



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Butiksansvarigas motivation

En kvalitativ studie om butiksansvarigas
motivation i den svenska
dagligvaruhandeln

Ludvig Kron
Jacob Nyberg

Gruppenr: 88

Handledare:
Dorit Christensen

Examensarbete
VT 2017

Sammanfattning

Titel: Butiksansvarigas motivation - En kvalitativ studie om butiksansvarigas motivation i den svenska dagligvaruhandeln.

Författare: Ludvig Kron och Jacob Nyberg

Nivå och kurs: Kandidatuppsats i kursen KSMK65 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, VT 2017

Handledare: Dorit Christensen

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för service management och tjänstvetenskap

Problemformulering: Konkurrensen i den svenska dagligvaruhandeln har hårdnat och i takt med konkurrensen ökar pressen på butikerna. I sin tur ökar då pressen på de butiksansvariga som är ytterst ansvariga för de enskilda butikerna. De butiksansvariga behöver då vara motiverade för att lyckas prestera resultaten som krävs.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att vidga förståelsen för hur butiksansvariga inom den svenska dagligvaruhandeln blir motiverade i sitt arbete.

Frågeställning: Hur blir butiksansvariga inom svensk dagligvaruhandel motiverade i sitt arbete?

Metod: Uppsatsen har använt en kvalitativ metod med en abduktiv ansats och semistrukturerade intervjuer för att insamla det empiriska materialet.

Slutsatser: Butiksansvariga blir generellt motiverade genom de sociala relationerna med de anställda och kunderna på arbetet, att prestera och att kunna mäta prestationen snabbt i butiksmiljön, variationen i arbetet samt av inflytandet över butiken som arbetsstrukturen ger. Butiksansvariga skiljer sig i hur de blir motiverade av monetära ersättningar, graden av inflytande samt de ekonomiska möjligheterna och riskerna i ägarformen.

Nyckelord: Motivation, dagligvaruhandeln, butiksansvariga

Förord

Denna kandidatuppsats skrevs som en avslutande del till kandidatprogrammet Service Management - Retail Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Vi har båda bidragit lika mycket i uppsatsens innehåll. Vi vill börja med att tacka alla butiksansvariga inom Ica, Axfood och Coop för att de valde att ställa upp i denna studie. Utan er hade inte studien kunnat genomföras. Slutligen vill vi även tacka vår handledare Dorit Christensen för konstruktiv feedback genom hela uppsatsprocessen.

Trevlig läsning!

Ludvig Kron

Jacob Nyberg

Lund, den 24 Maj 2017

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 5 |
| 1.1 PROBLEMFÖRMULERING..... | 5 |
| 1.2 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING..... | 6 |
| 1.3 DISPOSITION..... | 6 |
| 1.4 AVGRÄNSNING..... | 7 |
| 2. METOD | 8 |
| 2.1 LITTERATURINSAMLING OCH REFERENSRAM..... | 8 |
| 2.2 VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT..... | 8 |
| 2.3 KVALITATIV METOD..... | 9 |
| 2.3.1 Intervjuer..... | 9 |
| 2.3.2 Intervjuguide..... | 10 |
| 2.3.3 Urval..... | 11 |
| 2.3.4 Urvalsobjekt..... | 11 |
| 2.3.5 Inspelning och transkribering..... | 12 |
| 2.4 ETIK..... | 13 |
| 2.5 KVALITET..... | 14 |
| 3. TEORETISK REFERENSRAM | 15 |
| 3.1 ARBETSSTRUKTUR..... | 15 |
| 3.1.1 Motivationskaraktärsdrag..... | 15 |
| 3.1.2 Sociala karaktärsdrag..... | 16 |
| 3.1.3 Relevansen av arbetsstrukturen..... | 17 |
| 3.2 TRE GRUNDBEHOV BAKOM MOTIVATION..... | 17 |
| 3.2.1 Makt..... | 17 |
| 3.2.2 Samhörighet..... | 18 |
| 3.2.3 Prestation..... | 19 |
| 3.2.4 Relevansen av de tre grundbehoven..... | 20 |
| 3.3 TVÅFAKTORSTEORIN..... | 20 |
| 3.3.1 Motivationsfaktorer..... | 20 |
| 3.3.2 Hygienfaktorer..... | 21 |
| 3.3.3 Relevansen av tvåfaktorsteorin..... | 21 |
| 3.4 INRE OCH YTTRE MOTIVATION..... | 21 |
| 3.4.1 Inre motivation..... | 21 |
| 3.4.2 Yttre motivation..... | 22 |
| 3.4.3 Relevansen av inre och yttre motivation..... | 23 |
| 3.5 TEORETISK TILLÄMPNING..... | 23 |
| 4. ANALYS | 24 |
| 4.1 SOCIALA RELATIONER..... | 24 |
| 4.2 VARIATION I ARBETET..... | 26 |
| 4.3 PRESTATION..... | 28 |
| 4.3.1 Prestationer, mål och utmaningar..... | 28 |
| 4.3.2 Information om prestation..... | 30 |
| 4.4 INFLYTANDE..... | 31 |
| 4.4.1 Viljan att påverka..... | 31 |
| 4.4.2 Företagens påverkan på inflytande..... | 32 |
| 4.5 LÖNER, UTDELNINGAR OCH RISKER..... | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 4.5.1 Lön | 34 |
| 4.5.2 Ägandeskapets ekonomiska möjligheter och risker | 36 |
| 5. SLUTSATSER OCH DISKUSSION | 39 |
| 5.1 SLUTSATSER..... | 39 |
| 5.2 SLUTDISKUSSION..... | 41 |
| 6. KÄLLFÖRTECKNINGEN..... | 43 |
| 6.1 LITTERÄRA KÄLLOR | 43 |
| 6.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR..... | 46 |
| 6.3 MUNTliga KÄLLOR..... | 47 |
| 7.0 BILAGOR..... | 48 |
| 7.1 INTERVJUGUIDE 1.0 | 48 |
| 7.2 INTERVJUGUIDE 2.0 | 52 |

1. Inledning

1.1 Problemformulering

Sveriges handel är en av de sektorer som bidrar mest till landets BNP. En av sektorerna inom handeln som har haft en stadig utveckling på senare tid är detaljhandeln. Av detaljhandeln uppgick dagligvaruhandelns omsättning till 317 miljarder kronor år 2015, vilket är cirka 44 % av den totala försäljningen inom detaljhandeln (Svensk handel 2015; HUI research & Handelsrådet 2016). Inom branschen har konkurrensen hårdnat i takt med att flera nya aktörer etablerat sig på marknaden (Wennersten 2014). På grund av den ökade konkurrensen ställs det därför högre krav på att handelsföretagen ska leverera resultat för att kunna behålla sin marknadsposition.

En nyckelfunktion för alla butikskedjor med många butiker är att få tag i kvalificerade butiksledare eller butikschefer. Det är butiksledaren som ser till att butiken fungerar, att rätt kultur etableras och att personalen gör ett bra jobb. Det går att utveckla ett bra butikskoncept uppifrån, men i praktiken går det inte att fjärrstyra enskilda butiker. Ofta är det butiksledaren som bestämmer över allt från personalrekryteringar till butikens skyltning. (Svensk handel 2015: 17)

Butiksansvariga, i form av butiksledare, butikschefer och handlare, har en central roll och betydelse för butiken men det är samtidigt svårt att få tag på kvalificerade personer inom dessa positioner (Svensk handel 2015). Butiksansvariga har huvudansvaret för den enskilda butikens prestation och utsätts därför för ökad press att leverera resultat, på grund av det hårdnade konkurrens klimatet. De är ytterst ansvariga för allt som händer i butiken vilket inkluderar flertalet arbetsuppgifter som tillsammans har ansevärt inflytande på butiken (Arnold, Palmatier, Grewal & Sharma 2009). Butiksansvariga har en direkt påverkan på butikens kundnöjdhet och ekonomiska resultat och spelar därför en viktig roll för butikens prestation (Netemeyer, Maxham & Lichtenstein 2010).

Om butiksansvariga ska kunna prestera maximalt och leverera ett tillfredsställande resultat måste de vara motiverade (Lusch & Serpkenci 1990). Det har visat sig att individer och ansvariga inom andra branscher presterar bättre om de är motiverade och därmed genererar högre resultat (Padmaja, Bhar & Gangwar 2013; Veliu, Manxhari & Ujkani 2015). Motivation är ett brett och utforskat ämne inom flera vetenskapliga områden. Det kan definieras som en idé om krafter som påverkar hur vi agerar eller som drivkrafter bakom vårt handlande (Forslund 2009: 173; Alvehus & Jensen 2015: 39). Dock är det ett komplext begrepp där det finns stora skillnader i hur människor blir motiverade beroende på vilken kontext personen befinner sig i, vilket gör det ännu mer komplicerat att uppskatta vad som motiverar människor (Forslund 2009: 182). Forskning har

producerat en mängd generella teorier för att försöka förklara hur människor blir motiverade men är fortfarande splittrade i frågan (Kanfer & Chen 2016).

Hur företag ska motivera sina anställda har debatterats flitigt genom årtionden och är ett väl utforskat ämne (Kanfer & Chen 2016). Motivationsforskningen inom detaljhandeln och dagligvaruhandeln har främst inriktat sig på frontlinjepersonalen och inte på butiksansvariga. En anledning till detta kan vara att höjd servicekvalitet har fått ett ökat utrymme inom flera företag som differentieringsstrategi för att möta den ökande konkurrensen. Frontlinjepersonal spelar en kritisk roll för företags upplevda servicekvalitet eftersom det är de som faktiskt möter kunderna, vilket gör det viktigt att motivera dem för att leverera hög servicekvalitet (Grönroos 2008: 22; Wirtz & Jerger 2016). Därför borde det vara minst lika viktigt att undersöka hur butiksansvariga blir motiverade i sitt arbete, eftersom de som tidigare nämnt enligt Netemeyer et al. (2010) har en direkt påverkan på butikens kundnöjdhet och resultat.

Med bakgrund från arbetslivet inom dagligvaruhandeln har butiksansvariga intresserat oss och ökat viljan att förstå dessa individer. Dels för att vi har en förförståelse att de är viktiga bland annat för butikens resultat och dels då forskningen nästan inte har uppmärksammat butiksansvarigas betydelse i jämförelse med frontlinjepersonal. Vidare har det visat sig att den forskning som finns har varit bristfällig kring hur butiksansvariga blir motiverade inom dagligvaruhandeln och det öppnar upp möjligheten för att undersöka detta. Genom att undersöka butiksansvariga kan vi bidra med betydelsefull information kring hur de blir motiverade och bredda forskningsfältet.

1.2 Syfte & frågeställning

Syftet med uppsatsen blir således att vidga förståelsen för hur butiksansvariga inom den svenska dagligvaruhandeln blir motiverade i sitt arbete. Med det ovanstående syftet har det mynnat ut i frågeställningen.

Hur blir butiksansvariga inom svensk dagligvaruhandel motiverade i sitt arbete?

1.3 Disposition

Vidare i studien följer en metoddel där den valda metoden kommer att avhandlas. I metoddelen förklaras varför en kvalitativ metod har valts och kritik mot metodvalet presenteras. Därefter redogörs det för den teoretiska referensram som har valts att använda i arbetet. Inledningsvis

presenteras job design, vilket vidare i arbetet kommer benämnas som arbetsstruktur, därefter följer andra relevanta motivationsteorier som berör det valda ämnet. I efterföljande analysdel kommer de teorier att analyseras tillsammans med det insamlade empiriska materialet. Avslutningsvis kommer slutsatser presenteras, en diskussion föras och förslag till vidare forskning föreslås.

1.4 Avgränsning

Allt efter uppsatsen började organiseras upp och idén förtydligats genomfördes avgränsningar. Den första var att på grund av den breda innebörd motivation har som begrepp var det nödvändigt att enbart undersöka ett fåtal aspekter inom motivation. Avvägningen gjordes efter intervjuerna hade genomförts och medförde att en del av intervjumaterialet inte har lika stor betydelse i arbetet. Aspekterna valdes efter vad som var återkommande i det empiriska materialet och därmed har stor betydelse hos flera respondenter. Dessutom genomfördes en avgränsning till att intervjua butiksansvariga inom dagligvaruhandeln från tre aktörer. Anledningen till föreliggande avgränsning var då det ansågs nödvändigt för att smalna av vårt forskningsfält och möjliggöra en djupare analys.

2. Metod

Metoddelen kommer att redogöra för hur materialet insamlades samt vilka tillvägagångssätt som användes vid arbetet av uppsatsen. Allt i enlighet med vad som ansågs det mest optimala för uppsatsens utformning och utfall.

2.1 Litteraturinsamling och referensram

För att hitta relevant litteratur och tidigare forskning kring ämnet genomfördes flertalet sökningar i databaser. De vetenskapliga artiklarna hittades via Lunds Universitets biblioteks hemsida "LubSearch" samt via "Google Scholar". Relevant litteratur söktes via Lunds universitets bibliotekskatalog "Lovisa". I sökningarna utgick vi från centrala begrepp utifrån vårt syfte och frågeställning. Sökorden som användes var "motivation", "motivation store manager", "store manager", "retail manager", "motivation retail", "retail store manager". Efter inläsning på ämnet sökte vi vidare på centrala begrepp som hittades i artiklarna. Dessa var "intrinsic and extrinsic motivation", "job design", "McClelland", "power", "affiliation", "achievement" och "Herzberg". Alla ord här ovan översättas sedan till svenska i arbetet men vi vill ge information om vad vi ordagrant sökte på om uppsatsen ska replikeras. Utifrån litteraturgenomgången sökte vi även vidare på intressanta artiklar som användes av författarna och gick att hitta i deras respektive referenslistor. Detta för att vidare skapa ett brett teoretiskt material samt finna nya infallsvinklar. Då motivation är ett väl utforskat ämne finns det litteratur kring ämnet som dateras tillbaka till tidigt 1900-tal. Vi utgick från att i största möjliga mån använda oss av originalkällan för att förklara och presentera teorin och begreppen. Därefter valde vi att söka litteratur som använde sig av dessa teorier och begrepp i en mer nutida kontext för att aktualisera i en hög mån.

