



ARBETSMOTIVATION

- En kvalitativ studie om faktorer som kan motivera anställda till att fortsätta sitt arbete inom dagligvaruhandeln

WORK MOTIVATION

- A qualitative study of factors that can motivate employees to continue their work in the grocery trade

Examensarbete inom huvudområdet
företagsekonomi
Grundnivå C-uppsats
Högskolepoäng 15 hp
Vårterminen 2016

Jennifer Carlsson 19910427
Linnea Lundén 19900113

Handledare: Nomie Eriksson
Examinator: Christer Thörnqvist

ARBETSMOTIVATION

- En kvalitativ studie om faktorer som kan motivera anställda till att fortsätta sitt arbete inom dagligvaruhandeln**

Examensrapport inlämnad av Jennifer Carlsson och Linnea Lundén till Högskolan i Skövde, för kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2016-05-20

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

Signerat: _____

Jennifer Carlsson

Signerat: _____

Linnea Lundén

Förord

Göteborg 20 maj 2016

Vi vill tacka alla de som har hjälpt till och stöttat oss i vårt examensarbete. Framförallt vill vi rikta ett stort tack till de anställda inom dagligvaruhandeln som har ställt upp på intervjuer och gjort denna uppsats möjlig. Vi vill även ge ett enormt tack till vår handledare Nomie Eriksson för hennes otroliga stöd och hjälp i denna uppsats.

Jennifer Carlsson

Linnea Lundén

Sammanfattning

Bakgrund: Handeln är en av de branscher i Sverige som har den högsta personalomsättningen, vilket i sin tur resulterar i höga personal- och rekryteringskostnader. Flertalet studier visar att det finns ett samband mellan de anställdas grad av motivation och viljan de har att stanna kvar inom organisationen. Syftet med denna uppsats är att undersöka vad som motiverar de anställda till att fortsätta sitt arbete inom dagligvaruhandeln. Studiens teoretiska referensram tar sin utgångspunkt i utvalda områden från Frederick Herzbergs tvåfaktorteori som syftar till att vissa faktorer kan leda till en ökad arbetsmotivation hos de anställda och därför motivera dem till att fortsätta sin anställning.

Syfte: Syftet med föreliggande studie är att beskriva och analysera vilka faktorer som motiverar anställda till att fortsätta sitt arbete inom dagligvaruhandeln. Studiens forskningsfrågor är utformade enligt följande:

- Hur skapas motivation i de anställdas arbetsuppgifter?
- Hur skapas motivation till utveckling?
- Hur skapas motivation till de anställdas prestationer?

Metod: För att besvara det ställda syftet utfördes en kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer med anställda från en organisation inom dagligvaruhandeln.

Slutsats: Föreliggande studie visar att de faktorer som kan motivera anställda till att fortsätta sin anställning inom dagligvaruhandeln är ansvar samt återkoppling. Studien visar på en bristande motivation hos de anställda och många är därför på väg att lämna sin anställning.

Nyckelord: arbetsmotivation, dagligvaruhandel, personalomsättning

Abstract

Background:

Retail is one of the sectors in Sweden with the highest employee turnover. This in turn results in high personnel and recruitment costs. Several studies show a correlation between employee motivation and desire to remain in the organisation. The purpose of this study is to examine what motivates employees to continue their work in the grocery trade. The study's theoretical framework is based on selected areas from Frederick Herzbergs two-factor theory which states that there are certain factors which may lead to increased work motivation among employees, and thereby motivate them to continue their employment.

Purpose: The purpose of the study is to describe and analyze which factors motivates the employees to continue their employment within the grocery trade. The study's research questions can be formulated as follows:

- How is motivation created in the employees job assignment?
- How do you motivate employees development?
- How do you motivate employees performance?

Method: To answer the research questions a qualitative method was used. Semi-structured interviews were held with employees from an organisation in the grocery trade.

Conclusion: The results shows that the factors that can motivate the employees to continue their employment in grocery trade are responsibility and feedback. The results shows that the majority of the workers within the organisation experienced a high lack of motivation and many are therefore about to leave their employment.

Keywords: work motivation, grocery trade, labour turnover

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.1.1 Avgränsning	3
1.1.2 Arbetsuppgifter	3
1.1.3 Utveckling	4
1.1.4 Prestation	4
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte	4
2 Teori	6
2.1 Inre och yttre motivation	6
2.2 Herzbergs tvåfaktorteori	6
2.2.1 Kritik mot Herzbergs tvåfaktorteori	7
2.2.2 Arbetsuppgifter	8
2.2.3 Utveckling	9
2.2.4 Prestation	10
2.3 Analysmodell	11
3 Metod	12
3.1 Val av metod	12
3.2 Datainsamlingsmetod	13
3.2.1 Intervjuguide	13
3.2.2 Val av respondenter	13
3.3 Metodkritik	14
3.3.1 Tillförlitlighet och trovärdighet	14
3.3.2 Etiskt ställningstagande	15
4 Resultat	16
4.1 Butiken	16
4.2 Anledningar att stanna	17
4.2.1 Arbetsuppgifter	17
4.2.2 Utveckling	19
4.2.3 Prestation	20
5 Analys	23
5.1 Hur skapas motivation i de anställdas arbetsuppgifter?	23
5.2 Hur skapas motivation till utveckling?	26
5.3 Hur skapas motivation till de anställdas prestationer?	29
5.4 Personalomsättning	31
6 Slutsats	33
6.1 Vetenskapligt bidrag	35
6.2 Praktiska implikationer	35
6.3 Förslag till framtida forskning	35
6.4 Kritik till studien	36

7 Referenser	37
8 Bilagor	42
Bilaga 1 - Individuella reflektioner	42
Bilaga 2 - Informationsbrev	46
Bilaga 3 - Intervjuguide	47
Bilaga 4 - Intervjuguide för telefonintervju	49

1 Inledning

I studiens inledande kapitel redogörs bakgrunden som är relevant i relation till det valda ämnet. Därefter tas problematiseringen kring området upp och leder fram till föreliggande studies problemformulering och syfte. Avsnittet kommer också att beskriva studiens avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Motivation är ett aktuellt ämne att studera då det spelar en avgörande roll för en organisations framgång (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve, 2009). Trots att det har utförts forskning kring ämnet i flera år, är det fortfarande ett uppenbart problem inom organisationer som behöver belysas ytterligare. Ett av de uppmärksammade problemen är exempelvis den höga personalomsättningen inom dagligvaruhandeln (Turner, 1994). Enligt Svenskt Näringsliv (2013) är handeln en av de branscherna i Sverige som har den högsta personalomsättningen. Mellan år 2011 och 2012 var det drygt en tredjedel av totalt anställda inom dagligvaruhandeln som började och lika många som slutade (Svensk Handel, 2015). Så vad är det egentligen som kan ligga till grund för den höga personalomsättningen? Eftersom handeln i Sverige ger arbete åt ungefär 248 000 personer, vilket motsvarar hela 6 % av det totala antalet sysselsatta i landet, kan det konstateras att aretsbrist således inte bör vara anledningen (HUI Research, 2015). Handeln är dessutom en bransch med stark utveckling och försäljningen hade i början av året ökat med 4 % jämfört med motsvarande månad 2015 (Statistiska centralbyrån, 2016). Således kan det antas att den höga personalomsättningen handlar om att många anställda väljer att inte stanna kvar inom dagligvaruhandeln. Däremot skulle en tänkbar orsak till detta kunna vara att dagligvaruhandeln många gånger är lösningen för individer som exempelvis saknar utbildning eller är i behov av flexibla arbetstider och då har det per automatik resulterat i att dagligvaruhandeln blivit en genomgångsbransch (Isaksson, Johansson, Sjöberg 2004). Samtidigt kan det finnas ett samband mellan anställdas grad av motivation och viljan att stanna kvar inom organisationen (Johansson & Johrén, 2011).

Så vad får denna höga personalomsättningen egentligen för konsekvenser för organisationer inom dagligvaruhandeln? Omsättningshastigheten har en negativ påverkan på organisationens lönsamhet, då det bland annat leder till en minskad

produktivitet samt förlust av mänskligt kapital (Shaw, 2011). När en anställd väljer att lämna går organisationen miste om den anställdas erfarenheter och dennes förmåga att kunna föra sin kunskap vidare till andra nyanställda inom organisationen (Argote & Ingram, 2000). Det leder också till höga personalkostnader i form av exempelvis nya rekryteringsprocesser och upplärning av de nyanställda (Lindelöw-Danielsson, 2003).

Eftersom orsaken till att många väljer att lämna sin anställning inom dagligvaruhandeln verkar grunda sig i bristande motivation hos de anställda (Johansson & Johrén, 2011), kommer föreliggande studie att undersöka vilka faktorer som kan motivera anställda till att stanna kvar inom dagligvaruhandeln. Begreppet motivation handlar om i vilken grad en individ väljer att engagera sig (Mitchell, 1982). Alla individer har olika behov, vilket också innebär att alla individer motiveras av olika saker. Det är därför av stor vikt att en organisation identifierar de anställdas behov för att kunna se vad som gör dem motiverade (Hughes, Ginnett, Curphy, 2002).

