är inte alltid möjligt att nå upp till budgeten. Hon uttrycker att hon är en analytisk person och försöker ta reda på vad det är som har gått fel.

5.5.2. Försäljningsmätningar

Respondenten anser att försäljning är det viktigaste inom företaget och känner att detta ställer krav på henne och att dessa kan vara mer stressande än till exempel budgeten. Dock är hon en person som blir triggad av att kontrollera försäljning då hon tycker om utmaningar. Hon anser att mätningar av försäljning ger henne stor möjlighet till kontroll och ger henne möjlighet att planera arbetet och hur hon ska kunna uppnå högre siffror. Hon anser att målen är realistiska och att inga mål sätts som inte känns möjliga att uppnå. När det gäller försäljning har respondenten goda möjligheter till support och att de arbetar i team i butiken vilket ger bra stöd. Hon har även möjlighet att jämföra med andra butiker när det gäller försäljning samt möjlighet till att utbyta tips och idéer om det är något som har fungerat mindre bra. Försäljningsmätningar anser respondenten vara mer stressande eftersom det är det absolut

viktigaste för företaget men poängterar att hon oftast ser det som en utmaning.

Det är lite sådär motsatt effekt för mig, jag går igång mer om det inte blir resultat. Då tänker jag mer "vad ska vi göra"? Jag är sån som person, lite utmaning gillar jag.

5.5.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten anser att hon alltid vill prestera sitt bästa men inser att det inte alltid är möjligt. Företaget använder sig av "mystery shoppers" vilka kontrollerar servicenivån vilket gör att hon vill prestera bra. Om hon blir kontrollerad vid en dålig tidpunkt upplever hon det som mycket frustrerande men om det istället är vid en lämplig tidpunkt ser hon det som positivt. Respondenten anser inte att denna typ av mätning minskar hennes kontroll eftersom hon oftast själv kan finna en förklaring till resultatet. Möjligheten till stöd relaterat till mätningar av servicekvalitet tycker respondenten är god. Detta visar sig speciellt då någon blir ledsen över ett resultat de inte kan förstå/inte håller med om. Respondenten tycker inte att denna typ av mätningar är stressande utan hon är mest nyfiken på dem. Hon ser det även som ett verktyg då hon kan se hur det fungerar på arbetsplatsen även om hon inte är på plats. Respondenten fortsatte i slutet av intervjun att utveckla hennes tankar kring detta ämne. Hon anser att klimatet har förändrats och att hon nu förväntas göra mer med mindre resurser. Hon ansåg att det finns en gyllene gräns mellan bra stress och dålig stress relaterat till prestationer och krav och att hon för tillfället ligger på gränsen. Hon poängterar även vikten av att personalen är informerad om hur kraven och situationen ser ut för tillfället. Avslutningsvis tycker hon att hon framförallt själv sätter höga krav på sig som person och att hennes personliga drag gör att hon snarare ser utmaningar i pressande situationer.

5.6. Butikschef 6

Kvinna, 22 år. Varit anställd på företaget i fem månader och haft sin nuvarande tjänst som butikschef under hela anställningsperioden.

5.6.1. Budget

Respondenten anser att budgeten de arbetar med känns rimlig. Hon tycker att den är väl anpassad för den placering som butiken har, då relaterat till vilken stad den är placerad i. Hon tycker inte att det känns som något större krav vilket hon anser bero på det faktum att det känns som ett realistiskt mål att uppnå. Vidare är den anpassad efter vilken tid på månaden det gäller då stora variationer kan förekomma eftersom butiken är placerad i en utpräglad studentstad där flest inköp görs i slutet samt början av varje månad.

Det är realistiskt, det är ungefär vad man brukar få in på en dag i Lund.

Jag tycker inte att det är några jättekrav, utan det känns realistiskt.

Respondenten anser att hon själv inte tänker för mycket på budgeten utan det som går före är kunderna och vilken servicekvalitet de erbjuder. Självklart kontrollerar hon hur de ligger till men ser detta mer som en drivande faktor. Hon säger att hon är en tävlingsmänniska och denna typ av mätningar gör att hon driver på sig själv mer för att uppnå resultat. När det gäller stödmöjligheter anser hon att de är goda. Hennes egen chef ger henne stort stöd och uppmuntran och hör ofta av sig med uppskattande ord. Ofta vill hon förmedla att de kommer att klara av de uppsatta målen och att de ska fortsätta att sträva och kämpa på. Vidare uppskattar respondenten att de använder sig mycket av feed-back och är något de får ofta vilket gör att respondenten tycker att möjligheten till stöd är mycket god. Dock upplever hon att budgeten i sig kan vara lite stressande då chefen inte uppskattar att målen inte blir nådda. Visserligen uttrycker hon själv att det inte är så mycket att göra mer än att ta tag i det nästa dag och försöka att ta igen det som är missat. Respondenten menar att det kan vara stressande om de jobbar ensamma i butiken eftersom kravet då enbart ligger på en själv. Då har hon ensamt ansvar för att nå upp till den satta dagsbudgeten vilket gör henne stressad och i dessa situationer ligger då detta ständigt i bakhuvudet.

5.6.2. Försäljningsmätningar

Respondenten anser att företaget trycker väldigt mycket på just försäljningsmätningar. De använder i stor utsträckning så kallad ”merförsäljning” där de försöker att sälja något mer till

kunden än de från början planerat. Till exempel föreslår de ett passande nagellack då kunden kommer till kassan för att betala. Respondenten anser att det ställer krav på henne som person speciellt eftersom försäljningen mäts och allt går att kontrollera via datasystemet. Hon anser att detta skapar lite ångest ibland då hon själv ständigt vill vara på topp.

Man kan få lite ångest av att man ska merförsälja och att det syns i systemet.