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Vi valde att utgå ifrån ett abduktivt synsätt som vårt vetenskapliga angreppssätt. I ett abduktivt angreppssätt sker en växelverkan mellan en induktiv metod och en deduktiv metod. (Alvehus 2013: 109). Vi eftersträvade att kunna växla mellan empiri och teori för att skapa en bättre förståelse för vårt syfte och därför valde vi ett abduktivt synsätt. Det deduktiva angreppssättet innebär att forskaren försöker skapa förståelse genom att utgå från tidigare teorier och testa materialet mot teorierna (Bryman 2011: 26). Vi anser att ett deduktivt angreppssätt hade gjort oss för begränsade på grund av att syftet inte är att testa en teori utan att istället skapa en fördjupad förståelse för ämnet. Ett induktivt synsätt utgår från vad materialet visar för att skapa en förståelse av det insamlade materialet (Bryman 2011: 28). Eftersom vårt mål inte är att skapa en ny teori utan att

skapa en djupare förståelse kring ämnet genom att problematisera teorier med material kommer vi inte att endast kunna använda ett induktivt synsätt. Med ett abduktivt angreppssätt bidrar det till att arbetet inte blir lika begränsat till ett förhållningssätt. Denna avvägning skedde successivt genom processen och var inget vi hade beslutat från första början.

Vidare arbetade vi utifrån ett tolkningsperspektiv, nämligen en hermeneutisk epistemologi, vid analysarbetet. Detta då det innebär att tolka och förstå individers handlingar som påverkar sammanhanget (Bryman 2011: 32), vilket vi har haft i åtanke att göra. Dessutom använde vi en konstruktionistisk ontologi. Anledningen till detta är att det betyder att personer är med och skapar verkligheten i den de agerar (Bryman 2011: 36-37). Vi använde oss även av en hermeneutisk epistemologi och konstruktionistisk ontologi då vi undersöker hur de blir motiverade och utgår från varje butiksansvarigas berättelse som skapar verkligheten. Vi arbetade för att förstå och tolka det material och därmed skapa en möjlighet till insikt i problemet.

2.3 Kvalitativ metod

Vi valde att använda oss av en kvalitativ metod som forskningsstrategi. En kvalitativ strategi valdes av främsta anledning på grund av dess särskiljande från kvantitativ forskning genom att ha större vikt vid ord än vid siffror (Bryman 2011: 340). Uppsatsens mål var inte att föra statistik och besvara frågeställningen utefter antalet svar utan snarare se mönster och tolka det som sades. Valet av empiriinsamling föll på intervjuer. Anledningen varför intervjuer valdes framför observationer och enkäter var främst då det ger en möjlighet till djupare förståelse för hur motivationen för butiksansvariga förhåller sig som den gör och varför.

2.3.1 Intervjuer

Med de intervjuer som genomfördes vid empiriinsamlingen var förhoppningen att det skulle kunna ge nya insikter och perspektiv. Intervjuer är mer en typisk kvalitativ metod att använda sig av och valdes därför utefter vilken forskningsstrategi som arbetet utgick ifrån. Som Alvesson och Deetz (2009: 82) beskriver lämnas det genom intervjuer öppet för sådant som forskaren inte förväntade sig innan. Då det hoppades kunna ge svar på den forskningsfråga som hade valts var det av vikt att möjligheten för nya idéer fanns. Det finns svårigheter med intervjuer och för att undvika dem gäller det att kunna minimera riskerna. Intervjuer försvåras av att svaren kan ha avsaknad av verklighetsförankring då situationen bestämmer alltför mycket (Alvesson & Deetz 2009: 83). Det krävdes att försöka få respondenten att gå igenom sina minnen och erfarenheter för att kunna

besvara frågan med uttalanden som speglar verkligheten och inte skapades av intervjusituationen. Detta för att ge relevans och trovärdighet i svaren. Intervjuerna förväntades också kunna ge perspektiv från olika håll men med ett djup där de fick berätta om det i detalj. Precis som Alvehus förklarar att intervjuer är ett sätt "att komma åt hennes åsikter, känslor, erfarenheter och tankar" (Alvehus 2013: 81) var det vad vi önskade med intervjuerna. Svaren hos respondenterna var heterogena och skilde sig från varandra då alla människor är olika. Det gäller att kunna sortera och se till att lösa det som Rennstam & Wästerfors (2015: 69) beskriver som "kaosproblemet." Problemet innebär att materialet inom den kvalitativa forskningsstrategin kan vara ostrukturerad och vara i en viss oreda (Rennstam & Wästerfors 2015: 69). Genom att organisera upp materialet i teman blev det mer överskådligt och lättare att gå vidare med analysen. Därför tematiserades materialet från intervjuerna till relevanta teman för att sedan användas i analysen.

Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär och varade cirka en timme. Utformningen av frågorna i intervjuerna följde teman och var öppna, eventuellt tillkom frågor eller togs bort under intervjun. Exempelvis bortsåg vi från eventuella frågor som hade tänkts ställas men som redan besvarats tidigare. Semistrukturerade intervjuer valdes då det möjliggör utförliga svar och skapar en flexibilitet som en strukturerad intervju inte kan. Ostrukturerade intervjuer uteslöts också då det liknar ett samtal och kan vara svårt att styra på samma sätt som semistrukturerade intervjuer (Bryman 2011: 228, 415). Dock var möjligheten till att kunna styra semistrukturerade intervjuer men samtidigt ha öppen karaktär något som tillförde att kunna få respondenterna mer avslappnade. Genom att ha avslappnade respondenter hoppades vi att det medförde att de kunde svara ärligt och inte behövde känna sig stressade eller obekväma i situationen som en intervju kan upplevas vara.

2.3.2 Intervjuguide

Intervjuguiden finns i två olika versioner då det efter fem av intervjuerna bedömdes att en del frågor kunde tas bort. Anledningarna till beslutet var att ämnet visade sig behandlas vid tidigare frågor och valdes därför att strykas. Dessutom omformulerades några frågor till intervjuguide 2.0 som kunde förtydligas. Vi var väl medvetna om faktumet att det kunde ha påverkat utgången men en avvägning gjordes att risken var låg och att denna förändring inte skulle påverka resultatet för mycket.

En fråga som ställdes av intervjupersonerna var om de skulle förbereda sig innan eller få frågorna mailade till sig. En fråga som var befogad men något vi beslutade att inte göra, förutom vid de fall

då de bad om några exempelfrågor för att ta ställning till medverkan. Att skicka frågorna innan kan nämligen innebära en del nackdelar. Bryman (2011: 597) nämner att spontaniteten i svaren kan utebli om frågorna skickas innan, något som vi ville undvika. Främst då spontana svar kan anses vara ärliga och mest naturliga då respondenterna inte hinner betänka det som ska sägas.

2.3.3 Urval

Då vi undersökte motivation hos butiksansvariga inom dagligvaruhandeln kontaktades relevanta personer, i det här fallet butiksansvariga som skulle vara av intresse för studien. Med andra ord valdes ett så kallat målinriktat urval som metod för empiriinsamling (Bryman 2011: 434). Vi ringde runt till de tre största aktörerna inom svenska dagligvaruhandeln. De tre aktörerna Ica, Axfood och Coop valdes då de tillsammans representerar 86,6% av den svenska dagligvarumarknaden (HUI research & Handelsrådet 2016). Vi anser att denna höga marknadsandel kan bidra till ett större intresse för studien. Till en början utgick vi från kontakter inom branschen för att underlätta arbetet med att finna intervjupersoner, vilket benämns som bekvämlighetsurval (Bryman 2011: 194). Totalt har vi genomfört tio stycken intervjuer, tre stycken inom både Coop och Axfood samt fyra stycken inom Ica. Skälet till att fler intervjuer inom Ica genomfördes var för att företaget har den största marknadsandelen av alla aktörer på marknaden.

Vi tog kontakt med intervjuobjekten genom att ringa. Anledningen var då vi genom erfarenhet från tidigare arbeten upplevt att det går snabbare att få ett konkret svar på om de är intresserade och om de kan. Vid mailkontakt kan en tid av osäkerhet infinna sig och försvåra proceduren med att få. Vi utgick hela tiden från att vi ville ha en intervju på plats men öppnade upp för telefonintervjuer vid ett senare skede av arbetet då en del avböjde att medverka. Vi ansåg att fördelarna med telefonintervjuer övervägde de nackdelar som fanns och efterfrågan av mer material bidrog till att en telefonintervju genomfördes. Vid en av intervjuerna medverkade två personer som var butiksansvariga i butiken tillsammans. Dessa personer har valts att benämnas som en intervjuperson av den anledningen att vi ej vill förvirra läsaren. Dessutom anser vi att oavsett vem utav de två som svarade på en fråga så representerar de samma aktör.

2.3.4 Urvalsobjekt

Ica

Butikerna inom Ica är ägda av den butiksansvarige och ägandeformen kallas handlarägd butik. Koncernen har idag ca 1306 butiker med en marknadsandel på 50,7% och en omsättning på 125.7 miljarder kronor (Icahandlarna 2016; HUI Research 2016).

Axfood

Inom koncernen ingår butikskedjorna Willys och Hemköp. Willysbutikerna är ägda av Axfood och kallas därmed centralägda. Inom Hemköpsbutikerna finns både handlarägda butiker och centralägda butiker. Axfood har idag ungefär 263 butiker med en marknadsandel på 16.1% och 39.8 miljarder kronor i omsättning (HUI Research 2016; Axfood .2017).

Coop

Coop butikerna är centralägda och ägs av 3,4 miljoner medlemmar i 31 konsumentföreningar. Det finns idag ca 655 Coop butiker med en marknadsandel på 19.8% och en omsättning på 49.2 miljarder kronor (HUI Research 2016; Coop 2017).

Tabell över respondenter

| Intervjuperson | Aktör | Datum |
|-----------------------|--------------|--------------|
| Intervjuperson 1 | Coop | 2017-04-04 |
| Intervjuperson 2 | Ica | 2017-04-05 |
| Intervjuperson 3 | Coop | 2017-04-05 |
| Intervjuperson 4 | Ica | 2017-04-06 |
| Intervjuperson 5 | Axfood | 2017-04-06 |
| Intervjuperson 6 | Axfood | 2017-04-20 |
| Intervjuperson 7 | Ica | 2017-04-26 |
| Intervjuperson 8 | Axfood | 2017-04-27 |
| Intervjuperson 9 | Ica | 2017-04-27 |
| Intervjuperson 10 | Coop | 2017-04-28 |

2.3.5 Inspelning och transkribering

Genom att vi spelade in intervjuerna kunde vi välja att fokusera mer på respondenternas svar och uppmärksamma eventuella svar som föranledde till följdfrågor. Bryman (2011: 428) hävdar också vikten av inspelning av intervjuerna för att kunna fokusera på det väsentliga. Då vi var två vid samtliga intervjuer kunde även arbetet fördelas upp. Det var en som skötte intervjun med frågor i

början för att ge den andra möjlighet att anteckna och kunna iaktta respondenten och dess svar. I efterhand kontrollerades så att inspelningen hade fungerat korrekt och sedan skickades de iväg direkt via mail för att inte riskera att förlora dem. Då intervjuerna var klara och inspelade började processen av att transkribera. Vi försökte att transkribera tätt in på när tillfälle gavs, något som även Bryman (2011: 428) föreslår. Det är främst fördelaktigt då intervjun är färskt i minnet och väsentliga detaljer noteras som kan vara av stor betydelse senare i arbetet. Transkriberingen har på vissa ställen inte varit helt ordagrann på grund av att vi valt att ta bort små ord som inte tillfört texten. Detta för att göra arbetet mer läsvänligt och således underlätta för läsaren (Bryman 2011: 237).

2.4 Etik

Det var i vårt intresse genom hela studien att följa etiska riktlinjer och av yttersta vikt för oss att våra intervjupersoner skulle kunna svara så öppet och fritt som möjligt. Genom att därför anonymisera deras namn hoppades vi kunna öka chanserna för att respondenterna skulle våga prata om känsliga ämnen. Att anonymisera innefattas i konfidentialitetskravet som är en av de fyra etiska principerna som svensk forskning förhåller sig till. De tre andra etiska principerna är informationskravet, samtyckeskravet och nyttjandekravet (Bryman 2011: 131-132). Informationskravet togs tillhanda genom att vi började varje intervju med att förklara vilka vi är och syftet med arbetet. Vi frågade om vi kunde spela in intervjun och vad för övriga rättigheter de hade som respondenter vilket är en del i samtyckeskravet. Likväl har vi fortsatt i samma anda genom att avsluta intervjuerna med att uppmärksamma respondenterna på att de har möjlighet att inte längre medverka, dra tillbaka svar och sedan har vi tackat för deras tid. Dessutom följde vi nyttjandekravets riktlinjer och informerade respondenterna om att intervjumaterialet endast är till för studien och är inte avsedd att skickas vidare eller att sprida genom andra medel. Vi anser att det är essentiellt för forskningen vi bedrev att hålla det vi lovar. Om vi inte håller det vi lovade eller om vi inte värnar om våra respondenter kan vårt tillvägagångssätt ifrågasättas och vår trovärdighet minskas eller helt utebli.

En problematik som uppstod med vårt arbete var att vi ändrade upplägget efterhand. Vi hade bestämt att vi skulle anonymisera både företagen och respondenterna men ändrade oss efter ett tag till att endast behålla anonymiteten på intervjupersonerna. Anledningen till det var att vi ville öka läsvärdet och möjliggöra till djupare analyser kring några ämnen. Vi tog då åter kontakt och frågade om det var okej med respondenterna att koppla ihop det empiriska materialet med

respektive aktör. Vi fick lyckligtvis ja av alla och kunde då fortsätta studien. Om någon hade nekat till detta hade det ej varit möjligt då vi trots allt måste värna om trovärdigheten och hålla det vi lovar. Detta var en avvägning vi inte hade räknat med men som i efterhand visade sig öka läsvärdet av arbetet.

2.5 kvalitet

I studien strävade vi efter att säkerställa kvaliteten och därför valde vi att använda oss av reliabilitet och validitet som bedömningskriterier. De två begreppen har fått kritik, då de främst är anpassade för kvantitativ forskning och därför kommer vi använda oss av de två begreppen tillförlitlighet och äkthet som Lincoln och Guba föreslagit istället för reliabilitet och validitet (Lincoln & Guba 1985, 1994 i Bryman 2011: 353-357). Genom att följa etikens lagar och se till att arbetet blir utfört på ett korrekt sätt ökar det pålitligheten. Vi undvek därför att förvränga citat och tolka innehållet i det empiriska materialet på det mest adekvata sätt möjligt för att öka tillförlitligheten och äktheten. Vi lyssnade på de respondenterna sade och ville få fram för att skapa en rättvis bild av undersökningen. Att intervjuobjekten skulle få en bild av hur andra inom samma bransch agerar och resonerar i situationer var en förhoppning som kunde öka tillförlitligheten och äktheten i studien. Förutom validitet och reliabilitet är ett annat problem för den kvalitativa forskningen att den kritiseras alltjämt för svårigheterna att generalisera de resultat och slutsatser vi finner utöver situationen som den har producerats i (Bryman 2011: 369). Däremot är det en kunskap vi visste från början och inte stoppat oss att fortlöpa studien. Dessutom kan det vara möjligt att undersöka samma forskningsfråga inom andra branscher.