I början av 1900-talet var den viktigaste motivationsfaktorn lön. Då var det ordning, struktur och regler som spelade en avgörande roll för produktiviteten i organisationen (Millward, 2005). Även under 1930- och 1960-talet menar Landy och Conte (2010) att anställda gjorde saker per automatik och att motivation var ett omedvetet förlopp. Däremot växte behovet av ökad effektivitet fram hos organisationer på 1930-talet (Landy & Conte, 2010). En undersökning utfördes, Hawthornestudien, som visade på att det var av stor vikt att organisationer uppmärksammade sina anställda för att kunna motivera dem med andra faktorer än lönen (Roethlisberger & Dickson, 2003).

Motivation i arbetet har studerats i många år och forskning har mynnat ut i ett flertal teorier. En av de mest välkända är Frederick Herzbergs tvåfaktorteori som har sitt ursprung redan år 1959. Herzberg utförde undersökningen tillsammans med Mausner och Snyderman där man studerade förhållandet mellan motivation och arbetstillfredsställelse. Syftet med teorin är att beskriva vilka faktorer som påverkar de anställdas grad av motivation. Arbetstillfredsställelsen delas upp utifrån två olika perspektiv - hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer saknar motiverande effekt och måste vara uppfyllda för att anställda inte ska vara missnöjda eller vantrivas. Medan motivationsfaktorerna är kopplade till arbetsuppgifterna och kan öka motivationen hos de anställda (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1993).

1.1.1 Avgränsning

Eftersom föreliggande studie syftar till att undersöka vad som motiverar de anställda till att stanna kvar inom organisationen kommer endast motivationsfaktorerna från Herzbergs tvåfaktorteori att behandlas. Hygienfaktorerna handlar om sådant som anställda ser som en självklarhet, så som lön och bra arbetsförhållanden. Således har dessa faktorer inte en motiverande effekt på det sättet som motivationsfaktorerna har. För att samtliga anställda som deltar i föreliggande studie ska ha samma villkor gällande hygienfaktorerna kommer endast anställda från en och samma organisation att studeras. Om studien hade undersökt anställda från olika organisationer hade hygienfaktorerna kunnat se olika ut, och därmed hade detta kunnat påverka resultaten gällande vad som motiverar de anställda. Föreliggande studie kommer även att avgränsas på det sättet att det enbart är några utvalda motivationsfaktorer som kommer att studeras och analyseras; arbetsuppgifter, utveckling och prestation. Inom de områden som valts ut kommer sedan underliggande faktorer inom respektive område att studeras. De faktorer som redogörs inom varje område har valts ut för att de är relevanta i relation till det som ska undersökas i föreliggande studie.

Avgränsningen gällande tre utvalda områden från Herzbergs motivationsfaktorer har gjorts för att få ett resultat som är enklare att överskåda. Men denna avgränsning gjordes även för att det var inom de områdena som vi hittade mest intressanta teorier som går att koppla till det aktuella studieområdet. Det är också de områdena som vi själva anser och tror har störst betydelse för anställdas motivation. Således är det dessa områden som känns mest intressanta och relevanta att undersöka när det kommer till de anställdas motivation. Nedan följer en kortare beskrivning av respektive områdes underliggande faktorer som ska studeras i föreliggande studie.

1.1.2 Arbetsuppgifter

Det är av stor vikt att arbetsuppgifterna är *varierande* (Näswall, Hellgren, Sverke, 2008). Förutom problemen som uppstår om de anställda inte känner att arbetsuppgifterna är varierande, kan alltså även de anställdas motivation minska om de inte upplever att arbetsuppgifterna är tillräckligt *stimulerande* (Näswall et al., 2008). Avsaknaden av dessa faktorer skulle kunna vara en bidragande orsak till den höga personalomsättningen som råder inom dagligvaruhandeln, menar Booth och Hamer (2005). Enligt Hackman, Oldham, Janson och Purdy (1975) är det även av betydande roll att arbetsuppgifterna känns *meningsfulla* för att de anställda ska känna sig

motiverade i sitt arbete.

1.1.3 Utveckling

För att behålla de anställda inom organisationen är det av stor vikt att organisationen skapar möjlighet till *karriärutveckling* (Marsden, 1994). Förutom den bristande motivationen som kan uppstå om de anställda inte känner att de kan göra karriärutveckling inom organisationen, kan även de anställdas motivation minska om det saknas *utvecklingsmöjligheter* (Dahlgren, 1990). Enligt Passar och Smith (2004) är även de anställdas möjlighet till att få använda sin *kompetens* en avgörande faktor för de anställdas grad av motivation.

1.1.4 Prestation

Ytterligare en faktor som är viktig för att de anställda ska känna sig motiverade på sin arbetsplats handlar om prestation, menar Herzberg et al. (1993). För att uppmuntra de anställdas prestationer finns det flera studier som visar på att återkoppling är en viktig förutsättning (Chhokar & Wallin, 1984). Enligt Hackman och Oldham (1980) kan de anställdas prestation även öka om arbetsuppgiften innehåller vissa specifika egenskaper. Det kan exempelvis handla om autonomi, som syftar på den anställdas möjlighet att kunna påverka sina arbetsuppgifter (Hackman & Oldham, 1980).

1.2 Problemformulering

Sammanfattningsvis kan de anställdas motivation i arbetsuppgifter, utveckling och prestation öka eller minska de anställdas vilja att stanna kvar inom dagligvaruhandeln. Utifrån ovanstående problembakgrund har följande problemformulering utformats:

- Vilka faktorer kan motivera anställda till att stanna kvar inom organisationen?

1.3 Syfte

Utifrån ovanstående problembakgrund kan det konstateras att ett uppmärksammat problem inom dagligvaruhandeln är att många anställda väljer att lämna sin anställning inom dagligvaruhandeln, vilket kan ha en koppling till bristande motivation hos de anställda. Att de anställda inte vill stanna kvar inom organisationen leder till en hög personalomsättning, vilket i sin tur leder till ökade kostnader. Syftet med föreliggande studie är därför att undersöka vilka faktorer som kan motivera anställda till att fortsätta

sin anställning inom dagligvaruhandeln. För att besvara studiens syfte kommer studien ta utgångspunkt i utvalda motivationsfaktorer från Herzbergs tvåfaktorteori. Denna teorin kan ses som grunden till forskning gällande motivation och därför känns den relevant i relation till det som ska undersökas i föreliggande studie. Studiens forskningsfrågor är utformade enligt följande:

- Hur skapas motivation i de anställdas arbetsuppgifter?
- Hur skapas motivation till utveckling?
- Hur skapas motivation till de anställdas prestationer?

2 Teori

I detta kapitel redogörs relevanta teorier och tidigare forskning inom det valda studieområdet. Dessa teorier kommer sedan att användas för att analysera det empiriska resultatet i föreliggande studie. Avslutningsvis kommer även analysmodellen att presenteras.

2.1 Inre och yttre motivation

Det finns många olika faktorer som individer motiveras av, de här brukar delas in i inre och yttre motivation. Inre motivation handlar om att individen blir motiverad till att utföra en arbetsuppgift exempelvis för att det kan resultera i att personlig tillfredsställelse uppnås. Det kan exempelvis handla om känslan av att ha uppnått ett mål som man har haft. Yttre motivation handlar istället om att individen blir motiverad för att den vet att det kommer leda till något annat, så som belöning i form av lön (Gagné & Deci, 2005). I föreliggande studie diskuteras vilka faktorer som kan motivera anställda till att fortsätta sin anställning inom dagligvaruhandeln. Det finns också flera typer av motivation som kan studeras, exempelvis arbetsmotivation. Arbetsmotivation är den delen av motivation som bygger på individens vilja att utföra sitt arbete (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2006).

2.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Frederick Herzbergs motivationsteori har sitt ursprung år 1959 och utgångspunkten till hans tvåfaktorteori bygger på teorier kring inre och yttre motivation (Herzberg et al., 1993). Herzberg et al. (1993) menar att modellen bygger på vad både anställda och chefer vill ha ut av sitt arbete. När Herzberg studerade 200 ingenjörer och revisorer visade det sig att de faktorer som fick anställda att känna sig missnöjda med sitt arbete, var helt andra faktorer än de som fick anställda att känna sig nöjda (Herzberg et al., 1993). Det som observerades i studien var att när chefer försökte göra missnöjda anställda nöjda, försvann bara deras missnöjdhet. Det är här hygienfaktorerna har sin uppkomst. Om de anställda kände att samtliga hygienfaktorer var uppfyllda resulterade det inte i motivation hos de anställda, men det ledde heller inte till att de anställda kände sig omotiverade. Således märkte Herzberg att det krävdes något mer för att de anställda skulle känna sig nöjda och tillfredsställda, och det är här de så kallade motivationsfaktorerna kommer in. Om chefen lyckas uppfylla samtliga hygienfaktorer

och motivationsfaktorer leder det till att den anställda kommer att känna motivation för sitt arbete (Herzberg et al., 1993).