Hon tycker att detta stressar henne men uttrycker hur glad hon blir då hon lyckas uppnå de försäljningsmål som är uppsatta. Hon tycker att mätningarna av försäljning påverkar hennes kontroll över sin arbetssituation då det går att kontrollera siffrorna svart på vitt i systemet. Hon menar att hon inte kan glömma till exempel merförsäljningen eftersom detta då går att kontrollera i systemet och att detta då i förlängningen styr hur hon ska jobba. Vidare poängterar respondenten att hon är en tävlingsmänniska och vill att alla kunder ska köpa mer och att hennes siffror ska vara bra. Stödet och supporten när det gäller försäljningsmätningar fungerar enligt henne mycket bra. Hon får säljutbildning från regionchefen vilket hon sedan för vidare till de anställda i butiken. Hon uttrycker att hon får en konstant återkoppling från chefen vilket är mycket uppskattat. Avslutningsvis menar respondenten att hon känner sig stressad av försäljningsmätningar. Denna stress ökar dessutom då det görs jämförelser med butiker i närheten och skulle då hennes egen butik ligga efter vad gäller sälj, upplever hon detta som stressande. Hon menar att hon då känner att hon vill sträva efter att uppnå deras nivå.

5.6.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten tycker att ett leende på läpparna är den bästa servicen och detta är något som hon har präglats av sedan hon började på företaget. Hon säger att de har krav på sig i form av specifika regler och riktlinjer som ska följas, för att på så sätt säkerställa god servicekvalitet. Dock menar hon att varje individ kan sätta sin egen prägel på exakt hur de ger service till kunden.

Det finns ju regler, men man får sätta sin egen prägel också, det gör att det känns lite lättare.

Hon nämner även att de har ”mystery-shoppers” som kommer från Danmark, och att hon självklart känner lite extra krav om hon märker att någon är där för att kontrollera hur

servicenivån ser ut. Hon menar att hon känner kontroll över sin arbetssituation i relation till mätningar av servicekvalitet eftersom hon har möjlighet att själv sätta sin egen prägel och utforma service, till viss del, på hennes eget vis. Vad gäller support i relation till mätningar av servicekvalitet anser respondenten att chefen är noggrann med att hon ska trivas och att samtlig personal ska få regelbunden feed-back. Hon nämner även goda möjligheter till tips och råd kring lösningar vid problematiska situationer. Vidare är stämningen bland kollegor hjälpsam och de peppar varandra. Respondenten upplever att dessa mätningar av servicekvalitet stressar henne mindre än budget och sälj. Detta beror enligt henne själv på att det faller sig naturligt för henne att ge god service eftersom hon är en service minded person med talets gåva. Hon känner sig nöjd och glad då hon lyckas hjälpa en kund och denne kommer till kassan med något hon har hjälpt till att hitta och rekommendera.

6. Analys

6.1. Optimal stress

Teorin kring prestationsmått menar att ett av de bakomliggande målen med att införa mätningar är att motivera anställda (Ax et al., 2007, s. 578 f.; Bhimami, 2012, s. 602; Tonchia & Quangini, 2010, s. 38). Dock säger teorin också att det finns faktorer i utformandet av prestationsmått som bestämmer hur väl de mottas av individen. Realistiska mål, förståelse av innebörden av måtten, möjlighet och resurser till att påverka utfallet av mätningarna samt information om resultat av mätningarna är av stor vikt för att den anställda ska mottas på ett bra sätt (Ax et al., 2007, s. 581 f.). Teorin kring optimal stress menar att vid optimal stress känner individen sig, bland annat, motiverad och presterar då som bäst (Weinberg et al., 2010, s. 79). Detta bör betyda att när faktorerna gällande prestationsmått förekommer, det vill säga att individen mottar prestationsmått väl och känner sig motiverade, torde också en optimal nivå av stress föreligga då modellen visar att det finns ett samband mellan motivation och optimal stress.

Bland respondenterna uttrycker flertalet att målen med prestationsmätningarna är realistiskt satta. Kommentarer som ”bra möjlighet till att komma med idéer och förslag” och ”bra kommunikation av resultat” ges också av ett flertal av respondenterna. Dessa kommentarer borde kunna kategoriseras under en eller ett flertal av de ovan nämnda faktorer vilket sammantaget betyder att, i de butiker vi besökt, förekommer många av de kritiska faktorerna gällande prestationsmått. Detta i sig själv torde leda till att prestationsmått mottas väl av de tillfrågade respondenterna och att, genom resonemanget ovan, optimal stress kan sägas föreligga. Att prestationsmått mottas positivt, ska, i förlängningen kunna vara en motiverande faktor som även ger den anställda den optimala stress som behövs för att känna sig lugn, motiverad samt engagerad.

Nästan uteslutande alla respondenter nämner också att supporten vad gäller de tre prestationsmått är god något som bland annat torde innefatta en bra kommunikation samt förståelse från överordnade vilket resulterar i att fler faktorer gällande mottagandet av

prestationsmått borde förekomma än de som uttryckligen sagts. Det betyder att support som innefattar god kommunikation och förståelse också kan verka som en faktor för att de anställda ska motta prestationsmått väl. Supporten kan därför vara en mekanism som kontrollerar hur prestationsmåten upplevs på ett annat sätt än att bara vara en moderator till krav, vilket krav-kontroll-support-modellen bland annat nämner. Detta innebär i slutändan att även supporten gör att prestationsmåten blir mottagna väl vilket borde skapar positiva reaktioner från anställda. Det ska dock tilläggas att resonemanget kring hur faktorerna relaterar sig till stress inte helt kan isoleras från andra faktorer som inverkar på hur stressnivån och mottagandet av prestationsmått utfaller. Teorin säger att faktorerna är av stor vikt men detta betyder inte att andra faktorer kan uteslutas och en vidare analys av stress relaterade faktorer bör således göras.

6.2. Krav- kontroll - supportmodellen

Kontentan av krav-kontroll-support-modellen (Karasek, 1979, s. 288) är att hårda krav i kombination med låg möjlighet till kontroll över arbetsituationen leder till stress för den anställda. Och på motsatt sätt resulterar hög kontroll och låga krav i lägre nivåer av stress för individen. Krav betyder bland annat arbetsmängd och arbetstid och påverkas av tidsbrist, arbetstempo samt arbetsmängd. Kontroll betyder möjligheten till kontroll över arbetsituationen och arbetssysslor och påverkas av flexibilitet i arbetsprocessen, möjlighet att bestämma arbetshastighet samt tid spenderad åt en arbetsuppgift. Den sista faktorn, support, syftar på möjligheten till stöd från chefer och kollegor som kan påverkar krav och kontroll.

