

Styrningens påverkan på butikschefers motivation

Management control systems impact on store managers' motivation

Examensarbete inom Företagsekonomi
Kandidatuppsats 15 HP
Vårterminen 2014

William Andersson 910920
Andreas Gustafsson 890222

Handledare: Anders Grönlund
Examinator: Jim Andersén

Styrningens påverkan på butikschefers motivation

Examensrapport inlämnad av William Andersson och Andreas Gustafsson till Högskolan i Skövde, för kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2014-06-16

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

William Andersson 2014-06-16 Skövde

Signerat: _____

Andreas Gustafsson 2014-06-16 Skövde

Förord

De vi vill börja med att tacka för hjälp med genomförandet av studien är respondenterna som tog sig tid att besvara våra frågor. Utan er hade det aldrig varit möjligt att genomföra studien.

Vi vill även tacka vår handledare Anders Grönlund och vår examinator Jim Andersén som väglett oss genom arbetet med sina råd och synpunkter. Vi vill också ge ett stort tack till Elisabet Andersson och Johan Gustafsson som korrekturläst arbetet.

Skövde, juni 2014

William Andersson

Andreas Gustafsson

Sammanfattning

Bakgrund: Sedan 1990-talet har de stora klädkedjorna tagit allt större marknadsandelar, vilket i sin tur har lett till att klädbranschen blivit mer centraliserad. På grund av detta blir butikschefen, som har huvudansvaret för butiken, mer styrd i sitt arbete. Butikschefen har mål att förhålla sig till samtidigt som han eller hon blir styrd i sina handlingar för att uppnå målet.

Syfte: Syftet är att genom intervjuer ge en förståelse för hur butikschefers motivation påverkas av den utformade styrningen och redogöra för vilka motivationsfaktorer butikscheferna finner mest motiverande i sitt arbete.

Genomförande: Studien har genomförts genom sex semistrukturerade intervjuer med butikschefer och är i och med det en kvalitativ metod. Detta metodval möjliggör att studera butikscheferna mer på djupet. Intervjuerna har transkriberats och sedan analyserats med hjälp av teoriramen i studien. De fyra klädkedjorna i studien har alla en omsättning på över en miljard kronor årligen och de använder sig av en centraliserad styrning.

Resultat: Butikscheferna i studien anser att deras uppsatta mål måste uppfattas som rättvisa för att vara motiverande. Det är också viktigt att det långsiktiga budgetmålet kombineras med kortsiktiga mål, eftersom flera mål i arbetet uppfattas som positivt och det leder till att det långsiktiga målet inte upplevs lika avlägset. Ansvar är en viktig del i arbetet, dock leder inte mer ansvar alltid till högre motivation utan i butikschefernas fall ska det vara på en rimlig nivå. Feedback är något som butikscheferna behöver ha regelbundet. Det är viktigt att feedbacken inte endast innehåller information om resultatet, utan de vill även få direktiv på hur de kan förändra sina handlingar i arbetet till det bättre.

Nyckelord: Ekonomistyrssystem, resultatstyrning, handlingsstyrning, motivation, målsättning, feedback, ansvar, kontrollerbarhetsprincipen.

Abstract

Background: Since the 1990s, the major clothing companies have taken an increasingly large market share. This has led to that the clothing industry has become more centralized. Because of this, the store manager who has primary responsibility for the store is more guided in their work. The store manager has goals to relate to while he or she is guided in their actions to achieve their goals.

Purpose: The aim is that through interviews provide an understanding of how the store managers' motivation is influenced by the designed control system and explain what motivators store managers find most motivating in their work.

Implementation: The study was conducted by six semi-structured interviews with store managers and is thus a qualitative approach. This methodology allows for the study of store managers in more depth. The interviews have transcribed and then analyzed using the theoretical framework of the study. The four clothing companies in the study all have a turnover of over 1 billion annually and uses a centralized control.

Outcome: Store managers in the study pronounce that their goals must be perceived as fair to be motivating. It is also important to the long-term budgetary objective, combined with short-term goals, as several goals at work are perceived as positive and the long term goal does not feel as distant. Responsibility is an important part of the work, however more responsibility does not always lead to higher motivation and therefore store managers' cases should be at a reasonable level. Feedback is something that store managers need regularly. It is important that feedback not only contains information about the results, but they also want to get a directive on how they can change the work for the better.

Keywords: Management control systems, result control, action control, motivation, goal setting, feedback, responsibility, controllability principle.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Problemformulering.....	4
1.4 Syfte.....	4
1.5 Avgränsning	4
2. Metodval	5
2.1 Vetenskapligt synsätt	5
2.2 Vetenskapligt angreppssätt.....	5
2.3 Vetenskaplig metod.....	6
2.4 Datainsamling.....	6
2.4.1 Intervjuer, val av företag och tolkning av empiri	6
2.4.2 Operationalisering	8
2.5 Validitet och reliabilitet.....	8
3. Teoretisk referensram	10
3.1 Ekonomistyrssystem	10
3.1.1 Resultatstyrning.....	10
3.1.2 Handlingsstyrning.....	11
3.1.3 Integration mellan resultatstyrning och handlingsstyrning	11
3.2 Motivation.....	12
3.2.1 Hur individen finner motivation	13
3.2.2 Arbetsmotivation.....	13
3.2.3 Målsättning och motivation	16
3.3 Sammanfattning av teoretisk referensram	19
4. Empiri	20
4.1 Presentation av klädkedjorna.....	20
4.2 Befattningsbeskrivning av butikschefer	20
4.3 Resultatstyrning.....	20
4.4 Handlingsstyrning.....	21

4.5	Integrering mellan resultatstyrning och handlingsstyrning	22
4.6	Styrningens påverkan på motivationen	23
4.7	Målsättning och motivation	26
4.8	Sammanfattning av empiri	27
5.	Analys	29
5.1	Utformade styrningen	29
5.1.1	Resultatstyrning.....	29
5.1.2	Handlingsstyrning.....	31
5.1.3	Integrering av resultatstyrning och handlingsstyrning.....	33
5.2	Styrningens påverkan på motivationen	35
5.2.1	Målsättning och motivation	38
5.2.2	Sammanfattning av analys	43
6.	Slutsats	46
6.1	Studiens bidrag.....	48
6.1.1	Praktiskt bidrag.....	48
6.1.2	Teoretiskt bidrag	48
6.2	Förslag till vidare forskning	49
7.	Referenser	50
8.	Bilagor.....	54

Figurförteckning

Figur 1:	Styrningens delar för butikscheferna.....	34
Figur 2:	Vad som motiverar butikschefer.....	42
Figur 3:	Vad som motiverar butikschefer.....	43

1. Inledning

I följande kapitel presenteras en bakgrund som beskriver relevanta begrepp för studien och de problem som är förknippade med studiens huvudområde. I slutet av kapitlet introduceras studiens problemformulering och syfte.

1.1 Bakgrund

Sett till konsumenters totala utgifter spenderas cirka 30 procent inom detaljhandeln och branschen har en årlig omsättning som uppgår till över 600 miljarder kronor i Sverige (Rämne, Gustafsson, Vestin, Lindblom & Kilander, 2010). Det arbetar över 250 000 personer inom detaljhandeln och det är den sektor i Sverige som haft den starkaste tillväxten sedan mitten av 1990-talet och efter år 1999 har tillväxten legat på cirka fyra procent per år fram till 2009. En bidragande faktor till den starka tillväxten är att fler köpcentrum byggts, vilket i sin tur lett till fler butiker och en större demografisk täckning (Rämne et al., 2010).

De små klädkedjorna har fått svårare att överleva på marknaden eftersom de stora kedjorna i branschen har tagit allt större marknadsandelar. På grund av de stora klädkedjornas framväxt har styrningen inom klädbranschen blivit mer toppstyrd, vilket har lett till en mer centraliserad marknad (Price, 1997). Centralisering innebär att besluten i organisationen flyttas uppåt i hierarkin (Abrahamsson & Andersen, 2005). I och med det får butikschefen mindre handlingsfrihet i organisationen. En butikschef är en mellancheff, vilket betyder att han eller hon är chef mellan högsta ledning och den operativa personalen (Herzig & Jimmieson, 2006). Enligt Price (1997) beror centraliseringen på att organisationerna vill öka kontrollen på de interna processerna och få en bättre överblick av marknaden. I organisationer finns det flera olika former av styrmetoder som är integrerade med varandra. De olika styrformerna benämns som ekonomistyrssystem (Merchant & Van der Stede, 2012). Ekonomistyrssystemen är nödvändiga för att organisationen ska få kontroll över verksamheten och säkerställa att organisationen arbetar mot dess uppsatta mål (Herath, 2007). Enligt Merchant och Van der Stede (2012) finns det tre olika former av ekonomistyrssystem som existerar i organisationer. De tre styrformerna är resultatstyrning, handlingsstyrning och social styrning. När utformningen av styrsystemen sker i organisationen är det viktigt att det är en planerad process av ledningen (Abrahamson & Andersen, 2005). En planerad process minskar risken för att styrningen kommer leda till negativa konsekvenser. Vilket av ekonomistyrssystemen som används mest i en organisation varierar och varje styrsystem har egenskaper som skiljer dem åt. I resultatstyrning sätts det upp mål i organisationen och därefter får den anställda "fria

tyglar” för att uppnå dem (Merchant & Van der Stede, 2012). Om målen uppfylls belönas den anställde vanligtvis, men om målen inte uppfylls leder det i regel till någon form av bestraffning, till exempel att den anställde får minskade befogenheter. Handlingsstyrning är den mest direkta formen av styrning och den anställde har liten handlingsfrihet. Vilka handlingar som ska utföras bestäms oftast på en hög hierarkisk nivå i organisationen. Handlingsstyrningen är till för att säkerställa att den anställde inte utför handlingar som är ogynnsamma för organisationen. Social styrning är av en mer indirekt karaktär och kan exempelvis bestå i vad de anställda har för kläder eller om chefen har öppen eller stängd dörr till sitt kontor (Merchant & Van der Stede, 2012).

Hofstede (1981) menar att när organisationen utformar sitt styrsystem ska de se över vilka aktiviteter som finns i organisationen och utforma styrformerna efter dessa. Det blir ofta en kombination av styrsätten för att kontrollera de aktiviteter som pågår. I och med att organisationer har en kombination av ekonomistyrssystemen kan det i praktiken leda till en konflikt mellan styrsätten (Merchant, 1987). Konflikten mellan resultatstyrning och handlingsstyrning uppkommer ofta på grund av den så kallade kontrollerbarhetsprincipen. Principen innebär att den person som har uppsatta mål i form av resultatstyrning behöver ha stor handlingsfrihet för att uppnå dem. Handlingsstyrningen motverkar detta eftersom handlingsfriheten är låg när den infinner sig. Om inte kontrollerbarhetsprincipen infinner sig blir den ansvarige mindre motiverad till att uppnå organisationens mål (Merchant, 1987; Giraud, Langevin & Mendoza 2008). Enligt Warren (1989) leder minskad motivation till att produktiviteten hos de anställda minskar. För att en organisation ska vara konkurrenskraftig är det viktigt att de anställda arbetar mot organisationens uppsatta mål. En organisation säkerställer detta genom att hålla sin personal motiverad (Mundhra & Wallace, 2011). Motivation kan definieras som ett begrepp som ger drivkraft till individens handlingar (Imsen, 2006). Motivationsbegreppet är ett brett ämne som innefattar många olika teorier. Enligt Maslow (1943) nås motivation genom att individen får dra nytta av sin kompetens och erfarenhet för att klara av att utföra de uppgifter den blir tilldelad. Herzberg (1968) nämner ansvar som viktig del i arbetet för att individen ska känna sig motiverad. De anställda ska känna att de kan påverka sin arbetssituation för att deras motivation inte ska minska. Även handlingsfrihet är en viktig faktor för motivationen (Hackman & Oldham, 1976). En stor handlingsfrihet innefattar att individen får vara med och utforma sitt arbete och ta egna initiativ. Enligt Locke & Latham (2006) är det viktigt att mål utformas efter vad den anställde har för kompetens och färdigheter. Mål som uppfattas orimliga och ouppnåeliga kan leda till

minskad motivation för den anställde. Det är också viktigt att den anställde får feedback när den når sina uppsatta mål. Feedback innebär enligt Hackman och Oldham (1980) att en anställd får återkoppling på vad den utfört så den vet om dess handlingar har genomförts på korrekt sätt.

1.2 Problemdiskussion

När butikschefen driver sin butik blir han eller hon styrd genom uppsatta försäljningsmål som han eller hon måste förhålla sig till. För att nå dessa mål styrs butikschefen av specifika handlingar som måste utföras. Det kan exempelvis vara skyltning, inköp av varor och allmänt beteende i butiken. På grund av de specifika handlingarna butikscheferna måste förhålla sig till är deras handlingsfrihet låg. Detta praktiska problem ska undersökas i studien genom att studera organisationens användning av ekonomistyrssystemen handlingsstyrning och resultatstyrning och även dess påverkan på motivation. Integreringen av resultatstyrning och handlingsstyrningen är tydlig i butikschefers arbete. På grund av integreringen mellan styrformerna infinner sig inte kontrollerbarhetsprincipen för butikschefer. Detta beror på att de inte kan påverka utfallet fullt ut eftersom de blir handlingsstyrda (Merchant, 1987). Giraud et al. (2008) studie om kontrollerbarhetsprincipen visar att chefer inte vill bära ansvaret över moment som högre chefer varit med och tagit beslut om. Detta är vanligt förekommande för butikschefer där de ställs ansvariga för resultat som andra chefer varit med och påverkat. När detta sker så blir den ansvariga butikschefen, enligt teorin, mindre motiverad till att uppnå organisationens mål, vilket i sin tur leder till en minskad produktivitet (Merchant 1987; Warren, 1989). Klädbranschen är en bransch med hög konkurrens mellan de olika aktörerna. På konkurrensutsatta marknader är det extra viktigt med motiverade och produktiva medarbetare (Mundhra & Wallace, 2011). Det beror på att det ofta är produktiviteten hos medarbetarna som avgör om organisationerna överlever på den konkurrensutsatta marknaden.

Det finns en kunskapslucka att fylla eftersom få har studerat butikschefens motivation med hänsyn till styrningen tidigare. Butikschefens roll i organisationen är mellanchefer. Tidigare forskning inom motivation har i de flesta fall inriktat sig på den högsta nivån i hierarkin eller på den operativa nivån. Då ämnet är relativt utforskat finns det möjlighet att finna skillnader gentemot tidigare forskning och denna studie kan i och med det fylla en kunskapslucka.

Enligt Herath (2007) leder ett ekonomistyrssystem som inte är utformat på ett optimalt sätt till outnyttjade resurser och en ineffektiv organisation. Studien är därmed relevant för de

organisationer i klädbranschen som har anställda butikschefer. Det bör också sätta igång en tankeprocess hos de berörda organisationerna om styrningen är utformad på bästa sätt.

1.3 Problemformulering

Ovanstående problematisering har lett fram till följande frågeställning:

-Hur påverkas butikschefers motivation till att nå sina uppsatta mål när resultatstyrning och handlingsstyrning är integrerade i deras arbete?

1.4 Syfte

Syftet är att genom intervjuer ge en förståelse för hur butikschefers motivation påverkas av den utformade styrningen och redogöra för vilka motivationsfaktorer butikscheferna finner mest motiverande i sitt arbete.

1.5 Avgränsning

Avgränsning har gjorts till butikschefer i klädkedjor på den svenska marknaden. Det som är gemensamt för samtliga kedjor är att de omsätter över en miljard kronor årligen och de är centraliserade, vilket medför att de inte använder sig av franchising. Organisationer som använder sig av franchising har valts bort eftersom handlingsfriheten hos butikscheferna i dessa organisationer är större och därmed blir inte integreringen av resultatstyrning och handlingsstyrning lika tydlig i deras arbete. På grund av detta är organisationer som tillämpar franchising inte relevanta för vår studie. Studien är avgränsad till hur butikschefers motivation påverkar deras arbete och undersökningen kommer inte se till hur deras medarbetare påverkas av detta.

Social styrning har valts bort i denna studie eftersom den är av indirekt karaktär. Studien fokuserar istället på den styrning som befattningshavarna i organisationen själva har utformat. Därmed blir social styrning inte relevant i denna studie.

2. Metodval

I följande kapitel kommer en redogörelse för hur arbetet med uppsatsen genomförts.

Vetenskapliga begrepp kommer diskuteras och vi kommer motivera våra val och vara kritiska till dem.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Utifrån de intervjuer som gjorts med butikscheferna har våra egna tolkningar och värderingar påverkat slutsatserna. Enligt Bryman och Bell (2011) påverkar de förkunskaper vi har kring det aktuella ämnet resultatet på de tolkningar som görs och därmed är vi inte helt objektiva. På grund av detta är vår studie av hermeneutisk karaktär eftersom vi går in på och undersöker sambanden mellan motivation och styrning för butikscheferna. Styrkor med detta synsätt är att forskaren sitter inne på en bredare kunskap än den individ som studeras och därmed har forskaren bättre förståelse än individen (Bryman & Bell, 2011). Detta har vi uppnått genom att vi studerat vårt valda ämne noggrant och i och med det har vi fått fram en förståelse som går utöver vad individerna själva reflekterat över.

Det finns kritik mot hermeneutiken och den kommer främst från forskare som är förespråkare av positivismen. De positivistiska anhängarna menar att hermeneutiken saknar trovärdighet eftersom mycket av resultatet beror på forskaren som person och dennes tidigare erfarenheter (Bryman & Bell 2011). I denna studie har det istället varit en fördel med tidigare kunskaper eftersom det medförde att viktiga aspekter i empirin inte gick förlorade.