3. Teoretisk referensram

Att få en förståelse om hur motivation fungerar tenderar att vara ett viktigt område för att begripa människors fundamentala drivkrafter bakom handlingar (McClelland 1978: 201). På grund av att motivation är ett centralt område inom organisationsforskningen har det uppkommit ett brett fält av litteratur kring ämnet. Utifrån syfte och intresse genomfördes en teoretisk avgränsning vilket resulterat i att den teoretiska referensramen kommer bestå av arbetsstruktur, McClellands motivationsteori, Herzbergs tvåfaktorsteori, inre och yttre motivation samt annan relevant litteratur.

3.1 Arbetsstruktur

Den enklaste definitionen av arbetsstruktur är strukturen på jobbet som en anställd utför (Oldham & Fried 2016). Arbetsstrukturen beskriver hur arbeten, uppgifter och roller är strukturerade, genomförda och modifierade samt dess påverkan på individ, grupp och organisation (Grant & Parker 2009). Hackman & Oldman (1976) skapade jobbkaraktärsteorin som fokuserar på olika karaktärsdrag av arbetet som kan öka den anställdas arbetsmotivation. Dock har teorin under åren fått kritik på grund av att den bara fokuserar på ett fåtal jobbkaraktärsdrag och därmed bortser från många andra (Edwards 1999; Morgeson & Humphrey 2006). Forskare utökade därför jobbkaraktärsteorin för att innefatta de teknologiska och sociala förändringarna som skett på arbetsplatserna (Grant & Parker 2009). Beroende på dessa olika karaktärsområden förväntas de påverka individens attityd och beteende genom tre olika psykologiska inställningar. Enligt Hackman och Oldman (1976) var dessa upplevd meningsfullhet, upplevt ansvar och vetskap om individens prestation. Dessa ska i sin tur leda till hög arbetsmotivation, högkvalitativ arbetsinsats, hög arbetstillfredsställelse och låg frånvaro (Hackman & Oldman 1976). Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007) har sammanfattat karaktärsdragen inom tre olika grupper; motiverande, sociala och kontextuella. Däremot kommer kontextuella inte att behandlas i studien då det inte uppfattas ha samma relevans som motiverande och sociala har för det valda ämnet.

3.1.1 Motivationskaraktärsdrag

Motivationskaraktärsdrag behandlar hur arbetet utförs samt de kunskaper, färdigheter och förmågor som behövs för att utföra arbetet. Till en början bestod området bara av ett fåtal karaktärsdrag men har utvidgats med flera karaktärsdrag under åren (Morgeson & Humphrey 2006). Nedan redogörs för de mest centrala motivationskaraktärsdragen för en butiksansvarig.

Det första karaktärsdraget inom motivationskaraktärsdrag är kompetensvariation och behandlar till vilken grad jobbet kräver en variation av olika kunskaper. Detta utmanar den anställda att utvecklas vilket ses som meningsfullt för individen (Hackman & Oldman 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). Betydelsen av uppgiften innebär till vilken grad arbetet har påverkan på andra och skapar riktigt värde. Individer upplever arbetet som mer meningsfullt när deras arbete har en direkt positiv påverkan på deras omgivning. Självtändighet syftar på den graden av frihet och självständighet som jobbet ger. Detta kan delas upp i schemalägningsfrihet, arbetsmetodsfrihet samt beslutsfrihet. Individer förväntas öka ansvarstagandet för konsekvenserna av sitt handlande om de har stor frihet och självständighet. Feedback innebär till vilken omfattning av direkt och klar information den anställde får av sin arbetsprestation. Detta förväntas öka individens faktiska kunskap om dennes prestation vilket ökar individens vilja till förbättring (Hackman & Oldman 1976; Morgeson & Humphrey 2006; Humphrey et al. 2007). Humphrey et al. (2007) fann starka samband mellan jobbkaraktärsdragen och de anställdas arbetsmotivation och tillfredsställelse. Dock var sambandet mellan jobbkaraktärsdragen och de anställdas faktiska beteende som ökad prestation och minskad frånvaro låg. Resultaten visade även på att upplevd meningsfullhet var en stark motivator medan upplevt ansvarstagande och kunskap av resultat var låg (Humphrey et al. 2007). Problemlösning behandlar till den utsträckning jobbet kräver unika idéer eller lösningar. Det innefattar även kreativitet vilket kan öka motivationen (Jackson, Wall, Martin & Davids 1993; Humphrey et al. 2007). Slutligen innebär uppgiftsvariation till vilken omfattning arbetet har varierande arbetsuppgifter (Humphrey et al. 2007).

3.1.2 Sociala karaktärsdrag

Sociala karaktärsdrag reflekterar interpersonella och sociala aspekter av arbetet (Humphrey et al. 2007). Området har på senare tid fått ett ökat utrymme på grund av det globala skiftet från en tillverknings ekonomi till en kunskaps- och serviceekonomi (Grant & Parker 2009). Grant och Parker (2009) menar att relationer inom organisationer är viktigare än någonsin på grund av att arbetet oftare sker i arbetslag och kräver därför samarbete. Anställda behöver även i större uträkning kommunicera med människor utanför den egna organisationen. Detta på grund av att servicesektorns tillväxt kräver att anställda uppfyller förväntningarna från kunder, klienter och användare (Grant & Parker 2009). Nedan följer de mest relevanta sociala karaktärsdrag för butiksansvarigas motivation.

Socialt stöd innebär graden som jobbet kan erbjuda individen råd och stöd samt vänskapliga relationer med kollegor (Karasek et al. 1998 i Humphrey et al. 2007). Interaktioner utanför organisationen innebär till vilken utsträckning jobbet kräver individer att kommunicera och interagera med människor utanför organisationen. Denna interaktion kan ske med kunder, leverantörer och andra parter (Humphrey et al. 2007). Sociala karaktärsdrag visade positiv effekt på anställdas arbetstillfredsställelse vilket gör dem viktiga att bejaka inom arbetsstrukturen (Ibid.). Grant och Parker (2009) menar att arbetet är sammanflätat med interpersonella interaktioner och sociala relationer vilket bidrar till den upplevda arbetstillfredsställelsen.

3.1.3 Relevansen av arbetsstrukturen

Arbetsstrukturen är en viktig faktor för butiksansvarigas motivation då det behandlar hur själva arbetet går till i praktiken (Oldham & Fried 2016). Beroende på hur arbetet är strukturerat i praktiken kan det leda till hög arbetsmotivation (Hackman & Oldman 1976). Motivationskaraktärsdragen behandlar hur arbetet utförs samt de kunskaper, färdigheter och förmågor som behövs för att utföra arbetet (Hackman & Oldman 1976). Vi anser att dessa aspekter är viktiga att behandla för att skapa en uppfattning om hur de praktiska delarna i arbetet bidrar till butiksansvarigas motivation. Sociala karaktärsdragen innefattar de interpersonella och sociala aspekterna i arbetet (Grant & Parker 2009). Vi anser att dessa är av relevans eftersom butiksansvariga har en ständig kontakt med personal och kunder, vilket gör dem viktiga att ta i beaktning.

3.2 Tre grundbehov bakom motivation

I följande del utav teoriavsnittet kommer det redogöras för McClellands teori samt annan relevant forskning kring ämnet. McClellands teori grundar sig i att alla människor har tre stycken grundbehov. Dessa tre behov är makt, samhörighet samt prestation (McClelland 1961). Först kommer makt att behandlas för att i sin tur följas av samhörighet och avslutas med prestation.

3.2.1 Makt

Ordet makt har ofta en negativ klang och betingats med utnyttjande i någon form (Cairns 2017). Generellt är makt definierat som att använda ens position och auktoritet för att kunna påverka någon (Hernandez 2008). Makt är något som existerar överallt i samhället vare sig det gäller företag eller institutioner och tillhör inte en person utan är relativt (Cairns 2017). Det är även en

faktor som är viktig i sammanhanget om vad som motiverar människor (Furnham 2012: 49). Psykologen McClelland (1978) hävdar med sin motivationsteori att makt är ett av de grundbehoven som människan har och även motiveras av. Bland ansvariga är det extra tydligt att makt är av vikt som motivationsfaktor (McClelland & Burnham 2003). Dessutom är det för alla som är i ledande positioner, till exempel butiksansvariga, viktigt att bestämma sig för hur personen ska behandla makt i och med sin position som chef eller överordnad (Cairns 2017).

Det varierar kraftigt vilken grad makt är av betydelse från individ till individ. För de som har ett stort behov av makt och anser det ytterst relevant kan ta extrema risker eller sätta höga mål som kan vara nästintill ouppnåeliga. Dessa individer tänker mer på att de kan ha inverkan på någon än om målet uppnås (McClelland & Watson 1973). Hos andra ansvariga kan endast känslan av att få makten över någon stilla det eventuella kravet från en maktlysten (Lăzăroiu 2015). I en del fall kan det för dem som främst motiveras av makt mer handla om att kunna påverka än att göra gott (McClelland 1978). Beroende på hur viktigt makt är för en ansvarig kan personens agerande i situationer se olika ut. Det som prioriteras mest av ansvariga kan vara deras egna prestationer samt uppmärksamheten de får utav dem. Makten här används med andra ord genom att bortprioritera i beslutsfattandet för att på så vis ge plats åt den ansvarigas egna framgång och motivation (Ibid.). Benägenheten att vilja lyckas kan försvåra för ansvariga att släppa och delegera uppgifterna de har, det kan bli extra tydligt för personer som är arbetsnarkomaner. Personer med dessa maktbegär kan i många fall bidra negativt genom att de inte är uppskattade att arbeta för (Furnham 2012: 213). Ansvariga bör enligt Starc (2013) istället använda sin position till att använda arbetarnas förmågor och kunskap till något positivt som kan gynna företaget.

3.2.2 Samhörighet

Det andra grundbehovet i McClellands motivationsteori är behovet av samhörighet. En person som har ett behov av samhörighet motiveras då av närhet, kontakt med andra och att känna sig älskvärd (Lăzăroiu 2015). Med lågt behov av samhörighet handlar det enligt McClelland om att personen kommer behandla folk jämlikt. Med andra ord kommer den inte att ge fördelar till vänner och familj oavsett jobb och position (McClelland 1978). Dessutom har en person med lågt behov av samhörighet en förmåga att se sig själv inte tillhöra en grupp och inte ha ett behov att känna tillhörighet i samma utsträckning (Weisenfeld, Raghuram & Garud 2001). Det varierar mycket från fall till fall huruvida en person känner sig behöva samhörighet, prioriterar relationer och vill bli accepterad av andra (Cairns 2017).

För ansvariga handlar det om att kunna ha en någorlunda hälsosam relation med sina anställda och medarbetare. Som Furnham (2012: 144) beskriver är det av vikt att ha relationer som är verksamma och funktionella på arbetet. Denna situation kan dock bli ett problem för de ansvariga. McClelland och Burnham (2003) fann i sina undersökningar att de ansvariga som har ett högt behov av att bli omtyckt inte blir en alltför bra chef. Inte nog med att det är svårt att få människor göra som de vill (McClelland 1978), det försvåras ytterligare om en ansvarig anser det viktigt att vara på ett bra plan med de anställda (McClelland & Burnham 2003). Det är viktigt för en ansvarig att förstå hur ansvaret personen besitter och besluten som tas kommer påverka butikens prestationer, vilket gör att svårigheter kan förekomma (Lusch & Serpkenci 1990).

3.2.3 Prestation

Forskare har undersökt vad för karaktärsdrag som är idealiska för ansvariga. De kom fram till att besitta strävan efter att kunna prestera är en utav dessa (Furnham 2012: 42). Vidare har McClelland har forskat i behovet för prestation som motivationsfaktor och visat på likheter och skillnader mellan personer med varierande grad av behovet (McClelland 1961). Starc (2013) belyser hur ansvariga som är självmotiverade tenderar att dessutom kunna vara högpresterare i sitt arbete. Sedan butiksansvariga har stor möjlighet att kunna påverka om målen uppnås eller inte kan en högpresterare vara positivt för slutresultatet (Lusch & Serpkenci 1990). En ansvarig som drivs av att vilja prestera samt hela tiden åstadkomma resultat tycker ofta om att arbeta och att vara effektiv. Arbetet fördelas således utav den ansvariga till andra i hopp om att det mest effektiva, snabbaste arbetssättet kommer att uppnås (McClelland & Burnham 2003).

Butiksansvariga påverkar som chef för butiken i hög grad om de åstadkommer och lyckas nå de uppsatta målen som organisationen har satt (Lusch & Serpkenci 1990). Människor med ett stort behov av att prestera tenderar att sätta egna, personliga mål och genom det få en känsla av att uppfylla uppsatta mål (McClelland & Watson 1973). Bara förmågan att sätta mål har visat sig vara en egenskap som ansvariga ofta besitter och är genomgående bland personer som har innehaft en ansvarsposition och varit framgångsrika (Starc 2013). Dock har det en baksida att sätta mål. Stress på grund av kravet att behöva uppnå målen kan vara en faktor som bidrar till ohälsa hos ansvariga och hämmar deras arbete (Furnham 2012: 21). Trots kravet att ständigt behöva prestera från ledningen och organisationen förväntar sig ansvariga att ha en hög nivå av stresstålighet (Lusch & Serpkenci 1990). Furnham (2012: 16) menar att om ansvariga har lite utmaningar att ställas inför men mycket stöd från andra leder det till att de stressas i form av att de blir uttråkade då arbetet är

för monotont. Däremot nämner Furnham (2012: 16) även hur lite stöd men mycket utmaningar kan stressa en ansvarig. Den optimala nivån är att en ansvarig har både mycket support och många utmaningar, då nås en balans mellan båda (Ibid.: 16). Trots detta visar en undersökning genomförd av Lusch och Serpkenci (1990) att butiksansvariga presterar sämre vid stress och arbetstillfredsställelsen sjunker. Värt att poängtera är dock hur Furnham (2012: 184) beskriver hur stress inte endast är objektivt utan mer subjektivt.