Teorin redogör för att låga krav i kombination med hög kontroll ska resultera i lägre nivåer av stress. Teori kring optimal stress säger att för låg nivå av stress leder till, eller liknas vid en låg belastning på individen, som betecknas som en underbelastning. Självklart torde stressnivån, i viss mån, vara individuell men teorin säger endast att kombinationen låga krav och hög kontroll ger lägre nivåer av stress och att stressen successivt minskar eller ökar beroende på variablerna. Detta borde dock betyda att, oavsett personlig tolerans mot stress, kommer en kritisk punkt där krav och kontroll i kombination resulterar i en så låg nivå av stress att det blir en underbelastning. En underbelastning kan enligt teorin om optimal stress (Weinberg et al., 2010, s. 79) liknas vid en negativ eller dålig stress då den är för låg och att den anställde därmed, bland annat, känner sig uttråkad och frånvarande. En låg nivå av stress

som låga krav och hög kontroll leder till behöver därmed inte endast vara positiv utan kan således även skapa lägre nivåer av prestation och motivation. Bland våra respondenter uttrycks detta genom att individerna själva säger att de vill ha en viss mån av krav och mål att nå upp till eftersom detta skapar motivation. De nämner att om de till exempel inte hade en viss säljnivå att nå upp till så skulle de inte försöka lika mycket. Eventuellt är det dock så att dessa individers stressnivå är relativt hög och att de klarar av en mängd krav som andra individer möjligen skulle uppfatta som stressande.

6.2.1. Budget

Överlag verkar prestationsmålet budget anses som en självklarhet bland respondenterna. De anser att budget är en grundläggande förutsättning för ett företag och att det är självklart att det finns en sådan samt att de jobbar mycket med den. När de ska beskriva hur krav, kontroll samt support ser ut i förhållande till detta prestationsmål menar de flesta att det finns en viss mängd av krav i relation till budgeten. Samtidigt menar ett stort antal av respondenterna att de har befogenhet att åtminstone komma med idéer och förslag på hur budgeten ska utformas vilket de uppskattar. Ett samlat uttryck för det respondenterna uppger torde vara att de innehar medbestämmande i frågor gällande budget. Per definition betyder det att individen får vara med och bestämma gällande budgetfrågor vilket i sig torde betyda att det i förlängningen ökar individens möjlighet till flexibilitet i arbetsprocessen. I och med att respondenten, efter egen åsikt och efter vad som passar denne, kan ändra eller bestämma hur budgeten ska utformas ökas senare flexibiliteten i arbetsprocessen då individen själv, i viss mån, bestämt villkoren. Flexibilitet i arbetsprocessen är en synonym till att inneha kontroll och därmed betyder medbestämmande i budgetutformningen alltså att kontroll, i olika grad, finnas på arbetsplatserna. För att sammanfatta kan vi skönja att samtliga respondenter upplever en viss grad av krav i relation till budget, dock inte nödvändigtvis för höga eller negativa sådana, men att respondenterna har denna i bakhuvudet och ständigt strävar efter att nå den. Dessutom kan vi fastställa att det också finns kontroll i någon grad i de olika butikerna hos de respektive butikscheferna. Enligt teorin ska den kontroll som finns således moderera de upplevda kraven så att stressen ska minska. Det teorin inte tar hänsyn till är att det är svårt att mäta graden av kontroll samt krav och att graden kan variera för respektive individ. Detta betyder att det är svårt att mäta sambandet mellan graden av krav och kontroll. Att fastställa att det finns krav och kontroll gör inte att en skala på stressen kan utrönas. Kraven kan vara så höga att kontrollen inte kan moderera stressen i stor utsträckning och stressnivån blir därför i liten grad

modererad trots att kontroll ändå finns. Dessutom torde individer reagera olika på krav och kontroll och samspelet mellan dessa. Det som dock går att säga är huruvida stressen är negativ eller positiv och därigenom optimal. En av våra individer uttryckte detta under intervjun genom att uttrycka att ”de alla är på gränsen” vilket för henne innebar positionen precis innan stress och krav blev för höga och därmed negativa istället för motiverande. Detta kan således tolkas som en optimal stressnivå och vår slutsats är att majoriteten av våra respondenter tenderar att uttrycka sig på liknande vis och undviker det vill säga de negativa konsekvenserna av stress.

Parallellt med detta resonemang kan ”möjlighet till att komma med idéer och förslag” också vara en faktor som gör att prestationsmålet i sig mottas väl. Själva processen att få vara med och bestämma innebär naturligt att individen förstår måttets innebörd, det betyder dessutom att individen har resurser och möjligheter till att påverka utfallet av mätningarna då denne själv sätter upp premisserna för hur målet ska nås samt vilket målet är. I enlighet med resonemanget ovan borde motivation finnas då måtten är utformade på ett sådant sätt att individen mottar dessa väl. Vissa respondenterna säger också uttryckligen att målen är ”peppande” och att utan dem kan det kännas ”tråkigt” vilket också tyder på att målen är motiverande, detta utan att kommentera hur stor del mottagande av måtten spelar in. Sammantaget torde motivation tyda på att stressen i sammanhanget är optimal eller i varje fall inte negativ.

Ovanstående resonemang kring medbestämmande, som kan innebära flexibiliteten i arbetsprocessen vilket är synonymt med kontroll, betyder alltså även att faktorer kring mottagandet av ett prestationsmål kan göra att kontrollen ökar. Att, som teorin säger, ”ta emot väl” kan alltså betyda att kontrollen för den anställde ökar och att denne då blir mer motiverad och eventuellt mindre stressad av ett prestationsmål. Som nämnts ovan är faktorn ”realistiskt” viktig i samband med hur väl prestationsmåten uppfattas. Flertalet respondenter nämner, i samband med att de har möjlighet att påverka, att de anser budgeten vara rimligt satt.