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

I studien har vi utgått från ett verkligt problem, vilket vi sedan undersökt empiriskt genom att intervjua butikschefer. Detta utgör den induktiva ansatsen i studien. Vi har skaffat oss en förståelse om ämnet genom befintliga teorier. Det gjorde vi i början då vi läste in oss på begreppen motivation och ekonomistyrssystem. Denna del kan liknas vid att vi gått från teori till empiri och därmed utgör det den deduktiva ansatsen i studien (Patel & Davidson, 2011). Det finns kritik mot både den deduktiva- och induktiva ansatsen som måste beaktas. Kritik mot deduktion är enligt Jacobsen (2002) att forskaren inte söker information på ett rationellt sätt. Forskarens egna värderingar tas med i studien och spelar därmed en roll i resultatet. Kritik mot induktion är att det leder till att forskaren inte kan observera empirin med öppet sinne. Det var viktigt att vi hade detta i åtanke då vi gjorde insamlingen av teori och empiri.

Att vara helt utan egna värderingar vid insamling av data är omöjligt. Det är enligt Jacobsen (2002) bra att ha detta i åtanke då det leder till ett mer neutralt synsätt.

2.3 Vetenskaplig metod

Enligt Starrin och Svensson (1994) är det problemformuleringen som bestämmer om datainsamlingen ska vara av kvantitativ eller kvalitativ karaktär. Vi anser att för att kunna svara på vår problemformulering är intervjuer det bästa sättet för att samla in vår data. Vi använder därmed en kvalitativ metod när vi studerar butikscheferna. Genom den kvalitativa metoden kan vi studera butikscheferna noggrannare och får i och med det fram fler nyanser och djupare fakta kring ämnet (Jacobsen, 2002). Detta är en fördel i vår studie eftersom motivationsbegreppet är komplext (Hein, 2009). Misstolkningar kan lätt göras eftersom motivation har olika betydelse för olika individer. Det gör att intervjuer är ett bra undersökningssätt för oss eftersom risken för att fel slutsatser dras kring motivationsbegreppet då minskar. Vid en intervju kan följdfrågor kring oklarheter göras till skillnad från vid en enkät och även det är en fördel vid komplexa problem (Bryman & Bell, 2011). Nackdelar med kvalitativ metod är att den kräver mycket resurser för varje individ. På grund av det blir antalet studieobjekt färre än vid en kvantitativ undersökning, vilket bidrar till en låg generaliserbarhet (Jacobsen, 2002). I denna studie har vi valt att göra få intervjuer som vi analyserat noggrant. Därmed minimerade vi risken för att feltolkningar görs och att viktiga delar från svaren hos respondenterna går förlorade.

2.4 Datainsamling

2.4.1 Intervjuer, val av företag och tolkning av empiri

Tillvägagångssättet för vår datainsamling har varit att bedriva intervjuer med butikschefer. Det passar vår studie eftersom vi har få intervjupersoner och det ger rikligt med information om personens uppfattningar och attityder till de begrepp vi ville undersöka. Intervjuerna har genomförts på plats hos butikscheferna. Detta sätt har vi valt eftersom personer som blir intervjuade genom att intervjuerna är fysiskt på plats tenderar att vara mer öppna om ämnen som kan vara känsliga (Jacobsen, 2002). Motivation relaterat till arbetet är enligt Hein (2009) ett känsligt begrepp, därför har vi valt att låta våra respondenter vara anonyma. Även företaget de arbetar för har vi valt att hålla anonymt eftersom respondenterna själva uttryckte en önskan om detta.

“Vad bra att den är anonym. Detta är ju ett aktiebolag och därför kan det vara lite känsligt med vissa frågor” - Butikschef B

Hade vi inte haft anonyma företag hade det troligen bidragit till mindre ärliga svar. Något vi tog hänsyn till innan intervjuerna genomfördes var hur strukturerade de skulle vara (Jacobsen, 2002). Vi har haft öppna intervjuer med inslag av en bestämd struktur, det benämner Bryman och Bell (2011) som semistrukturerade intervjuer. Våra frågor har ställts utifrån vår problemformulering och hållits inom vår teoriram och vi har låtit den intervjuade prata till punkt efter de frågor som har ställts. Vi har utgått från samma intervjumall vid samtliga intervjuer och följdfrågor har ställts när svaren har hamnat inom vårt undersökningsområde. När intervjupersonernas svar ”svävat iväg” och blivit orelevanta, har vi återgått till intervjuguiden och konversationen har därmed hållits inom ämnet för att vi skulle erhålla relevant data.

Butikscheferna har valts ut från fyra stora klädkedjor inom klädbranschen och samtliga klädkedjor omsatte år 2013 över en miljard kronor. Dessa kedjor har valts ut eftersom de är centralstyrda av ledningen och de använder sig inte av franchising. Det medför att integreringen mellan resultatstyrning och handlingsstyrning är tydlig i deras arbete. Vi har gjort sex intervjuer med butikschefer från de olika klädkedjorna, vilket möjliggör att vi kan undersöka skillnader både mellan de olika klädkedjorna och även inom samma kedja. De sex butikscheferna i studien benämns i bokstavsordning från butikschef A till butikschef F. I citaten från intervjuerna har vi skrivit vad butikscheferna sagt och vissa citat har korrigerats för att få förståeliga meningar, men innebörden har aldrig ändrats.

Enligt Patel och Davidson (2011) är intervjuer resurskrävande. Finns inte tillräckligt med tid för analysering av den insamlade empirin kan viktiga delar gå förlorade. Vi har därför genomfört sex intervjuer, då vi kände att det var ett hanterbart antal. Det har gjort att vi haft tid att analysera varje intervju ordentligt och gå in på djupet i dem. Det är viktigt att analyseringen av den insamlade empirin görs på ett korrekt sätt. Enligt Jacobsen (2002) görs det genom tre steg. För att sammanfatta dessa tre steg handlar det första steget om att få en så detaljerad beskrivning av empirin som möjligt. I det andra steget ska den insamlade empirin förenklas och det oviktiga sällas bort. Det sista steget handlar om att hitta samband och göra en djupare analys av den återstående empirin, vilket är en slags tematisering.

Vi har använt oss av transkribering för att kunna möjliggöra dessa tre steg. Enligt Aspers (2007) gör transkriberingen att vi får en bra översikt över vår insamlade empiri och kan på ett effektivt sätt jämföra svaren hos de olika respondenterna. Vi har i samtliga fall transkriberat samma dag som intervjun har genomförts och därmed har inte respondentens uttryck gått förlorade.

Vid jämförelsen mellan respondenternas svar har fokus legat på att hitta mönster som stämmer överens med varandra. Det har gjorts för att få fram deras gemensamma bild av hur styrningen påverkar dem och vilka motivationsfaktorer som de tycker är viktigast. De svar vi fått fram genom intervjuerna har sedan jämförts med vår teoretiska referensram för att ge oss en klar bild över vilka faktorer som motiverar butikscheferna mest och hur de förhåller sig till tidigare forskning. Denna jämförelse utgör studiens analyskapitel.

2.4.2 Operationalisering

På grund av att motivation är ett brett begrepp med många olika definitioner är det enligt Hein (2009) viktigt att vi är tydliga gällande vad vi menar med motivation. Om detta inte görs blir det otydligt vad studien ska undersöka och svårt att analysera den insamlade empirin. Detta har vi behandlat i vårt teorikapitel, där vi beskriver vad motivation innebär. Intervjufrågorna är utformade med hänsyn till vår problemformulering och vår insamlade teori inom området. Hein (2009) beskriver att varje individ har sin egen syn på motivation. En fråga vi haft med i frågeformuläret är "Vad är motivation för dig?". Denna fråga bidrar till att det inte blir några missförstånd kring motivationsbegreppet. För att erhålla information kring hur organisationerna utformat butikschefernas ekonomistyrssystem har frågor ställts om hur de anser sig bli styrda. Frågorna är utformade efter vad de själva kan påverka och i vilka handlingar de blir styrda. I och med det kopplar vi vilka delar av deras handlingar som hör till resultatstyrning respektive handlingsstyrning.

2.5 Validitet och reliabilitet

För att få en hög trovärdighet var det viktigt att vi var kritiska till vår insamlade empiri. Studien består av empiriska datainsamlingar i form av intervjuer med butikschefer. Det är butikschefernas motivation som ska undersökas, vilket gör det relevant att bygga vår empiri utifrån dessa intervjuer. För att intervjuerna skulle bli tillförlitliga har vi jämfört dem med varandra och försökt hitta liknelser i svaren. När svaren överensstämde med varandra blev utfallet tillförlitligt eftersom respondenterna är oberoende av varandra. Datainsamlingen till vår teoretiska referensram består av kurslitteratur och vetenskapliga artiklar. För att denna del

ska vara mer trovärdig har vi, då det varit möjligt, gått tillbaka till ursprungskällan. Utgår vi inte från ursprungskällan är inte tillförlitligheten lika hög eftersom den nya författaren kan ha gjort misstolkningar. De vetenskapliga artiklarna är kvalitetsgranskade (peer reviewed), vilket gör att de är relevanta och trovärdiga källor för vår studie.

Vi har utformat intervjufrågorna efter vår problemformulering och vårt syfte, detta för att insamlandet av empiri ska kunna möjliggöra att undersöka studiens problem. När detta görs stärks validiteten enligt Jacobsen (2001) och det beror på att det som studien avser sig mäta är det som mäts. För att denna studie ska få en hög validitet och trovärdighet hos läsaren har vi låtit läsaren göra sina egna tolkningar, vilket är viktigt enligt Patel och Davidson (2011). Det gör vi genom att stärka resonemang, genom att skriva med citat från intervjuerna i empiriavsnittet och i analysavsnittet.

Vi har tagit kontakt med våra respondenter i efterhand för att säkerställa att rätt analyser har gjorts. Detta har gjorts för att minimera risken för missförstånd och Patel och Davidson (2011) nämner det som kommunikativ validitet. För att få mer ärliga svar från våra respondenter har vi frågat om de tror att andra butikschefer har samma åsikter. Det bidrar till mer ärliga svar eftersom motivation är ett känsligt ämne som inte alltid är socialt acceptabelt att svara på i sammanhang kring arbetet (Herzberg, Bernard & Snyderman, 2007; Hein, 2009). Att fråga respondenten vad den tror att deras kollegor har för åsikter kan medföra att barriärerna om vad som är socialt acceptabelt rivs.

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel tar vi upp de teorier som är relevanta för vår studie. Först beskrivs de olika ekonomistyrssystemen. Efter det behandlas de motivationsteorier som ligger till grund för studien.

3.1 Ekonomistyrssystem

Ekonomistyrssystemen resultatstyrning och handlingsstyrning kan användas i olika kombinationer och det vanligaste är att de integrerar med varandra (Merchant & Van der Stede, 2012). Det är enligt Herath (2007) viktigt att styrssystemen är utformade på ett optimalt sätt, annars leder det till outnyttjade resurser och därmed till att organisationen blir ineffektiv.

3.1.1 Resultatstyrning

Enligt Merchant och Van der Stede (2012) ligger grunden för resultatstyrning i att, genom väl definierade mål, informera medarbetarna om vad som krävs av dem och förmå dem att göra vad de kan för att nå organisationens mål. Det är av högsta vikt att sätta målen så att de både balanserar organisationen på en bra nivå och samtidigt motiverar medarbetarna.

Resultatstyrning är en styrmetod där fokus inte ligger på att styra medarbetarnas handlingar utan snarare på att motivera medarbetarna till att ta egna beslut (Sanches, Veles & Ramon, 2007). Dessa handlingar ska möjliggöra att organisationen når sina mål. Resultatstyrning är ofta den mest förekommande styrmetoden i organisationer som är decentraliserade och i organisationer där de anställda besitter hög kompetens (Merchant & Van der Stede, 2012). Medarbetarna i dessa organisationer förväntar sig att få fatta egna beslut och få arbeta i ett eget utformat nätverk. Resultatstyrning är vanligt förekommande i organisationer som ska producera hög kvalitet, där kunskap och rutin tillsammans kan skapa ett unikt koncept för framgång och kvalitet. I organisationer med mycket fokus på resultatstyrning är det viktigt att anställa medarbetare med hög kompetensgrad, detta för att de ska kunna bidra till att organisationen når sina mål och att de får vara kreativa i hur de uppnår dessa (Merchant & Van der Stede, 2012). Det som är viktigt att nämna är att det vid resultatstyrning är medarbetarna som är de ansvariga när det gäller såväl de mål som de har uppnått som de mål de har misslyckats med. Det ligger i medarbetarens ansvar att se till att de mål som organisationen satt uppnås (Picard & Reis, 2002). Om medarbetarna når de uppsatta målen blir de belönade och om målen inte nås blir de i vissa fall bestraffade. Resultatstyrning utgår

från att medarbetarna har den kompetens och de kunskaper som krävs för att nå de uppsatta målen (Merchant & Van der Stede, 2012).

3.1.2 Handlingsstyrning

Syftet med handlingsstyrning är att till stor grad styra de anställdas handlingar eftersom det är den mest direkta formen av styrning (Sanches et al., 2007). Handlingsstyrningen handlar om att de handlingar som de anställda utför ska vara för organisationens bästa och de ska mer ses som ett stöd och inte som några restriktioner (Merchant & Van der Stede, 2012). Ledningens uppgift när det kommer till handlingsstyrning är att se över vilka handlingar som genererar värde för organisationen och vilka handlingar som inte gör det. De handlingar som inte genererar något värde bör tas bort ur organisationen. Ledningen ska kommunicera ut till sina anställda vilka handlingar de ska utföra. Ledningen följer sedan upp valet av handlingar för att se så de rätta handlingarna har utförts och det är inte ovanligt att belöningar förekommer för väl utförda handlingar och någon form av bestraffning för de handlingar som inte är i linje med vad organisationen arbetat fram (Merchant & Van der Stede, 2012). Det finns olika grad av hur strikt handlingsstyrning är, ju striktare den är desto mindre handlingsfrihet har den anställda. Handlingsstyrning brukar förekomma i stor utsträckning när arbetet är av rutinartad karaktär och det är det främst i centraliserade organisationer. En strikt handlingsstyrning kan bli frustrerande för de anställda eftersom de inte får ta egna initiativ och de tappar då motivation för uppgiften. Anställda med utbildning brukar uppvisa ett större motstånd mot handlingsstyrningen eftersom de har en högre kompetensgrad för att lösa uppgiften på egen hand (Merchant & Van der Stede, 2012). Positiva effekter av handlingsstyrningen är att organisationen får mycket dokumentation över vilka handlingar som leder till ett bra resultat när handlingarna följs upp.

3.1.3 Integration mellan resultatstyrning och handlingsstyrning

De flesta organisationer använder sig av en kombination av olika styrsätt och det är ovanligt att resultatstyrning eller handlingsstyrning används enskilt (Ouchi, 1979). När utformningen av styrsystemen sker måste hänsyn tas till de aktiviteter som bedrivs i organisationen.

Aktiviteter skiljer sig ofta åt i stor grad och på grund av detta krävs en kombination av styrsätt (Hofstede, 1981). Resultatstyrningen går, som tidigare nämnts, ut på att motivera individerna i organisationen till att ta egna initiativ för att nå de uppsatta målen.

Handlingsstyrningen är annorlunda och i den bestäms vissa handlingar som ska utföras på ett standardiserat sätt i organisationen (Merchant & Van der Stede, 2012). Handlingsstyrningen

motsätter sig därmed resultatstyrningen. En princip som inte infinner sig när individen får klara direktiv över vad den ska uppnå men inte har någon handlingsfrihet är kontrollerbarhetsprincipen. Den innebär att en individ behöver känna att den kan påverka utfallet på det resultat som personen är ansvarig för. Detta är inte fallet när individen blir styrd av handlingsstyrning samtidigt som han eller hon får klart uppsatta mål via resultatstyrning, det i sin tur kan påverka motivationen (Merchant, 1987). När kontrollerbarhetsprincipen inte infinner sig skapar det en frustration enligt Giraud et al. (2008). I Giraud et al. (2008) studie uttrycker en chef följande:

“If the hierarchy makes a decision then it should take responsibility for the consequences” (Giraud et al., 2008, s. 39).

Majoriteten av cheferna i Giraud et al. (2008) studie ville inte bära ansvar för resultat där högre chefer tagit beslut om vilka handlingar som ska utföras för att nå målet.

3.2 Motivation

Motivation är ett begrepp som det forskats mycket om sedan 1930-talet (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). I början av 1900-talet började Frederick Winslow Taylor låta planeringsavdelningar bestämma hur arbetsuppgifter skulle utföras. Vad de kom fram till var vad som idag kallas för löpande-band-principen. Principen innebär att de anställda står vid ett rullband och utför samma arbetsuppgift gång på gång (Steers et al., 2004). Taylors löpande-band-princip gav inte arbetarna någon variation i sitt arbete, vilket utmynnade i mycket kritik. Taylors sätt att utforma arbetsuppgifter på ledde till låg moral hos arbetarna (Bendix, 1956). Denna hantering av arbetare ledde till att forskare började undersöka vad som motiverar en individ i dess arbete (Steers et al., 2004). Forskningen om hur en individ finner motivation har sedan legat till grund för vidare forskning inom området.

Motivation kan definieras som ett begrepp som ger drivkraft till individens handlingar (Imsen, 2006). Motivationen hos individen hålls vid liv så länge personen känner att den har ett mål och att det finns en mening med dess handling. Enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) står motivation för de drivkrafter som förekommer i olika situationer. Författarna nämner arbetsmotivation som exempel på motivation, vilket är när individen känner motivation i sitt arbete.