Herzbergs tvåfaktorteori

Motivationsfaktorer	Hygienfaktorer
	Lön
Avancemang	Företagspolicy
Ansvar	Sociala relationer
Erkännande	Ledning
<i>Prestation</i>	Status
<i>Arbetsuppgifter</i>	Anställningstrygghet
<i>Utveckling</i>	Anställningsförhållanden
	Faktorer i privatlivet

Figur 1. Modell av Frederick Herzbergs tvåfaktorteori (Herzberg et al., 1993).

De områdena från Herzbergs motivationsfaktorer som kommer att användas i föreliggande studie är följande: arbetsuppgifter, utveckling och prestation. Senare i det här avsnittet följer en beskrivning av de utvalda områdena samt en redogörelse av faktorer under respektive område som kan påverka de anställdas grad av motivation.

2.2.1 Kritik mot Herzbergs tvåfaktorteori

Herzbergs tvåfaktorteori kan ses som grunden till forskning gällande vad som motiverar människor i sina arbeten. Även om modellen har sitt ursprung för nästan sex decennier sedan är den fortfarande aktuell inom forskningsvärlden. Sedan modellens uppkomst har det gjorts ett flertal studier som testat både teorin och dess faktorer om igen. En del forskning visar att faktorerna i Herzbergs motivationsteori fortfarande stämmer, medan andra har riktat kritik mot modellen.

Många menar att de anställda som Herzberg undersökte i sin datainsamling, medvetet uppgav faktorer som gjorde de tillfredsställda i relation till sina egna prestationer för att själva framstå på bästa sätt. Vidare menar forskare att de på samma sätt uppgav faktorer som gjorde de missnöjda i relation till sådant som inte kunde kopplas till deras kontroll och ansvarsområde, som exempelvis företagspolicy och ledning. Anledningen till

detta menar forskare berodde på att de anställda inte ville att de faktorer som gjorde de missnöjda skulle kopplas till deras personliga misslyckande (Pinder, 2008).

På senare tid har man också kommit fram till att det är av stor vikt att man tar hänsyn till individuella skillnader för att kunna motivera de anställda till att känna att arbetet är meningsfullt. Individuella skillnader är dock något som Herzbergs modell inte tar hänsyn till, vilket den har fått en del kritik för (Pinder, 2008).

Modellen har även kritiserats av forskare avseende kategoriseringen av de olika faktorerna som används. Även om Herzberg själv såg i sina studier att exempelvis lön påverkade anställda på olika sätt, valde han att kategorisera lönen som en hygienfaktor (Pinder, 2008). Sociala relationer, anställningstrygghet och status är också faktorer som hade kunnat hamna under olika klassificeringar beroende på vilken studie man hade utgått ifrån (Parsons & Broadbridge, 2006). Exempelvis vilken kultur man har eller vilket land man kommer från kan göra att motivationsfaktorerna och hygienfaktorerna ser olika ut (Wolvén, 2000).

2.2.2 Arbetsuppgifter

Idag är det av stor betydelse att de anställda upplever att arbetsuppgifterna är *varierande* (Näswall et al., 2008). Variation kan syfta till att arbetsuppgifterna exempelvis innehåller olika aktiviteter som kräver olika färdigheter (Hackman & Oldham, 1980). Om de anställda tilldelas arbetsuppgifter som är *varierande*, men även *stimulerande* är det större chans att de anställda väljer att fortsätta sin anställning inom organisationen. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att omväxlande arbetsuppgifter kan leda till en ökad tillfredsställelse hos de anställda. Vidare kan även arbetsmotivationen öka om de anställda upplever arbetsuppgifterna som *stimulerande* (Passer & Smith, 2004). Om arbetsuppgifter som upplevs som rutinbaserade och *ostimulerande* tilldelas, finns det risk att de väljer att lämna sin anställning (Booth & Hamer, 2005). Enligt Booth och Hamer (2005) kan dessa faktorer spela en avgörande roll för problemet med den höga personalomsättningen.

Arbetsuppgifter handlar om de egenskaper, exempelvis tråkiga eller utmanande, som arbetet består av (Herzberg et al. 1993). Hackman et al. (1975) och Herzberg et al. (1993) är eniga om att arbetets karaktär har en nära koppling med den anställdas arbetsmotivation. Vidare menar Hackman et al. (1975) att en viktig del för att de anställda ska känna motivation till sitt arbete är att de ska uppleva arbetsuppgifterna

som *meningsfulla*. Det vill säga att arbetsuppgifterna ska kännas värdefulla och viktiga (Hackman et al., 1975; Geldenhuys, Laba, Venter, 2014). Kahn (1990) menar att arbetsuppgifter med utmanande och intressant karaktär är några faktorer som kan leda till att den anställda upplever sina arbetsuppgifter som meningsfulla. På grund av ovanstående teori utgår föreliggande studies intervjuguide från frågor gällande variation, stimulation och meningsfullhet.

2.2.3 Utveckling

Personlig utveckling och möjligheten till att använda sin kompetens är viktiga faktorer när det kommer till anställdas arbetsmotivation (Passer & Smith, 2004). Därför är det av betydande roll att företag ger chansen till *karriärutveckling* inom organisationen (Marsden, 1994).

För att de anställda ska känna sig tillfredsställda på sin arbetsplats är det av betydande roll att det finns *utvecklingsmöjligheter* (Dahlgren, 1990). Det här kan handla om flera olika delar, exempelvis de möjligheter till utveckling som kommer med en befordran. Då syftar man framför allt på de *utvecklingsmöjligheter* som den nya positionen kan leda till, och inte på tjänsten i sig. Det här kan innebära att den anställda på grund av sin nya befattning får ta del av olika kurser (Herzberg et al., 1993). Även uppskattning för sitt arbete från organisationen och ett utmanande arbete kan leda till personlig utveckling hos den anställda (Kahn, 1990).

Idag är det av stor vikt att organisationer strävar efter utveckling på arbetsplatsen (Sharkie, 2005). Det finns flera studier som visar på att utvecklingen och tillämpningen av de anställdas *kompetens* spelar en avgörande roll när det kommer till organisationers lönsamhet (Toulson & Dewe, 2004; Liao, 2008). Om de anställda får möjlighet att tillämpa sin kompetens i sitt arbete kan det leda till personlig utveckling hos de anställda (Hackman & Oldham, 1980; Kahn, 1990). Om organisationen istället hämmar de anställdas kompetensutveckling kan det leda till att de inte anstränger sig mer än nödvändigt (Kanter, 1997; Kock, 2010). Samtidigt är det också viktigt att de anställda känner motivation i sitt arbete för att de ska vilja dela med sig och använda sig av sin kompetens inom organisationen (Dougherty, 1999). Osäkerhet på arbetsplatsen är en faktor som skulle kunna minska motivationen och i sin tur leda till att den anställda inte vill dela med sig av och använda sin kompetens (Sharkie, 2005). På grund av

ovanstående teori utgår föreliggande studies intervjuguide från frågor gällande utveckling av karriärutveckling, utvecklingsmöjligheter och kompetens.

2.2.4 Prestation

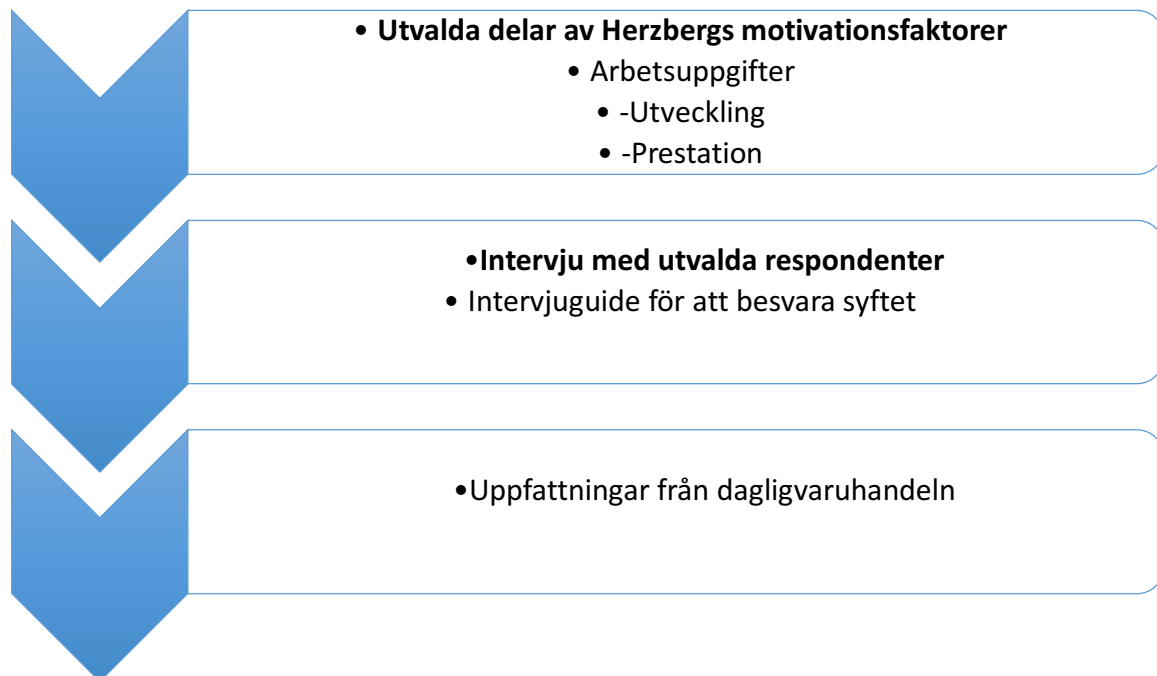
Prestation är enligt Herzberg et al. (1993) känslan som skapas hos den anställde när problem blir lösta eller arbetsresultat visar sig. "Att göra någonting bättre" beskrivs som det naturliga incitamentet för ett prestationsbehov enligt Jacobsen och Thorsvik (2008). Det finns flera forskare som menar att om de anställda inte känner sig tillfredsställda kommer de heller inte att prestera något extra (Staw, 1986). Mitchell (1982) och Pinder (2008) påpekar att arbetsprestationen till stor del påverkas av den anställdas motivation.