6.2.2. Försäljningsmätningar

Vad gäller prestationsmålet försäljningsmätningar så går det att skönja att det finns höga krav

relaterat till måttet vilket respondenterna också uttryckligen talar om. Detta märks även tydligt då respondenterna talar om hur de ständigt har tillgång till uppdaterad försäljningsstatistik där de kan kontrollera hur de ligger till i förhållande till budget och att detta på olika sätt kan verka ”pressande”. Vad gäller kontrollen uppger flertalet respondenter att den kontinuerligt uppdaterade försäljningsstatistiken, trots att de till en början benämner det som pressande och som en sorts krav, inger dem kontroll över situationen.

Respondenterna menar bland annat att det är ett ”hjälpmedel” och att de med hjälp av försäljningsstatistiken kan planera och skapa sig en känsla av kontroll över situationen. Först kan vi se att det är svårt för respondenterna att helt skilja på krav och kontroll. De pratar om krav och kontroll om vart annat och blandar till viss del ihop begreppen. Detta är också en del av den kritik som modellen kring krav och kontroll fått, att det är svårt att särskilja dessa begrepp (Johnson & Hall, 1998, s. 1341). Det vi kan skönja ur deras beskrivningar och kroppsspråk är ändå att försäljningsmätningarna i varje fall upplevs som ett krav då både arbetstempo och arbetsmängd ökar i samband med den kontinuerliga informationen individerna får genom datasystemet som talar om försäljningen. Samtidigt som försäljningsstatistiken är ett krav skapas ändå en möjlighet till kontroll över arbetssituation då respondenterna, i och med informationen, ständigt kan påverka denna genom olika åtgärder. Respondenten är således inte hjälplös inför systemet utan har befogenheter att ändra åtgärder och insatser för att påverka resultaten vilket ger en känsla av kontroll.

Utöver detta pratar respondenterna om hur de anser mål vara triggande. Majoriteten säger att de kan bli ”peppade” och motiverade inför att uppnå de mål som är satta. Några nämner även hur de inte hade uppskattat en motsatt situation då det hade varit tråkigt och omotiverande utan dessa mål att sträva efter. Teorin kring optimal stress menar att för lite stress leder till, bland annat, en känsla av att vara uttråkad, känna låg moral och apati och lägre arbetsprestation. En positiv stress, som också kallas för optimal stress, kännetecknas däremot av att individen känner sig motiverad, lugn, full av energi och kreativ. För att tillämpa ett baklänges orsakssamband, det vill säga att istället för att gå från stress till beteende gå från beteende till stress, betyder detta att de tillfråga respondenterna, med mål, blir motiverade och ”peppade”, det vill säga, innehar en optimal individuell stressnivå. Tvärtom, utan mål, känner sig respondenterna ”uttråkade” och ”omotiverade” vilket torde betyda att respondenten upplever för lite stress, eller annorlunda uttryckt, negativ stress. Bland våra respondenter verkar de ligga på en bra nivå då det gäller försäljningsmätningar då ett flertal uttrycker att de

i första hand blir motiverade av mätningarna och inte negativt stressade. Denna fina linje mellan krav och för låga krav är förmodligen inte helt enkelt att definiera men de teorier som presenterats kring optimal stress verkar vara mycket applicerbara på våra respondenter. Framförallt finner vi det intressant att de uttryckligen nämner hur det finns olika sidor av stress där de är medvetna både om den positiva och den negativa vilket för oss, i ett inledningsskede av studien, inte föreföll som självklart då stress överlag har en negativ klang i många sammanhang. Att respondenterna uttrycker möjlighet till ökad motivation och därmed ökad prestation pekar på den chans till positiva utfall som finns i och med dessa mätningar. Om företag lyckas utforma de på ett korrekt vis kan högre resultat uppnås som en följd av optimal stressnivå.

6.2.3. Servicekvalitet

Vad gäller mätningar av servicekvalitet så anser respondenterna överlag att dessa mätningar är nyttiga för att de kan peka på möjligheter till att utvecklas. Några nämner dock att mätningar av servicekvalitet kan vara kravfyllda speciellt då det görs med så kallade "mystery shoppers". En del av detta beror säkerligen på att denna typ av mätningar sker utan att individen på förhand vet vilken kund som utför mätningen och därefter utvärderingen. Möjligt är att detta är en faktor när det gäller prestationsmått som försämrar mottagandet hos individen då det inkluderar en osäkerhet och en känsla av att vara övervakad utan att veta när.

Respondenterna nämner, i samband med frågor kring budget, att budgeten självklart finns med i deras tankar men de nämner utöver detta att service och att tillfredsställa kunden är deras primära fokus. Genom individernas svar och sätt att uttrycka sig ser vi en tendens till att denna typ av mätning, speciellt via mystery shoppers, inverkar på individerna och ställer höga krav på deras prestation. Som nämnts tidigare beror mottagande av prestationsmått på ett flertal faktorer varav en är huruvida måttet används för att utvärdera individen eller för andra orsaker. I en mätning med mystery shoppers ställs individen mycket i fokus och en individuell utvärdering kan göras vilket förmodligen påverkar hur våra individer uppfattar denna typ av mätning. Vidare tror vi att avsaknaden av kontroll kan inverka på deras uppfattning av detta prestationsmått. De nämner att de inte vet exakt när denna mätning genomförs utan detta är något som görs utan förvarning vilket minskar möjligheten för individen att känna kontroll över situationen och därmed, enligt teorin, ökar känslan av stress inför detta prestationsmått. Dock uttrycker flera respondenter att det trots att överlag känner kontroll över dessa mätningar och baserar då denna känsla på att de är servicepersoner och att det därför kommer