3.2.1 Hur individen finner motivation

Maslows (1943) teori bygger på hur en individ finner motivation. Abraham Maslow grundade behovstrappan som beskriver en människas behov i fem olika nivåer (Maslow, 1943). För att en individ ska kunna röra sig uppåt i trappan måste de tidigare stegen vara delvis uppfyllda. Det innebär att övergången sker gradvis mellan nivåerna (Maslow, 1943). När individer utvecklar motivation så rör de sig uppför Maslows hierarkiska trappa. När de rör sig uppför behovstrappan så ökar individens motivation (Steers et al., 2004). Behoven förekommer inte alltid i exakt den ordning som visas i trappan, men det är enligt Maslow (1943) i den ordning de vanligtvis förekommer. De första tre stegen innefattar enligt Steers et al. (2004) så kallade bristbehov vilket består av fysiologiska behov, trygghetsbehov och behov av samhörighet och kärlek. Är inte dessa steg uppfyllda kan inte individen känna sig trygg och motiverad. Det fjärde steget i behovstrappan är självkänsla. Enligt Maslow (1943) behöver människor respekt av andra och även självrespekt för att utveckla sin motivation. Viktiga delar i detta steg är att individen behöver känna sig fri och att den kan prestera. Individen behöver även bli uppmärksammas av andra. Mycket av detta nås genom att individen får dra nytta av sin kompetens och erfarenhet genom att utföra uppgifter på sitt sätt. I det sista steget självförverkligande, behöver individen få utveckla sig själv för att känna motivation. Steget handlar om självutveckling och det kan inte uppfyllas förrän de tidigare stegen har blivit uppfyllda. De två sista stegen skiljer sig från de tre första och handlar om personlig utveckling (Steers et al., 2004).

Maslow har vidare också studerat arbetsmotivation. I sin studie säger Maslow (1987) att det är viktigt att ledningen i en organisation visar att de har förtroende för sina anställda. När de anställda känner förtroende blir de mer motiverade. Förtroende innebär att exempelvis ledningen ger de anställda handlingsfrihet till att utföra sina uppgifter. Det stämmer överens med det fjärde steget i behovstrappan som säger att individen behöver känna att den får utföra uppgifter på egen hand. Maslows behovstrappa är komplicerad att formulera forskningsfrågor utifrån, men den ger en bra grundförståelse till hur motivation uppnås (Bakka et al., 2006).

3.2.2 Arbetsmotivation

Herzbergs teori beskriver vad som påverkar en arbetares motivation (Steers et al., 2004). Den ger också förslag på vad som kan göras i praktiken för att få medarbetare att erhålla motivation (Bakka et al., 2006). Herzbergs tvåfaktorsteori har utmynnat från Maslows

behovstrappa, men till skillnad från behovstrappan fokuserar Herzberg på arbetsmotivation (Herzberg, 1968). Arbetsmotivation kan definieras som:

“the set of internal and external forces that initiate work-related behavior, and determine its form, direction, intensity, and duration” (Pinder, 1998, s. 11).

Herzbergs teori bygger på att arbetsmotivation influeras när den anställde har ett utmanande arbete och får erkännande i det (Steers et al., 2004). Enligt Herzberg (1968) finns det två orsaksfaktorer som påverkar motivation i en organisation. Dessa två faktorer kallar Herzberg motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna kan höja motivationen hos den anställde, medan hygienfaktorerna endast kan sänka motivationen om de inte infinner sig. Det gör hygienfaktorerna underordnade motivationsfaktorerna och de båda orsaksfaktorerna är oberoende av varandra. Hygienfaktorerna är enligt Herzberg (1968) företagets policy och administration, ledare, mellanmännsliga relationer, arbetsvillkor, trygghet, status och lön. Motivationsfaktorerna innefattar prestation, erkännande för prestation, arbetet i sig, ansvar, avancemang och utveckling. Prestation ger tillfredsställelse till den anställde när den utför ett arbete, löser problem och upplever ett resultat. Det kan relateras till Maslows (1943) fjärde steg i behovstrappan då individen behöver känna frihet för att kunna prestera. Arbetet i sig behöver enligt Herzberg (1968) innehålla varierande arbetsuppgifter för att den anställde ska känna motivation. Ansvar är viktigt för den anställde och det beror på att den anställde behöver känna kontroll över sin egen arbetssituation för att få motivation till att utföra sina arbetsuppgifter. Även utveckling är viktigt för den anställde och det kan kopplas till Maslows (1943) femte steg i behovstrappan. Den anställde utvecklas i sitt arbete genom att exempelvis lära sig nya arbetsuppgifter.

När Herzberg (1968) förklarar hur hans motivationsfaktorer förhåller sig i praktiken gör han det genom ett antal principer. Dessa principer bidrar till att motivationen ökar hos den anställde. Den första principen är att låta den anställde kontrollera en arbetsenhet. Det kan till exempel vara en division eller ett område som den anställde blir ansvarig för. När den anställde får kontrollera en enhet påverkar det enligt Herzberg motivationsfaktorerna ansvar, erkännande och prestation. En annan princip är att ge arbetarna en viss arbetsfrihet i sitt arbete genom att till viss del låta dem styra över sina arbetsuppgifter, även det påverkar faktorerna ansvar, erkännande och prestation. De anställda behöver känna att de har ansvar och att de kan påverka sin arbetssituation för att motivationen inte ska minska. Det är också viktigt att de har en viss grad av handlingsfrihet till att ta beslut angående sitt arbete. Tappad motivation

leder till försämrad prestation och produktiviteten hos individen minskar när de inte kan vara med och påverka utförandet av sitt arbete (Herzberg 1968; Warren, 1989). Enligt Mundhra och Wallace (2011) leder försämrad produktivitet till att organisationen blir mindre konkurrenskraftig på marknaden.

Hackman och Oldham (1976) har i sin studie forskat om vilka faktorer som är viktiga för ett motiverande arbete. De har i sina studier vidareutvecklat forskningen kring arbetsmotivation och hur motivationen nås i arbetet (Steers et al., 2004). I deras arbetsdesignsteori visar de att en medarbetares motivation påverkas av hur arbetaren och arbetet i sig matchar varandra (Hein, 2009). Passar de väl ihop leder det till hög motivation för den anställde. Hackman och Oldham (1980) menar att det finns tre viktiga faktorer som påverkar en medarbetares arbetsmotivation. Den första faktorn handlar om att den anställde måste känna att dess arbete är meningsfullt, detta känner den anställde när andra har nytta av arbetet som den utför. Den andra faktorn handlar om att den anställde behöver känna att den har ansvar för resultatet. Om den anställdes arbete kan standardiseras eller utföras av vem som helst känner den inte att det är meningsfullt. Arbetet får inte vara för styrt av regler och manualer, alltså behöver den anställde ha en viss handlingsfrihet till att utforma sina arbetsuppgifter för att arbetet ska generera motivation. Den tredje faktorn handlar om att den anställde ska känna till resultatet av det arbete som han eller hon utför. Om den anställde inte blir underrättad när den gör bra ifrån sig kan inte positiva känslor sammankopplas till resultatet av arbetet. Enligt Hackman och Oldham (1980) är det viktigt att alla dessa tre faktorer finns med i arbetet. Om de inte infinner sig sviktar motivationen och om de infinner sig har det en positiv påverkan på den anställdes motivation. Det är inte nödvändigt att de tre faktorerna är uppfyllda samtidigt, men det är viktigt att de finns med i arbetet.

Utöver dessa tre faktorer nämner Hackman och Oldham ytterligare två stycken. Den ena är autonomi och innefattar att individen som utför arbetet ska ha stor valfrihet gällande hur arbetet ska utföras och hur planeringen av arbetet ska ske. Den sista faktorn är feedback för utfört arbete. Feedback är till för att den anställde ska få information om resultatet av sitt arbete. Det är bäst om det finns tydliga mål i ett arbete för att den anställde ska kunna se om de uppnåtts. När dessa fem faktorer är uppfyllda leder detta enligt Hackman och Oldham (1980) till att individen växer med de uppgifter han eller hon utför och produktiviteten ökar.

Enligt Gomes, Asseiro och Ribeiro (2013) är det viktigt hur arbetet är strukturerat i förhållande till motivation. Det finns enligt dem tre psykologiska tillstånd som förklarar en

individuets motivation, prestation och tillfredsställelse. De utgår från Hackman och Oldhams (1976) modell med de fem faktorerna och menar att de kommer resultera i tre olika psykologiska tillstånd. Det första tillståndet som Gomes et al. (2013) beskriver är meningsfullhet i arbetet. Den anställde känner att det den gör har en mening och ger erfarenhet, vilket i sin tur leder till motivation och produktivitet. Det andra tillståndet är när den anställde känner ansvar för sitt arbete, tillståndet infinner sig när den anställde får förtroende till att utföra sina arbetsuppgifter på egen hand och detta leder till bättre självkänsla och höjd motivation. Det tredje och sista tillståndet är kunskap om utfall, vilket nås genom feedback. Tillståndet framkommer då den anställde får reda på resultatet av sitt arbete. Det är viktigt att de anställda i en organisation får feedback. Det gör att den anställde erhåller höjd motivation och erfarenhet. Alla dessa tre tillstånd leder enligt Gomes et al. (2013) till ökad motivation hos den anställde när de finns med i arbetet.

3.2.3 Målsättning och motivation

Ett mål är det resultat som ska uppnås av en handling och det kan ge mening åt en till synes meningslös uppgift. När ett mål uppfylls ger det en känsla av prestation, vilket ökar känslan av personlig effektivitet (Locke & Latham, 2006). Det är en behövlig del för att individen ska kunna uppfylla de psykologiska behoven. Målsättningsteorin framkom i slutet av 1960-talet och handlar om att specificera mål för att nå högre prestation (Steers et al., 2004). Locke (1968) har forskat om förhållandet mellan produktivitet och motivation i förhållande till målsättning inom organisationer. Han har själv och tillsammans med andra vidareutvecklat sin forskning (Locke, 1996; Locke & Latham, 2006). För att den anställde ska kunna nå målen gäller det att den har tillräckligt med kompetens och kunskap. Finns inte det leder höga målsättningar till att produktiviteten hos den anställde sjunker (Locke & Latham, 2006). Det leder i sin tur till lägre motivation (Locke, 1996). Locke och Latham (2006) menar att det är mål som är specifika, svåra och har en bestämd deadline som leder till bäst prestation och mer ansträngning för att nå dem. Det är de högt satta målen som leder till högst tillfredsställelse för den anställde när de uppnås. Mål som är vaga och intetsägande är inte bra eftersom det är svårt för den anställde att veta vad som ska uppnås (Locke & Latham, 2006). Ett vagt mål kan exempelvis vara "gör ditt bästa" och det är inte tillräckligt specifikt för att höja motivationen hos den anställde. När målen inte specificeras mer så vet den anställde inte vad som utvärderas och kan därför inte utföra sin uppgift på bästa möjliga sätt.

För att det ska vara möjligt att utföra en uppgift på ett effektivt sätt är det viktigt att organisationen får den anställde att känna ett stort engagemang för den specifika uppgiften. Enligt Locke (1996) uppnås ett högt engagemang hos individen genom två punkter. För det första är det viktigt att den anställde övertygas om att målet är betydelsefullt och för det andra måste organisationen få den anställde att känna att målet är uppnåeligt. Går det inte att uppnå målet i sin helhet måste det åtminstone finnas möjlighet att arbeta i rätt riktning. Det är viktigt att den anställde har kunskaperna och färdigheterna som krävs för att nå målet. Enligt Bandura (1986) kan organisationen utbilda sin personal inom ett område som de vill utveckla för att höja personalens intresse för uppgiften. Genom intern utbildning kan organisationen få den anställde att se på området utifrån deras synsätt och samtidigt känna att den har tillräcklig kompetens för att utföra arbetet.

En organisation kan utforma målen tillsammans med individen för att möjliggöra målsättning som ligger i linje med den anställdes kunskap och kompetens (Bandura, 1986). Det ska i så fall leda till att den anställde känner att målen kan uppnås. När den anställde presterar bra inom sitt område och når sina mål så leder det till en känsla av framgång (Locke & Latham, 2006). När den anställde känner sig nöjd med sin prestation så leder det till att positiva tankar kopplas ihop med uppgiften och den känns roligare och mer intressant. Om den anställde får utmanande mål som den känner att den kan nå så leder det till ökad produktivitet. När den anställde känner att den är nära att nå ett mål så kämpar den lite extra, speciellt om det leder till en belöning och enligt Locke och Latham (2006) är det ett måste att målsättningen är utmanande för den anställde. Detta leder till att den anställde får positiva känslor och känner sig nöjd i arbetet under en längre period. Enligt Bandura (1997) är det viktigt att de långsiktiga målen kombineras med kortsiktiga mål. Det kortsiktiga målet gör att individen håller sig motiverad eftersom målet inte känns så avlägset. Kortsiktig måluppfyllelse gör att den anställde inte tappar intresset för uppgiften under arbetets gång och det bidrar även till att intresset för det långsiktiga målet inte tappas på vägen.

För att målsättningsteorin ska få positivt utfall på motivation är det enligt Locke och Latham (1990) viktigt att den anställde får feedback efter ett utfört arbete. Det är även bra om organisationen formulerar handlingsplaner som den anställde kan använda för att hinna klart med arbetet i tid. Dessa handlingsplaner ska innehålla delmål och vägleda arbetaren genom arbetet fram tills målet är uppfyllt. Med hjälp av dessa handlingsplaner erhåller den anställde ytterligare feedback. Målsättningsteori är ett bra sätt för att utforma arbetet och erhålla motivation (Locke & Latham, 1979). För att målsättningsteorin ska vara applicerbar i

praktiken är det viktigt att den används på rätt sätt. Det som ofta blir fel i praktiken är att målen blir för högt ställda och därmed ouppnåeliga (Hein, 2009). När mål inte nås leder det till att motivationen hos de anställda sjunker. Målsättningen är enligt Locke och Latham (2006) viktig eftersom det dels måste vara högt uppsatta mål för att den anställde ska känna hög motivation, samtidigt som målen måste gå att nå för att motivationen inte ska sjunka. Enligt Locke och Latham (2006) och Hein (2009) finns det en risk för att det som organisationer inte tar upp i målsättningen blir åsidosatt, vilket stämmer överens med citatet "What gets measured, gets done" (Anthony & Govindarajan, 2007, s. 461). Målsättningar behöver därmed vara väl genomtänkta och ligga i linje med vad det är organisationen vill få utfört av de anställda.

När mål sätts som gör att de anställda tävlar sinsemellan kan det leda till att de motarbetar varandra (Locke & Latham, 2006). Det kan vara i form av att de håller tillbaka information som kan vara till nytta för andra i organisationen eller att de gör något för att förstöra för de andra. För att mål inte ska kännas som stressande för den anställde är det viktigt att organisationen utformar dem på ett positivt sätt. Det är viktigt för den anställde att känna att han eller hon får göra fel utan att straffas för det (Locke & Latham, 2006). För att den anställde ska utvecklas i sitt arbete måste den få testa nya saker. Om en sak inte fungerar vet det anställde det till nästa gång den ska utföra sin arbetsuppgift och gör inte samma fel igen. Det är omöjligt att nå högt satta mål utan att på vägen göra en del misstag, men det är slutresultatet som räknas. Det får inte tillåtas mycket fel i ett arbete för då kan målen bli vaga, men en viss del fel är det viktigt att den anställde får göra.

Det är stärkande för den anställde att få beröm, offentligt erkännande och pengar när målen nås. Det har enligt Locke och Latham (2006) ingen inverkan om de anställda inte når sina mål, men om de når utmynnars det i att de anställda känner starkare motivation. När pengar ges i form av bonus till dem som uppfyller ett visst mål kan det leda till att de som är nära att nå mål tar genvägar för att klara av det. De gör allt för att nå målen och kan i vissa fall gå över gränsen och fuska. De som är nära att nå sitt mål fuskar oftare för att få bonusar än de som har långt kvar till att nå målen. För att lösa detta problem kan organisationer sätta linjära bonusar, där de anställda får belöning för det de gör oavsett var på skalan de presterar. Det gör enligt Locke och Latham (2006) att de anställda inte tar genvägar när de känner att de är nära att nå bonus utan istället gör sitt bästa.

Det är vid målsättning i en organisation viktigt att det inte sätts för många mål (Locke & Latham, 2006). När den anställde har många mål att förhålla sig till leder det till stress. Det är också svårt för den anställde att hålla koll på ett stort antal mål. Det är viktigt när målsättningsteori införs i organisationer att de anställda får fler mål successivt och inte alla på en gång. Det gör att organisationen märker hur många mål som bör utformas för att arbetet ska utföras på ett effektivt sätt. Genom att arbeta på detta sätt hinner den anställde lära sig hur den ska arbeta för att nå de uppsatta målen. När några i en organisation har nått utmanande mål tidigare kan det leda till att kommande målsättning sätts för högt och känns ouppnåeligt (Locke & Latham, 2006). De anställda kan då känna att de blir straffade för att de har gjort bra ifrån sig tidigare. Det leder till ökad stress hos de anställda och kan i slutändan även leda till att de anställda lämnar organisationen. Locke och Latham (2006) säger att de som presterar bra bör sätta sina egna mål och finna sina egna strategier för att nå dem. Tidigare framgång kan leda till att samma strategi används i framtiden.

3.3 Sammanfattning av teoretisk referensram

Det vanligaste i organisationer är att ekonomistyrningssystemen resultatstyrning och handlingsstyrning integrerar med varandra (Merchant & Van der Stede, 2012). När integreringen uppstår kan det leda till att kontrollerbarhetsprincipen inte infinner sig, vilket kan påverka de anställdas motivation (Merchant, 1987).