3.2.4 Relevansen av de tre grundbehoven

Butiksansvariga har det yttersta ansvaret inom butiken och besitter därmed en del makt. Det blir därför viktigt att den ansvariga förhåller sig till makten på rätt sätt och företräder företagets intressen i första hand och inte sina egna (McClelland & Burnham 2003). Den butiksansvariga förhåller sig i sin roll dessutom till människor konstant i sitt arbetsliv. Tre fjärdedelar av alla arbeten innefattar kundkontakt och butiksansvarigas arbeten är definitivt ett utav dem (Furnham 2012: 94). Genom att de butiksansvariga har en stor inverkan på butikens resultat påverkar deras prestationer utfallet (Lusch & Serpkenci 1990). Då makt, samhörighet och prestation alla är motivationsfaktorer som undersökts genom tiden och relaterar till de butikansvarigas arbete blir det därför intressant att forska om de butikansvariga motiveras utav dem och isåfall hur.

3.3 Tvåfaktorsteorin

Herzbergs tvåfaktorsteori är en teori om jobbtillfredsställelse relaterat till motivation på jobbet. Teorin grundar sig i en uppdelning mellan motivationsfaktorer och hygienfaktorer som har olika påverkan (Mullins 2001: 232-233).

3.3.1 Motivationsfaktorer

Motivationsfaktorerna är enligt Herzberg faktorer som kan bidra positivt till individens motivation och redogör för vad individer kan göra på jobbet. Styrkan av faktorerna kan bidra till tillfredsställelse eller ingen tillfredsställelse men inte till missnöje. Motivationsfaktorerna är uppdelade i fem olika delar. Ansvar innebär hur mycket ansvar individen har på arbetet och hur mycket personen kan kontrollera i sitt arbete. Utveckling och avancemang berör de möjligheter till att kunna avancera och utvecklas personligen inom företaget. Prestation handlar om arbetet som har utförts och känslan som resultat gav individen. Hur jobbet är upplagt syftar på hur individen upplever den praktiska arbetsstrukturen. Slutligen innebär erkännande den uppmärksamhet

individerna får för ett arbete (Herzberg 1966: 71-74; Mullins: 232-233). Den andra gruppen av faktorer kallas hygienfaktorer och handlar om hur individer blir behandlade på jobbet. Dessa faktorer kan inte skapa motivation eller tillfredsställelse utan bara undvika att göra individerna missnöjda om inte faktorerna är tillfredsställda (Herzberg 1966: 71-74).

3.3.2 Hygienfaktorer

Hygienfaktorerna är lön, arbetstrygghet, arbetsförhållanden, relation till överordnande, företagskultur och sociala relationer (Mullins: 232-233). Exempelvis menar Herzberg (1966: 126) att lönen måste vara tillräcklig för att inte göra anställda otillfredsställda men kan inte öka motivationen. Liknande det Herzberg (1966) nämner har Lucas (1985) i sin forskning identifierat delar som kan påverka butiksansvarigas tillfredsställelse i arbetet. Till exempel nämns en rörlig lön i form av bonus som ett alternativ som bör värderas, då det anses påverka den butiksansvarigas prestationer positivt. Lucas belyser dessutom vikten av att ha bra förhållandena mellan anställda och butiksansvariga för att butiken ska lyckas (Lucas 1985). Eftersom hygien- och motivationsfaktorer visar hur olika motivationsdelar påverkar individer är de viktiga att ta hänsyn till.

3.3.3 Relevansen av tvåfaktorsteorin

Teorin berör ämnen som är relevanta för butiksansvariga i arbetet och hur deras motivation påverkas. Motivationsfaktorerna behandlar hur arbetet är i sin natur, ansvaret det ger och hur tillfredsställande arbetet är (Mullins 2001; Herzberg 1966). Förutom motivationsfaktorer nämns hygienfaktorer som kan minska otillfredsställelsen men inte höja tillfredsställelsen. Hygienfaktorerna är bland annat lön och jobsäkerheten i arbetet (Herzberg 1966). Med dessa motivations- och hygienfaktorer blir det av intresse att undersöka huruvida de motiverar butiksansvariga eller inte då det bidrar till ytterligare djup i förståelsen för deras motivation.

3.4 Inre och yttre motivation

Inom följande teoridel kommer inre och yttre motivation att behandlas. Avsnittet är uppdelat i två delar och i andra delen kommer de att sättas mot varandra för att belysa dess skillnader.

3.4.1 Inre motivation

Enligt Deci och Ryan (2000) innebär inre motivation att göra en aktivitet på grund av tillfredsställelsen som ges eller göra något av fri vilja. När en person är inre motiverad utförs en

aktivitet för att det är kul eller för själva utmaningen. Inre motivation finns inom en människa men det kan även finnas i relationen mellan individer och aktiviteter. Vem som är inre motiverad till vad är högst individuellt. (Deci & Ryan 2000). Från födseln är människor naturligt aktiva, nyfikna, lekfulla med en vilja att lära och upptäcka nya saker utan behov av yttre påverkan. Barndomen är när den inre motivationen är som högst (Deci & Ryan 2000; Gerhart & Fang 2015). Den naturliga motivationen har stor påverkan på människans kognitiva, sociala och fysiska utveckling. Detta på grund av att det är genom individens intresse som personen förbättrar sina kunskaper och färdigheter (Deci & Ryan 2000).

Enligt Deci (1972) minskade den inre motivationen när individen var påverkad av yttre motivation som exempelvis belöningar. Denna negativa effekt på inre motivation ledde sedan till minskad arbetsmotivation och prestation (Deci 1972). Inre motivation ses som motivation av högre kvalitet jämfört med yttre motivation. Detta på grund av att inre motivation anses vara mer hållbar eftersom det inte går att ta bort motivationen som finns inom människan (Deci & Ryan 2000; Hendijani, Bischak, Arvai & Dugar 2016). Decis resonemang stimulerade till ett flertal artiklar som visade på positiva, mixade och negativa resultat av relationen mellan inre och yttre motivation (Kanfer & Chen 2016). Exempelvis visade Deci, Koestner & Ryans (1999) metaanalys på att yttre motivation hade en negativ påverkan på inre motivation. Dock fick denna studie utstå kritik då den bara visade på den inre motivationen men inte den faktiska prestationen (Kanfer & Chen 2016).

3.4.2 Yttre motivation

Yttre motivation innebär att göra något för att det leder till en viss konsekvens (Deci & Ryan 2000). Skillnaden mellan inre och yttre motivation är att yttre motivation inte görs på grund av aktiviteten i sig utan istället för konsekvensen av aktiviteten (Deci & Ryan 2000; Hendijani et al. 2016). Ett exempel på yttre motivation i arbetslivet kan vara rörlig lön i form av bonus och andra typer av förmåner eller risken för bestraffning. Det ställs högre sociala krav desto äldre en människa blir, vilket medför ett ökat ansvar för uppgifter som inte ger inre motivation. Exempelvis så verkar inre motivation minska vid varje högre årskurs i skolan. Ju äldre människan blir desto mer avtar den inre motivationen, vilket betyder att yttre påverkan får ett ökat inflytande (Deci & Ryan 2000). Yttre motivation anses vara av lägre kvalitet jämfört med inre motivation. Detta för att den kan tas bort genom att exempelvis sluta betala bonus för ett visst arbete och är därför inte lika långsiktigt hållbar (Deci & Ryan 2000; Hendijani, et al. 2016).

Yttre motivation har genom åren fått relativt lite uppmärksamhet om dess påverkan på motivation inom organisationsforskningen. Den forskning som har bedrivits har ofta behandlat yttre motivations potentiella negativa påverkan på inre motivation och kreativitet (Gerhart & Fang 2015). Dock har denna negativa syn på yttre motivation minskat på senare år (Ryan & Deci 2000; Gerhart & Fang 2015). Deci och Ryan (2000) menar nu att yttre motivation kan variera i graden den är frivillig vilket gör att den kan ses som lika högkvalitativ som inre motivation.

Under senare år har flera studier visat stöd för yttre motivation i form av belöningar eller liknande. Hendijani et al. (2016) visade i sin studie att yttre påverkan i form av monetära incitament hade en positiv påverkan på motivation och prestation oavsett personens nivå av inre motivation. Forskarna Hendijani et al. (2016) hänvisar även till andra metaanalyser som visat att belöningar och incitament har positiva effekter på kvalitativ och kvantitativ prestation (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014; Garbers & Konradt 2014 i Hendijani et al. 2016). Samtidigt hävdar Furnham (2012) att människor som är inre motiverade av sitt arbete påverkas mindre av monetära incitament eftersom de inte bara jobbar för pengarna (Furnham 2012: 92). Det är därför komplext att uppskatta om yttre påverkan har en positiv betydelse för människors motivation.

3.4.3 Relevansen av inre och yttre motivation

Teorin om inre- och yttre motivation hjälper oss förstå hur olika typer av motivation påverkar butiksansvariga (Deci och Ryan 2000). En uppenbar yttre motivationsfaktor som är central att förstå är monetära ersättningar (Hendijani et al. 2016). Detta på grund av att monetära ersättningar är en naturlig del av ett arbete och därför en viktig del i hur de blir motiverade. Likaså är det viktigt att få en uppfattning kring hur inre motivation påverkat butiksansvarigas motivation.

3.5 Teoretisk tillämpning

De teorier som har avhandlats ovanför kommer tillsammans med det empiriska materialet att analyseras i nästföljande stycke. Teorierna har valts på grund av att forskningen är begränsad kring hur butiksansvariga blir motiverade samt att motivation som begrepp är komplext. Teorierna är ämnad att skapa en bred teoretisk grund för att kunna förklara de olika aspekter av butiksansvarigas motivation. Därefter fokuseras det på att växelvis använda teorierna för att skapa ett vidare djup i analysen.

4. Analys

Analysen kommer att presenteras i fem olika huvudområden som har skapats utifrån hur butiksansvariga blir motiverade i sitt arbete inom dagligvaruhandeln. Dessa fem olika delar är: sociala relationer, variationen i arbetet, prestationer, inflytande samt lön, ekonomiska risker och möjligheter. Utifrån områdena kommer relevanta underrubriker att behandlas för att skapa ett ytterligare djup i analysen och belysa de likheter och skillnader som finns mellan respondenterna.

4.1 Sociala relationer

Dagligvaruhandeln är en sektor där butiksansvariga jobbar direkt med kunder och medarbetare. Således får de dagligen en hög exponering av de sociala dimensionerna i sitt arbete. Enligt Grant & Parker (2009) är dessa sociala dimensioner av arbetet viktigare än någonsin på grund av omställningen från en tillverkningsekonomi till en serviceekonomi. I studien visar det att butiksansvariga motiveras av sociala dimensioner.

Hade jag inte jobbat i butik hade jag jobbat på dagis eller förskola för det är egentligen samma sak att jobba med människor och se dem växa. Det som driver är ju egentligen människorna runt omkring. (Intervjuperson 6 - Axfood)

Intervjuperson 6 hävdar att det är viktigt att jobba med människor och anser att det är människorna som skapar motivation för personen. Detta kan ses som att personen motiveras till hög grad av samhörighet enligt McClellands behovsteori (Lăzăroiu 2015). Lăzăroiu (2015) menar att högt samhörighetsbehov kan ta sig i uttryck genom viljan av kontakt med andra, vilket visar sig hos intervjuperson 6. Eftersom butiksansvariga verkar i en miljö med hög kundkontakt kommer de i stor utsträckning påverkas av kunderna. Det betyder i sin tur att kunderna har en betydande roll i hur butiksansvarigas arbete upplevs (Grant och Parker 2009).

Den är jätteviktigt, det är bland det roligaste, framförallt försöker jag frigöra mig på fredagar från alla administrativa arbeten och vara ute så mycket i butiken som möjligt. Alltså ge superservice, hur vi kan omvandla en irriterad kund till en nöjd kund. Eller service som överträffar deras förväntningar. Så det triggar en. (Intervjuperson 4 - Ica)

Intervjuperson 4 menar att interaktionen med kunderna är viktig för dennes motivation och försöker frigöra tid när det är som mest kunder i butiken för att interagera med dem. Det bekräftar att butiksansvariga har en hög grad av samhörighet eftersom personen söker social kontakt (Lăzăroiu 2015). Då butiksansvariga jobbar direkt med kunderna sker dagligen gamla som nya kundinteraktioner. Det går därför att konstatera att butiksansvarigas arbetsstruktur har en hög grad

av interaktion utanför organisationen (Karasek et al. 1998 i Humphrey et al. 2007). Denna del inom arbetsstrukturen är viktig för att stimulera individens sociala relationer (Grant & Parker 2009).

Vi är inte vänner. Alltså inte någonstans vi kan ha en hur bra relation som helst /---/ men du kan inte ha en vänskaplig relation men du kan ha en väldigt, väldigt bra positiv relation som skulle kunna likna en kamratlig. Men det måste ändå innebära ganska tydligt att vi har roller. (Intervjuperson 10 - Coop)

Intervjuperson 10 uttrycker att personen inte är vän med de anställda i butiken. Det kan vara problematiskt för butiksansvariga att ingå vänskapliga relationer med kollegor eftersom de även har makt över dem. Denna syn på separationen mellan vänner och kollegor anser McClelland och Burnham (2003) vara fördelaktig. De anträffade i sina undersökningar att ansvariga som hade ett högt behov av att bli omtyckt av sina anställda inte alltid blir en bra chef. Ytterligare betonar McClelland (1978) förhållningssättet som positivt i den bemärkelsen att den ansvariga kommer behandla alla lika och inte favorisera. Vidare förklarar Furnham (2012: 144) hur det på arbetet kan vara viktigt att endast ha relationer som är funktionella. Alltså kan en sådan roll vara viktig att hålla isär oavsett hur mycket personer drivs av samhörighet eller ej. Det går därför att tolka det som att butiksansvariga upplever en begränsad grad av socialt stöd i arbetsstrukturen men det kan variera (Karasek et al. 1998 i Humphrey et al. 2007; Grant & Parker 2009).

Det viktigaste är ju att vi i ledningsgruppen verkligen går ihop /---/ Vi i ledningsgruppen är ju riktigt goda vänner nu både på jobbet och privat nästan som de blivit personliga och de ska man kanske försöka undvika men vi känner en otrolig tillit till varandra. (Intervjuperson 3 - Coop)

Den butiksansvariga menar att det faktiskt är möjligt att vara goda vänner med anställda i ledningsgruppen och umgås privat. Samtidigt medger personen att det kanske bör undvikas på grund av problematiken i relationen mellan chef och anställda. Denna relation liknas med socialt stöd inom arbetsstrukturen eftersom personen skapar privata relationer på jobbet (Karasek et al. 1998 i Humphrey et al. 2007; Grant & Parker 2009). Det sociala stödet som butiksansvariga upplever kan därför variera beroende på individen.