Det finns flera studier som visar på att *återkoppling* är en viktig förutsättning för arbetsprestationer (Chhokar & Wallin, 1984). Återkoppling är även effektivt när det kommer till att motivera de anställdas till att nå företagets mål (Locke, 1996). En sådan återkoppling kan exempelvis handla om att hjälpa den anställda i olika situationer (Ashford & Cummings, 1983). Men det kan även syfta till att ge återkoppling av resultatet från sina arbetsuppgifter. Om positiv återkoppling ges är chansen stor att den anställda nästa gång blir motiverad och känner utmaning med att uppnå ett ännu bättre resultat till nästa gång (Locke, 1996). Men även om en sådan återkoppling inte skulle vara positiv, ger det den anställda möjlighet att få vetskap om vad den kan göra bättre till nästa gång. Det kan också leda till att den anställda blir motiverad till att anstränga sig och prestera ännu till nästa gång för att leva upp till företagets förväntningar och mål (Locke, 1996).

En annan viktig del för att kunna öka arbetsprestationen hos de anställda är om arbetsuppgiften innehåller vissa specifika egenskaper (Hackman & Oldham, 1980). *Autonomi* är en av dessa bestämda egenskaper och handlar om den anställdas möjlighet till att kunna påverka sina arbetsuppgifter (Hackman & Oldham, 1980). Det kan handla om att de anställda får använda sin kreativitet och testa olika alternativ för att sedan komma fram till en lösning på arbetsuppgiften (Kahn, 1990). Enligt Hackman och Oldham (1980) har denna frihet en positiv påverkan på den anställdas motivation i sitt arbete. På grund av ovanstående teori utgår föreliggande studies intervjuguide från frågor gällande återkoppling och autonomi.

2.3 Analysmodell

Den teoretiska referensramen som föreliggande studie utgår ifrån ska tillsammans med den insamlade empirin ligga till grund för att analysera studiens resultat och för att kunna besvara föreliggande studies syfte. För att redogöra studiens syfte har en analysmodellen som följer enligt nedan tagits fram. Modellen utgår från den teoretiska referensramen som innefattar tre utvalda områden från Herzbergs tvåfaktorteori - arbetsuppgifter, utveckling och prestation. Dessa områden har varit utgångspunkten i vår intervjuguide som har utformats till intervjuerna med våra utvalda respondenter. Analysmodellen leder avslutningsvis till uppfattningar från dagligvaruhandeln, om vad som kan motivera anställda till att stanna kvar inom organisationen.



Figur 2. Egen utformning av en analysmodell utifrån Herzbergs tvåfaktorteori (Herzberg et al., 1993).

3 Metod

Avsnittet inleds med en beskrivning av valet av undersökningsmetod. Därefter redogörs datainsamlingsmetod och kapitlet avslutas sedan med kritik mot de val som gjorts.

3.1 Val av metod

Syftet med studien är att beskriva och analysera vilka faktorer som motiverar anställda till att fortsätta sin anställning inom dagligvaruhandeln. I föreliggande studie kommer en kvalitativ metod att användas. Den kvalitativa forskningsansatsen syftar till att förklara och beskriva en frågeställning med meningsfulla svar. Det som står i centrum är hur individen uppfattar verkligheten och värdering läggs vid ord och tankar, och det handlar om att försöka skapa en förståelse för händelser och handlingar i dess sammanhang (Bryman & Bell, 2011).

Betoningen i föreliggande studie är vad de anställda har för personliga uppfattningar och tolkningar och det är i de här fallen man använder sig av en kvalitativ studie menar Bryman och Bell (2011). Den teoretiska referensram som kommer att användas i studien är Herzbergs motivationsfaktorer som ger en beskrivande bild av vilka faktorer som är avgörande för att anställda ska känna motivation i sitt arbete.

Då avsikten med föreliggande studie är att få ta del av anställdas personliga uppfattningar kommer intervjuer att användas som metod. Intervjuer är, enligt Alvehus (2013), en metod för att ta reda på en individs åsikter, känslor, erfarenheter och tankar. Med hänsyn till att resultaten vi vill uppnå är att få en förståelse för vad som kan motivera anställda på sitt arbete behövs en djupare inblick fås över hur situationen ser ut idag och hur anställda uppfattar och tolkar verkligheten. I en kvalitativ studie är utgångspunkten att verkligheten kan uppfattas på många olika sätt och att det inte finns någon absolut sanning (Malterud, 2009). Metoden används även då man inte har tillräckligt med information om ämnet i förväg. Bryman och Bell (2011) menar att det då är att föredra ett mindre antal deltagare som studeras djupare.

3.2 Datainsamlingsmetod

Datainsamlingen till vårt empiriavsnitt har samlats in genom intervjuer, vilket kallas för primärdata. Med detta menas att man använder sig av material som samlats in för första gången (Dahlström, 2011). Föreliggande studie är utförd med hjälp av semistrukturerade intervjuer som innebär att man innan intervjun har gjort förutbestämda frågeområden enligt den teoretiska referensram som använts (Bryman & Bell, 2013). I föreliggande studie används en intervjuguide med möjlighet till följdfrågor. Genom att använda sig av semistrukturerade frågor istället för detaljerade, faller sig samtalet med respondenterna mer naturligt och de blir uppmuntrade till att utveckla sina svar (Lindh & Lisper, 1990). Intervjuaren måste också vara ständigt aktiv, lyssna och vara beredd på att ställa följdfrågor (Alvehus, 2013). Semistrukturerade intervjuer leder även till en djupare förståelse för det fenomenet som man har valt att studera, vilket är syftet med föreliggande studie.

3.2.1 Intervjuguide

Intervjuerna i föreliggande studie har sitt utgångsläge i ett antal områden som var förutbestämda innan intervjun ägde rum, det här definieras av Bryman och Bell (2011) som en intervjuguide. Eftersom att studiens teoretiska utgångspunkt ligger i Herzbergs motivationsfaktorer (Herzberg et al., 1993), utgick frågeställningarna från den modellen. Då Herzbergs tvåfaktorsteori är genomgående i hela uppsatsen känns den mest relevant för att få fram empirisk data och är således den teorin som intervjuguiden utgick från. Vår teoretiska referensram behandlar områdena arbetsuppgifter, utveckling och prestation och därför har samtliga frågor utgått från dessa områden (se bilaga 3).

Eftersom föreliggande studie syftar till att undersöka vad som kan motivera de anställda till att stanna kvar inom organisationen kommer endast motivationsfaktorerna från Herzbergs tvåfaktorteori att behandlas. Hygienfaktorerna kommer således inte att benämnas.

3.2.2 Genomförande av intervjuer

Vid utförandet av studier finns det flera olika typer av urval man kan göra. Föreliggande studie kommer använda ett strategiskt urval som innebär att man försöker få tag på personer som kan förhålla sig till de frågor man vill få besvarade eller ha vissa specifika erfarenheter (Alvehus, 2013). Eftersom att studiens frågor berör hur anställda inom

dagligvaruhandeln kan motiveras i sitt arbete och hur det här i sin tur kan leda till att de väljer att stanna kvar inom organisationen en längre tid har ett strategiskt val gjorts att enbart intervjua anställda som arbetat inom den aktuella organisationen i minst ett år.

Det gjordes även ett strategiskt val att uteslutande intervjua anställda utan ledningsansvar och ett medvetet val gjordes att undvika att använda anställda med någon annan befattning, exempelvis butikschefer. Detta för att kunna se hur anställda som inte har något större ansvar kan motiveras i sitt arbete.

Får att få tillräckligt med detaljerade och djupgående svar tillfrågades tio anställda från en och samma organisation. Då syftet var att få djupgående och inte generella uppfattningar var det här antalet intervjuer tillräckligt. Endast en organisation valdes på grund av att hygienfaktorerna då ser likadana ut för samtliga anställda. Om fler organisationer hade studerats hade vi fått ha hygienfaktorerna i åtanke och även studera dessa, vilket inte var syftet med föreliggande studie.