naturligt. Vidare uttrycker flera att de ges möjlighet att sätta sin egen prägel på servicen, trots riktlinjer och dokument att följa, vilket således ökar deras möjlighet till kontroll. På så vis verkar kraven från detta mått vara aningen dubbla då en oväntad mätning kan inverka negativt men möjligen modereras då individen är trygg i sig själv och sin serviceinställning. Denna typ av mätning och individernas inställning till densamma kan relateras till det ökade servicefokus som diskuterats i inledningen till denna studie. Allt fler företag inser vikten av att ge god service och våra individers inställning pekar på hur butikscheferna uppmärksammat behovet av att skapa lojala och tillfredsställda kunder genom service. Huruvida våra respondenter känner av den rollkonflikt som enligt Korczynski (2008) kan uppstå är svårt att tydligt utröna. Respondenternas position är sådan att de arbetar nära kunder, kombinerat med ett högt ansvarstagande, men en av anledningarna till svårtydigheten kan vara deras orubbliga inställning till service och servicekvalitet. Då något är självklart för en individ är det möjligt att kraven från två håll inte blir lika betungande då det enligt individerna faller sig mycket naturligt att ge god service. Individen nämner att de har möjlighet att utföra servicen på deras eget vis och ge den en personlig prägel. Detta ser vi som ett uttryck för kontroll och gör således att individen inte uppfattar det fullt lika kravfyllt. Dock ser vi tendenser till styrning från företaget då det enligt respondenterna finns riktlinjer och servicedokument att följa i många situationer. Dock verkar detta inte nämnvärt påverka individerna då de flesta anser att en personlig service är bra och uppskattat av kunderna, även detta en inställning som vi anser tyda på individernas känsla av kontroll vilket modererar kraven.

6.2.4. Support

Utöver detta, menar litteraturen, att support från arbetskolligor och andra arbetsrelaterade individer har en modererande faktor på stressnivån. Det vill säga support kan minska stressen och göra prestationsmått mindre kravfyllda (Johnsson och Hall, 1988, s. 1336). Denna faktor har kommenterats tidigare i denna analys, i relation till budget, försäljningsmätningar och mätningar av servicekvalitet och det vi kan se är att denna faktor, support, överlag tenderar, bland våra respondenter, att vara väl utvecklad, fungerande samt mycket uppskattad. Respondenter utnämner deras arbetsmiljö som positiv och menar även att det finns en känsla av stöd mellan de anställda där de hjälper varandra att bli motiverade och engagerade i arbetet.

Våra respondenter nämner själva arbetsmiljön som positiv och att det finns en känsla av stöd

mellan de anställda där de hjälper varandra att bli motiverade och engagerade i arbetet. Då våra intervjuobjekt är chefer gör detta att de både får ta emot och ge feedback vilket i sig skapar en till viss del annorlunda situation. Dock verkar de reflektera över båda typerna av stöd då de får frågan och anser att båda fungerar väl.

6.3. Övriga reflektioner

Vidare nämner många respondenter att dåliga resultat inte åläggs respondenten personligen, detta gäller då samtliga de studerade prestationsmåten. Detta verkar vara en viktig del i att kraven inte känns lika betungande. Att misslyckanden oftast har en yttre förklaring som inte åläggs individen personligen. Detta skulle betyda att det finns fler faktorer som påverkar krav än de som nämns i teorin, nämligen hur misslyckanden åläggs individen. Detta kan härledas till hur stort personligt ansvar individen har och vilket fokus organisationen har vid misslyckanden. Kontentan är att personligt ansvar och fokus på inre, det vill säga personalens fel, eller yttre, kunders oförutsägbarhet, faktorer gör att den anställde upplever kraven olika.

En intressant upptäckt är att den manliga respondenten benämner, till skillnad från de övriga kvinnliga respondenterna, budget som ”budgetkrav”. Respondenten anser därmed att budget i sig själv är ett självklart krav och reflekterar inte över att det kan vara något annat. Det denne dock tillägger är att det är ett väldigt ”triggande” krav. Detta kan visa tendenser på könsskillnader i hur krav uppfattas och upplevs. Visserligen uppger flertalet av respondenterna att budget känns som ett krav och att det kan vara motiverande dock inte med samma uttryck som den manlige respondenten. Vid intervjun visade denne upp stor lust vid att utmanas och på något vis få tävla. Debatten kring kön och genuskillnader faller utanför denna studies ramar men är ett intressant spår att vidare studera då det kan vara så att hur prestationsmått ska utformas kan skilja beroende på till vilket kön de vänder sig. Att män och kvinnor kan bli påverkade på olika sätt av jobb med höga krav har även setts i tidigare studier, se till exempel Van der Doef (1999, s.107). Dock är det så att detta även kan vara personlighetskillnader och inte könsskillnader då även andra respondenter uttrycker att de är tävlingsmänniskor och att arbetet därför passar dem bra. Möjligt är att respondenterna till viss del är lika då de jobbar inom samma bransch och att deras personliga karaktärsdrag inverkar på hur de mottar dessa prestationsmått. Detta faktum har även lyfts fram tidigare i kombination med en diskussion

kring yrkesspecifika studier vilket vissa författare förespråkar (Van der Doef och Maes 1999). Något den manliga respondenten också tillägger är att synen på budgetkravet dock har förändrats med tiden och att som nyanställd var kraven svårare att hantera och respondenten ålade sig själv mer av ansvaret om något gick fel. Nu vet respondenten att det kan vara yttre faktorer som påverkar utfallet. Återigen, som tidigare nämnts, verkar ansvaret för misslyckande spela en stor roll i hur individen uppfattar kraven och prestationsmått. Det respondenten säger tyder också på att ju mer erfarenhet desto mindre ansvar ålägger sig den enskilda individen sig för misslyckanden. Detta behöver inte betyda att individen blir mer nonchalant mot misslyckanden utan snarare att individen, med erfarenhet, blir bättre på att objektivt se vad som skapar misslyckanden eller sämre resultat. Detta tyder alltså på att erfarenhet och tid i organisationen modererar kraven som uppkommer med ett prestationsmätt.

7. Slutsats

Syftet med vår studie är att undersöka hur tre prestationsmått; budget, försäljning och mätningar av servicekvalitet påverkar individernas uppfattning av krav, kontroll och support och därigenom den individuella stressnivån.