Motivation beskriver Maslow (1943) i sin behovstrappa genom fem nivåer. De tre första nivåerna är enligt Steers et al. (2004) så kallade bristbehov och det fjärde och femte steget handlar om personlig utveckling för individen. Herzberg har i sina studier undersökt hur individen finner motivation i arbetet (Steers et al. 2004). Enligt Herzberg (1968) är det viktigt för den anställde att ha ett utmanande arbete samtidigt som han eller hon får erkännande för arbetet som utförts. Hackman och Oldham (1976) nämner i sin studie fem viktiga faktorer som påverkar arbetsmotivation, dessa är meningsfullt arbete, ansvar för resultatet, återkoppling av resultatet, valfrihet i arbetet och feedback. Feedbacken är till för att den anställde ska få reda på resultatet av sitt arbete.

Locke & Latham (2006) har studerat målsättning och motivation i organisationer. De menar att det är mål som är specifika, svåra och har en bestämd deadline som är mest motiverande. När målet uppnås ger det en känsla av personlig prestation hos individen. Det är viktigt att anställda som presterat bra får vara med och sätta sina egna mål för att vara motiverade till att nå målet.

4. Empiri

I detta kapitel kommer vi redogöra för våra genomförda intervjuer. Svaren på intervjufrågorna kommer beskrivas sammanfattat. Utgångspunkten för detta kapitel kommer vara hur butikschefer blir styrda i sitt arbete och hur det påverkar deras motivation.

4.1 Presentation av klädkedjorna

Klädkedjorna som valts ut i denna studie har gemensamt att omsättningen i vardera uppgår till över en miljard kronor årligen. Studien inriktar sig på de stora klädkedjorna eftersom deras marknadsandelar har ökat kraftigt sedan år 2000. Det är relevant att studera dessa organisationer då de utgör en stor del av marknaden. Varje organisation i studien är centralstyrd och på grund av centraliseringen är integreringen av resultatstyrning och handlingsstyrning tydlig i butikschefens arbete.

4.2 Befattningsbeskrivning av butikschefer

Det finns cirka 7 000 butikschefer i Sverige. Butikschefen är den som har huvudansvaret för butiken och för personalen i butiken. En vanlig formulering i platsannonser där butikschefer söks är att deras ansvar är att motivera och träna sina medarbetare och de ska som person vara både serviceinriktade och försäljningsinriktade. Det varierar mellan de olika klädkedjorna angående hur stor handlingsfrihet butikschefen har gällande inköp, marknadsföring och placering av varor.

4.3 Resultatstyrning

Butikscheferna har flera mål att förhålla sig till i arbetet. I varje klädkedja finns det ett budgetmål som ekonomiavdelningen har tagit fram till butiken. Budgetmålet är ett långsiktigt mål som mäts årsvis och det är satt utifrån föregående års resultat. Vanligtvis brukar målet bestå i att försäljningen ska öka med cirka tre procentenheter till kommande år.

Butikscheferna har även kortsiktiga mål, vilka består av regelbundna försäljningstävlingar. Budgetmålet och försäljningstävlingarna sätts på en högre hierarkisk nivå i klädkedjorna och butikscheferna kan inte påverka dessa.

“Budgeten och försäljningstävlingarna har vi inget att säga till om så det kan vi inte påverka”
-Butikschef E

Intresset för att nå målen beror till stor del på hur lång mätperioden för målet är. Vid långsiktiga mål tappar butikschefen ofta intresset på vägen, medan det vid kortsiktiga mål är

lättare för butikscheferna att hålla sig fokuserade hela vägen tills målet är uppnått. För att nå målen har de anställda störst handlingsfrihet angående vilken personal de anställer.

Respondenterna har alltså full handlingsfrihet över rekryteringsprocessen och de säger att personalen är viktig för att nå målen. Placering av varor är en annan del i arbetet som butikscheferna kan vara med och påverka till viss del. Enligt respondenterna beror detta mycket på att butikerna inte är likadant konstruerade, de skiljer sig exempelvis gällande yta och därför går det inte att placera varorna på exakt samma sätt i varje butik. På grund av detta beskriver respondenterna att det inte är något förtroende de fått utan hade varje butik sett likadan ut hade placeringen av varor utformats på samma sätt i varje butik.

“Jag är rätt säker på, eller rättare sagt väldigt säker på att hade alla butiker sett exakt likadana ut hade vår handlingsfrihet kring varorna varit lika med noll” -Butikschef A

Två av butikscheferna säger att de själva kan ta sig friheten att byta plats på en vara om de tycker den säljer dåligt. Om någon chef skulle ifrågasätta varför de flyttat på varan är det viktigt att butikscheferna kan visa att försäljningen har ökat för att chefen ska godkänna det.

4.4 Handlingsstyrning

Butikscheferna blir strikt styrda när det gäller hur skyltfönstren ska dekoreras. Varje butikschef får en mall som visar hur det ska se ut och den måste de följa. Butikscheferna är inte överens om vad de tycker om denna strikta styrning. Vissa ser den som ett stöd och tycker det är skönt att ha en mall att gå efter, då det gör att de hinner med att göra andra saker som de prioriterar högre. De menar också att de har en förståelse för att det är en stor klädkedja med många butiker och att det därför måste finnas likheter mellan butikerna.

“Vi är ju en kedja och en styrka i det är ju att kunden ska känna igen sig oavsett vilken butik som besöks, därför måste mycket vara samma i butikerna” -Butikschef D

Övriga respondenter hade velat vara med och påverka mer eftersom de anser att det är de som jobbar i butiken varje dag och därmed har bäst kunskap om vilka kläder som är aktuella och vad som bör visas för kunden i skyltfönstren. Vid inköp har fyra av butikscheferna ingen påverkan medan resterande två har en liten påverkan. De som inte har någon påverkan är besvikna över detta och tycker att de borde få vara med och påverka mer.

“Inköp hade varit kul att kunna vara med och påverka, men det får vi inte och det känns ju lite tråkigt” -Butikschef C

Butikscheferna anser att de har kompetensen till att vara med och påverka inköpen eftersom det är de som arbetar i butiken. Därmed är butikscheferna nära kunden och hör deras åsikter om kläderna, därmed vet de vad kunden efterfrågar. Butikscheferna som är relativt nöjda med hur inköpsprocessen fungerar nämner att de får möjlighet att påverka. En av butikscheferna sitter med i produktråd där han eller hon får framföra sina synpunkter och en annan nämner att de har ett forum där de kan skriva i gällande inköp. Även fast de tycker att inköpsavdelningen inte alltid lyssnar fullt ut på deras åsikter och att de ofta behöver vara flera butikschefer som tycker någonting för att det ska få genomslag, tycker de ändå att det är skönt att de har möjlighet att kunna framföra sina åsikter. Butikscheferna får inte vara med och påverka klädkedjans marknadsföring. En av butikscheferna uttryckte en vilja om att vara med och påverka den lokala marknadsföringen för att på så sätt kunna påverka hur många som kommer till butiken.

“Vid någon period när det inte varit så mycket folk i butiken hade man velat kunna få hit dem med annonser och annat” -Butikschef E

Resterande butikschefer hade inga negativa synpunkter på den låga handlingsfriheten för marknadsföring, utan de ansåg att det inte hör till deras arbetsuppgifter. Vilka kampanjer som lanseras har butikscheferna ingen handlingsfrihet över. Alla butikschefer är överens om att detta är något de inte behöver ha ett större inflytande över. Något som upplevs negativt med kampanjerna är att de ofta skiljer sig åt angående hur lyckade de blir, i och med det blir det svårare för butikschefen att nå upp till sina mål i de fall kampanjerna inte är lika lyckade som året innan. Det är butikschefen som står ansvarig för den minskade försäljningen i butiken oavsett hur lyckade kampanjerna är.

“Nackdelen med det är att om vi har en kampanj vecka 3-6 år 2013 och så har vi inte samma kampanj året efter så leder det till att vi inte får ett lika bra resultat och det kan vi inte göra någonting åt” -Butikschef A

4.5 Integrering mellan resultatstyrning och handlingsstyrning

Butikschefen har uppsatta mål att förhålla sig till i arbetet. Dels är det ett budgetmål, vilket är ett långsiktigt mål och sedan finns det kortsiktiga mål i form av försäljningstävlingar. För att nå dessa mål har butikschefen en viss handlingsfrihet avseende frågor rörande rekrytering av personal och till viss del placering av varor i butiken. Det finns även områden i butikschefens

arbete som han eller hon inte får vara med att påverka och det består av inköp, dekorerings av skyltfönster, marknadsföring och lansering av kampanjer.

Det är butikschefen som har huvudansvaret för att butikens uppsatta mål nås. En av respondenterna beskriver att de upplever orättvisor när huvudkontoret har negativa synpunkter på hur det har gått för butiken samtidigt som han eller hon inte kunnat vara med och påverka vissa delar i arbetet som bidragit till det dåliga resultatet. Det kan uppstå när huvudkontoret lanserat en kampanj ett år som varit väldigt lyckad och året därpå lanserat en mindre lyckad kampanj. När butikschefen får ta ansvar för det sämre resultatet året efter upplever den en orättvisa och tycker huvudkontoret borde ta större ansvar eftersom butikschefen inte kunnat vara med och påverka vilka kampanjer som lanserats.

“Visst kan det vara orättvist när vi är så kampanjorienterade som vi är, vi rullar ju på TV ganska ofta. Men när det kommer en misslyckad kampanj och resultatet blir sämre då är det inte lika kul längre” -Butikschef A

Två av respondenterna är nöjda med den avvägning som finns mellan att de blir styrda i vissa avseenden och att de kan påverka i andra. Det som är gemensamt för dem är att organisationen verkar vara tydliga med vad den striktare styrningen bidrar till och att den upplevs som ett stöd istället för ett hinder i butikschefens arbete.

“Jag kan tycka det är ganska skönt att inte behöva sköta allting, sedan är det en styrka att våra butiker runt om i Sverige gör på ett liknande sätt. Vi jobbar ju mot samma vision”
-Butikschef D

De två respondenterna tyckte avvägningen mellan hur de blev styrda i vissa fall gav dem tid till att fokusera på moment i arbetet som de prioriterar högre. Det kan vara exempelvis att vara ute i butiken och sälja eller att kunna fokusera mer på det administrativa.

4.6 Styrningens påverkan på motivationen

Det finns flera olika aspekter i en butikschefs arbete som kan leda till motivation och en del som kan leda till minskad motivation. Butikscheferna vill överlag ha mycket ansvar och de känner att det är något som ger dem mycket motivation. Får de inte ansvar minskar deras motivation till att utföra sitt arbete och inställningen kan bli negativ till att utföra sina arbetsuppgifter. Ansvar för en butikschef kan vara att de får vara med och påverka hur deras arbete ska utföras och vara med och bestämma hur saker ska utformas i butiken.

Butikscheferna vill ha relativt "fria händer" eftersom de anser att det är de som har bäst kunskaper om vad som fungerar i deras butik. Frihet i butikschefernas arbete leder till motivation och när de blir för hårt styrda påverkar det deras motivation negativt. Vissa butikschefer har en större frihet i hur de får hänga varor och liknande, på grund av detta har de en högre motivation gentemot de som blir strikt styrda. Gemensamt för alla butikschefer är att de vill vara med och påverka inköpen av kläderna till butiken. När de inte kan göra det känner de minskad motivation och de anser att de skulle kunna påverka försäljningen positivt om de fick vara med och påverka inköpen.

"Ibland skulle man ju vilja bestämma mer själv över vilka varor man ska ha i butiken, men det kan ju inte jag bestämma" -Butikschef B

En av respondenterna är med i ett produktråd, där får han eller hon vara med och tycka till om vilka kläder som ska köpas in. En annan nämner att de har en internblogg där butikscheferna framför sina åsikter gällande vad som fungerar bra och vad som inte fungerar. När organisationerna tar till sig butikschefernas åsikter känner de sig mer betydelsefulla. En motivationsfaktor kan vara när butikschefen hjälper andra butiker genom feedback. Feedbacken bidrar med något positivt till de andra butikerna och butikscheferna finner detta motiverande.

Det är vanligt att butikscheferna finner motivation i utmaningar som de ställs inför i arbetet. Alla butikschefer har gemensamt att budgeten sätts utifrån tidigare års försäljning. Om det har gått bra tidigare år sätts budgetmålet högt och har det gått dåligt föregående år sätts budgetmålet lågt. Butikscheferna känner hela tiden press på sig att överträffa tidigare års prestation. Detta kan vara både motiverande, men även omotiverande beroende på hur marknadssituationen ser ut. Har butiken gått bra många år i rad blir det svårare att nå målen när försäljningen börjar jämna ut sig. Butikschefen känner att det ställs höga krav eftersom försäljningen ofta beror på yttre omständigheter som att klädbranschen går sämre överlag eller att det har öppnat konkurrerande butiker i närheten. En av respondenterna uttrycker att tillsammans med utmaningar är det pengar som motiverar honom eller henne mest. Det är alltså lönen som motiverar respondenten till att utföra sitt arbete på bästa sätt.

Det är motiverande för butikschefer att ha full handlingsfrihet över rekrytering av ny personal. För butikscheferna är det viktigt att ha kompetenta och kunniga medarbetare i butiken för att få alla att arbeta mot gemensamma mål. Butikscheferna säger att om de själva är motiverade skapar det även motivation hos deras medarbetare och de nämner medarbetares motivation

tillsammans med sin egen motivation som en viktig faktor för att butiken ska lyckas. Att hålla sin personal motiverad är således en viktig del i butikschefens arbete.

“Att hålla personalen motiverad är som att coacha ett hockeylag eller ett fotbollslag, det är viktigt att få alla att dra åt samma håll” -Butikschef E

Butikscheferna nämner att när målen uppfylls får de inte endast en känsla av att de själva presterat utan även att de i butiken har presterat som grupp. Flera butikschefer säger att det är erfarna och kunniga medarbetare som får butiken att fungera och som även får butikschefen att utvecklas i sitt arbete. Med erfarna medarbetare lär sig butikschefen hur saker görs på bästa sätt och de kan i sin tur föra det vidare när nya medarbetare anställs i organisationen. En av respondenterna uttryckte att han eller hon egentligen inte var så bra på att vara ute i butiken och sälja utan var istället bättre på det administrativa. Detta kompenserade han eller hon upp genom erfarna och kompetenta medarbetare.

Något som alla butikschefer får, men i olika utsträckning, är muntlig feedback på sitt utförda arbete. Vissa butikschefer får feedback flera gånger varje dag, medan andra endast får det några gånger om året på butikschefsmöten och löneförhandlingar. De som fick feedback varje dag tyckte att det ibland kunde bli för mycket och att de inte fick förtroende till att sköta sin butik. Det positiva med att få feedback ofta är att de får reda på problem omedelbart som de kan åtgärda direkt.

“För mig hade det räckt om jag fick feedback två gånger per dag eller så, men ibland kan jag få det varannan timme” -Butikschef A

De butikschefer som inte får feedback lika ofta känner att de skulle vilja ha mer feedback på vad de utför i butiken så de får reda på om de utför sitt arbete på rätt sätt. För dessa butikschefer kan det kännas lite “ensamt på toppen” eftersom de inte har någon att prata med angående svåra frågor som de inte kan diskutera med sina anställda. De butikscheferna som inte får regelbunden muntlig feedback får istället en daglig elektronisk rapport om hur de ligger till försäljningsmässigt. Denna opersonliga feedback är inte tillräcklig anser butikscheferna och de önskar att de fick mer muntlig feedback. Fyra av respondenterna fick muntlig feedback som mest en gång i veckan, vilket de tyckte var för lite.

“Det hade inte varit fel med mer feedback uppifrån. Jag har en fantastisk personal här, men vissa saker går inte att ta med personalen och då är det skönt att ha någon att ventilera det med” -Butikschef B

De intervjuade butikscheferna anser att feedback bör ges regelbundet och att fokus ska ligga både på vad som är bra och vad som är dåligt i deras arbete. Det är viktigt för butikscheferna att feedbacken är lika regelbunden vid bra resultat som när det går sämre i butiken. De som endast erhåller feedback vid dåliga resultat känner sig inte uppskattade när det går bra och därför minskar deras motivation.

4.7 Målsättning och motivation

Butikerna i klädkedjorna är uppdelade i olika regioner. Dels finns det ett budgetmål som gäller för hela regionen och sedan finns det även ett budgetmål för varje butik. Butikscheferna får inte vara med och utforma budgetmålen. De skulle vilja vara med och påverka till en viss grad, men de vill inte sätta budgetmålet helt på egen hand. Två av respondenterna får sätta upp egna delmål för att nå budgetmålen och det är motiverande eftersom de då känner att de har fått vara med och påverka.

“Budgeten är vi inte med och sätter, men något som vi får göra är att sätta upp egna delmål och det är skönt att vi kan påverka dem” -Butikschef D

Budgetmålen kan ibland ses som orättvisa beroende på hur de utformas i de olika organisationerna. När organisationen endast utgår från tidigare års försäljning kan det ibland bli för högt satta mål, vilket leder till minskad motivation för butikschefen på grund av att de blir för svåra att nå. Butikscheferna vill att organisationen ska ta hänsyn till fler faktorer som kan påverka deras försäljning när de sätter budgetmålen, det kan exempelvis vara nya konkurrenter som tillkommit på marknaden. Butikscheferna är överens om att rättvisa mål är det viktigaste för att de ska vara motiverade till att nå målet. Högt uppsatta mål upplevs inte så motiverande eftersom de vet att de måste överträffa resultatet kommande år.