Det första som gjordes var att börja planera och förbereda inför intervjun genom att bestämma vilka områden som skulle diskuteras. Intervjuguiden utformades baserat på den teoretiska referensram vi använt oss av. Genomförandet av intervjuerna ägde rum i den aktuella organisationen och de anställda intervjuades ensamma. Intervjuerna pågick i ungefär 30 minuter och allt spelades in för att det skulle finnas möjlighet att gå tillbaka och lyssna för att se att vi uppfattat allt rätt och för att inte missa viktig information. Vi bad också om godkännande från de anställda om att få använda citat.

3.3 Metodkritik

3.3.1 Tillförlitlighet och trovärdighet

Vid utförandet av en undersökning är det av stor vikt att sträva efter en hög validitet och reliabilitet. Validitet i den kvalitativa metoden kan benämnas som tillförlitlighet. Medan reliabilitet syftar på att det som undersöks ska göras på ett pålitligt sätt. Till skillnad från kvantitativ metod där tillförlitlighet kan visas med siffror, måste man inom kvalitativ metod istället beskriva studiens genomförande på ett detaljerat och pålitligt sätt. Detta på grund av att kvalitativa studier framför allt grundar sig på tolkande åsikter (Saunders, Lewis, Thornhill, 2016). För att uppnå en hög tillförlitlighet i föreliggande studie har vi

strävat efter att göra en välformulerad intervjuguide. Dels för att minska risken för missförstånd och oklarheter hos de anställda som deltar i föreliggande studie, dels för att försäkra oss om att studiens syfte kan besvaras utifrån vår datainsamling där vi också kan ställa följdfrågor. Genom vårt metodkapitel har vi också gett en tydlig beskrivning över föreliggande studies genomförande för att påvisa undersökningens pålitlighet.

Bryman och Bell (2011) menar att en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer inte går att generalisera vilket inte heller var syftet med föreliggande studie. Ambitionen var istället att utföra intervjuer med anställda för att få en ny infallsvinkel för vad som kan motivera dem i sitt arbete.

En sak som ofta benämns som en nackdel med en kvalitativ studie och som man bör ha i åtanke är intervjuareffekt. Bryman och Bell (2011) förklarar att intervjuareffekt innebär att det finns en möjlighet att de som intervjuas inte uttrycker allt denne egentligen tycker. Dels på grund av att något kan vara känsligt, dels för att försköna intervjuresultatet. I föreliggande studie har vi haft detta i åtanke och för att minimera risken för så kallad intervjuareffekt valde vi att hålla intervjuer så ostört som möjligt, samt vara väldigt tydliga med att de anställda är helt anonyma.

3.3.2 Etiskt ställningstagande

Vid utförandet av en studie är det av stor vikt att man har de etiska ställningstaganden i åtanke. Det finns vissa krav som ställs på en forskare, de här benämns som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2009). De här etiska kraven innebär att de som blir intervjuade ska ha fått information om vad syftet med studien är och vad resultaten kommer att användas till, att alla insamlade uppgifter behandlas med konfidentialitet och sker anonymt, att medverkan är frivillig samt att intervjun när som helst kan avbrytas. Samtliga riktlinjer fanns i åtanke vid genomförandet av föreliggande studie. Dessa punkter förklarades även i det informationsbrevet som skickades ut till de anställda som deltog i studien. Brevet innehöll även kontaktuppgifter till författarna ifall några eventuella frågor skulle finnas. Det uttrycktes också i brevet att det finns möjlighet att ta del av resultatet om det skulle vara önskvärt.

4 Resultat

I detta kapitel följer en beskrivning av organisationen i föreliggande studie där samtliga intervjuer har genomförts. Sedan redovisas studiens empiriska resultat gällande vad som kan motivera anställda till att stanna kvar inom organisationen. Resultatet nedan grundar sig i föreliggande studies intervjuguide som har sin utgångspunkt i utvalda områden från Herzbergs tvåfaktorteori - arbetsuppgifter, utveckling och prestation. Inom de områden som valts ut diskuteras underliggande faktorer inom respektive område.

4.1 Organisationen

Koncernen som organisationen tillhör har sina rötter redan år 1917, men det var inte förrän år 1972 som organisationen blev en samlad koncern. Deras koncept bygger på ett samarbete mellan egna företagare. Varje organisation drivs genom franchise och består av en handlare som äger och driver sin egen organisation. De har fria händer att möta kundernas behov och anpassa sitt koncept och sina erbjudanden efter marknaden som de verkar på, men när det kommer till exempelvis inköp och logistik samarbetar de med andra handlare för att kunna uppnå samma stordriftsfördelar som helägda kedjeorganisationer (ICA Gruppen, 2016).

Organisationen i föreliggande studie hade år 2015 en omsättning som uppgick till hela 520 miljoner kronor netto på deras livsmedelsavdelning. Vidare berättar personalchefen i den aktuella organisationen att personalomsättningen är hög eftersom de anställer många yngre. Varje år börjar mellan 30-40 nya anställda, och det är ungefär lika många som slutar. Personalstyrkan ligger på 170 anställda och har gjort det i några år eftersom de varken vill minska eller öka antalet anställda. De anställer således ny personal i takt med att personer slutar. När det kommer till lönen går de efter handelsavtalet. Det har precis kommit ett nytt avtal och de som har full arbetslivserfarenhet (man kan max ha upp till tre år) och börjar i butiken har 135,23 kronor i timlön. De som däremot har arbetat inom organisationen en längre tid har mer i lön eftersom de ger lokala potter till sina anställda, då kan man ha upp till 140-145 kronor i timlön. Under de senaste fyra åren har löneutvecklingen gått upp med ungefär 3,5 %.

Organisationen arbetar med flera olika policys som de måste följa, exempelvis arbetsmiljöpolicy och miljöpolicy. Utöver det arbetar de mycket med sin affärsidé - vi gör

kunden nöjd. Personalchefen berättar att de strävar efter att följa sina mål och målsättningar och försöker förmedla detta till sina anställda.

Ledningen inom den aktuella organisationen består av en handlare (ägaren), en ställföreträdande handlare, en butikschef och en personalchef. Det finns även sex försäljningschefer och tio driftledare som har olika ansvarsområden. Sedan finns det en kommunikatör och sex kassaledare och utöver det består organisationen av butiksbiträden.

När det kommer till anställningsförhållanden berättar personalchefen att de arbetar med två varianter. Det ena är en provanställning på 6 månader som sedan övergår till en tillsvidareanställning, och den andra varianten är sommarvikarier. Vidare ser deras anställningstrygghet god ut eftersom de har mycket att göra och organisationen går bra. Utifrån den aspekten menar personalchefen att alla har ett tryggt jobb. Det är dock inte alla provanställningar som övergår till en tillsvidareanställning, men personalchefen menar att en provanställning är till för båda parter för att prova på jobbet. Men om man gör sitt bästa så brukar det övergå till en tillsvidareanställning. Ibland gör det inte det, men det är oftast på grund av att det kanske inte är ett jobb som passar just den personen. För att arbeta inom dagligvaruhandeln bör man gilla att arbeta med människor, annars är det kanske inte ett passande jobb. Utöver det följer organisationen alla regler och lagar som måste följas enligt kollektivavtalet och de försöker göra så rätt som möjligt. Personalchefen berättar att det händer att det blir fel, men att det inte är medvetet. De vill att alla ska ha en trygg anställning.

4.2 Anledningar att stanna

Nedan presenteras de anledningar som de anställda anser är viktiga för att de ska kunna bli motiverade till att fortsätta sin anställning inom organisationen.

4.2.1 Arbetsuppgifter

Samtliga av de anställda berättade att arbetsuppgifterna har en stor påverkan för deras arbetsmotivation. Många anställda menade att variationen i arbetsuppgifterna är av stor vikt, medan andra menade att arbetsuppgifternas karaktär inte får vara för tråkiga eller enformiga. Samtidigt berättade de anställda att det kan vara svårt att få varierande arbetsuppgifter inom den aktuella organisationen eftersom arbetsuppgifterna är styrda

och det finns ett schema över vad som ska göras och när det ska göras. Vissa anställda menade att detta till och med har lett till att de känner sig så pass omotiverade att de funderar över att söka nya tjänster inom andra organisationer. Däremot menade en del anställda att de kan få variation i arbetet genom att få vara på olika positioner. Men samtidigt påpekade de återigen att detta i sig inte har någon påverkan på arbetsuppgifternas variation.

"Variation är viktigt, håller du på med någonting för länge så tröttnar du". (A)

De anställda menade också att variation är viktigt för att de ska känna sig *stimulerade* i sitt arbete. Med stimulation i arbetet menade ett flertal av de anställda att det handlar om att de inte vill behöva stå på samma plats och göra samma saker hela tiden. Vidare ansåg ett flertal anställda att det är viktigt att få möjlighet att utnyttja sin kreativitet i arbetet. En del berättade också att det känns stimulerande att sätta upp egna mål som de sedan överträffar. De menade alltså att de genom detta motiverar sig själva då de hela tiden strävar efter att överträffa sig själva. Samtidigt berättade en anställd att det inte går att motivera sig själv resten av livet.