De sociala relationerna visar sig viktiga för butiksansvarigas motivation vilket bekräftar Grant & Parkers (2009) argument att de sociala dimensionerna är centrala för individens arbetstillfredsställelse. Det uppdagas att butiksansvariga har en problematisk roll till de anställda och därför blir det individuellt hur de väljer att förhålla sig till de sociala relationerna. Däremot

uppges ändå respondenterna att de motiveras av de sociala relationerna och är därmed inre motiverade till denna del av arbetet. Detta eftersom de gör det frivilligt och känner tillfredsställelse av själva aktiviteten (Deci & Ryan 2000). Således är sociala relationer betydelsefullt för hur butiksansvariga motiveras i sitt arbete.

4.2 Variation i arbetet

Butiksansvarigas arbete består av flertalet arbetsuppgifter och därmed ses det till hög grad vara varierande. Denna variation i arbetet är ett återkommande tema hos respondenterna och kan förklara hur de butiksansvariga blir motiverade i sitt arbete.

Det är att det aldrig blir monotont som butikschef. Asså som avdelningsansvarig kan det ju bli lite samma sak, du lägger ordrar och plockar varor varje dag men som butikschef är den ena dagen sig aldrig lik. (Intervjuperson 3 - Coop)

Intervjuperson 3 påpekar att arbetet är varierande och anser att ingen dag är den andra lik. Personen menar även att butiksansvariga har en hög grad av variation i arbetet. Inom arbetsstruktur innebär uppgiftsvariation till vilken grad arbetet har en variation av aktiviteter (Morgeson & Humphrey 2006; Humphrey et al. 2007). Citatet visar att det finns en hög grad av uppgiftsvariation i butiksansvarigas arbetsstruktur då respondenten vittnar om att arbetet ser olika ut från dag till dag. Hög grad av uppgiftsvariation utmanar individen att utvecklas vilket ses som meningsfullt för individen och bidrar till personens motivation (Morgeson & Humphrey 2006; Humphrey et al. 2007). Furnham (2012: 16) tillägger hur ett monotont arbete kan tråka ut och därmed visas vikten av att uppgiftsvariation istället kan fungera som arbetsmotivation.

Med ansvaret de butiksansvariga besitter har de möjlighet att lägga upp sitt arbete utifrån egna preferenser, så länge de når upp till de uppsatta målen: "Det är frihet under ansvar så det är ju. Vi har ju liksom inte åtta till fem på pappret." (Intervjuperson 6 - Axfood) Genom möjligheten att kunna bestämma kring sitt eget schema bidrar det till självbestämmande. En självständighet som kan nämnas som schemaläggingsfrihet inom arbetsstrukturen (Hackman & Oldman 1976; Humphrey et al. 2007). Butiksansvarigas arbete kan därför innebära en hög grad av schemaläggingsfrihet vilket bidrar till variationen i arbetet.

Variationen i arbetet tror jag. Det finns ingen dag som är den andra lik. En dag kommer man till jobbet och det är fem stycken sjuka och det blir bara problem och problem man ska lösa. Det är roligt det också, att se att det går. Det är budgetar som ska göras det är scheman som ska göras, det är säsonger.

Det finns ingen dag som är den andra lik. Utmaningar varje dag.
(Intervjuperson 8 - Axfood)

Intervjuperson 8 utvecklar hur variationen i arbetet kan ge uttryck och bekräftar att det är en hög grad av uppgiftsvariation i arbetsstrukturen (Hackman & Oldman 1976; Humphrey et al. 2007). Citatet visar även att butiksansvarigas arbete bland annat går ut på att lösa olika typer av problem. Denna typ av problemlösning är en central del i deras arbete och bidrar till den höga uppgiftsvariationen i arbetsstrukturen. Problemlösning är en annan del inom arbetsstruktur och innefattar till vilken grad arbetet kräver unika idéer eller lösningar (Jackson et al. 1993; Humphrey et al. 2007). Enligt Humphrey et al. (2007) kan denna kreativa aspekt av problemlösning skapa arbetsmotivation. Citatet från intervjuperson 8 visar på att det finns en hög grad av problemlösning involverad i arbetet och menar på att det är en del som skapar motivation i arbetet.

Det handlar mycket om att göra samma jobb år ut och år in så finns det en variation och det är det som gör det intressant. Som jag sa att det är roliga saker som händer och det är problem som händer. Det här med att träffa människor, nyanställda, säljare, se utvecklingen är också intressant, ibland undrar man liksom vad kan mer hända, vad kan bli bättre. (Intervju 9 - Ica)

Intervju 9 uttalar att fastän arbetet är det samma år ut och år in finns det en variation som gör det intressant. Detta bekräftar vidare att det finns en hög grad av uppgiftsvariation i arbetsstrukturen (Humphrey et al. 2007). Citatet menar även att en central del i variationen är just innehållet av flertalet problem som ska lösas. Detta bekräftar därför att det finns en hög grad av problemlösning i butiksansvarigas arbetsstruktur (Jackson et al. 1993; Humphrey et al. 2007).

På grund av att butiksansvarigas arbete präglas av en hög grad av uppgiftsvariation och hög grad av problemlösning tolkas det som att rollen involverar variation i kompetenser. Däribland allt från budgetering, scheman, säsonger, hantera kunder och personal samt problemlösning. Dessa olika typer av arbetsuppgifter involverar därför hög grad av kompetensvariation i arbetsstrukturen (Hackman & Oldman 1976; Humphrey et al. 2007) När en individ använder sig av olika kompetenser utmanas individen i sitt arbete vilket kan skapa motivation.

Utifrån respondenternas svar har det framkommit att det finns en hög grad av variation i deras arbete. Den höga grad uppgiftsvariation inom arbetsstrukturen innefattar i sin tur flera delar som problemlösning, kompetensvariation och schemaläggingsfrihet. Tillsammans har dessa ovannämnda delar visat sig bidra positivt till hur butiksansvariga motiveras i sitt arbete.

4.3 Prestation

Utifrån respondenterna framkommer det att butiksansvariga tycker om att prestera. Det handlar om situationer där de får utmana sig själva och arbeta mot mål. Butiksmiljön bidrar till motivation då den ger snabb feedback om butiksansvarigas arbetsinsats. Nedan redogörs det hur det ter sig i praktiken.

4.3.1 Prestationer, mål och utmaningar

Ansvar som butiksansvariga har bidrar till att de vill visa att de kan prestera då de är högst ansvariga för butikens prestation. Att motiveras av att prestera anses generellt sätt vara en positiv egenskap, inte minst för personer som innehar en ansvarsposition. Enligt Furnham (2012: 42) är det ett idealiskt karaktärsdrag hos ansvariga och det tenderar att få positiva effekter på arbetet.

Att känna att när man går härifrån på kvällen att fan nu har jag gjort ett bra jobb. Att nu ser butiken bra ut eller att nu är kunderna nöjda det är där, där hittar jag min motivation. Jag vet att jag levererar en bra grej. (Intervjuperson 2 - Ica)

Respondenten redogör hur behovet att prestera ter sig i arbetet. Genom att ge sig själv beröm och uppmärksamma det som uppnås kan personen bli motiverad. McClelland och Watson (1976) förklarar vidare att en person som har en drivkraft att prestera kan sätta upp små egna mål för att känna att något har uppnåtts, liknande det i citatet ovan. Parallellt kan personer som har behov av att prestera även ha en tendens att vara högpresterare i sitt arbete (Starc 2013). Genom att ständigt vilja prestera kan butiksansvariga arbeta med tillvägagångssätt för att effektivisera i hopp om att prestera som bäst i butiken.

Mitt problem tidigare var att jag hade svårt att delegera, kontrollfreak som var visst jag klarar det här bäst själv. Men det funkar liksom inte. Dessutom har man så mycket sen, sen märker man att personalen blir missnöjd och sånt där. /---/ Så det blir ju negativt till slut om man inte vågar delegera ut. - (Intervjuperson 5 - Axfood)

Intervjuperson 5 förklarar att viljan att prestera kan leda till ineffektivitet. Här menar Furnham (2012: 213) att personer som är benägna att vilja lyckas kan ha en förmåga att inte delegera upp arbetet. Däremot beskriver McClelland och Burnham (2003) hur en person som drivs av att prestera har en vilja att delegera upp arbetet i hopp om att vara som mest effektiv. Båda scenarion kan kännas igen i intervjupersonens handlingar. I enighet med det Starc (2013) nämner bör alltså

ansvariga se till vad som är det mest gynnsamma för företaget. Genom att en butiksansvarig motiveras av att prestera utgår personen från vad som är mest effektivt för att nå deras mål.

Mål och utmaningar är motivationsfaktorer för butiksansvariga och har betydelse för deras drivkrafter i arbetet. Intervjuperson 5 förtydligar hur personen tänker kring utmaningar på arbetet: "Jag måste ha utmaningar. Ibland säger jag till ägaren att det är för lite press på mig. Jag gillar att jobba under press" (Intervjuperson 5 - Axfood). Personen visar hur utmaningar blir en naturlig del i arbetet och efterfrågas för att motiveras till att prestera. Intervjuperson 5 förklarar vidare att arbetet behöver vara utmanande för att personen ska motiveras. Furnham (2012: 16) understryker vikten att utmanas men samtidigt finna en balans mellan de utmaningar som någon ställs inför och den hjälp som erbjuds, för att inte stressas men ändå stimuleras. Genom att företagen utmanar och arrangerar tävlingar av olika slag kan de ansvariga blir mer motiverade i sitt arbete.

Vi får ju måltal att hålla oss efter och vi är ju tävlingsmänniskor allihopa tror jag så dom tävlar vi mot hela tiden så då ska man tävla så mycket som möjligt. Vi har tävlingar, rikstäckande tävlingar, nästan varenda vecka eller det är längre perioder men man motiveras att sälja mer. (Intervjuperson 8 - Axfood)

Intervjuperson 8 framhåller hur företaget eller koncernen arbetar med att motivera de ansvariga. Att kunna prestera och uppmärksammas för de bedrifter som genomförs är något McClelland (1978) uppger är vanligt förekommande hos ansvariga och deras motivation. Vidare belyses att hur jobbet uppmärksammar individer påverkar butiksansvarigas motivation (Mullins 2001: 233). Något som ytterligare förklarar tankarna hos intervjuperson 8.

Alltså det som motiverar mig mest det är ju att uppnå de uppsatta målen. Att känna att vi uppnår det som de förväntar sig av oss och helst lite mer. Det är väl egentligen motivation sen är vi ju som släkte i den här branschen där är vi ganska resultatorienterade. (Intervju 10 - Coop)

Intervjuperson 10 menar att personen drivs av att uppnå mål. McClelland och Watson (1976) tillägger att det tyder på en inre drivkraft att prestera. Intervjupersonerna antyder att deras vilja att prestera är frivillig och inte för yttre påverkan. Att intervjuperson 10 nämner att människor inom branschen är resultatorienterade bekräfts av en annan respondent. "Hela tiden tävla, tävla med sig själv, tävla i butiken, det är en viktig del tror jag" (Intervjuperson 2 - Ica). Det förtydligas av intervjuperson 2 ytterligare hur utmaningar och resultat driver personen till att prestera. Det handlar hela tiden om att drivas mot mål genom tävlingar mot sig själv men även mot andra. Utifrån

resonemangen är de butiksansvariga inre motiverade till att prestera vilket visar dess stora betydelse för butiksansvarigas motivation (Deci & Ryan 2000).

Att dagligen uppnå små som stora mål innebär att butiksansvariga ständigt vill prestera i sitt arbete. Butiksansvariga blir genom dessa mål, utmaningar, tävlingar och uppfyllandet av dem därmed motiverade i sitt arbete genom att prestera.

4.3.2 Information om prestation

För att en butiksansvarig ska kunna uppfatta hur personen presterar måste det finnas parametrar som faktiskt går att mäta. Butikens arbetsmiljö är en bidragande faktor till att motivera butiksansvariga genom de förhållandevis enkla möjligheterna att få snabba resultat på det personen faktiskt har presterat.

Det kontrar jag med från när jag jobbade på huvudkontoret eller som dom flesta tjänstemanstjänster, alltså nu ska vi planera in det här, det ska in i affärsplanen och vi räknar med att det ska ta sex månader att genomföra, långa och sega processer liksom innan man ser resultat. Här kan vi ju komma på en ide och implementera det på tre timmar och kanske direkt se ett resultat. (Intervjuperson 4 - Ica)

Intervjuperson 4 jämför sitt arbete som butiksansvarig från när personen jobbade på huvudkontoret. Personen anser att fördelen som butiksansvarig är att det går mycket snabbare att se resultat jämfört med tjänsten på huvudkontoret där det kunde ta månader. Detta kan inom arbetsstruktur ses som feedback och innefattar till vilken omfattning av direkt och klar information den butiksansvariga får av sin arbetsprestation (Hackman & Oldman 1976; Morgeson & Humphrey 2006; Humphrey et al. 2007). Utifrån citatet kan det därför konstateras att butiksansvariga har en hög grad av feedback från sitt arbete. Dessa tydliga resultat skapar även tillfredsställelse vilket följande citat visar. "För det första jobbar man med försäljning som när man har bra försäljningskurvor så blir det en bra tillfredsställelse, att det ger någonting som lyckas" (Intervjuperson 7 - Ica). Intervjuperson 7 får genom kurvorna resultat om att personen lyckas med något bra. När en individ får vetskap om dennes prestation förväntas individens vilja till förbättring öka (Hackman & Oldman 1976). Med möjligheterna för butiksansvariga att få daglig, snabb och klar feedback på dess arbete kan det ses som en faktor som skapar motivation. Att kontinuerligt få information om utfallet och kunna mäta det mesta inom arbetet som utförs leder till en vilja att prestera och bidrar positivt till motivationen.

4.4 Inflytande

Inflytande är en betydande faktor för hur de butiksansvariga blir motiverade. Det blir dock tydligt att det finns skillnader i hur de upplever inflytande och hur de har möjlighet att använda sig utav inflytandet beroende på vilken aktör de tillhör. I följande del kommer inflytandet och dess olika tillhörande delar att behandlas.

4.4.1 Viljan att påverka

Ett återkommande tema hur butiksansvariga motiveras är att påverka och förändra butiken. Detta är dock inte förvånande eftersom butiksansvarigas roll innebär att de ska styra och påverka. Samtidigt är inflytande något som många av respondenterna anser vara en av de viktigaste delarna till hur de blir motiverade i sitt arbete.