De intervjuade butikscheferna har försäljningstävlingar inom klädkedjorna där de kan vinna olika priser. Alla respondenter utom en tycker att tävlingarna är motiverande. De som upplever tävlingarna som motiverande har gemensamt att de anser sig vara tävlingsmänniskor. Det faktum att det går att vinna något får butikscheferna mer motiverade till att nå målet. Tävlingarna kan vara i form av att butiken ska sälja mest av ett visst märke eller en viss produkt under en kortare period. När de vinner en tävling kan de få pengar att göra någonting roligt för eller ett presentkort att handla för inom ett visst sortiment i butiken. Butikscheferna uttrycker att de kämpar mer för att nå målet och att de känner sig mer motiverade om de kan få en bonus när de når målet.

“Det är klart att man kämpar lite extra när man kan få bonus. Butiken är ju som ens lilla bebis, men det är klart att om man får något mer så kämpar man ju lite till” -Butikschef B

De flesta butikscheferna nämner att de tycker försäljningstävlingar är bra för att hålla sin personal motiverad i sitt arbete och att det underlättar för butikschefen i dess uppgift att hålla medarbetarna fokuserade på målet. När en butik vinner en tävling blir alla anställda belönade och därmed skapar det en “laganda” i butiken där motivationen hos medarbetarna höjs när det går bra för dem i tävlingarna. Går det mindre bra i tävlingarna eller om målen inte uppfylls i organisationen sänks de anställdas motivation och därför är det viktigt att målen sätts så att de går att nå, men att det ändå är en utmaning. Något negativt som respondenterna nämner med tävlingarna är att det kan bli för stort fokus på en viss produkt och att resterande sortiment blir lidande av det.

Butikscheferna finner det motiverande när de kan göra fel utan att bli bestraffade, i och med detta känner de att de får förtroende från sina chefer. De känner att de behöver få göra fel för att kunna arbeta fram det bästa sättet att utföra sitt arbete på. Butikscheferna känner att de lär sig av sina misstag och blir både bättre på sitt arbete och på att ”tackla” nya utmaningar i sitt arbete.

”Vår kedja handlar mycket om sunt förnuft. Det ska generera någonting, men du måste våga göra fel och det får vi. Gör vi 30 fel och 70 rätt så är det tillräckligt och vi lär oss på de fel vi gör” -Butikschef A

Butikscheferna finner de kortsiktiga målen mer motiverande än de långsiktiga målen. Är ett kortsiktigt mål satt på 14 dagar gör det att butikschefen och de anställda varje dag ”pushar” varandra för att nå målet. Ett långsiktigt mål som är satt över en längre tid gör det svårare för butikschefen att hålla sig motiverad och inte tappa motivation under mätperioden. De kortsiktiga målen är de som ger mest motivation för stunden och underlättar mycket för butikschefen i dess arbete med att hålla sin personal motiverad. Butikscheferna tycker det är viktigt att organisationen sätter upp delmål med en kortare mätperiod för att nå det långsiktiga målet. Därmed hjälper det dem att hålla sin egen och även sina anställdas motivation hög.

4.8 Sammanfattning av empiri

Butikscheferna har mål att förhålla sig till i arbetet, i form av budgetmål och försäljningstävlingar. Det är viktigt för butikscheferna att målen i deras arbete upplevs som

rättvisa och delmål till det långsiktiga budgetmålet upplevs positivt. Butikscheferna vill kunna påverka målen, men de vill inte ha full handlingsfrihet över målsättningen.

Det varierar mellan de olika arbetsmomenten hur strikt styrda de blir och hur stort ansvar de har. Butikscheferna har exempelvis full handlingsfrihet över rekrytering av personal, medan de har väldigt liten påverkan över inköp. Att ha ansvar över rekryteringen är viktigt anser butikscheferna. Butikscheferna och personalen ska fungera som ett lagarbete och det ger motivation att tillsammans uppnå målen. Ansvar är en viktig del för att butikscheferna ska vara motiverade, dock måste det vara på en rimlig nivå, mer ansvar leder inte i regel till högre motivation. Även feedback är en viktig del för butikscheferna, de tycker att det är viktigt att feedbacken är lika regelbunden när det går bra som dåligt. Feedbacken bör inte endast innehålla information om resultatet utan butikscheferna vill även få vägledning i hur de kan utföra sina handlingar för att höja resultatet.

5. Analys

I detta kapitel görs kopplingar mellan teoriavsnittet och den insamlade empirin. Analysen ska besvara vår problemformulering och klargöra syftet. Diskussionerna som förs i kapitlet ger en förståelse för hur butikschefernas styrning är utformad och konsekvenserna av denna styrning. De teoretiska begreppen är uppdelade i kapitlet för att sedan sammankopplas i slutet.

5.1 Utformade styrningen

Denna studie är inriktad på klädkedjor som är centralstyrda och därmed utgörs butikschefernas arbete i dessa organisationer av styrning som har utarbetats högre upp i hierarkin. I klädkedjan har varje butikschef riktlinjer för hur arbetet ska utföras. Det skiljer sig något åt mellan klädkedjorna hur strikt butikscheferna behöver förhålla sig till dessa. Alla är dock överens om att handlingsfriheten är relativt låg. Budgetmålet är det uppsatta mål som alla butikschefer har att förhålla sig till. När budgetmålet sätts tar ekonomiavdelningen hänsyn till föregående års försäljning och sätter budgeten därefter.

5.1.1 Resultatstyrning

Varje butikschef har mål att förhålla sig till i arbetet. Budgetmålet är det mål varje butikschef nämner som deras huvudmål att nå varje år. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) är det viktigt att målen upplevs som motiverande för att öka möjligheterna till att nå dem. Alla butikschefer är inte helt nöjda med sina budgetmål. Butikschef A nämner att för lite hänsyn tas till när nyöppnade butiker har tillkommit i regionen. Detta medför att konkurrensen mellan de interna butikerna ökat, vilket i sin tur leder till ett orättvist budgetmål enligt respondenten.

“Slår man upp en butik till i regionen blir upptagningsområdet mindre och budgeten blir orättvis. Det tycker jag de kunde tagit mer hänsyn till när de sätter budgeten” -Butikschef A

Butikschefen menar att det är viktigt att se till fler aspekter när budgeten sätts än föregående års resultat för butiken. De butikschefer som är nöjda med budgetsystemet idag nämner att det är skönt att de endast tävlar mot sin egen butik och finner detta mest rättvist. Det finns även mer kortsiktiga mål i form av försäljningstävlingar. Kortsiktiga mål är något som butikscheferna upplever som positivt. Det gör det enklare att hålla sig fokuserad på vägen mot målet och de tappar inte drivkraften på vägen dit. Alla butikschefer förutom en tycker att försäljningstävlingarna är motiverande och roliga. Det som dessa har gemensamt är att de beskriver sig själva som tävlingsmänniskor och de älskar att vinna. De som vinner tävlingen

får ofta presentkort i butiken eller någon vara. Butikscheferna säger att det är inspirerande för dem att kunna vinna något i sitt arbete. Det som dock de flesta tycker är den främsta motivationsfaktorn i tävlingarna är att de själva känner att de gjort något bra och att de sedan får beröm för detta.

“Ära och berömmelse är det som man främst vill uppnå med försäljningstävlingarna, bara det kickar ju till” -Butikschef F

Den butikschef som inte såg försäljningstävlingarna som något positivt tyckte istället det var en belastning i arbetet. Respondenten beskrev det som att det inte ska behövas tävlingar för att sälja eftersom det är deras jobb och det ändå ska göras. Det fanns även en risk med tävlingarna, menade butikschefen, eftersom de får personalen att endast fokusera på ett visst sortiment i butiken i och med det blir andra varor lidande.

“Det kan bli för mycket med tävlingarna. Herregud det är ju vårt jobb att sälja, man ska inte behöva tävla om sånt. Sedan måste vi ju sälja hela sortimentet” -Butikschef C

Anledningarna till det negativa synsättet på tävlingarna beror på att butikschefen inte var lika tävlingsinriktad som de andra. Butikscheferna som tyckte det var positivt berättade även att vissa kollegor till dem inte tyckte att tävlingarna var motiverande. De nämnde att dessa butikschefer helt enkelt inte är tävlingsmänniskor.

I resultatstyrningen är det enligt Picard och Reis (2002) medarbetarnas ansvar att målen som organisationen utformat uppnås. Varje butikschef känner sig ansvarig för sin butik och de nämner att det är de som har huvudansvaret och att de får stå till svars när resultatet inte lever upp till förväntningarna. När organisationen håller någon ansvarig för resultatet är det viktigt att den anställde har fått vara med och påverka resultatet (Merchant & Van der Stede, 2012). Butikscheferna upplever inte att de får vara med och påverka resultatet eftersom de har många handlingar som de måste följa strikt. Butikschefens arbete är inte så decentraliserat som det ska vara inom resultatstyrning. Efter utfört arbete får butikscheferna en belöning om resultatet varit bra. Det är i linje med vad som gäller för resultatstyrning, att belöna sina medarbetare för ett väl utfört arbete (Merchant & Van der Stede, 2012). Butikscheferna nämner att de inte blir bestraffade vid ett dåligt resultat, men om resultatet skulle vara sämre under en längre tid är huvudkontoret inte rädda för att byta ut en butikschef.

Handlingsfriheten bör vara hög i en organisation som tillämpar resultatstyrning, men för butikscheferna är handlingsfriheten relativt låg i många avseenden. Det som butikscheferna

kan vara med och påverka mest är vilken personal som de anställer. Butikscheferna säger att personalen är en viktig del för att målen ska nås och alla butikschefer är överens om att det är tillfredsställande att ha hand om nyanställningar eftersom en bra personal bidrar till mycket positivt för organisationen.

“Mina anställda har varit här sedan vi startade i Sverige, de sitter på en kunskap som få människor har. Självklart är det en viktig faktor till varför det går så bra” -Butikschef A

Gällande placering av varor i butiken har butikscheferna en viss handlingsfrihet för hur varorna får placeras. De har en mall som de ska följa, men det fungerar inte till fullo eftersom ingen butik i kedjan är den andra lik sett till ytan. Handlingsfrihet beror mer på att butikerna skiljer sig åt än att det är ett förtroende butikscheferna fått uppifrån. Flera butikschefer nämner att de ofta tar sig friheten att själva ge sig handlingsfrihet som inte godkänts uppifrån. Enligt Sanches et al. (2007) ska klädkedjorna uppmuntra sina anställda till att ta egna beslut, vilket inte är fallet här eftersom besluten är tagna på butikschefernas egna initiativ. Initiativet från butikschefen kan vara att han eller hon hänger fram en vara som de tycker sålt dåligt. Det viktiga är att de har svar på tal när någon uppifrån frågar varför de inte gjort som de blivit tillsagda och kan de då visa att försäljningen ökat på den varan som de hängt fram brukar det inte vara några problem eftersom allt, enligt butikscheferna, kretsar kring försäljning.

En butikschef med stor handlingsfrihet nämner att han eller hon har stor handlingsfrihet över produkter som butiken har stor marginal på. Det kan till exempel vara att butikschefen har möjligheten att sänka priset på varor med hög marginal.

“Jag kan exempelvis sälja sex paket för 200 spänn istället för 4 paket för 200 spänn så länge marginalen är hög. Det är ingen som kommer halshugga mig för det” -Butikschef A

De övriga butikscheferna hade inte denna handlingsfrihet då de menar att de är en kedja. Det vore enligt dem inte möjligt att exempelvis en produkt kostar 200 kronor i en butik och 400 kronor i en annan. Det är istället viktigt enligt dem att kunden känner en trygghet i varumärket och därför måste butikerna följa samma koncept.

5.1.2 Handlingsstyrning

För butikscheferna i studien är stora delar av deras arbete handlingsstyrt. Enligt Sanches et al. (2007) handlar handlingsstyrning om att styra sina anställda i stor grad. Alla butikschefer har en manual att gå efter när det kommer till placering av varor. Butikscheferna har som tidigare nämnts i föregående avsnitt en viss handlingsfrihet inne i butiken. När det kommer till

skyltfönstren styrs de av en striktare handlingsstyrning och här har butikscheferna inte någon handlingsfrihet. De får en mall som de måste följa och mallen beskriver vilka kläder som ska visas upp och hur skyldockorna ska stå placerade. Det är blandade svar vad butikscheferna tycker om denna typ av styrning. Vissa anser att de själva vill påverka vilka produkter som visas eftersom de tycker att de har bäst kunskap om detta. Andra ser mallen mer som ett stöd.

“Mallarna gör att jag vet vad jag måste göra nu och flera veckor framåt, det hjälper mig att planera mitt arbete och jag får tid över att göra det jag kan bäst, att vara ute i butiken och sälja” -Butikschef D

Slutsatserna som kan dras från dem som ser mallarna som ett stöd, är att klädkedjan lyckats med sin handlingsstyrning eftersom de anställda upplever det som ett stöd och inte som restriktioner (Merchant & Van der Stede, 2012). Butikscheferna som ser det som ett stöd säger att de har fått förklarat tydligt och klart varför de ska följa manualerna och vilka positiva effekter det bidrar till. Klädkedjorna har därmed lyckats utforma sin styrning på ett effektivt sätt. När klädkedjan har utformat sin handlingsstyrning på ett optimalt sätt leder det enligt Herath (2007) till ett effektivt resursutnyttjande.

Inköp är strikt handlingsstyrt i butikschefernas arbete och de flesta av butikscheferna har inget inflytande över de produkter som köps in. De som känner att de kan påverka är de som sitter med i produktråd. De nämner också att det är svårt att få sin röst hörd om de är ensamma om att tycka någonting. Det måste vara flera butikschefer som tycker samma sak för att det ska få någon genomslagskraft.

“Är man ensam om att tycka någonting är de sämre på att lyssna. Sen kan det ju vara lite snabba puckar också men då måste det vara många som efterlyser grejer” -Butikschef E

De få som sitter med i produktråd tycker att det är tillfredsställande att de får chansen att kunna vara med och påverka inköpen. Det är annars spridda svar vad resten av butikscheferna tycker om sitt obefintliga inflytande kring inköpen. En av butikscheferna tycker att det är konstigt att inköpsavdelningen inte tar mer hänsyn till butikschefernas åsikter. Detta eftersom det är de som är i butiken och vet bäst vad som säljer. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) vill anställda som anser sig ha hög kompetens lösa arbetsuppgifterna på egen hand, därför vill butikscheferna ha större påverkan på inköp. Samma butikschef som ovan tycker även att inköpsavdelningen är för dålig på att ta hänsyn till deras geografiska plats, då något som säljer i exempelvis Haparanda inte behöver sälja i Ystad. De resterande butikscheferna

anser att det är bäst att inköpsavdelningen sköter inköp. De är införstådda med att det är en stor kedja och att de därför inte kan vara med och påverka allting.

Vilka kampanjer klädkedjan lanserar är strikt styrt uppifrån. Detta gäller för samtliga butiker och butikscheferna är eniga om att de inte vill vara med och påverka kampanjerna. Dels saknas intresset och dels finns det ingen tid till att sköta jobbet som butikschef om detta skulle göras. Det kan dock förekomma orättvisor med kampanjerna i förhållande till att uppnå försäljningsmålen.

Marknadsföringen av butikerna sköts centralt och är i och med det handlingsstyrt.

Butikscheferna har ingen påverkan på marknadsföringen. Det var en av butikscheferna som ville vara med och påverka detta. Respondenten säger att den själv vill ha befogenhet att kunna annonsera i tidningar för att styra hur mycket folk som kommer till butiken.

Butikschefen har själv ringt upp marknadsavdelningen och bett om att få vara med i samtalsgrupper. På detta svarade marknadsavdelningen nej och det är ju en tydlig signal att det är väldigt strikt handlingsstyrning. I detta fall blir den strikta handlingsstyrningen frustrerande för den anställde när han eller hon inte får vara med och påverka marknadsföringen.

5.1.3 Integrering av resultatstyrning och handlingsstyrning

Enligt Ouchi (1979) är det vanligast att styrsystem används kombinerat för att styra personalens handlingar. Butikschefens arbete består i en kombination av resultatstyrning och handlingsstyrning i arbetet. Enligt Merchant och Van der stede (2012) är det viktigt att styrningen uppfattas som ett stöd. I de fall styrningen inte uppfattas positiv är den inte effektiv. Butikscheferna har många olika arbetsuppgifter i butiken, därför krävs det en kombination av styrsätten för att få en effektiv styrning (Hofstede, 1981). Av de sex butikschefer som har intervjuats i studien var det två som var nöjda med integreringen av resultatstyrning och handlingsstyrning i sitt arbete. De två respondenterna beskriver handlingsstyrningen som ett stöd och att den hjälper dem att få tid över till moment i arbetet som de anser viktigare.