"Att jag känner att jag själv är duktig. Jag gillar att vara bättre än mig själv och sätta mina egna mål och slå mina egna mål". (G)

Vidare menade en del anställda att genom att vara kompetenta inom sitt område och säker på sin plats känner de sig stimulerade. Då syftade de framför allt på känslan de får när de kan lösa problem som uppstår eftersom de är kunniga inom sitt område. Detta leder till att de känner sig lugna och trygga och därmed känner de sig stimulerade. Flera berättade också att de känner sig stimulerade när de vet att de åstadkommit något bra själva.

Majoriteten av de anställda berättade också att ansvar är den viktigaste faktorn för att arbetsuppgifterna ska kännas *meningsfulla*. De menade att detta hade kunnat få dem att göra ett bättre jobb och att se mer långsiktigt på att stanna kvar inom organisationen. Flera av de anställda menade att det hade räckt med ett litet ansvarsområde för att känna att man har lite fria tyglar.

"Mer ansvar, det skulle få mig motiverad till att göra ett bättre jobb". (A)

Vidare berättade flera anställda att mötet med människor är en viktig del av deras arbete som gör att det känns meningsfullt. Då syftade de på känslan som uppstår när de har gjort en kund nöjd och glad och att detta i sin tur leder till att de känner en ökad motivation till sitt arbete.

"När han skulle gå sa jag ha en bra dag, och då svarade han med att det kommer jag verkligen att ha nu efter att ha träffat en sådan trevlig tjej som dig." (D)

4.2.2 Utveckling

De anställda berättade att det finns ett fåtal platser som har en högre befattning och att de tjänsterna redan är tillsatta. Dessutom menade de anställda att det sällan är någon av de högre befattningarna som är tillgängliga. Om karriärutveckling ska uppnås är det i så fall ett steg uppåt genom att få en tjänst som kassaledare eller driftledare. Då gäller det att kämpa och visa framfötterna, samt att ha lite tur med att någon slutar så att det blir en ledig tjänst. Men annars menade majoriteten av de anställda på att någon karriärutveckling som är högre än så nästintill är omöjlig. Förutom att det finns ett fåtal högre tjänster berättade de anställda att företaget till stor del är familjärt och att det känns som att de som ska uppåt redan är utvalda sedan tidigare. Däremot menade många att det kan vara en bra start att börja arbeta inom den aktuella organisationen för att få erfarenhet. Är det att göra karriär som är målet är det enklare att göra det inom en annan organisation, bransch eller att starta eget. De anställda menade alltså att om det finns drömmar om en högre position är det bättre att söka sig någon annanstans.

"Jag tycker inte att man ska börja på ett sådant ställe om man siktar mot stjärnorna". (G)

Vidare berättade de anställda även att det finns få *utvecklingsmöjligheter* överlag inom organisationen, vilket har lett till att många har tappat motivationen. En av de anställda berättade till och med att de låga utvecklingsmöjligheterna har gjort att det inte längre är aktuellt att stanna kvar inom organisationen och att det finns planer att söka sig någon annanstans.

"Inom företaget ser jag inga utvecklingsmöjligheter, det kan jag säga efter såhär lång tid och det är därför jag är på väg bort". (C)

Ett flertal anställda berättade även att de saknar möjligheten till att få utnyttja sina *kompetenser* och att de inte får använda sin kreativitet i arbetet.

"Jag vill tänka på ett annat sätt. Känna mig lite intellektuell. Inte tänka på meningslösa grejer eller vilken knapp jag ska trycka på. Det är så enformigt". (F)

Vissa av de anställda berättade att deras kompetenser bli hämmade och att de besitter flera kompetenser som de inte får möjlighet att utnyttja. Vidare berättade de att detta har medfört minskad arbetsmotivation. Andra anställda menade däremot på att det inte finns någon direkt kompetens som går att utnyttja när det handlar om denna typ av arbete och arbetsuppgifter, vilket har lett till att de tappat motivationen och inte ser arbetet som långsiktigt. Men det fanns också några av de anställda som berättade att de får möjligheten till att tillämpa sin sociala kompetens i arbetet. Somliga anställda ansåg själva att de har en hög social kompetens som de får använda sig av i mötet med kunderna och att detta gör att de känner sig motiverade i sitt arbete.

4.2.3 Prestation

Samtliga anställda berättade att *återkoppling* är otroligt viktigt för att de ska orka utföra sitt arbete och för att de ska känna motivation i sitt arbete. De anställda var också eniga om att detta är något som saknas på deras nuvarande arbetsplats. Vidare menade de att detta hade kunnat få dem att göra ett bättre jobb och ge det lilla extra. Ett flertal anställda berättade också att de på grund av detta tappat motivationen då de nästan aldrig får någon uppskattning för sitt arbete och att det i sin tur har lett till att de inte längre orkar göra mer än vad som krävs.

"Det spelar ingen roll om man lägger 150 % en dag, eller om man ger 70 %. Det är ingen som ser det." (C)

De ser ingen mening med att de ska prestera och göra ett bra jobb när det ändå inte är någon som uppmärksammar det. Det som de anställda framför allt påpekade är att de saknar positiva kommentarer.

“Det finns ju ingenting som motiverar mer än att någon säger att man har gjort någonting bra. Då känner man sig duktig, behövd och mycket bättre.” (G)

Samtidigt menade majoriteten av de anställda att om de mot förmodan får någon form av återkoppling är den oftast i negativ bemärkelse. Flera menade att de direkt får höra om de har gjort något fel men sällan om de har gjort något bra. Många berättade också att denna typ av återkoppling inte ges på ett konstruktivt sätt. De syftade på att de enbart får höra att de gjort fel och att felet måste rättas till, men att de inte får någon utförligare beskrivning kring vad de kan göra bättre. Sedan när problemet väl har rättats till är det sällan de får någon återkoppling på det heller.

“Om man gör något dåligt får man inte höra det på ett utvecklande sätt. En förutsättning för att återkopplingen ska fungera är att man får höra anledningen till varför man har gjort något bra eller dåligt.” (C)

Vidare berättade en del anställda att de ofta motiverar sig själva genom att exempelvis försöka utföra sina sysslor så fort som möjligt och utmanar sig själva genom att vara snabbare än dagen innan. Men de menade att motivationen från ledningen saknas i hög grad.

”Jag kan ju inte motivera mig själv för resten av livet. På någon punkt får de anstränga sig lite för att ha kvar sina anställda”. (G)

Flertalet anställda berättade också att medarbetarsamtal är viktigt för deras arbetsmotivation. Vidare berättade de att dessa samtal inte är obligatoriska, utan att de i så fall får begära att ha ett medarbetarsamtal en gång per år. Flera anställda menade att detta inte är något bra tillvägagångssätt och att samtalen bör vara obligatoriska för att cheferna ska lära känna sina anställda på ett lite mer personligt plan. Men även för att de anställda ska få chansen att lätta på hjärtat och exempelvis ta upp saker som de anser är ett problem som kan förbättras. De menade att detta är något som de kanske inte skulle ta upp under normala omständigheter om de inte har ett samtal med det specifika syftet att fokusera på den anställda och dennes åsikter.

När det kommer till *autonomi* som handlar om de anställdas möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter, berättade ett flertal anställda att de inte direkt har någon påverkan på den punkten eftersom arbetsuppgifterna är väldigt styrda. Många menade att det dels beror på att ledningen är styrd och bestämmer vilka arbetsuppgifter som ska utföras och dels för att arbetsuppgifterna i sig inte kan ändras. Däremot berättade en del att de hade kunnat bli mer motiverade till att göra ett bättre jobb om de hade kunnat påverka sina arbetsuppgifter.

“...jag tror att jag hade gjort ett bättre jobb då, eftersom man får välja något som man själv vill och då ger man 100 % på det.” (A)

5 Analys

Inledningsvis görs en empirisk analys av det insamlade resultatet samt en jämförelse av resultatet och Herzbergs tvåfaktorteori som är utgångspunkten i studiens teoretiska referensram. Avslutningsvis görs en analys gällande det rådande problemet avseende den höga personalomsättningen inom detaljhandeln och tidigare studier.

5.1 Hur skapas motivation i de anställdas arbetsuppgifter?

Föreliggande studie visar på att *variation* i arbetsuppgifterna är en viktig faktor för att de anställda ska känna motivation i sitt arbete. Vad variationen syftar till är aningen oklart, men studien visar att de anställda vill att arbetsuppgifterna ska innehålla olika aktiviteter snarare än att svårighetsgraden på arbetsuppgifterna ser olika ut. Den enda variationen som förekommer i organisationen är att det finns olika positioner man kan vara på, men det finns ingen variation i arbetsuppgifterna i sig. Inom den aktuella organisationen kan det vara svårt att uppnå variation eftersom det finns tydliga rutiner över vad som ska göras och när, vilket gör att arbetsuppgifterna är styrda. Det finns förståelse för att variation är svårt att uppnå inom organisationen, men samtidigt framgick i föreliggande studie att ledningen ändå hade kunnat förbättra vissa saker. En sådan sak hade kunnat handla om att inte ha ett lika strikt schema eller möjligheten för de anställda att kunna välja i vilken ordning arbetsuppgifter ska utföras, detta hade kunnat leda till mer variation i arbetet. Även om arbetsuppgifterna i sig inte går att ändra på så finns det således andra delar ledningen skulle kunna förändra för att öka motivationen hos de anställda.