Meningen med denna studie är att se huruvida tre mätningar vad gäller de anställdas prestationer rörande budget, försäljning och servicekvalitet påverkar individens stressnivå genom påverkan på krav, kontroll och support. Eftersom syftet är att se hur krav, kontroll och support, som i sin tur påverkar stressnivån, inverkar på individen är det också intressant att i sin tur undersöka huruvida den eventuella stressen som uppkommer är positiv respektive negativ eller optimal och hur detta får individerna att agera. Hur individerna uppfattar stressnivån och hur de sedan reagerar på den är i förlängningen också intressant för företag i sig då individens reaktion och prestation påverkas av nivån av stress.

Slutsatsen är att det, i samband med prestationsmått, uppkommer krav men att det också finns flera modererande faktorer som minskar dessa och därmed minskar stressen. Kontroll och support är de huvudsakliga moderatorerna, vilka då ingår i krav-, kontroll- och supportmodellen, som har använts genom studien, men det uppkom dock även fler faktorer som kan påverka graden av stress. Ansvar, erfarenhet och tid i organisationen samt fokus från organisationens sida har visat sig påverka individernas uppfattning angående krav. Det vill säga det har funnits många faktorer som minskar graden av krav och kontrollen verkar ha varit relativt hög det vill säga, enligt teorin, borde låg nivå av stress föreligga. I teorin verkar en låg nivå av stress vara förmånlig och positiv men att ha för låg nivå av stress leder bland annat till att individen känner sig uttråkad och skapar låg moral. För låg stress är alltså föranledd av en underbelastning som tar sig uttryck i form av för lite att göra under en lång period och/eller att arbetsuppgiften inte utnyttjar den anställdes potential (Weinberg et al., 2010. s. 79). I respondenternas fall verkar ingen underbelastning föreligga och samtliga verkar inte heller uppleva varken apati, uttråkning eller låg moral. Detta måste betyda att stressen är relativt låg i och med de modererande faktorerna i samband med prestationsmätningar men att själva mätningen ändå ger upphov till ett slags mål eller motivation som håller stressen på rätt nivå och kanske till och med optimal nivå där den anställda presterar som bäst och känner sig engagerad och motiverad. En respondent menar att

det hade varit tråkigt utan mycket att göra, det vill säga utan en stor arbetsmängd vilket betyder att det hade varit tråkigt utan krav som bland annat benämns som arbetsmängd. Detta tyder på att en bra nivå av stress kräver en viss nivå av krav och att det inte förutsättningslöst är bra med så låga krav och så hög kontroll som möjligt utan slutsatsen blir att det är just en viss nivå som ska eftersträvas för att uppnå bäst resultat och prestation. En annan respondent vidrör ämnet genom att påpeka att denne för tillfället precis klarar av arbetsmängden men att det snart kan gå över till ”negativ stress” om denne får mer att hantera. Här finns alltså det motsatta förhållandet, för mycket krav kan skapa en negativ stress.

Något som vi märkt när vi intervjuat våra respondenter är att samtliga har haft svårt att skilja begreppen krav och kontroll åt. De har till en början blandat ihop de två begreppen och vi har därmed fått hjälpa till att särskilja dem med hjälp av exemplifiering på de båda begreppen. Detta tyder på att begreppen i verkligheten finns i en kombination och detta gör det svårt för den anställde att bryta ner i olika begrepp och se till vad som påverkar vad. Detta är också kritik som lyfts fram med modellen, att det finns svårigheter att särskilja begreppen krav och kontroll (Johnson & Hall, 1998, s. 1241).

De individuella karaktärsdragen har tagits upp i analysen ovan och är en av de punkter vi valt att lyfta fram. Överlag verkar individerna medvetna om att de styrs av deras personlighet och att de reagerar på ett visst sätt beroende på att de är just som de är. Ett exempel på detta är när individerna beskriver sig som tävlingsmänniskor och således reagerar positivt på utmaningar till skillnad från negativ, då beroende på personlighetsdrag. Vidare är en framstående faktor genom vår analys begreppet ”realistiskt”. Detta då i relation till kraven vilka individerna i många fall nämner som just realistiska. Och via detta blir slutsatsen att en av faktorerna som, enligt teorin, påverkar individens mottagande av prestationsmättet, är förekommande. Dock är det intressant i detta fall då varje individ har en individuell uppfattning kring nivåer på krav och huruvida individen reagerar positivt eller negativt är förmodligen en svår avvägning beroende på personliga förutsättningar och egenskaper. Att vidare studera hur kraven kan anpassas individuellt kan ge företag möjligheter att hålla sig till de positiva utfallen av att införa olika typer av mätningar och kontroller, ett område vi lämnar för kommande studier.

Överlag anser vi att respondenterna uppfattade dessa mätningar som mindre kravfyllda och stressande än vad vi i inledningsfasen spekulerade kring. Ett antal faktorer har identifierats som möjliga orsaker till detta utfall varav de två första är möjligheten till kontroll samt den

välutvecklade supporten. Just den välfungerande supporten har förmodligen många olika anledningar och det är intressant att reflektera kring vilka premisser denna faktor stöds på. Ledarskap och organisationskultur är två begrepp vi identifierat och som vi anser kunna tänkas påverka hur stödet upplevs och även i vilken utsträckning det ges stöd överhuvudtaget. Intressant vore att jämföra styrningsmodeller och ledarskapsutformning mellan företagen för att på så vis utröna om samma typ av chefskap utövas eller vilka skillnader som föreligger. Eventuellt bygger organisationerna på ömsesidigt beroende där de högre cheferna ger en hög uppskattning och kontinuerlig feedback som ett sätt att skapa motivation och trygghet vilket på så vis gör att individerna upplever de samtida kraven som mindre betungande. Möjligt att synen på support och feedback är mycket varierande mellan till exempel branscher och företagsstruktur samt på en större nivå som mellan kulturer och land. De flesta studier vi har tagit del av är landsspecifika vilket kan tyda på att skillnader föreligger och intressant vore således att göra jämförelser för att på så vis kunna peka på hur dessa faktorer påverkar individernas uppfattning.