Det bästa är ju att du bestämmer själv, vad du kan göra, investeringar, testa idéer, det är ju en snabb bransch, köpa in en vara, sätta ut den på golvet, bra exponering, se om den sjunker liksom, då har du gjort det bra. (Intervju 4 - Ica)

Intervjuperson 4 förklarar att det bästa i sitt arbete är att kunna bestämma själv. Eftersom respondenterna anser det viktigt att kunna påverka kan det liknas med ett högt maktbehov enligt McClelland (1978). McClelland & Burnham (2003) påpekar vidare att makt är av vikt som motivationsfaktor för ansvariga, vilket respondenten bekräftar. Genom möjligheten att kunna bestämma själv bidrar det till att de butiksansvariga upplever en hög grad av självständighet inom arbetet. Ytterligare belyser citatet att personen själv kan fatta beslut och styra arbetsmetoderna, vilket inom arbetsstrukturen beskrivs som självständighet genom beslutsfrihet och arbetsmetodsfrihet (Hackman & Oldman 1976; Humphrey et al. 2007).

Motivation är för mig när jag känner att jag gör skillnad. Att det jag gör är viktigt, inte att jag gör något som vem som helst kan göra och att man faktiskt kan mäta sin arbetsinsats. (Intervjuperson 3 - Coop)

Intervjuperson 3 utvecklar resonemanget och uppger hur centralt det är att göra skillnad. Således belyses vikten av att kunna påverka och visar innebörden det har för respondenten. Enligt arbetsstrukturen innebär betydelsen av uppgiften graden arbetet påverkar andra och skapar riktigt värde (Hackman & Oldman 1976; Morgeson & Humphrey 2006; Humphrey et al. 2007). Citatet visar att det är betydelsefullt för individen att kunna tillföra värde genom att påverka sitt arbete. Då individen motiveras av att påverka innebär det enligt Lăzăroiu (2015) att makt är en drivkraft i

detta sammanhang. Detta förtydligar att möjligheten till att kunna påverka bidrar positivt till personens motivation.

Det var ju egentligen när man kom till /.../ Jag visste egentligen hur risigt butiken hade gått, jag var ju inne flera gånger och kikade runt, satan det var skitigt, det fanns inga varor hemma det var, det fanns tusen saker att göra. Shit, jag vill dra igång nu jag vill bara in och röja. Då får man, fan jag får gåshud, då får man en motivation. (Intervjuperson 2 - Ica)

Intervjuperson 2 intygar att det är viktigt att kunna påverka, vilket kan tolkas som betydelsen av uppgiften inom arbetsstrukturen (Hackman & Oldman 1976). Inre motivation innebär att göra något av fri vilja och inte för extern påverkan av belöningar eller hot (Deci & Ryan 2000). Citatet från intervjuperson 2 visar att personen frivilligt vill påverka butiken och är där med inre motiverad. Deci och Ryan (2000) menar att inre motivation är av högre kvalitet än yttre motivation, vilket visar att kunna påverka har en central del i butiksansvarigas motivation. Respondenterna anser således att möjligheten att kunna påverka och förändra är viktigt för deras motivation.

4.4.2 Företagens påverkan på inflytande

På grund av att intervjupersonerna arbetar inom tre separata aktörer med olika ägandeform har det åskådliggjorts att graden av inflytande butiksansvariga kan utöva varierar mellan företagen. I studien har det visat sig att beroende på graden av inflytande får det skilda betydelser för butiksansvarigas motivation.

Vi gör det vi vill, utifrån lagar och regler, det finns ingenting, men då hade vi inte heller velat göra det här, om det skulle komma nån från huvudkontoret och försöka berätta hur vi ska driva vår butik. (Intervjuperson 4 - Ica)

Intervjuperson 4 menar att de kan göra vilka förändringar de vill så länge de är inom alla lagar och regler. Vidare skulle personen inte vilja vara butiksansvarig om någon annan bestämde hur butiken ska drivas. Butiken i fråga är ägd av den butiksansvariga och därmed har koncernföretaget begränsad makt över hur den butiksansvariga ska driva butiken. Handlarägda butiker har således hög grad av självständighet i form av beslutsfrihet och arbetsmetodsfrihet inom arbetsstrukturen (Hackman & Oldman 1976; Morgeson & Humphrey 2006; Humphrey et al. 2007). Däremot tenderar butiksansvariga i centralägda butiker inte ha samma grad av inflytande på butiken.

Man skulle kunna säga att jag inte kan påverka någonting alls till att säga jag kan påverka allt. Men vi har ju väldigt mycket, väldigt tydliga ramar för hur vi ska bedriva vår verksamhet. Hur det ska se ut, hur vi ska jobba, hur vi

mäter vår effektivitet. Det jag kan påverka, det är ju hur vi utför grejerna och vem, vem som ska göra dom här. (Intervjuperson 10 - Coop)

Intervjuperson 10 beskriver till vilken grad den butiksansvariga i en centralsägd butik kan påverka. Enligt citatet är den butiksansvariga starkt knuten till regler och ramar från koncernföretaget. Eftersom centralägda butiker har tydliga ramverk erhåller butiksansvariga ett begränsat inflytande över butiken. Detta medför en begränsad självständighet inom arbetsstrukturen (Hackman & Oldman 1976). På grund av detta skiljer sig arbetsstrukturen mellan centralägda- och handlarägda butiker. Butiksansvariga i handlarägda butiker har en högre grad av självständighet, eftersom de inte är lika knutna till ramverk som centralstyrda butiker (Hackman & Oldman 1976; Morgeson & Humphrey 2006). Således skiljer sig graden av inflytande för den butiksansvariga beroende på om det är verksamma inom en handlarägd- eller en centralägd butik. Åsikterna hur de blir motiverade av inflytandet går här isär hos respondenterna. Vissa respondenter menar att de blir motiverade av en lägre grad av inflytande medan andra respondenter föredrar en högre grad av inflytande.

Men motivera mig mera? Ja alltså att jag hade helt fria händer, som att sätta min egen budget. Det regnar ju inte bara pengar här har du. men att slippa strida och inte få ett nej. (Intervjuperson 3 - Coop)

Intervjuperson 3 hade blivit mer motiverad av en högre grad av inflytande över butiken. Personen menar att en del stora beslut kräver auktorisering av en överordnad, vilket resulterar i att inflytandet över butiken begränsas. Detta tyder på att personens motivation skulle öka av en arbetsstruktur med högre grad av beslutsfrihet som i sin tur innebär större inflytande (Hackman & Oldman 1976). Samtidigt är det vissa respondenter som föredrar att ha lägre inflytande över butiken.

Inte sådär jättemycket, det är små estetiska saker så att säga då. Annars har ju vi planogram på varenda centimeter så att säga. Så utseendemässigt är det inte så mycket mer än, ja vad ska man säga. Hur mycket varor som är hemma, fyllnadsgrad. Eehh, rent och snyggt. (Intervjuperson 8 - Axfood)

Intervjuperson 8 föredrar den centralägda modellen där det finns regler och riktlinjer och därför inga oklarheter. Det tyder på att personen föredrar en arbetsstruktur med lägre grad av självständighet (Ibid.). Andra respondenter menar även att centralägd är att föredra på grund av att butikerna då upplevs som ett företag och inte som flera olika. "Det har vi av erfarenhet lärt oss att det är inte bra. För då upplevs vi inte som ett företag utan som många olika" (Intervjuperson 10 - Coop). Intervjuperson 10 menar att det är fördelaktigt för hela företaget eftersom det bidrar positivt till butikens resultat. Samtidigt är det flera av butiksansvariga från handlarägda butiker som

hävdar att de inte skulle vilja arbeta i en centralstyrd butik. Detta på grund av att det bland annat skulle innebära lägre grad av inflytande. “Det var mycket mer styrt på /.../ vilket var en anledning till att jag gick till Ica. Där skulle man driva en butik men ändå med strama ramar” (Intervjuperson 7 - Ica). Intervjuperson 7 har lämnat en centralägd butik på grund av att personen inte fick tillräckligt med inflytande över butiken. Detta eftersom personen ville ha en arbetsstruktur med högre självständighet. Dessutom kan det kopplas till McClelland (1978) och tolkas som att personen motiveras av makt. Med andra ord valde den butiksansvariga koncern efter vad personen motiveras av inom arbetsstrukturen samt av makten inflytandet ger. Det finns även exempel där personen förändrat sin egen arbetsstruktur för att bli mer motiverad. “Det är alltid en lista jag ligger sist på och det är uppföljning av kommersiella gavlar, och det är jag stolt över att ligga sist på” (Intervjuperson 3 - Coop). Citatet visar att intervjuperson 3 frångick den befintliga arbetsstrukturen för att skapa en högre grad av självständighet och få utlopp för egna preferenser. Detta för att personen föredrar en högre grad av inflytande som inte tilläts av koncernen. En annan respondent menar även att det var viktigt att börja i en handlarägd butik då det medför större inflytande. “Aa oja! Annars hade jag inte börjat” (Intervjuperson 5 - Axfood). Således kan det konstateras att butiksansvariga i vissa fall väljer koncern utefter arbetsstrukturen men även förändrar sin arbetsstruktur för att få mer inflytande och på så sätt bli mer motiverade. Detta demonstrerar hur inflytandet som de olika företagen ger är ytterst viktigt för butiksansvarigas motivation.

Det har visat sig att ägarmodellerna skiljer sig i hur mycket inflytande en butiksansvarig kan utöva och är högst central för deras motivation. Vissa butiksansvariga motiveras av en högre grad av inflytande medan andra föredrar en lägre grad av inflytande.

4.5 Löner, utdelningar och risker

Lön är en central faktor till varför människor väljer att jobba men det är högst individuellt hur det påverkar ens motivation. Det finns flera olika typer av löner där ibland fast lön, rörlig lön och utdelningar, vilka ofta är påverkade av butikens ägandeform. Nedan redogörs för hur dessa monetära ersättningar påverkar de butiksansvarigas motivation och vilka möjligheter och risker som finns med de olika ägandeformerna.

4.5.1 Lön

En aspekt som har diskuterats i forskningen genom årtionden är lönen och dess påverkan på motivation. Det är fortfarande en fråga som är aktuell men är komplicerad att dra generella

slutsatser kring (Gerhart & Fang 2015). Eftersom butiksansvariga som själva äger butiken tar ut rörlig lön i form av utdelning kommer det att behandlas under ägandeskapets ekonomiska möjligheter och risker. Följaktligen behandlas fast och rörlig lön.

Nej, det hade inte förändrat mig, jag skulle inte göra ett bättre jobb heller. Skulle jag få 20.000 mer i månaden skulle jag inte bli en annan människa. Det är många som tror att lönen spelar så stor roll men hallå den kommer bara 12 gånger per år liksom men vafan det kan ju inte vara det som motiverar en. (Intervjuperson 1 - Coop)

Intervjuperson 1 menar att lönen inte är det primära till personens arbetsmotivation och kraftigt ökad lön hade inte ökat motivationen. Citatet är i linje med det Herzberg (1966: 126) hävdar, nämligen att lön endast kan minska missnöjet, inte öka tillfredsställelsen. Genomgående för respondenterna är dock att de är nöjda med sin nuvarande lön vilket följande citat exemplifierar. "Jag är nöjd med den. Jag klarar mig på den om man säger så" (Intervjuperson 6 - Axfood). Intervjuperson 6 anser att lön inte är en central del till motivation men är samtidigt inte missnöjd med den. Även detta överensstämmer med vad Herzberg (1966: 126) framhåller, nämligen att lön inte kan öka tillfredsställelsen utan bara minska otillfredsställelsen. Samtidigt går åsikterna isär om den rörliga lörens påverkan på arbetsmotivationen.

Ja men det gör den, asså skulle den vara. Jag fick faktiskt ett erbjudande först som jag trodde skulle gälla för bonus ja jag nu jävlar, nu bränner jag ett år till av mitt liv på jobbet helt och hållet. (Intervjuperson 3 - Coop)

Intervjuperson 3 menar att rörlig lön har en positiv påverkan på arbetsmotivationen. I citatet förklarar personen att det löneerbjudande som först mottogs innehöll större möjlig bonus. Respondenten förklarar att denna bonus möjligen hade gjort personen mer motiverad i sitt arbete. Detta kan liknas med yttre form av motivation eftersom personen blev motiverad av en viss konsekvens av sina handlingar (Deci & Ryan 2000). Det har vidare klargjorts att yttre motivation kan vara negativt för den inre motivationen och på så sätt minska arbetsmotivationen (Deci et al. 1999; Deci & Ryan 2000). Emellertid förklarade Hendijani et al. (2016) att yttre motivation i form av monetära incitament hade en positiv påverkan på personens motivation oavsett grad av inre motivation, vilket följande citat även visar. "Jag har bonus. Och det gör ju att man vill att butiken ska drivas fram" (Intervjuperson 8 - Willys). Citaten överensstämmer med resultatet från Hendijani et al. (2016) eftersom yttre motivation bidrog positivt till arbetsmotivationen.

Alltså den påverkar mig inte så mycket för just det har aldrig varit det viktigaste för mig med lönen utan jag vill ha en lön som liksom, jag kan

tycka är okej utifrån mitt ansvar och den tid jag behöver lägga på mitt jobb.
(Intervjuperson 10 - Coop)

Citatet visar likt Herzbergs (1966: 126) och Deci & Ryans (2000) logik att personen inte blir motiverad av monetära incitament. Utifrån Herzbergs (1966: 126) resonemang om att lönen måste vara acceptabel för att inte leda till missnöje kan det ifrågasättas hur personen skulle uppleva lönen om den inte ansågs vara tillräcklig utifrån ansvaret. Möjligen skulle det i sin tur resultera i missnöje. Furnham (2012: 92) menar även att personer som är inre motiverade påverkas mindre av monetära incitament. Detta på grund av att de inte bara arbetar för pengarna utan för att de tycker om sitt jobb. En förklaring till varför intervjuperson 10 inte motiveras av monetära incitament skulle därför kunna vara att personen inte bara jobbar för pengarna utan även för att arbetet är roligt (Ibid.).

Utifrån respondenterna har det visat att butiksansvariga är nöjda med den nuvarande lönen men det är inget som nödvändigtvis motiverar dem. Dock splittras de butiksansvariga angående huruvida den rörliga lönen bidrar till arbetsmotivation eller inte.

4.5.2 Ägandeskapets ekonomiska möjligheter och risker

I detta avsnitt kommer de ekonomiska möjligheterna och riskerna med de olika ägandeformerna att analyseras. Utifrån intervjuerna har det observerats att det finns skillnader i vilken ägandeform respondenterna föredrar och varför, vilket visat sig påverka hur butiksansvariga blir motiverade.