Det är viktigt att arbetsuppgifterna är tillräckligt varierande enligt Näswall (2008). Om arbetsuppgifterna inte uppfattas som varierande är risken stor att de anställda väljer att lämna organisationen och söka nya tjänster på andra arbetsplatser (Booth & Hamer, 2007). Det framgick tydligt i föreliggande studie att variation är en viktig faktor för de anställdas motivation. Precis som Booth och Hamer (2007) nämner så finns det en risk att bristen på varierande arbetsuppgifter kan leda till att de anställda väljer att söka sig till en annan organisation. Föreliggande studie bekräftar denna teori då somliga anställda är på väg att lämna sin anställning på grund av bland annat avsaknaden av variation.

I föreliggande studie framgick att det som känns *stimulerande* oftast handlar om faktorer som anställda själva kan påverka. Studien indikerar på att det är vanligt förekommande att anställda sätter upp egna mål som de sedan strävar efter att uppnå och överträffa. Sådana mål kan exempelvis handla om att göra sina arbetsuppgifter snabbare än dagen innan. Denna faktor är inte så starkt sammankopplad med ledningens roll. Föreliggande studie indikerar istället på att det verkar handla om att hitta en inre motivation, och att känna sig stimulerad verkar inte i hög grad vara beroende av yttre faktorer. Möjligtvis skulle man i så fall kunna tänka sig att ledningen bör ge utrymme för personlig utveckling och att de anställda ska få den kompetens som krävs för att de ska kunna lösa problem som uppstår. Det framgick i föreliggande studie att de anställda känner sig stimulerade när de har tillräckligt med kompetens inom sitt område. När de känner sig säkra på hur de ska utföra sina uppgifter och att de kan hantera problem som uppstår känner de sig trygga och det är stimulerande. Eftersom föreliggande studie visar på att anställda anser att sådan kompetens är stimulerande hade ledningen därför kunnat lägga resurser på interna utbildningar och kurser som utvecklar de anställdas kompetenser.

Om arbetsuppgifterna känns stimulerande kan arbetsmotivationen öka menar Passer och Smith (2004). Booth och Hamer (2007) menar att om man däremot inte upplever arbetsuppgifterna som stimulerande kan de faktorerna ha en avgörande roll för problemet med den höga personalomsättningen. Föreliggande studie bekräftar således tidigare teorier. Om de anställda inte känner att arbetsuppgifterna är tillräckligt stimulerade känner de sig inte motiverade, vilket leder till att de överväger att lämna organisationen. Vidare talar Gagné och Deci (2005) om inre motivation, som handlar om att man kan motivera sig själv genom att sätta upp egna mål som man strävar efter. Genom att uppnå sina uppsatta mål kan det resultera i personlig utveckling (Gagné & Deci, 2005). Denna inre motivation bekräftas i föreliggande studie som indikerar på att anställda sätter upp egna mål att sträva efter eller att överträffa, och att de genom detta själva skapar motivation i sitt arbete.

Föreliggande studie visar också på att det är av stor vikt att arbetsuppgifterna ska kännas *meningsfulla*. För att denna meningsfullhet ska uppfyllas indikerar studien på att det krävs ett eget ansvarsområde. Ansvar motiverar anställda till att göra ett bättre jobb och är dessutom en faktor som hade kunnat göra att anställda hade sett arbetet som

långsiktigt istället för kortsiktigt. Det hade räckt med ett litet ansvarsområde för att öka motivationen. Detta på grund av att det hade lett till att man hade haft mer frihet och möjlighet till att kunna påverka mer. Förutom ansvar visar föreliggande studie på att kundbemötandet gör arbetet meningsfullt. Motivationen skapas i mötet med andra människor och när de anställda får möjligheten att göra kunderna glada. Vidare framgick också att om man inte brinner för det man gör spelar det ingen roll hur arbetsuppgifterna ser ut. Det handlar därför inte om arbetsuppgifternas karaktär, utan att meningsfullheten i arbetsuppgifterna uppstår om man brinner för det man gör.

Det är av stor vikt att arbetsuppgifterna känns meningsfulla för att de anställda ska känna sig motiverade (Hackman et al., 1975). Föreliggande studie visar på att de anställdas uppfattningar stämmer överens med Hackmans teori. Om arbetsuppgifterna inte känns meningsfulla känner de anställda inte sig motiverade. Föreliggande studie indikerar på att det främst är två faktorer som leder till att anställda känner meningsfullhet; ansvar och den sociala kontakten med kunderna. Kundbemötandet är kanske den största delen av arbetet och detta var något som tydligt framgick i föreliggande studie. Att få använda sina sociala kompetenser och göra människor nöjda och glada är en del av arbetet i sig som alla anställda får vara en del av. Det är således inte en faktor som ledningen har möjlighet att påverka för att motivera de anställda, det är istället en naturlig del av jobbet. Det var heller inte särskilt förvånande att kontakten med människor är en så pass stor del av motivationen eftersom det är ett serviceyrke och man kan förvänta sig att de som väljer att arbeta inom dagligvaruhandeln är socialt kompetenta och vill arbeta med människor. Den nya kunskapen som tillkom av resultatet i föreliggande studie var vikten av att få ha ansvar. Studien indikerar på att ansvar hade kunnat motivera flera anställda till att stanna kvar inom organisationen en längre period och därmed se arbetet som långsiktigt. Studie visar dock på delade meningar kring vilken typ av ansvar de anställda vill ha. En del av studien visar på ambitioner till att vilja bli kassa- eller driftledare eller ha personalansvar, medan en annan del av studien indikerar på att det hade räckt att ha ansvar över något litet område bara för att få fria tyglar och inte känna sig lika styrd över att göra vad någon annan ber om hela tiden. Samtidigt kan det konstateras att det viktigaste egentligen inte är vilken typ av ansvar man har, utan att det handlar om ansvar för att få mer frihet och möjlighet till att kunna påverka mer.

De anställdas motivation har enligt Herzberg et al. (1993) en stark koppling till arbetsuppgifternas karaktär. Vidare menar Kahn (1990) att det är av stor vikt att arbetsuppgifterna har utmanande och intressant karaktär eftersom det kan leda till att arbetsuppgifterna känns meningsfulla. Föreliggande studie visar däremot att det inte är arbetsuppgifternas karaktär som är det väsentliga, utan att det snarare handlar om andra delar så som ansvar och kundbemötande, för att få arbetsuppgifterna att kännas meningsfulla. Föreliggande studie indikerar på att detta grundar sig i att det finns en begränsning i arbetsuppgifternas karaktär. Det finns ett visst antal uppgifter som ska utföras och variationen i dessa arbetsuppgifter är inte särskilt stor.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att variation är en viktig faktor för de anställdas grad av motivation i sitt arbete. Men föreliggande studie indikerar på att det är av ännu större vikt att arbetsuppgifterna ska kännas meningsfulla, detta är dessutom en faktor som kan få de anställda till att vilja fortsätta sin anställning inom dagligvaruhandeln. För att denna meningsfullhet ska kunna uppfyllas krävs ett eget ansvarsområde. Det är inte så stort betydelse vilken typ av ansvar man får, utan det handlar om att få mer frihet och kunna påverka mer.

5.2 Hur skapas motivation till utveckling?

Det kan konstateras att det finns en brist både gällande *karriärutveckling* och *utvecklingsmöjligheter*. Att göra karriär kan ha olika innebörd beroende på vem som tillfrågas, men i föreliggande studie diskuteras karriärutveckling främst som att ha en högre befattning med ansvar över någonting. Vid första anblick är det tänkbart att utvecklingsmöjligheterna går hand i hand med karriärutveckling, men studien indikerar på att utvecklingsmöjligheter inte nödvändigtvis behöver handla om en befordran. För att få ansvar handlar det ofta om en högre befattning, vilket leder till att det ändå indirekt handlar om högre befattningar. Således kommer diskussionen gällande karriärutveckling och utvecklingsmöjligheter till viss del att föras ihop och diskutera orsaken till att de anställda varken ser någon möjlighet till karriärutveckling eller utveckling inom organisationen. Som nämndes ovan handlar det till största del om att det nästintill är omöjligt att klättra uppåt och få en högre position inom organisationen. Det finns flera orsaker till det här, exempelvis att det finns ett fåtal platser med en högre befattning samt att det redan verkar vara förutbestämt vilka som ska uppåt inom organisationen. Föreliggande studie indikerar på att dessa faktorer mer eller mindre har lett till en

minskad motivation hos de anställda och är en bidragande orsak till att många ser arbetet som kortsiktigt. Men eftersom det finns ett begränsat antal positioner med en högre befattning inom organisationen är det svårt för ledningen att ge de anställda karriärutveckling och utvecklingsmöjligheter i form av en befordran etc. Föreliggande studie visar således på att om det är karriär man strävar efter kan det konstateras att detta inte är den rätta arbetsplatsen. Samtidigt indikerar föreliggande studie på att det verkar vara en fördel att arbeta inom organisationen för att få bra referenser till framtida anställningar. Men, återigen, om det är karriär man drömmer om bör man söka sig till andra branscher, organisationer eller starta ett eget bolag.