“Att ha dessa arbetsuppgifter i arbetet som du har en mall att följa tycker jag mer är skönt, tänk vad mycket tid jag sparar på det. Så får jag ju mer tid ute med kunderna”-Butikschef D

Fler aspekter som dessa två respondenter hade gemensamt var att båda två pratade om organisationens visioner i stort. Detta gjorde ingen annan respondent och det kan ju tyda på

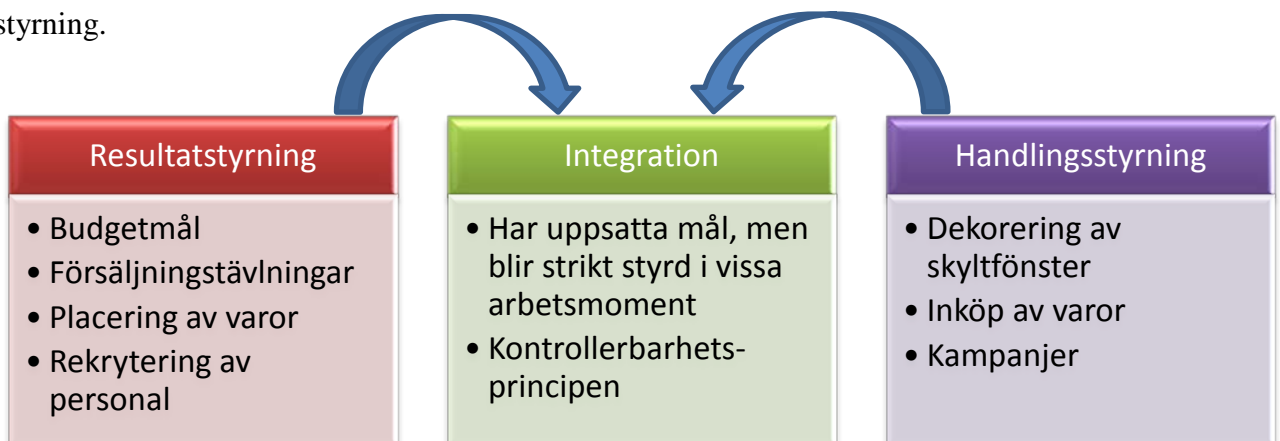
att den organisationen de arbetar för är väldigt duktig på att få sina medarbetare att känna samhörighet med företaget. De resterande fyra respondenterna var mer fokuserade på sin egen butiks mål och pratade inte någonting om organisationens mål och visioner.

De fyra respondenterna som var mindre nöjda med styrningen upplever att det är orättvist när de hålls ansvariga för resultat som de egentligen inte kunnat vara med och påverka. En princip som är tydlig för dessa fyra respondenter är kontrollerbarhetsprincipen. Detta eftersom de nämner att de hålls ansvariga för resultatet och att de sedan inte kan vara med och påverka det fullt ut (Merchant, 1987). Kopplingar kan även göras till Giraud et al. (2008) studier som kommer fram till att chefer inte vill hållas ansvariga för resultat som högre chefer varit med och fattat beslut om. I och med det stämmer deras resultat med dessa fyra respondenters svar.

“Jo, men det såklart, det kan kännas tufft ibland när regionschefen ringer och inte är nöjd med försäljningen. Innerst inne vet man ju att det hade kunnat gå bättre om man själv hade fått fatta vissa beslut” -Butikschef B

Det som organisationerna inte lyckats lika bra med i detta fall är att få styrningen att kännas som ett stöd i arbetet. Butikscheferna upplever det istället som att det motarbetar dem i arbetet.

Figuren nedan sammanfattar vilka av butikschefens arbetsmoment som hör till respektive styrning.



Figur 1: Styrningens delar för butikscheferna.

5.2 Styrningens påverkan på motivationen

Butikscheferna anser att ansvar på en rimlig nivå är viktigt för att de ska vara motiverade. Detta stämmer överens med Herzbergs (1968) motivationsfaktor ansvar, som är en viktig del för att den anställde ska hålla sig motiverad i arbetet. Butikscheferna beskriver att ansvar för dem är när de har kontroll över sina arbetsuppgifter och att de har huvudansvaret för butikens resultat. Ansvar på en rimlig nivå uttrycker butikscheferna är när de har stor handlingsfrihet i många avseenden i arbetet, men att de ändå har riktlinjer att förhålla sig till.

Fyra av respondenterna nämner att de skulle vilja ha större ansvar över inköp av varor. När respondenterna inte får vara med och bestämma vilka varor som köps in nämner de att det påverkar deras motivation negativt. Butikscheferna beskriver att de inte ”ger det lilla extra” när deras motivation är låg, vilket gör att produktiviteten minskar. Detta stämmer överens med Warren (1989) som menar att minskad motivation leder till minskad produktivitet.

“Jag kanske går två steg extra när jag är extra motiverad, jobbet ska man alltid göra, men det är svårt att göra det där lilla extra när man inte är riktigt motiverad” -Butikschef A

Resterande två respondenter är nöjda med inköpsprocessen i deras klädkedja. Det beror på att de båda får vara med och påverka inköpen, antingen genom ett produktråd eller genom ett forum. Respondenterna nämner att det är motiverande att ha möjlighet att kunna komma med synpunkter på inköpen.

Störst ansvar har butikscheferna angående rekrytering av sin personal, vilket är viktigt eftersom de uttryckte att personal med hög ambitionsnivå ger dem själva ökad motivation. Det är även deras ansvar att hålla sin personal motiverad. Att ha en motiverad personal anser butikscheferna är viktigt eftersom det bidrar till att butiken når sina mål. Detta överensstämmer med Mundhra och Wallace (2011) som menar att en motiverad personal bidrar till en konkurrenskraftig och produktiv organisation. En av respondenterna uttryckte att han eller hon inte var säljriktad, utan hade sin styrka i den administrativa delen av arbetet. Enligt Hackman och Oldham (1980) är det viktigt för en anställd att han eller hon passar bra in på de arbetsmoment som ingår i yrket för att vara motiverad i sitt arbete. Detta stämmer inte överens med vad respondenten uttryckte eftersom han eller hon kompenserade upp bristerna med att inte vara försäljningsriktad genom erfarna och kompetenta medarbetare. Respondenten ansåg också att han eller hon var bättre på de administrativa delarna i arbetet.

På detta vis fann respondenten motivation i sitt arbete trots att arbetets utformning inte stämde helt överens med hans eller hennes personlighet.

Enligt butikscheferna är ansvar bra till en viss grad, vid för mycket ansvar leder det enligt dem till stress och minskad motivation. Herzbergs (1968) motivationsfakor ansvar är därmed motiverande så länge det är på en rimlig nivå. Därmed stämmer det inte helt överens med Herzbergs tvåfaktorsteori som säger att mer ansvar leder till ökad motivation. Det stämmer inte heller överens med Gomes et al. (2013) som uttrycker att de anställda måste få ansvar till att utföra sina arbetsuppgifter helt på egen hand. Butikscheferna säger att hade de inte haft några riktlinjer i sitt arbete hade detta lett till ett stressmoment och ett för stort ansvar. Riktlinjerna i form av mallar ses enligt butikscheferna som ett stöd i arbetet såvida de inte behöver förhålla sig strikt till dem utan i viss mån får ta egna beslut. I och med det vill inte butikscheferna ha full kontroll över sina arbetsuppgifter. Detta motsäger Herzberg (1968) som menar att de anställda måste ha kontroll över sina arbetsmoment för att finna motivation.

Ansvar har en nära koppling till förtroende, ju mer ansvar en butikschef får, desto större förtroende känner de från ledningen. Det är viktigt för butikscheferna att de får förtroende i sitt arbete och de känner att ökat förtroende ger dem ett mer meningsfullt arbete. Ett meningsfullt arbete är viktigt för butikschefens arbetsmotivation eftersom det får honom eller henne att känna sig viktig i organisationen och ger butikschefen en större drivkraft till att uppnå målen. Detta stämmer överens med Hackman och Oldham (1980) som menar att ett meningsfullt arbete ökar motivationen till att nå målen. Två av respondenterna uttryckte att för mycket förtroende leder till minskad motivation eftersom de kände sig för "ensamma på toppen" och de vill ha någon att dela ansvaret med. Därmed motsäger respondenterna Hackman och Oldhams (1980) studie som menar att ökat förtroende genom större handlingsfrihet leder till ökad motivation.

En arbetsuppgift där butikscheferna har stor handlingsfrihet är vid placering av varor. Butikscheferna upplever inte att placering av varorna är ett förtroende de fått av sina överordnade utan det beror istället på att butikerna inte är uppbyggda på samma vis, vilket i sin tur gör det omöjligt för butikerna att hänga kläder exakt likadant. Butikscheferna tycker att detta ökar deras motivation i viss mån, men tycker att det hade ökat mer om de fick förtroendet på grund av sin kompetens.

"Allting ska ju se likadant ut i alla butiker, men eftersom butikerna ser olika ut får vi i viss mån ändra efter vad vi tror fungerar bäst" -Butikschef E

I de fall butikschefen får använda sin kompetens i arbetet och även sina anställdas kompetens och erfarenheter, gör det att motivationen höjs. Detta stämmer överens med Maslows (1943) fjärde steg i behovstrappan som innefattar att de anställda får ökad motivation vid användning av sin kompetens och sina erfarenheter i arbetet. Butikscheferna upplever att det är motiverande när de får ta egna beslut angående placering av varor som sålt dåligt även fast det inte är i linje med organisationens mallar.

Arbetet för butikschefen består i att vara ute i butiken och sälja, hålla sin personal motiverad och att sköta det administrativa. Två av respondenterna i studien beskriver att de har många olika arbetsuppgifter och att de inte upplever sitt arbete som monotont. De tycker det är viktigt med variation i arbetet eftersom de då får använda sina kompetenser till fullo. Detta kan jämföras med Maslows (1943) femte steg i behovstrappan som innebär att individen behöver utvecklas genom att ha ett arbete som består av flera olika arbetsuppgifter.

“Jag tycker att alla mina arbetsuppgifter är roliga eftersom de skiljer sig åt och jag inser att gör jag det här så leder det till bättre resultat” -Butikschef D

Fyra av respondenterna upplevde de administrativa momenten i arbetet som energikrävande och de vill istället vara ute i butikerna och sälja och hålla sin personal motiverad. Därför stämmer inte deras åsikter överens med Maslows (1943) femte steg i behovstrappan som säger att anställda behöver ha varierande arbetsuppgifter för att vara motiverade. En av respondenterna ansåg att det var lön som motiverade honom eller henne mest i sitt arbete. Lön är en av Herzbergs (1968) hygienfaktorer och enligt Herzberg kan dessa faktorer endast minska motivationen om de inte infinner sig. Detta stämmer inte överens med respondentens åsikter eftersom lön är motivationshöjande för honom eller henne.

Butikscheferna tycker det är viktigt att de får feedback i varje arbetsmoment som de utför. Detta medför enligt butikscheferna att de får en bättre helhetsbild över arbetsmomenten i butiken och vad varje arbetsmoment bidrar till. Detta överensstämmer med Locke och Latham, (2006) och Gomes et al. (2013) som menar att det är viktigt att de anställda får feedback i varje arbetsmoment så de får en bättre bild över vad varje del i arbetet har för nytta. Butikscheferna tycker det är viktigt att den muntliga feedbacken är kontinuerlig och att den är lika regelbunden när de presterar bra som när det går dåligt. Feedbacken som butikscheferna erhåller ger endast information om butikens resultat. Detta ligger i linje med vad Hackman och Oldham (1980) anser att feedbacken ska innehålla. Butikscheferna tyckte utöver detta att feedback även ska innefatta en vägledning om hur de kan utföra sina

handlingar på bästa sätt och om de kan göra någonting bättre. Får butikschefen feedback om att de behöver höja sitt resultat så vill de även få åsikter om hur de kan göra det. Detta menar butikscheferna är väl så viktigt som att få reda på resultatet. Därmed motsäger butikscheferna Hackman och Oldhams (1980) studie om att feedbacken endast bör handla om resultatet på det utförda arbetet.

Butikscheferna upplever det som omotiverande när feedbacken endast erhålls när försäljningen är låg. I och med det tycker de inte att de får något erkännande när försäljningen går bra.

“När cheferna hör av sig är det dåligt och är det tyst så är det bra, så klart det hade varit kul om man fick höra när man gör någonting bra också” -Butikschef E

Det är enligt Hackman och Oldham (1980) och Gomes et al. (2013) viktigt att anställda får feedback även när resultatet av deras utförda arbete är bra, därmed får de positiva känslor för sitt arbete. Det bidrar även till att sannolikheten att de fortsätter att göra ett bra arbete ökar. Butikscheferna uttrycker att det är svårt att veta när de utfört arbetet på ett bra sätt, då de inte får något erkännande för det. I och med det är erkännande en viktig motivationsfaktor för butikscheferna och det stämmer överens med Herzbergs (1968) motivationsfaktor erkännande. Butikscheferna anser att det är omotiverande när de får feedback för ofta eftersom de då inte känner något förtroende för hur de utför sitt arbete. Det tycker inte heller att det är bra att få feedback för sällan eftersom det gör det svårt för butikscheferna att veta hur de presterar. Vissa butikschefer fick feedback flera gånger om dagen, medan andra endast fick det några få gånger om året. De två respondenter som var mest nöjda med sin feedback var de som fick den en gång i veckan. En av respondenterna ansåg det motiverande att kunna ge feedback till andra butiker i form av till vad de kan göra bättre. Därmed ger det respondenten en känsla av att den får en respekt av andra, vilket enligt Maslows (1943) fjärde steg i behovstrappan är en viktig del för att individen ska erhålla motivation.

5.2.1 Målsättning och motivation

Butikscheferna tycker att det viktigaste med målen är att de ska vara rättvisa. Butikschefernas budgetmål upplevs i vissa fall som för högt satta eftersom organisationerna inte tar hänsyn till alla aspekter. De tycker att organisationen borde väga in nya konkurrenter på marknaden och hur marknadssituationen ser ut när målen sätts. Det är omotiverande för butikscheferna när en konkurrent öppnar en butik i närheten samtidigt som de har samma mål att förhålla sig till. I och med det anser butikscheferna att målet är för högt satt och blir därmed blir ouppnåeligt.

Butikscheferna anser alltså inte att högt uppsatta mål är det som är mest motiverande utan att de istället ska vara rättvisa, vilket talar emot Locke och Latham (2006) om att högt uppsatta mål är det som motiverar de anställda mest. Butikscheferna känner att de i viss mån vill vara med och påverka målen som sätts i organisationen, vilket enligt Locke (1996) är en motivationshöjande faktor.

“Ibland kunde det vara skönt att få vara med och påverka annars kan man känna att det blir väldigt svårt för mig att nå målet” -Butikschef E

Två av respondenterna uttrycker att de får vara med och sätta egna delmål för att underlätta arbetet mot det långsiktiga budgetmålet. Dessa två butikschefer säger att det är lättare att hålla fokus på det långsiktiga målet när de har delmål i sitt arbete och att det även är lättare att hålla sig motiverad. Därmed stämmer det överens med Locke och Lathams (2006) studie som menar att delmål bidrar till att de anställda inte tappar intresse för det långsiktiga målet. De resterande fyra respondenter som inte har delmål i sitt arbete beskriver att det är svårt att hålla sig fokuserad och motiverad under arbetet mot det långsiktiga budgetmålet. De uttrycker att även de skulle vilja ha delmål i sitt arbete. Det långsiktiga målet känns alltså för avlägset, vilket överensstämmer med Banduras (1997) studie som påvisar att delmål behövs för att det långsiktiga målet inte ska kännas för avlägset. De butikschefer som presterat bra anser att de vill vara med och påverka målen, men de vill inte ha full handlingsfrihet till att sätta dem. Detta på grund av att butikscheferna uttrycker att de inte har tillräckliga kunskaper för att utforma egna mål. I och med det behöver inte butikscheferna få sätta målen helt på egen hand för att vara motiverade, utan de vill endast få vara med och uttrycka sin åsikt när målen sätts. Detta motsäger Locke och Latham (2006) som menar att anställda som presterat bra, bör ha full handlingsfrihet till att sätta sina egna mål, för att vara motiverade.

Försäljningstävlingar är vanligt förekommande i en butikschefs arbete. Dessa tävlingar sträcker sig över en kortare period och blir därmed kortsiktiga mål för butikscheferna. Butikscheferna upplever att det är enkelt att hålla uppe motivationen under dessa försäljningstävlingar eftersom de är under en kortare period. Detta stämmer överens med Bandura (1997) som menar att kortsiktiga mål leder till att de anställda har lättare att hålla sig motiverade i arbetet. Det leder även till ett större engagemang och ett ökat samarbete mellan de anställda och enligt Locke (1996) gör det att den anställdes motivation ökar. Detta är något som butikscheferna bekräftar. De uttrycker att försäljningstävlingarna bidrar till att de

anställda blir mer produktiva i arbetet och det ökar samarbetet mellan de som arbetar i butiken.

“Tävlingarna är motiverande och en kick. Det är motiverande för personalen också och det hjälper mig i mitt arbete” -Butikschef E

Butikscheferna uttrycker att när målen uppnås ger det inte endast en känsla av personlig prestation, utan de känner även att de har lyckats som grupp tillsammans med sina medarbetare. Locke och Latham (2006) menar att måluppfyllelse ger en känsla av prestation för den anställde personligen. Därmed är det inte endast som Locke och Latham (2006) påstår, egen vinning för butikscheferna som uppnås vid måluppfyllelse, utan det är också motiverande för butikschefen att lyckas tillsammans med sina medarbetare. När butikscheferna gör bra ifrån sig i försäljningstävlingar så leder det till belöning i form av antingen pengar eller presentkort i butiken. Butikscheferna uttrycker att det är motiverande för dem när de får belöning då butiken har presterat bra. Alltså motiveras butikscheferna av att tävlingarna är kombinerade med en belöning, vilket stämmer överens med Locke och Latham (2006).

Butikscheferna upplever att det negativa med försäljningstävlingarna är att fokus läggs på att sälja en liten del av sortimentet, vilket beror på att försäljningstävlingarna ofta består av att sälja så mycket som möjligt av en viss produkt. När endast en liten del av sortimentet säljs kan det enligt butikscheferna leda till lägre vinst eftersom de olika varorna inte ger samma förtjänst. Att vissa delar i verksamheten kan bli åsidosatta är en av de negativa aspekter som Locke och Latham (2006) och Hein (2009) beskriver med kortsiktiga mål.