Det är ju viktigt att jobba för sig själv, så är det definitivt. Det finns fördelar, man kan tjäna pengar, och det finns nackdelar och det är ju att jag sitter med alla äg i en korg så att säga (Intervjuperson 2 - Ica).

Intervjuperson 2 äger själv butiken och menar att det är viktigt att jobba för sig själv men även att ha möjligheten att tjäna pengar. Dock understryks den ekonomiska risken eftersom respondenten personligen gör en betydande investering i butiken. Eftersom personen investerat sina egna pengar i butiken finns det därför en ekonomisk risk som kan slå mot privatekonomin. Samtidigt har butiksansvariga som själva äger butiken ekonomiska möjligheter genom att personen kan ta ut en utdelning. Butikens ekonomi blir således indirekt även den privata ekonomin. Detta medför att personen i fråga inte bara har ansvar för butiken i sin roll som butiksansvarig utan samtidigt ansvar för sin privatekonomiska ställning. Möjligheterna till att tjäna pengar om butiken går bra men samtidigt förlora pengar ifall butiken går dåligt kan ses som yttre motivation (Deci & Ryan 2000).

Eftersom personen även nämner att det är viktigt att jobba för sig själv kan detta tolkas som inre motivation då det sker frivilligt (Ibid.). Med andra ord påverkar ägandeformen personen genom både inre och yttre motivation.

Fördelen är ju det att jag inte blir ekonomiskt, asså inte bankrutt om den här går åt helvete. Jag har ju min lön vilket är en trygghet. Sen kan jag ju inte tjäna dom här 15 miljoner per år liksom. Men själva ägandeformen passar mig väldigt bra just nu sen vet jag inte hur det är om 5 eller 10 år men. (Intervjupersonen 3 - Coop)

Intervjuperson 3 ser fördelen med att det inte finns någon ekonomiskt risk med den centralägda ägarformen och upplever det som en trygghet. Personen anser även att de ekonomiska möjligheterna är lägre. Jobsäkerheten är en faktor som behövs för att butiksansvariga inte ska bli missnöjda med sin arbetsituation, men ökar inte arbetstillfredsställelsen (Mullins 2001: 232-233). Emellertid öppnar intervjuperson 3 till att situationen kan förändras i framtiden på grund av personens nuvarande livssituation. Utifrån de båda citaten finns det skillnader hur en butiksansvarig blir motiverad av de olika ägandeformerna ur ett ekonomiskt perspektiv. Den handlarägda modellen har en högre grad av ekonomiska möjligheter men även högre risker. Samtidigt har den centralägda modellen lägre ekonomiska risker och lägre ekonomiska möjligheter.

Försäljningssiffror är ju klart drivande och möjligheten att kunna tjäna pengar är en starkt drivande faktor. Det är ju det som gör att man kan tänka sig att jobba på julafton 60 timmar i veckan. Man måste liksom se att det ska finnas nån belöning för det där. (Intervjuperson 4 - Ica)

Intervjuperson 4 menar att möjligheten till att tjäna pengar i form av utdelning från butiken är en drivande faktor. Detta är vad som gör att personen kan tänka sig jobba 60 timmar i veckan samt under obekvämt arbetstid och högtider. Utdelningen kan därför ses som yttre motivation och styrker att de monetära incitamenten i ägandeformen är viktig för butiksansvarigas motivation (Deci & Ryan 2000). Detta ligger även i linje med Hendijani et al. (2016) som menar att incitament har positiva effekter på motivation.

Jag anser att vill du jobba i en franschisebutik så kommer du lägga mycket mer tid och du kommer lägga mycket mer tid på obekvämt tid. För att det är då din personal är som dyrast och det är då jag sparar som mest personalkostnad genom att ta det själv. /---/ Jag vill hitta en bra balans. (Intervjuperson 10 - Coop)

Intervjuperson 10 förklarar varför personen inte skulle vilja äga en butik. Ett betydande skäl till att en egenägd butik inte är aktuell för personen är en ökning i arbetstid och framförallt under obekvämtid. Detta på grund av att det är då personalen är som dyrast och därför sparar butiken pengar om personen som äger den jobbar själv eftersom ägaren inte kostar extra under obekvämtid. Som tidigare nämnts är butiksansvarigas plånbok inom handlarägda butiker indirekt kopplad till företagets, vilket skapar ett incitament att jobba mer för att spara personalkostnader som istället kan bli utdelning. Denna logik stämmer överens med yttre motivation genom incitament (Deci & Ryan 2000). Personen föredrar dock balansen mellan jobb och fritid då det annars inte hade kunnat uppnås. Samtidigt går detta emot citatet från intervjuperson 4 som menar att det är just dessa monetära incitament som gör det tänkbart att arbeta långa dagar och under obekvämtid. Utifrån ovanstående kan det därför tolkas som att motivationen från ägandeformen inte bara är beroende av ekonomiska möjligheter och ekonomiska risker utan även tid.

Utifrån respondenterna finns skillnader i hur de blir motiverade av de ekonomiska möjligheterna och riskerna i ägandeformen. Handlarägda butiker har högre ekonomiska möjligheter och risker jämfört med centralägda butiker. Vilken modell som respondenterna motiveras av är högst individuellt men är en avvägning i ekonomiska risker, ekonomiska möjligheter samt tid.

5. Slutsatser och diskussion

I följande avslutande del av uppsatsen kommer slutsatserna från analysen att presenteras och frågeställningen behandlas. Därefter följer en diskussion av slutsatserna i samverkan med syftet och sedan föreslås vidare forskning inom området.

5.1 Slutsatser

Frågeställningen som arbetet hade för avsikt att besvara var: *“Hur blir butiksansvariga inom svensk dagligvaruhandel motiverade i sitt arbete?”*. I analysdelen presenterades de mest förekommande faktorerna som de butiksansvariga anser sig bli motiverade av i sitt arbete. En av dessa är sociala relationer som visar sig ha en framträdande roll för samtliga respondenter och är en stark drivkraft för dem i sitt arbete. Sociala relationer innefattar både relationen med de anställda samt relationen med kunderna. Det är essentiellt att ha en god men ändå professionell relation med de anställda, vilket innebär att en vänskaplig relation mestadels inte är tänkbar. Främst undveks vänskapliga relationer för att inte ha negativ inverkan på arbetet och inte påverka den butiksansvarigas omdöme vid beslutsfattandet. Relationen med kunderna är av vikt för de butiksansvariga då de bidrar till det sociala utbytet och utgör en stor del av det dagliga arbetet. Trots att de butiksansvarigas arbetsuppgifter är många, prioriteras ofta att bemöta kunderna och ta sig tid att gå ner i butiken för att interagera med kunderna. Således motiveras de butiksansvariga av sociala relationer i sitt arbete.

Variationen i arbetet är ett genomgående tema som visar sig vara en stark motivationsfaktor hos de butiksansvariga. Arbetets arbetsstruktur karaktäriseras av en hög grad av variation med flertalet arbetsuppgifter och bidrar till att rollen inte upplevs som monoton. Med arbetsuppgifterna följer sedan möjligheter till att använda sig utav flera färdigheter och kompetenser, vid exempelvis problemlösning. Individerna visar sig även motiveras av möjligheten att kunna bestämma över sin egen tid och ha frihet under ansvar, något som möjliggör att ändra planer allt efter dagen fortgår. Med andra ord är ingen dag den andra lik för en butiksansvarig och denna variation bidrar till att de butiksansvariga motiveras i sitt arbete.

Likväl är behovet att prestera återkommande och motiverade de butiksansvariga. Att sätta små mål bidrar till att de kontinuerligt utmanas och vill prestera. Det framträder även att arbetsstrukturen inom dagligvaruhandeln ger direkta dagliga resultat och feedback om deras prestation. Genom att ständigt kunna mäta sina prestationer i form av resultat bidrar det till de butiksansvarigas motivation i arbetet. Vidare är inflytande en annan faktor som är central för deras arbete. Respondenterna menar att de motiveras av att kunna bestämma och påverka verksamheten. Många

vill känna att de faktiskt gör skillnad genom att skapa förändringar och inte bara utför något som någon annan kan göra. De butiksansvariga var generellt nöjda med den nuvarande lönen men det verkar inte vara det primära för deras motivation. Dock går åsikterna isär när det gäller rörlig lön och utdelningars påverkan. Flera respondenter menar att rörlig lön och utdelning kan ha en betydande påverkan på deras arbetsmotivation medan andra anser att det inte har det. Medan somliga inte berörs nämnvärt av rörlig lön och utdelningar kan det för andra fungera som en stark drivkraft och öka deras motivation till att prestera i sitt arbete.

Under arbetets gång har det visat sig att de olika ägandeformerna har en påverkan på butiksansvarigas motivation beroende om de tillhört en handlarägd butik eller centralägd butik. Detta då inflytandet och de ekonomiska möjligheter och risker tenderar att skilja sig åt mellan butikerna. I handlarägda butiker har den butiksansvariga ett större inflytande över butiken jämfört med butiksansvariga inom centralägda butiker. Detta på grund av att de centralägda är mer knutna till ramverk, vilket medför att de inte kan ta samma beslut som butiksansvariga i handlarägda butiker. Respondenternas åsikter går isär hur mycket inflytande de vill ha för att bli motiverade. Vissa respondenter menar att de motiveras av ett större inflytande över butiken likt den i handlarägda butiker. Medan andra respondenter anser att de trots det mindre inflytandet och hårdare ramverk fortfarande motiveras av de centralägda butikerna. På grund av denna skillnad i inflytande mellan ägandeformerna har respondenter även bytt butik med bakgrund av detta. Respondenter har även gått emot koncernens arbetssätt för att skapa sig ett större inflytande. Skillnaden i inflytande mellan de olika ägandeformerna har således stor påverkan på butiksansvarigas motivation.

De ekonomiska möjligheter och risker som skiljer ägandeformerna åt har en betydande påverkan på butiksansvarigas motivation. De handlarägda butikerna har högre ekonomiska möjligheter men även högre ekonomiska risker jämfört med de centralägda butikerna. Detta på grund av att den butiksansvariga investerar egna pengar i butiken vilket medför ekonomiska risker men möjliggör även ekonomiska möjligheter i form av utdelning. Butikens ekonomi blir därför indirekt kopplad till den butiksansvarigas privatekonomi. Dessa möjligheter till utdelning har visat sig vara en stark motivationsfaktor hos flera respondenter. Butiksansvariga inom centralägda butiker behöver inte investera egna pengar och har därför lägre ekonomisk risk men även lägre ekonomiska möjligheter eftersom ingen utdelning kan göras. Respondenter framhåller även att de skulle jobba mer under framförallt obekvämt arbetstid om de ägde butiken. Däremot menar vissa respondenter att det inte är aktuellt då en balans mellan jobb och fritid prioriteras. Det är svårt att dra någon generell slutsats

kring vilken ägandeform respondenterna motiveras mest av eftersom de flesta bara sett fördelen med sin egen ägandeform och inte den andra. Det kan dock konstateras att det är en individuell avvägning mellan ekonomiska möjligheter, ekonomiska risker samt tid.

5.2 Slutdiskussion

I den svenska dagligvaruhandeln råder hårdare konkurrens vilket ställer tuffare krav på butikerna för att de ska bevara sina marknadspositioner (Wennersten 2014). Då butikerna inte går att fjärrstyra får varje butiksansvarig en nyckelfunktion där de har en stor påverkan på butikens resultat (Netemeyer et al. 2010; Svensk handel 2015). Trots deras viktiga roll har de fått ett begränsat utrymme i forskningen och det behövs därför kunskap om hur butiksansvariga blir motiverade för att kunna prestera i sitt arbete. Syftet med uppsatsen var att vidga förståelsen för hur butiksansvariga inom den svenska dagligvaruhandeln blir motiverade i sitt arbete. Resultatet i studien visar att det är individuellt för hur butiksansvariga motiveras men att några generella mönster kan identifieras och att ägandeformerna av butiker påverkar på olika sätt motivationen.

Motivation är ett komplext begrepp som behöver ta i beaktning flera olika aspekter för att uppskatta hur människor blir motiverade i sitt arbete. På grund av att människor är olika kommer de därför skilja sig hur människor blir motiverade (Forsslund 2009: 182). Genomgående hos butiksansvariga är att sociala relationer motiverar dem. Det innefattar både kontakten med de anställda och med kunderna. Att kunna hantera olika människor i sociala miljöer som butiksansvariga gör är viktigare än någonsin på grund av den stora betydelsen serviceekonomin har fått. Ansvar under frihet som de butiksansvariga besitter är upp till dem att förvalta och utgå från vad som är det mest gynnsamma för butiken.

Studien visar att de olika ägarformerna inom dagligvaruhandeln har en betydande påverkan på butiksansvarigas motivation. Det blir därför viktigt för individen att välja rätt ägandeform efter sina behov för att bli motiverad. Det är viktigt för butiken att bejaka möjligheterna som respondenterna har att kunna välja aktör för att vara en attraktiv arbetsgivare. Aktörerna kan arbeta med de faktorer som motiverar genomgående men kan i slutändan ändå tappa butiksansvariga på grund av ägandeformen, där en del av motivation kommer ifrån.

Till vår förvåning upplevde vi inte att respondenterna generellt blev motiverade av aktörerna. Eftersom butiksansvariga kan ansvara för omsättningar som ibland kan liknas med ett medelstort företag ter det sig underligt att aktörerna inte verkar lägga ner resurser för att motivera dem som

har en nyckelroll för butikens resultat. Detta är ett område som vi anser behöver utvecklas för att öka motivationen samt behålla befintliga butiksansvariga. Det blir således viktigt för aktören att hitta nya sätt för att inte förlora kompetenta butiksansvariga. Vad som också blir intressant att fråga är hur det kommer sig att de butiksansvariga inom de tre framgångsrikaste aktörerna i den svenska dagligvaruhandeln motiveras till viss del olika beroende på vilken aktör de tillhör.

Eftersom syftet med uppsatsen var att undersöka hur butiksansvariga blir motiverade utifrån en kvalitativ studie så hade ett förslag på framtida forskning kunnat vara att testa resultatet kvantitativt. Antingen med de faktorer som uppsatsen tog fram eller med andra faktorer för att jämföra resultatet. Vidare kan det vara intressant att undersöka om resultaten från studien även gäller för andra aktörer men även på andra sektorer inom detaljhandeln. Då studien visade på skillnader i hur de olika ägarformerna motiverade de butiksansvariga kan det även vara av intresse att utföra en jämförande studie mellan ägarformerna. Studien skulle möjligen kunna utgå från finansiella och operationella aspekter för att belysa hur dessa påverkar de butiksansvariga. Slutligen anser vi att det behövs vidare forskning kring butiksansvariga i allmänhet eftersom de fyller en nyckelroll inom detaljhandeln och har hittills inte fått den uppmärksamhet som de förtjänar.