Ytterliga slutsatser kring det relativt goda mottagandet av prestationsmått hos våra individer är att de bakomliggande motiven med prestationsmåttan möjligen syns igenom och att de inte är särskilt kontrollerande utan snarare implementerade som ett sätt att skapa motivation och möjlighet till kontroll. Det kan även vara så att just dessa mått inte är speciellt datoriserade och exakta vilket kan göra kontrollen mer följsam och lättare att anpassa efter individer. Då studien fokuserar på butikschefer finns anledning att diskutera deras roll och om den påverkar hur de anser att mätningarna påverkar deras uppfattning av krav-kontroll och support. Eftersom chefer har en högre position kan det vara så att mätningarna inte upplevs som fullt lika kontrollerande som om det varit en lägre anställd som blivit mål för mätningarna. I analysen framkommer det tydligt att individerna värdesätter det faktum att de känner kontroll över, och möjlighet att påverka, sin arbetssituation och de nämner uttryckligen hur detta minskar deras känsla av krav och därigenom stress. Denna möjlighet kan vara betingad av det faktum att deras position är högre än många andra anställda inom företaget vilket således kan öka kontrollvariabeln. Anställda som jobbar under flera chefer kanske skulle ha reagerat annorlunda vilket till exempel syns tydligt i de studier kring call-centers som vi tagit del av och nämnt i inledningen till denna studie. Vilket utfall en studie på så kallade front-line personal, istället för chefer, skulle få om den gjordes med respondenter från Sverige och specifikt i konfektionsbranschen är något vi ser som ett intressant forskningsområde men som vi lämnar till kommande studier att utreda.

8. Litteraturförteckning

8.1 Tryckta källor

Arnold, J., Cooper L, C., Robertson, T, I., (1998). *Work psychology – Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 3rd edition. Harlow, England, Pearsons Education limited.

Atkinson, H. & Brander Brown, J., (2001). Rethinking performance measurements: assessing progress in UK hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13. Nr. 3, s. 128-136.

Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., (2007). *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 3:3. Liber, Malmö.

Bloemer, J. & Ruyter, K. D., (1995). Integrating service quality and satisfaction: pain in the neck or marketing opportunity? *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 8, s. 44-48.

Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S., Raya, M. (2012). *Management and cost accounting*. Harlow, Financial Times/Prentice Hall.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö, Liber Ekonomi.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö. Liber AB.

Burnes, B. (2009). *Managing change - a strategic approach to organizational dynamics*. London, Prentice Hall.

Bunce, P., Fraser, R., Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*. Vol. 6. Nr. 3, s. 253–265.

Chytas, P., Glykas, M., Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Management*. Vol/Nr. 31. s. 460-468.

Alison M. Dean, Al Rainnie, (2009). Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, Nr: 5 s. 326 – 337

Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research, *Work & Stress*, Vol. 13, Nr. 1, s. 87-114.

European Agency for safety and health at work. Tillgänglig:
<http://osha.europa.eu/en/topics/stress>
Hämtad 2012-05-14.

Europeiska arbetsmiljöbyrån, (2012). Stress på arbetsplatsen kommer att öka. (Elektronisk) Europeiska arbetsmiljöbyrån. 27 mars. Tillgänglig: <http://osha.europa.eu/sv/press/press->

[releases/stress workplace to rise say 8 out of 10 in major pan-european opinion poll.](#)
Hämtad 2012-05-03.

Fromm, J. & Hagström, U. (2011). *Att sova med jobbet - tjänstemännens arbetsvillkor*. TCO publikation, Stockholm.

Ford, R.C., Latham, G.P., Lennox, G. (2011). Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement. *Organizational Dynamics*. Vol. 40, s. 157—164

Grönroos, C. (2004). *Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats*. Upplaga 1:2. Malmö, Liber AB.

Grönroos, C. (2008). *Service Management och Marknadsföring - Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö, Liber AB.

Hansen, S., Otley, D., Van der Stede, W. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, s. 95–116.

Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur AB.

Härenstam, A. 2008. Organizational approach to studies of job demands, control and health, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 34, Nr.6 (suppl), s. 144-149.

Häusser J.A., Mojzisch, A., Niesel, M., Schulz-Hardt, S., (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, Vol. 24, Nr. 1, s. 1-35

Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund. Studentlitteratur AB.

Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population, *American Journal of Public Health*, Vol. 78, Nr. 10, s. 1336-1342.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard business review*. Vol. 70, Nr. 1, s. 71-79.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 2, pp. 285-308.

Karolinska Institutet, på uppdrag av Stockholms läns landsting, (2009). *Stress i arbetet*. (Kontaktperson Carl Åborg.)

Korczynski, M. (2008). *COB*. I Macdonald, C., & Korczynski, M., (Red.). *Service Work – Critical Perspectives*. New York. Routledge.

- Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). *Marketing management*, 13th edition, London, Pearson Education Ltd.
- Lawler, E.E., (2003). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, Vol: 32, No: 4, s. 396–404.
- Lindmark, A., Örnevik, T. (2011). *Human Resource Management - Organisationens hjärta*. Lund, Studentlitteratur AB.
- Lomberg, S., (2012). *Cheferna mår dåligt av skenande stress*. (Elektronisk). Svenska Dagbladet - Näringsliv, 12 mars. Tillgänglig: http://www.svd.se/naringsliv/cheferna-mar-daligt-avskenande-stress_6897835.svd. Hämtad 2012-05-15.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund. Studentlitteratur AB.
- Läätä, K. & Haldma, T., (2011). Performance measurement patterns in service companies. *Baltic Journal of Management*, Vol. 6, No.: 3, s. 357-377.
- Maksoud, A.A., Dugdale, D., Luther, R., (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review*, vol. 37, p.261–297.
- May, T. (2011). *Social research; issues, methods and process*. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw Hill, Open University Press.
- Menon, N. & Akhilesh, K.B, (1994), Functionally Dependent Stress among Managers: A New Perspective, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, Nr. 3, s. 13 - 22
- Marchand, M. & Raymond, L. (2008). Researching performance measurement systems - An information systems perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28. Nr. 7, s. 663-686.
- Mullins L.J. (2010). *Hospitality management and organisational behaviour*. 4th ed. Harlow, Longman.
- Mone, E., & London, M. (2010). *Employee engagement through effective performance management - a practical guide for managers*. New York, Routledge / Taylor & Francis Group.
- Noblet, A., Rodwell, J., McWilliams, J. (2001). The job strain model is enough for managers: No augmentation needed, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, Nr.: 8 s. 635-649.
- Pinterits, A., (2009). *Coordinating internet sales with other channels - A performance measurement model*. Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Senge, P. N. (1992). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business Press.
- Sert, G., (2010). *Occupational Stress - the impact of occupational stress on employee performance*. Lap Lambert Academic Publishing AG & Co. KG, Saarbrücken, Germany.