Butikscheferna anser att ha flera mål i arbetet är motiverande och det hjälper dem att hålla sig fokuserade i sitt arbete. Detta stämmer inte överens med Locke och Latham (2006) som påstår att flera mål ofta leder till ett stressmoment för de anställda. För få mål menar butikscheferna istället leder till minskad motivation på grund av att ett mål sällan kan täcka allt som ska uppnås. Varje år butikscheferna har nått budgetmålet höjs budgetmålet för kommande år. Det medför att vissa butikschefer känner att ett bra resultat leder till ett högt budgetmål nästa år som blir svårare att nå. Butikscheferna känner att det på sätt och vis blir negativt att nå höga resultat eftersom det gör att det blir svårare att nå nästa års budgetmål. Detta kan jämföras med Locke och Lathams (2006) teorier om att de anställda inte ska bli straffade för att de har gjort ett bra resultat tidigare eftersom det leder till att stressnivån hos de anställda ökar.

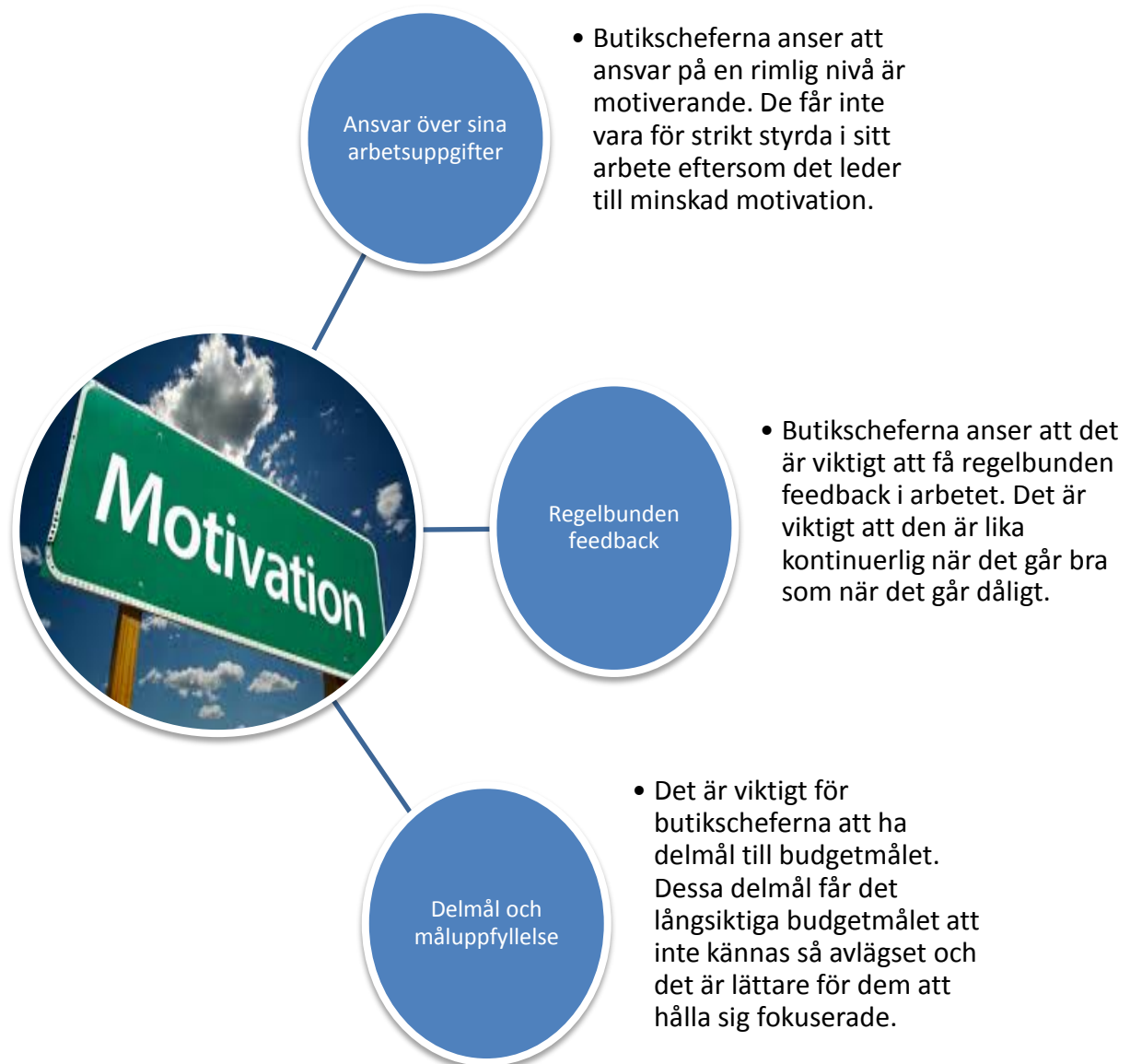
“Det har gått bra för oss i fem år, men nu börjar kurvan plana ut och ändå lägger dom på några procent på budgeten så det blir svårare och svårare för mig att nå målet och pressen ökar” -Butikschef C

För två av respondenterna var det tydligt att klädkedjan lyckats implementera organisationens vision till sina anställda. Det som var gemensamt för dessa två butikschefer var att de pratade mycket om klädkedjan i stort och inte bara hade sin egen butik i fokus, utan de ville även hjälpa andra butiker. Detta stämmer överens med Locke och Latham (2006) som menar att det är viktigt att organisationer arbetar fram en vision som de anställda kan förhålla sig till. I och med det skapas det en gemenskap mellan de olika delarna i organisationen.

“Jag älskar att gå till mitt jobb. Företaget ger mig motivation genom vår ambition och våra värderingar och att vi ändå har den friheten som vi har i arbetet” -Butikschef D

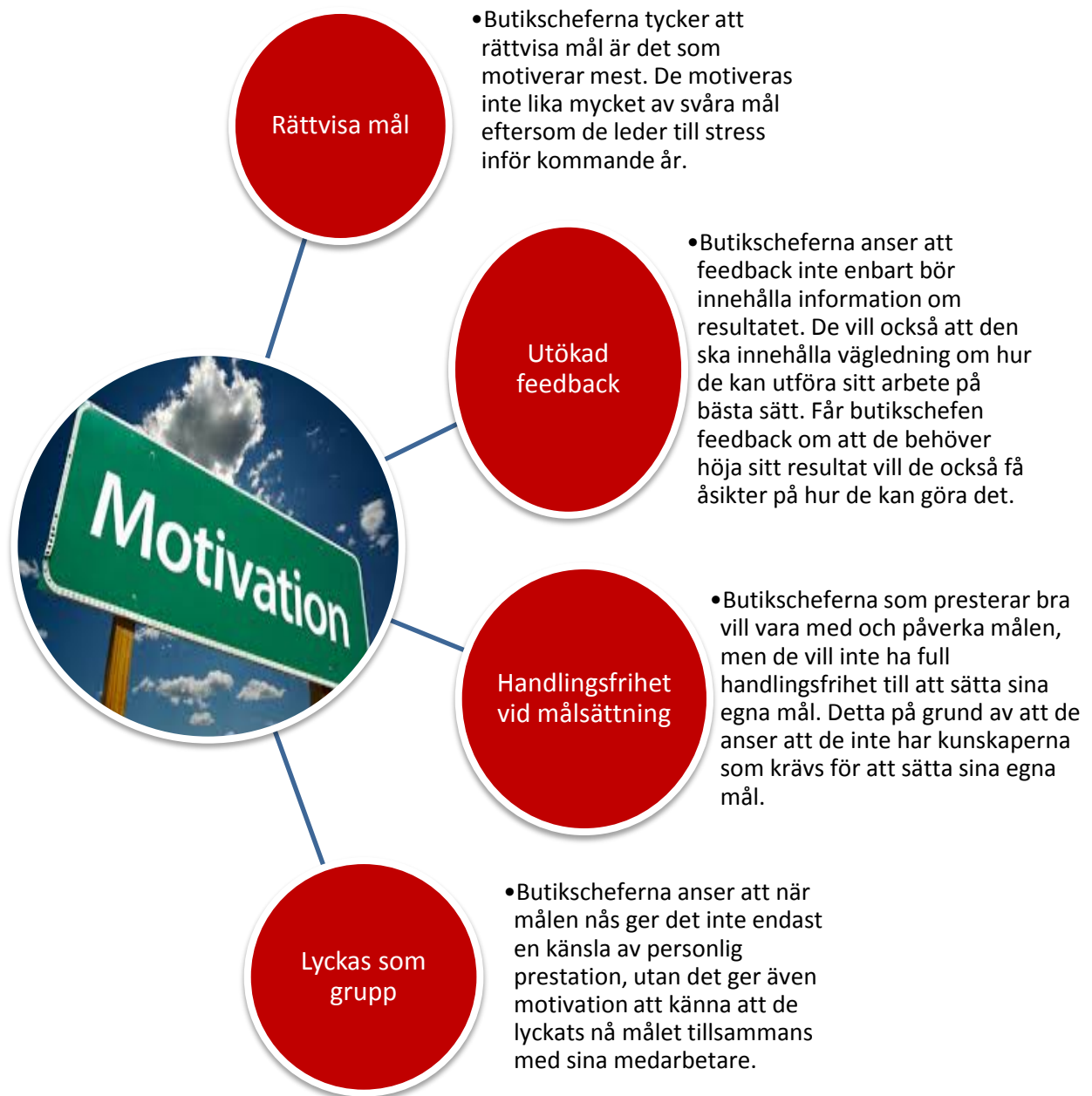
De två respondenter som hade en gemensam vision hjälpte andra butiker i klädkedjan även fast butikerna tävlade sinsemellan i form av försäljningstävlingar. Därmed stämde inte Locke och Lathams (2006) syn överens med butikschefernas om att mål som gör att olika delar i företaget tävlar mot varandra leder till att de försöker motarbeta varandra för att vinna fördelar. En gemensam vision leder alltså till att samarbetet mellan butikerna i klädkedjan ökar. De resterande fyra respondenter, som inte hade någon tydlig vision, var inte lika angelägna med att dela med sig av sina kunskaper till de andra butikerna i klädkedjan.

Figuren nedan sammanfattar de motivationsfaktorer för butikscheferna som stämmer överens med tidigare studier inom motivation.



Figur 2: Vad som motiverar butikschefer

Figuren nedan sammanfattar de motivationsfaktorer som denna studie kommit fram till och som skiljer sig från tidigare studier.



Figur 3: Vad som motiverar butikschefer

5.2.2 Sammanfattning av analys

Rättvisa mål har visat sig vara något som butikscheferna nämner som den viktigaste faktorn för att det uppsatta målet ska vara motiverande. Butikscheferna beskriver att de inte "gör det lilla extra" för att nå det uppsatta målet om de inte är motiverade. Rättvisa mål beskriver

butikscheferna är när hänsyn tas till förändringar i butikens omgivning, det kan vara exempelvis nya konkurrenter på marknaden, konjunkturförändringar och likartade händelser. När en av dessa faktorer förbises då målen sätts, upplevs målen som orättvisa och omotiverande.

”Det har hänt flera gånger att det har öppnats nya butiker i området som konkurrerar med oss, men ändå får vi ett lika svårt budgetmål. Detta är såklart jobbigt eftersom jag vet att målet är i stort sett omöjligt att nå” - Butikschef F

Svåra mål uppfattas inte lika motiverande eftersom de måste överträffa resultatet kommande år. Detta motsäger vad Locke och Latham (2006) påstår motiverar de anställda mest vid målsättning. De menar att det är högt uppsatta mål som bidrar till att de anställda håller sig motiverade och är produktiva i sitt arbete. ”These studies showed that specific, high (hard) goals lead to a higher level of task performance” (Locke & Latham, 2006, s. 265). Locke och Latham (2006) nämner inget i sin studie om att målen måste vara rättvisa för att motivera de anställda. Därmed är det stor skillnad på vad som motiverar butikscheferna vid målsättning i förhållande till deras studie. Enligt Steers et al. (2004) är Locke och Latham några av de ledande inom motivation och målsättning och är därmed en relevant källa att jämföra med.

Feedback är något som butikscheferna behöver ha för att hålla sig motiverade. De nämner att det är viktigt att feedbacken inte endast handlar om resultatet av deras handlingar utan de vill även få vägledning i hur de kan utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt. Butikscheferna upplever att det är frustrerande när de endast får reda på att de måste höja resultatet, men inte får några direktiv på hur detta kan göras. Således nämner de att en utökad feedback är motiverande.

”Det är inte kul när jag får reda på att jag har underpresterat och måste höja resultatet för butiken. Då vill jag ju också veta vad det är jag kan förbättra” - Butikschef E

Hackman och Oldham (1976) och Gomes et al. (2013) nämner inget om att feedbacken bör innehålla vägledning på hur de anställda kan förändra sina handlingar för att prestera bättre. De menar istället att det är viktigt med feedback så att den anställde får en återkoppling på hur han eller hon har presterat. Feedbacken är som mest effektiv om den innehåller ”Direct and clear information about the effectiveness of his or her performance” (Hackman & Oldham, 1976, s. 258), vilket enligt butikscheferna endast är en del av vad feedbacken ska innehålla, men som nämnts tidigare är det inte tillräckligt för att vara fullt motiverande. Därmed skiljer

sig butikschefernas syn på vad feedbacken bör innehålla för att vara motiverande gentemot vad Hackman och Oldham (1976) och Gomes et al. (2013) påvisar i sina studier.

Fyra av butikscheferna i studien nämner att de har presterat bra i försäljningstävlingarna och i att uppnå det långsiktiga budgetmålet. Även fast butikscheferna presterat bra under en period vill de inte ha full handlingsfrihet till att sätta sina egna mål. De menar att de inte har kunskaperna till att göra detta och de anser att det är bättre att ekonomiavdelningen har huvudansvaret över målsättningen.

”Jag kan inte sätta mina egna mål för det har jag inte varken tid med eller kompetensen som krävs för. Det är bättre att de som kan får sätta målen” - Butikschef A

Locke och Latham (2006) uttrycker i sin studie att de anställda som presterar bra i sitt arbete bör få sätta sina egna mål för att dels erhålla hög motivation och det leder även till att individen använder den framgångsrika strategin i framtiden. ”We believe that high performing individuals and teams should set their own goals and the strategies to attain them” (Locke & Latham, 2006, s. 337). Butikscheferna anser att så länge de kan vara med och påverka målen erhåller de motivation, men de behöver inte ha full handlingsfrihet till att sätta målen. De menar istället att hade de haft full handlingsfrihet hade det varit omotiverande eftersom risken att målen inte blir korrekt satta ökar. Därmed säger butikscheferna i studien emot Locke och Lathams (2006) studie.

Butikscheferna uttrycker att de erhåller en hög motivation då de i butiken lyckas nå sina uppsatta mål som grupp. När de tillsammans med sina medarbetare når de uppsatta målen som finns i butiken får de en känsla av personlig prestation. Det som motiverar dem ännu mer är att tillsammans med sina medarbetare lyckas eftersom det är butikschefen som har arbetat fram en sammansvetsad grupp.

”I denna butik är det viktigt att vi samarbetar för att nå målen. Det är ett lagarbete och det motiverar mig när vi tillsammans lyckas bra i försäljningstävlingarna och i den övriga verksamheten”

Enligt Locke och Latham (2006) ger måluppfyllelse en känsla av egen prestation vilket är motiverande för de anställda och i studien nämner författarna inget om att det är motiverande att tillsammans med sina anställda uppnå målen. Därmed motsäger det vad butikscheferna anser är mest motiverande när målsättningen uppnås.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras de resultat vi kommit fram till med hänsyn till vår frågeställning och vårt syfte. I kapitlet redogörs för studiens bidrag och vi ger även förslag på vidare forskning inom området.

Vår frågeställning från inledningskapitlet och som vi ska svara på i detta kapitel är följande:

- *Hur påverkas butikschefers motivation till att nå sina uppsatta mål när resultatstyrning och handlingsstyrning är integrerade i deras arbete?*

Denna studie har haft som mål att undersöka hur styrningen i butikschefens arbete påverkar dennes motivation. Det vi har sett är att butikscheferna har mål att förhålla sig till samtidigt som de styrs genom handlingar de måste utföra. Budgetmålet är ett långsiktigt mål som butikschefen ska sträva efter att uppnå. När klädkedjan utformar budgetmålet är det en standardiserad process där målet sätts till att öka försäljningen från föregående år med cirka tre procentenheter till kommande år. Budgetmålet sätts årligen och butikscheferna får inte vara med och påverka utformningen av det. Butikscheferna borde få vara med och påverka detta mer, eftersom de har en bra översikt över marknaden i närområdet och märker när förändringar sker. Det skulle bidra till att butikscheferna känner sig mer delaktiga och minimera risken för att budgetmålet sätts felaktigt enligt butikscheferna själva. Det är dock viktigt att butikscheferna inte får full handlingsfrihet över målsättningen eftersom de anser att de inte har kunskaperna som krävs för detta. Locke och Latham (2006) påstår att anställda som presterar bra bör sätta sina egna mål, men för butikscheferna hade detta istället lett till minskad motivation.