6. Källförteckningen

6.1 Litterära källor

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

Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Deetz, S. (2009). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Arnold, T. J., Palmatier, R. W., Grewal, D. & Sharma, A. (2009). Understanding retail managers' role in the sales of products and services. *Journal of Retailing*, 85. (2), 129-144.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Cairns, T. D. (2017). Power, politics, and leadership in the Workplace. *Employment Relations Today*.

Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 217–229.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the multimethod job design questionnaire. *Personnel Psychology*, 52, 305–334.

Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. Stockholm: Norstedts Akademiska.

Furnham, A. (2012). *The engaging manager The joy of management and being managed*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2. (1), 489-521.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317–375.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16. (2), 250–279.

Hendijani, R., Bischak, D. P., Arvai, J. & Dugar, S. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance, *Human Performance*, 29:4, 251-274.

Hernandez, J. S. (2008). Power, pay, prestige and progeny - What are your motivators? *Physician Executive*. 34. (5), 52-54.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: The World Publishing Company.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356.

Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78. (5), 753-762.

Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136. 6-19.

Lăzăroiu, G. (2015). Work motivation and organizational behaviour. *Contemporary Readings in Law and Social Justice* 7. (2), 66-75.

Lucas, G. H. JR. (1985). The relationships between job attitudes, personal characteristics. and job outcomes: A study of retail store managers. *Journal of Retailing*. 62. (1), 35-62.

Lusch, R. F. & Serpkenci, R. R. (1990). Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail store managers. *Journal of Marketing*, 54. (1), 85-101.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1978). Managing motivation to expand human freedom. *American Psychologist*, 33. (3), 201-210.

McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81. (1), 117-126.

McClelland, D. C. & Watson, R. JR. (1973.) Power motivation and risk-taking behavior. *Journal of Personality*, 41. (1), 121-139.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 399–406.

Mullins, L. J. (2001). *Hospitality management and organisational behaviour*. Harlow: Longman.

Netemeyer, R. G., Maxham, J. G., & Lichtenstein, D. R. (2010). Store manager performance and satisfaction: Effects on store employee performance and satisfaction, store customer satisfaction, and store customer spending growth. *Journal of Applied Psychology*, 95. (3), 530-545.

Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.

Padmaja, K. V., Bhar, S. & Gangwar, S. (2013). Work experience, motivation and satisfaction - do they go together? *The Journal of Institute of Public Enterprise*, 36. (3-4), 49-83.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25. (1), 54-67.

Starc, Jasmina. (2013). The Manager - as personality and motivator. *Journal of Economics and Business Research*. 1, 185-196.

Veliu, L., Manxhari, M. & Ujkani, S. (2015). The influence of motivation on job performance case study: Managers of small and medium enterprises (SMEs), Kosovo. *ILIRIA International Review*, 5. (2), 41-52.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support, *Journal of Management*, 27, 213-229.

Wirtz, J., & Jerger, C. (2016). Managing service employees: literature review, expert opinions, and research directions. *The Service Industries Journal*, 36. (15-16), 757-788.

6.2 Elektroniska källor

Axfood. (2017). *Om Axfood*.

<http://www.axfood.se>. (Läst 2017-04-25.)

Coop. (2017). *Om Coop*

<https://www.coop.se>. (Läst 2017-04-25.)

HUI Research. (2016). *Dagligvarukartan 2016*.

<http://www.hui.se>. (Läst 2017-03-24.)

HUI Research & Handelsrådet. (2016). *Snabbfakta 2016 - Information om svensk handel*.

<http://www.handelnisverige.se>. (Läst 2017-03-27.)

Icahandlarna. (2016). *Vår snillrika idé*.

<http://www.icahandlarna.se>. (Läst 2017-04-25.)

Svensk handel. (2015). *Handeln – möjligheternas bransch. Svensk Handels kompetensbehovsrapport 2015.*

<http://www.svenskhandel.se> (Läst 2017-03-29.)

Wennersten, A. (2014). Hård konkurrens sänker matpriserna nästa år.

<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6053740>.

(Läst 2017-04-16.)

6.3 Muntliga källor

Intervjuperson 1, 2017-04-04

Intervjuperson 2, 2017-04-05

Intervjuperson 3, 2017-04-05

Intervjuperson 4, 2017-04-06

Intervjuperson 5, 2017-04-06

Intervjuperson 6, 2017-04-20

Intervjuperson 7, 2017-04-26

Intervjuperson 8, 2017-04-27

Intervjuperson 9, 2017-04-27

Intervjuperson 10, 2017-04-28

7.0 Bilagor

7.1 Intervjuguide 1.0

Intervjun börjar med att vi informerar respondenterna om vad vi undersöker, vilket universitet vi kommer ifrån samt vad vi kommer göra med materialet. De får även berättat för sig att de har möjligheten att avbryta intervjun om de vill, avböja att svara och du kommer att förbli anonym i arbetet.

Berätta om dig själv/Karriär

- Kan du berätta kort om din bakgrund? Ex vad har du gjort innan, utbildning etc.
- Vad är din nuvarande tjänst?
- Hur började du arbeta här? Hur länge och vad fick dig att börja.

Butiken

- Skulle du kunna berätta om butiken.
- Hur ser ägarbilden ut i butiken?

Vardagligt arbete

- Kan du beskriva din tjänst?
- Hur mycket jobbar du en normal vecka?
- Hur tycker du att det är att gå till jobbet?
- Vad får dig att må bra på jobbet?
- Vad skulle få dig att uppskatta arbetet mer?
- Vad skulle få dig att jobba mer?
- Hur viktigt är ditt jobb för dig?
- Vad är det bästa med ditt arbete?
- Vad är det sämsta med ditt arbete?

Motivation

- Vad är motivation för dig?
- Hur blir du motiverad att gå till arbetet?
- Kan du berätta om en situation där du känt dig extra motiverad till att arbeta?
- Vad var det som var speciellt med den situationen?
- Hur påverkade det dig?

- Kan du berätta om en situation där du tappade motivationen till att arbeta?
- Hur gav det uttryck i ditt arbete?
- Hur påverkade det dig?

Relationer medarbetare

- Hur är din relation med medarbetarna i butiken?
- Hur viktigt är det för dig med en god relation till de anställda?
- Hur påverkar de anställda dig i ditt arbete?
- Hur ser du på rollen som chef och samtidigt vän till de anställda?
- Kan rollen bli problematisk?

Relationer kunder

- Hur ser på relationen med kunderna?
- Blir du motiverad av arbete med kunderna?

Chef

- Hur trivs du i rollen som chef?
- Varför valde du att bli chef?
- - Vad trivs du med? Vad trivs du mindre med?
- Hur ser du på att få bestämma?
- Hur påverkar det dig att kunna vara med och förändra? Positivt samt negativt.

Ansvar

- Känner du att du har mycket ansvar?
- Hur påverkar ansvar dig?
- Blir du motiverad av ansvar?
- Vilka olika ansvarsområden i ditt arbete?
- Läger du mer tid på några av områdena jämfört med de andra?
- Varför spenderar du mer tid på vissa områden?

Stress

- Känner du att jobbet kan få dig stressad?
- Kan du berätta om hur en stressig situation kan visa sig.
- Hur gör du för att hantera stressen?

- Hur bidrar stressen till ditt arbete?
- Följer arbetet med dig hem?
- Vad beror det på?
- Skulle du vilja ha mer fritid?

Mål / utmaningar

- Vad var det som gjorde att du tog dig an jobbet?
- Har det varit ditt mål att ha den position som du har nu?
- Hur arbetar du med personliga mål?
- Hur arbetar koncernen med mål?
- Hur påverkar dessa mål dig? Blir du motiverad?
- Vad ser du som största utmaningen med att vara chef?

Relation till koncernföretaget

- Kan förklara butikens relation till koncernen?!
- Hur ser du på att arbeta med koncernen?
- Hur tycker du att koncernen tar hand om er med en ledande befattning?
- Hur jobbar koncernen för att motivera dig?
- Är det något du skulle vilja förändra?
- Kan du berätta om ett exempel när du känt dig tillfredsställd med koncernen?
- Kan du berätta om något exempel när du känt dig frustrerad/missnöjd med koncernen?
- Hur skulle du vilja att relationen fungerar?
- Hur uppmärksammas ert arbete?
- Hur utvärderar koncernen dig och butiken?
- Är det viktigt att bli uppmärksammad för dig?

Personlig utveckling

- Känner du att du utvecklas personligen i din nuvarande roll?
- Hur viktigt är det för dig att du känner att du utvecklas på jobbet?
- Genom vilka sätt skulle du känna att du utvecklas?
- Hur ser du på möjligheterna till utveckling och avancemang inom företaget?
- Hur ser du på din framtid inom företaget?

Inflytande

- Hur mycket känner du att du kan påverka butiken?
- Är det tillräckligt?
- Hur skulle du vilja ha det?
- Kan du berätta om vad du får göra och inte göra för koncernen?
- Kan du berätta om en förändring i butiken och hur gick den till?
- Kan du berätta om en förändring du inte fick igenom? Och vad berodde det på?

Ägandeform av butiken

- Vad är butiken för dig?
- Vad ser du för fördelar/nackdelar med det nuvarande ägandeskapet av butiken?
- Hur viktigt är ägandet av butiken för dig?
- Hur tror du att det hade påverkat dig om du inte ägde/ägde butiken?
- Hur skulle det vara att lämna över butiken?

Lön

- Vad har du för förmåner i och med din position?
- Hur ser du på din lön?
- Har du möjlighet att påverka din lön?
- Hur påverkar det dig?
- Hur skulle det förändras om det var motsatsen?

Status

- Vad betyder ditt jobb för dig?
- Hur viktigt är det att människor ser upp till dig?
- Hur anser du att ditt yrkes status motiverar dig?

Avslutning

- Intervjun börjar lida mot sitt slut. Känner du att du vill ändra något svar?
- Är det som har glömts?
- Finns det något du skulle vilja att vi inte har med i arbetet?
- Skulle du vilja ta del utav arbetet i efterhand?
- Tack för din medverkan!

7.2 Intervjuguide 2.0

Intervjun börjar med att vi informerar respondenterna om vad vi undersöker, vilket universitet vi kommer ifrån samt vad vi kommer göra med materialet. De får även berättat för sig att de har möjligheten att avbryta intervjun om de vill, avböja att svara och du kommer att förbli anonym i arbetet.

Berätta om dig själv/Karriär

- Kan du berätta kort om din bakgrund? Ex vad har du gjort innan, utbildning etc.
- Vad är din nuvarande tjänst?
- Hur började du arbeta här? Hur länge och vad fick dig att börja.

Butiken

- Skulle du kunna berätta om butiken.
- Hur ser ägarbilden ut i butiken?

Vardagligt arbete

- Hur mycket jobbar du en normal vecka?
- Hur tycker du att det är att gå till jobbet?
- Vad får dig att må bra på jobbet?
- Vad är det bästa med ditt arbete?
- Vad är det sämsta med ditt arbete?

Motivation

- Hur blir du motiverad att gå till arbetet?
- Kan du berätta om en situation där du känt dig extra motiverad till att arbeta?
- Kan du berätta om en situation där du tappade motivationen till att arbeta?

Relationer medarbetare

- Hur är din relation med medarbetarna i butiken?
- Hur viktigt är det för dig med en god relation till de anställda?
- Hur ser du på rollen som chef och samtidigt vän till de anställda?

Relationer kunder

- Hur ser du på relationen med kunderna?

- Hur påverkar kunderna din motivation i arbetet?

Chef

- Hur trivs du i rollen som chef?
- - Vad trivs du med? Vad trivs du mindre med?
- Hur ser du på att få bestämma?
- Hur påverkar det dig att kunna vara med och förändra? Positivt samt negativt.

Ansvar

- Hur ser du på ansvaret du har?
- Hur påverkar ansvar dig?
- Vilka olika ansvarsområden i ditt arbete?
- Läger du mer tid på några av områdena jämfört med de andra?

Inflytande

- Hur mycket känner du att du kan påverka butiken?
- Är det tillräckligt?
- Hur skulle du vilja ha det?
- Kan du berätta om vad du får göra och inte göra för koncernen?
- Kan du berätta om en förändring du inte fick igenom? Och vad berodde det på?

Stress

- Hur ser du på stressen kring arbetet?
- Kan du berätta om hur en stressig situation kan visa sig.
- Följer arbetet med dig hem?
- Vad beror det på?
- Skulle du vilja ha mer fritid?

Mål / utmaningar

- Hur ser du på att jobba mot mål?
- Hur arbetar du med personliga mål?
- Hur arbetar koncernen med mål?
- Hur påverkar dessa mål dig?

Relation till koncernföretaget

- Kan du förklara butikens relation till koncernen?
- Hur ser du på att arbeta med koncernen?
- Hur jobbar koncernen för att motivera dig?
- Kan du berätta om något exempel när du känt dig frustrerad/missnöjd med koncernen?
- Är det något du skulle vilja förändra i arbetet med koncernen?
- Är det viktigt att bli uppmärksammad för dig?

Personlig utveckling

- Hur viktigt är det för dig att du känner att du utvecklas på jobbet?
- Genom vilka sätt skulle du vilja känna att du utvecklas?
- Hur ser du på möjligheterna till utveckling och avancemang inom företaget?
- Hur ser du på din framtid inom företaget?

Ägandeform av butiken

- Vad är butiken för dig?
- Vad ser du för fördelar med det nuvarande ägandeskapet av butiken?
- Vad ser du för nackdelar med det nuvarande ägandeskapet av butiken?
- Hur viktigt är ägandet av butiken för dig?
- Hur tror du att det hade påverkat dig om du inte ägde/ägde butiken?

Lön

- Vad har du för förmåner i och med din position?
- Hur ser du på din lön?
- Har du möjlighet att påverka din lön?
- Hur påverkar det dig?
- Hur skulle det påverka dig om du hade/inte hade rörlig lön?

Status

- Vad betyder ditt jobb för dig?
- Hur viktigt är det att människor ser upp till dig?
- Hur anser du att ditt yrkes status motiverar dig?

Avslutning

- Intervjun börjar lida mot sitt slut. Känner du att du vill ändra något svar?
- Är det något som har glömts?
- Finns det något du skulle vilja att vi inte har med i arbetet?
- Skulle du vilja ta del utav arbetet i efterhand?
- Tack för din medverkan!