Shanker, C. M., (2007). Measure your way to sales and profitability. *JCK*, Vol. 178, Nr. 4, s. 134-135.

Sifo, (2001). Stressade chefer. (Elektronisk). Dagen 15 november. Tillgänglig: <http://www.dagen.se/vardag/stressade-chefer/>. Hämtad 2012-05-15.

Sparks, K. & Cooper, C. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship - towards the use of situation-specific models. *Journal of organisational psychology*. Vol. 72, s. 219-229.

Sydsvenskan (2012). Facklig protest mot Vero Moda. (Elektronisk). Sydsvenskan. Tillgänglig: <http://www.sydsvenskan.se/sverige/facklig-protest-mot-vero-moda>. Hämtad 2012-05-01.

Tjänstemännens Centralorganisation, TCO, pressmeddelande 2012-03-02. Tillgänglig: http://www.tco.se/Templates/Page1_238.aspx?DataID=12476. Hämtad 2012-05-15.

Tonchia, S. & Quagini, L. (2010). *Performance measurement systems*. Heidelberg/Berlin. Springer-Verlag Berlin.

Voudouris, C., Owusu, G., Dorne, R., Lesaint, D. (2008). *Service Chain management - technology innovation for service businesses*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.

Weinberg, A., Sutherland, W., Cooper, C., (2010). *Organizational stress management - a strategic approach*. Great Britain, CPI Antony Rowe; Chippenham and Eastbourne.

Wilson, A.M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance, *Managing Service Quality*, Vol. 8, Nr. 6 s. 414 - 420.

Waltenberg, L., (2005). "Ensamt att vara mellanchefer". (Elektronisk). Sydsvenskan 3 juni. Tillgänglig: <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/ensamt-att-vara-mellanchefer/>. Hämtad 2012-05-14.

Wang, Y., Pearson, T.E., (2002). Measuring Personal Service Quality, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 3, Nr. 2, s. 3-27.

Williams, W.D., (2003). Measuring Government in the Early Twentieth Century, *Public Administration Review*, Vol. 63, Nr. 6, s. 643-659.

8.2 Muntliga källor

Butikschef 1, 26 år, kvinna.

Butikschef 2, 23 år, kvinna.

Butikschef 3, 27 år, kvinna.

Butikschef 4, 29 år, man.

Butikschef 5, 46, kvinna.

Butikschef 6, 22, kvinna.

Appendix 1. Pilotstudie

Bakgrundsfaktorer

Kön?

Hur gammal är du?

Hur länge har du varit anställd vid ditt nuvarande företag?

Hur länge har du haft din nuvarande position/tjänst i företaget?

Vilken position har du inom företaget?

Krav

Hur anser du att budget påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Hur anser du att försäljningsmätningar påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Hur anser du att mätningar av servicekvalitet påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Kontroll

Hur anser du att budget påverkar din kontroll över din arbetssituation och dina arbetssysslor?

Hur anser du att försäljningsmätningar påverkar din kontroll över din arbetssituation och dina arbetssysslor?

Hur anser du att mätningar av servicekvalitet påverkar din kontroll över din arbetssituation och dina arbetssysslor?

Support

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till budget?

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till försäljningsmätningar?

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till mätningar av servicekvalitet?

Stress

Hur upplever du att budget påverkar din stressnivå?

Hur upplever du att försäljningsmätningar påverkar din stressnivå?

Hur upplever du att mätningar av servicekvalitet påverkar din stressnivå?

Appendix 2. Intervjuguide

Bakgrundsfaktorer

Kön?

Hur gammal är du?

Hur länge har du varit anställd vid ditt nuvarande företag?

Hur länge har du haft din nuvarande position/tjänst i företaget?

Vilken position har du inom företaget?

Budget

Hur anser du att budget påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Hur anser du att budget påverkar din kontroll över din arbetssituation och dina arbetssysslor?

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till budget?

Hur upplever du att budget påverkar din stressnivå?

Försäljningsmätningar

Hur anser du att försäljningsmätningar påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Hur anser du att försäljningsmätningar påverkar din kontroll över din arbetssituation och dina arbetssysslor?

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till försäljningsmätningar?

Hur upplever du att försäljningsmätningar påverkar din stressnivå?

Mätning av servicekvalitet

Hur anser du att mätningar av servicekvalitet påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Hur anser du att mätningar av servicekvalitet påverkar din kontroll över din arbetsituation och dina arbetssysslor?

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till mätningar av servicekvalitet?

Hur upplever du att mätningar av servicekvalitet påverkar din stressnivå?

Appendix 3. Standardiseringsförfarande

1. Kontexten i vilken intervjuerna utförs ska, i den utsträckning det är möjligt, vara av samma typ för samtliga respondenter, det vill säga i kontorsmiljö och att föredra är ett slutet kontor.
2. Intervjuerna ska, i den mån det är möjligt, ske individuellt, det vill säga att inga andra än undersökarna och intervjurespondenten ska befinna sig på den plats intervjun utförs.
3. Rollerna hos de två undersökarna ska vara fördelade i förväg. Det vill säga en person ställer frågor och den andra för anteckningar.
4. Varje intervju inleds med en förklaring till studiens syfte samt ett ges ett löfte om anonymitet till varje respondent.