Klädkedjorna tar inte hänsyn till yttre faktorer som exempelvis nya konkurrenter eller förändrad marknadssituation. Även detta är viktigt att ta hänsyn till för att utforma rättvisa budgetmål. Rättvisa mål anser butikscheferna är den viktigaste aspekten för att målen ska upplevas motiverande. Detta skiljer sig gentemot Locke och Latham (2006) som uttrycker att svåra mål är den största motivationsfaktorn vid målsättning. Alla klädkedjor borde kombinera det långsiktiga budgetmålet med kortsiktiga delmål eftersom det leder till att butikschefernas motivation hålls uppe. Det vi kunde se i studien var att de två butikschefer som fick vara med och utforma kortsiktiga delmål för att nå upp till det långsiktiga budgetmålet var de som var mest motiverade i sitt arbete. Kortsiktiga mål är något som klädkedjorna arbetar med i form av försäljningstävlingar, butikscheferna finner dem motiverande eftersom de kan vinna priser och det får medarbetarna att sträva mot ett gemensamt mål. Vi rekommenderar klädkedjorna

att använda sig av försäljningstävlingar eftersom det leder till motiverade butikshefer och en hög produktivitet.

Butiksheferna har störst handlingsfrihet angående rekrytering av ny personal. Ansvaret över personalfrågor bidrar till att butiksheferna uppnår sina mål. Det beror på att de då kan välja sin egen personal och därmed ha möjlighet att utforma en sammansvetsad grupp. Ansvar är en viktig del i butikshefernas arbete och det är viktigt att klädkedjorna inte gör deras arbetsuppgifter alltför standardiserade. Inköpsprocessen är ett arbetsmoment som fyra av butiksheferna inte får vara med och påverka. Inköp av varor är något som butiksheferna vill ha mer ansvar över eftersom de vet vad som säljs i butiken. Det vi har kunnat se i studien är att butikshefer som får vara med i produktråd eller forum och därmed påverka inköpen är mer nöjda än resterande butikshefer. Vi rekommenderar klädkedjor att ta hänsyn till vad deras butikshefer tycker om sortimentet eftersom det får dem mer motiverade.

Det är viktigt för butikshefer att de får muntlig feedback på sitt utförda arbete. Hur regelbunden feedback butiksheferna får varierar mycket mellan de olika klädkedjorna. De butikshefer som får feedback flera gånger om dagen anser att de inte har chefernas förtroende till att sköta butiken, medan de som får feedback några gånger per år tycker att de skulle behöva bättre uppföljning för att veta hur de presterar. Butikshefer behöver få reda på när de presterar bra och när de presterar dåligt eftersom det möjliggör att de kan ändra sitt beteende utifrån den feedback som ges. Studien har visat att en regelbunden feedback omkring en gång i veckan är det mest optimala och den ska vara lika regelbunden oberoende av hur det går för butiken. Butiksheferna tycker även att feedbacken ska innehålla vägledning om hur de kan utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt. I och med det vill de ha en utökad feedback som inte endast fokuserar på resultatet. Ges feedback på detta sätt känner butikshefen att han eller hon får förtroende från sina chefer och att de får möjlighet att kunna utvecklas i arbetet. Dessa två aspekter leder till ökad motivation för butiksheferna. Den optimala feedbacken för butiksheferna motsäger vad Hackman och Oldham (1976) och Gomes et al. (2013) påvisar vad feedbacken bör innehålla. De anser istället att feedback endast ska informera om resultatet, hade feedbacken utformats på detta vis gentemot butiksheferna hade de inte varit lika motiverade.

Avslutningsvis har studien visat på att det är viktigt att klädkedjorna lyckas förmedla sin vision till butiksheferna. Det gör att butiksheferna känner en större samhörighet med sin

organisation och ser inte bara till sin egen butik utan delar även med sig av sin kunskap till andra butiker eftersom de vill att det ska gå bra för hela klädkedjan.

6.1 Studiens bidrag

Här presenteras de praktiska och teoretiska bidrag som studien kommit fram till.

6.1.1 Praktiskt bidrag

Studien har bidragit med att öka förståelsen för hur den utformade styrningen påverkar butikschefers motivation i klädbranschen. Den lyfter fram vilka delar i butikschefens arbete som motiverar honom eller henne mest respektive vad som leder till minskad motivation beroende på den utformade styrningen.

Ledningen i centraliserade klädkedjor kan dra nytta av denna studie för att undersöka om de kan ändra sin styrning för att öka motivationen för sina butikschefer. Som tidigare nämnts i studien är det viktigt för organisationer att ha motiverade arbetare och därmed blir den relevant för klädkedjorna. Flera klädkedjor har visat intresse för att ta del av denna studie eftersom de vill öka förståelsen för hur deras butikschefer finner motivation.

Studien bidrar även till att ge kunskap om hur mellanchefer motiveras i deras arbete. Tidigare studier har fokuserat mer på den institutionella nivån och den operativa nivån när undersökningar gjorts gällande vad som motiverar de anställda.

6.1.2 Teoretiskt bidrag

Studien har fyllt en kunskapslucka i och med att tidigare forskning har jämförts med denna studie och det har visat sig finnas skillnader dem emellan.

Locke och Lathams (2006) studie inom målsättning och motivation har visat att högt uppsatta mål är en viktig motivationsfaktor. Butikscheferna i denna studie anser att rättvisa mål är det som motiverar mest. Högt uppsatta mål kan istället leda till stress inför kommande år. När målen uppfylls ger det inte bara butikschefen en känsla av personlig prestation, vilket Locke och Latham (2006) menar, utan det ger även butikschefen motivation att känna att han eller hon, tillsammans med sina medarbetare, uppnått målet. De anställda som har presterat bra ska enligt Locke och Latham (2006) ha full handlingsfrihet till att sätta sina egna mål.

Butikscheferna som presterat bra vill vara med och påverka målen, men de vill inte ha full handlingsfrihet. Detta på grund av att de inte anser sig ha kunskaperna som krävs för att sätta mål.

Hackman och Oldham (1980) uttrycker att feedback ska ge information om resultatet av den anställdes handlingar. Butikscheferna i studien vill att feedback inte enbart ska påvisa resultatet, utan även ge förslag till hur de kan förbättra resultatet. Mer ansvar är något som leder till ökad motivation enligt Gomes et al. (2013). Butikscheferna vill ha ansvar, men till en viss gräns. Får de för mycket ansvar blir det stressande för dem.

6.2 Förslag till vidare forskning

Det hade varit intressant att i vidare forskning studera hur klädkedjornas chefer ser på styrningen utifrån sina perspektiv. Det skulle vara intressant att ta reda på varför de utformat styrningen som de gjort och sedan jämföra resultatet med vad denna studie kommit fram till. Annat som skulle kunna undersökas är butikschefer i en annan bransch inom detaljhandeln. Det vore intressant att sedan jämföra resultatet med vår studie för att se om butikschefer har liknande åsikter oavsett bransch.

7. Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A., (2005). *Organisationer - att beskriva och förstå organisationer*, Malmö: Liber.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V., (2007). *Management control systems*, New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Aspers, P., (2007). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*, Malmö: Liber.
- Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L., (2006). *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, Malmö: Liber.
- Bandura, A., (1986). *Social foundations of thought and action: A social-cognitive view*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A., (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman.
- Bendix, R., (1956). *Work authority in industry*, New York: Wiley.
- Bryman, A. & Bell, E., (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber.
- Giraud, F., Langevin, P. & Mendoza, C., (2008). Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions, *Management Accounting Research*, Vol. 19 (1), pp. 32-44.
- Gomes, D., Asseiro, V. & Ribeiro, N., (2013). Triggering employee motivation in adverse organizational contexts: "Going the extra mile" while holding hands with uncertainty?, *Business and Management Research*, Vol. 2 (1), pp. 41-54.
- Hackman, J. & Oldham, R., (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational behaviour and human performance*, Vol. 16 (2), pp. 250-279.
- Hackman, J. & Oldham, R., (1980). *Work redesign*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Hein, H., (2009). *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*, Malmö: Liber.

Herath, S., (2007). A framework for management control research, *Journal of Management Development*, Vol. 26 (9), pp. 895-915.

Herzberg, F., (1968). One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, Vol. 46 (1), pp. 53-62.

Herzberg, F., Bernard, M. & Snyderman, B., (2007). *The motivation to work*, New Brunswick: Transaction Publishers.

Herzig, S. E. & Jimmieson, N. L., (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 (8), pp. 628-645.

Hofstede, G., (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting Organisation and Society*, Vol. 6 (3), pp. 193-211.

Imsen, G., (2006). *Elevers värld: introduktion till pedagogisk psykologi*, Lund: Studentlitteratur.

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

Locke, E., (1968). Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3 (3), pp. 157-189.

Locke, E., (1996). Motivation through conscious goal setting, *Applied and Preventive Psychology*, Vol. 5 (2), pp. 117-124.

Locke, E. & Latham, G., (1979). Goal setting: A motivational technique that works, *Organizational Dynamics*, Vol. 8 (2), pp. 68-80.

Locke, E. & Latham, G., (1990). *A theory of goal setting & task performance*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Locke, E. & Latham, G., (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting, *Organizational Dynamics*, Vol. 35 (4), pp. 332-340.

Maslow, A., (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, Vol. 50 (4), pp. 370-396.

Maslow, A., (1987). *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.

Merchant, K. A., (1987). How and why firms disregard the controllability principle. *Accounting and management*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 316-338.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A., (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*, London: Prentice-Hall: Pearson Education Limited.

Mundhra, D. D. & Wallace, J., (2011). Intrinsic motivators in the indian manufacturing sector: An empirical study, *IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10 (2), pp. 21-39.

Ouchi, W. G., (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, Vol. 25 (9), pp. 833-848.

Patel, R. & Davidson, B., (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur.

Picard, R. R. & Reis, P., (2002). Management control systems design: a metaphorical integration of national cultural implications, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 (5), pp. 222-233.

Pinder, C., (1998). *Work motivation in organizational behavior*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Price, S., (1997). *The franchise paradox: New directions, different strategies*, Townbridge: Redwood Books.

Rämne, U., Gustafsson, N., Vestin, H., Lindblom, J. & Kilander, K., (2010). *Härifrån till framtiden - detaljhandeln i Sverige 2025*, Stockholm: AB Handelns utredningsinstitut.

Sanches, J., Velez, M. & Ramon, J., (2007). Control problems in distribution channels: empirical evidence of management control systems contributions, *Revista de contabilidad*, Vol 9 (18), pp. 11-29.

Starrin, B. & Svensson, P-G., (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Lund: Studentlitteratur.

Steers, R., Mowday, R. & Shapiro, D., (2004). The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, Vol. 29 (3), pp. 379-387.

Warren, R. H., (1989). *Motivation and productivity in the construction industry*, New York: Van Nostrand Reinhold.

8. Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall till butikscheferna

Vi har först förklarat vilket område studien behandlar och även syftet med den. Eftersom intervjuerna varit av semistrukturell karaktär har vi i varje intervju ställt följdfrågor för att få ut så mycket information om varje del som möjligt.

Frågor angående styrning:

- Vad har du för uppsatta mål att förhålla dig till i arbetet?
- Vad är det för typ av mål? Har du några exempel på det?
Hur sätts målen?
- Får du vara med och påverka målen?
- Hur utmanande är dina mål i arbetet?
- Anser du att målen är rätt satta?
- Får du feedback på hur du utför arbetet? Är informationen tydlig i vad som funkar bra och vad som inte funkar?
- Hur stor handlingsfrihet anser du att ni i butiken har för att uppnå målen?
- Har du exempel på handlingar som du får bestämma själv över?
- Vilka handlingar kan du inte vara med och påverka?
- Hur ser du på eran utformade styrning?
- Är det något du vill vara med och påverka mer i ditt arbete?

Frågor angående motivation:

- Vad är motivation för dig?
- Hur anser du att din motivation påverkas av hur du blir styrd i ditt arbete?
- Om du skulle få mer ansvar hur tror du det skulle det påverka din motivation?
- Hur påverkas din motivation av att du hålls ansvarig för resultatet men kan inte vara med och påverka resultatet fullt ut?
- Är målen som ni har i arbetet motivationshöjande?
- Vad är motivationshöjande för dig i ditt arbete?
- Vad tror du andra butikschefar som du pratat med har för uppfattningar om motivation och styrning?

Bilaga 2: Egna reflektioner

William Andersson

Från början av studiens gång i januari visste vi inte riktigt vad vi ville skriva om så när examensarbetskursen började kände jag mig stressad över detta. Efter några stressiga dagar kom vi på att vi skulle skriva om ekonomistyrsystems påverkan på butikschefers motivation och därmed kunde vi komma igång med vårt arbete.

Jag har lärt mig att arbeta strukturerat och att det krävs mycket tid för att få fram ett bra arbete. Ända sedan kursen startade har jag känt en press på mig att hela tiden göra bra ifrån mig för att få färdigt uppsatsen i tid. Det har varit bra att ha inlämningar i metodkursen eftersom vi fick öva på att göra klart delar av arbetet i tid. Detta ledde till att jag fick en bättre uppfattning om hur vi skulle strukturera arbetet för att hinna klart med de delar som efterfrågades. Metodkursen har även fått mig att hela tiden tänka ett steg längre fram i arbetet för att få de olika delarna att gå ihop till ett färdigt arbete i slutändan. Kraven på oss från lärarna har varit mycket högre ställda än tidigare, vilket kändes svårt att förhålla sig till i början, men har i slutändan lett till att det har blivit ett bättre arbete än vad jag trodde från början.

I skrivandet av examensarbetet har jag lärt mig hur jag ska göra för att hitta relevanta källor till vårt arbete och att vara källkritisk. I början var det svårt att hitta relevanta källor, men ju mer jag letade desto lättare var det att hitta källor som passade in i vår studie. Arbetet har givit mig en bättre förståelse för det akademiska skrivandet och jag har lärt mig att det krävs mycket bakomliggande arbete för att få ihop en bra studie.

Det har fungerat bra att arbeta tillsammans med Andreas. Vi har gjort ungefär lika mycket var och båda har tagit det ansvar som har krävts för att bli klara i tid. Jag och Andreas har studerat mycket ihop tidigare så jag visste redan innan att han är duktig och att vi har ett bra samarbete. Under arbetets gång har vi specialiserat oss inom olika områden för att få en bra täckning över alla delar som ska vara med i vårt examensarbete. Jag har exempelvis fokuserat på att lära mig mycket om motivation och målsättning, medan Andreas har fokuserat mer på styrning. Detta har enligt mig gjort att vi fått en bättre uppfattning om de olika delarna än om båda hade läst allting. Vi har utifrån de kunskaper vi erhållit sedan skrivit ihop delarna tillsammans så att bådas kunskaper finns med i varje del av studien, vilket i sin tur lett till att vi lärt oss mycket av varandra.

Det har varit intressant att skriva detta arbetet. Det tycker jag eftersom det har gjort mig mycket bättre på att skriva än vad jag var innan och så har jag lärt mig väldigt mycket på det. Det roligaste i studien var när vi var ute i klädbutiker och intervjuade butikshefer, men alla delar har varit nyttiga för mitt egna lärande.

Andreas Gustafsson

Jag och William hade till en början svårt att hitta ett ämne att skriva om. Det enda vi visste var att vi ville skriva tillsammans eftersom vi gjort tidigare arbeten ihop. Lärdomar från detta är att vi skulle ha börjat fundera på vad vi skulle skriva om tidigare. Med facit i hand är jag glad att det blev ämnet om styrning och motivation, det har både varit intressant och lärorikt.

Eftersom vi valde att göra en kvalitativ undersökning har vi intervjuat butikschefer. Om en jämförelse görs mellan första och den sista intervjun märker jag att våra följdfrågor blev bättre. I de första intervjuerna kunde vi lämna ett intressant ämne för snabbt utan att ställa följdfrågor. Att söka efter vetenskapliga artiklar var heller inget jag hade någon större erfarenhet av. Detta är något jag behärskar mycket bättre nu och det är inte lika tidskrävande som det var i början av uppsatsskrivandet. Även referenser är något jag var osäker på i början av uppsatsen. Idag har jag mycket bättre koll på hur referenshanteringen går till.

Något viktigt jag lärt mig av att skriva denna studie är att strukturera upp arbetet med uppsatsen så att vi hela tiden vet vad vi ska göra. Det har varit en trygghet för oss att hela tiden veta vad och när vi ska göra någonting i uppsatsprocessen. Detta är lärdomar jag tar med mig, att när jag ställs inför stora uppgifter i framtiden som har ett slutdatum, då känner jag mig mer trygg om hur arbetet ska struktureras upp för att vara klar i tid. Något som också hjälpt till för att hålla tidschemat är att vi haft seminarier i metodkursen och i examensarbetet. I och med det har vi varit motiverade till att ha vissa delar klara till seminarierna och även fast det varit inlämningar i metodkursen har det varit relevant till vår c-uppsats.

Vilka delar som ingår i en kandidatuppsats var något jag inte visste i början och jag var inte säker på hur exempelvis ett inledningskapitel skulle skrivas. Lärdomarna om hur hela studien byggs upp är något jag kommer ha stor nytta av i mina fortsatta studier och vid skrivandet av en eventuell D-uppsats. Skulle jag idag skriva en ny uppsats skulle varje moment inte vara lika tidskrävande och därmed skulle kvalitén på den uppsatsen höjas ytterligare.

Arbetsfördelningen mellan mig och William har fungerat bra. Som jag nämnt tidigare har jag och William studerat ihop i skolan. På så visste jag sedan innan att vi arbetar bra ihop. Jag tycker arbetsfördelningen har varit jämt fördelad och det känns bra att skrivit med någon som också varit lika målmedveten om att vi ska bli klara i tid. Det som är bra när vi har varit två är att vi kompletterat varandra väl. Vissa moment som jag är sämre på har William varit bättre på och tvärtom. Vi har i början valt att dela upp arbetet genom att William sökte mer

vetenskapliga artiklar om motivation och jag fokuserade mer på styrningen. Efter att ha tagit fram relevanta artiklar för vår studie har vi läst varandras och diskuterat artiklarna mycket och i och med det fått lika stor kunskap om både styrning och motivation.