Marsden (1994) menar att det är av stor vikt att det inom organisationer finns möjlighet till karriärutveckling. Detta grundar sig i att personlig utveckling är en motiverande faktor, och personlig utveckling får man bland annat genom karriärutveckling (Passer & Smith, 2004). Föreliggande studie bekräftar dessa teorier då studien indikerar på att de bristande möjligheterna till att göra karriär har lett till en minskad motivation hos de anställda.

Dahlgren (1990) menar också att det är av betydande roll att det ska finnas utvecklingsmöjligheter för att de anställda ska känna sig motiverade. Teorin bekräftas av föreliggande studie som indikerar på att utvecklingsmöjligheter hade kunnat öka motivationen hos de anställda. Bristen på utvecklingsmöjligheter har lett till minskad motivation och att flertalet anställda ser arbetet som kortsiktigt på grund av detta. Tidigare studier visar att utvecklingsmöjligheter kan syfta på en befordran och de utvecklingsmöjligheterna som kommer med den högre befattningen (Herzberg et al., 1993). Föreliggande studie indikerar dock inte på att utvecklingsmöjligheterna nödvändigtvis behöver vara kopplat till en befordran utan kan istället syfta till personlig utveckling eller att få ett ansvarsområde etc. Vidare visar studien på att även meningsfulla arbetsuppgifter kan kopplas till utvecklingsmöjligheter. Kahn (1990) menar i det sammanhanget att meningsfulla arbetsuppgifter skulle kunna ha ett samband med ett utmanande arbete, vilket kan leda till utveckling hos den anställde.

Föreliggande studie visar på att de anställdas *kompetenser* till stor del hämmas istället för att uppmuntras. Idéer till förbättringar och förslag till ledningen uppmärksammas inte och avfärdas direkt utan diskussion. Studien indikerar på att detta har resulterat i att de

anställda inte längre försöker komma med förslag till förbättringar. Givetvis kan inte alla förslag från anställda verkställas men ledningen hade bara genom små medel kunnat lösa många problem.

Förutom anställdas kompetenser i form av bland annat idéer till förbättringar, visar föreliggande studie däremot på att anställdas sociala kompetens får tillämpas i arbetet. Det är dock inte så konstigt då den sociala biten är en stor del av arbetet i sig och man träffar mycket människor hela tiden. Arbetet kräver således att man har en social kompetens och det kan vara den viktigaste kompetensen att tillämpa då arbetet kräver denna kompetens vid kundkontakten. Samtidigt indikerar studien på att tillämpningen av kompetenser inte har en så stor påverkan på de anställdas motivation, eftersom de anställda redan från början är medvetna om att arbetet i sig inte kräver några speciella kompetenser i form av exempelvis utbildning. Således kan det antas att denna faktor inte är avgörande för de anställdas vilja att stanna kvar inom organisationen. Det finns däremot indikationer på att detta är en underliggande faktor till att många ser arbetet som kortsiktigt redan från början. Det verkar finnas en önskan om att kunna tillämpa andra kompetenser utöver den sociala kompetens som krävs, vilket till stor del saknas enligt föreliggande studie.

Kompetens är en viktig del för att de anställda ska känna motivation i sitt arbete (Passer & Smith, 2004). Föreliggande studie bekräftar denna teori då det framgick att de som får använda sin sociala kompetens är mer motiverade i jämförelse med de som inte får tillämpa andra kompetenser. Det finns även studier som visar på ett samband mellan anställdas möjlighet till att få använda sin kompetens och deras utvecklingsmöjligheter (Hackman & Oldham, 1980; Kahn, 1990). Föreliggande studie indikerar på att det inte finns några direkta utvecklingsmöjligheter inom organisationen, vilket enligt teorin till viss del skulle kunna ha ett samband med den bristande möjligheten för de anställda att kunna tillämpa andra kompetenser i sina arbetsuppgifter. Vidare visar flera studier på att om organisationer brister gällande de anställdas kompetensutveckling kan det resultera i att de anställda inte presterar mer än vad de behöver (Kantar, 1997; Kock, 2011). Föreliggande studie indikerar på att det kan finnas ett samband mellan detta och att anställda har andra kompetenser som de inte får möjlighet att tillämpa i sitt arbete inom dagligvaruhandeln.

Sammanfattningsvis indikerar föreliggande studie på att bristen av karriärutveckling och utvecklingsmöjligheter gör att många ser arbetet som kortsiktigt. Både gällande karriärutveckling och utvecklingsmöjligheter framgick att ett eget ansvarsområde är avgörande för att dessa möjligheter ska kunna uppfyllas. Förutom den sociala kompetensen som krävs i kundkontakten, indikerar föreliggande studie på att det utöver det inte krävs några särskilda kompetenser som fås genom utbildning för att klara av arbetet inom dagligvaruhandeln. Detta är något som de anställda är medvetna om redan från början, vilket visar på att kompetens inte är en faktor som spelar en avgörande roll för graden av motivation. Däremot kan det därför i föreliggande studie konstateras att detta kan vara en orsak till att anställda redan från början ser arbetet som kortsiktigt.

5.3 Hur skapas motivation till de anställdas prestationer?

Det framgick tydligt i föreliggande studie att *återkoppling* från ledningen är något som de anställda saknar. Studien visar på att detta har resulterat i att de anställda inte känner någon motivation till att utföra sitt arbete och att de inte gör mer än vad som krävs. Bara små medel i form av exempelvis positiva kommentarer gör att de anställda blir mer motiverade och känner sig uppskattade. Återkoppling är viktigt för de anställdas motivation till att prestera på arbetet. Föreliggande studie indikerar dock inte bara på att det är positiv återkoppling som saknas, utan även konstruktiv kritik gällande vad som kan bli bättre. Studien visar på att återkoppling kring vad som behöver bättras inte ges på ett konstruktivt sätt. Detta har lett till en minskad motivation hos de anställda, eftersom det är av stor vikt att veta hur och varför de gör fel för att kunna prestera bättre till nästa gång. Att ge konstruktiv kritik är således inte något som bara hade gynnat de anställda, utan även organisationen i sig då det hade kunnat få de anställda till att prestera och göra ett bättre jobb. Men föreliggande studie indikerar också på att anställda vill få återkoppling när felet är tillrättavisat för att veta om felet är åtgärdat. Ledningen brister även med sådan typ av återkoppling. Återigen handlar det om att små medel från ledningen hade kunnat motivera de anställda till att prestera bättre.

Föreliggande studie indikerar också på att kommunikationen mellan de anställda och ledningen inte fungerar särskilt bra. Ett förslag till hur det här problemet delvis kan åtgärdas är genom medarbetarsamtal. Det är i dagsläget inte obligatoriskt med sådana samtal, utan de anställda måste i så fall be om detta en gång per år. Det framgick dock att detta inte är något som de anställda utnyttjar eftersom de inte tycker att de ska

behöva be om att få ha ett samtal med sin chef. Vidare hade detta kunnat medföra flera fördelar för samtliga parter. Dels hade ledningen lärt känna sina anställda på ett mer personligt plan, vilket hade kunnat leda till en förbättrad kommunikation. Dels för att det hade gett de anställda en avsatt tid där de hade haft möjlighet att uttrycka sina åsikter och funderingar till ledningen. Eftersom föreliggande studie indikerar på att bristen på återkoppling är ett stort problem kan det tänkas att ett flertal hade berört denna fråga om de hade haft obligatoriska medarbetarsamtal.

För att de anställda ska vara tillräckligt motiverade för att nå organisationens mål är det viktigt att de får återkoppling för sitt arbete menar Locke (1996). Chhokar och Wallin (1984) beskriver även de vilken stor betydelse återkoppling har för de anställdas prestationer. Dessa teorier bekräftas i föreliggande studie som indikerar på att bristen av återkoppling har lett till minskad eller utebliven arbetsmotivation hos de anställda. Således resulterar detta i att det blir svårare för organisationen att nå sina mål, eftersom de anställda inte presterar som de hade gjort i fall de hade fått återkoppling för sitt utförda arbete. Vidare menar Locke (1996) att även om återkopplingen inte skulle vara positiv, bör de anställda få vetskap om detta så att de kan göra annorlunda till nästa gång. Denna typ av återkoppling hade kunnat motivera anställda till att prestera bättre nästa gång eftersom de vill leva upp till organisationens förväntningar (Locke, 1996). Föreliggande studie bekräftar denna teori då studien tydligt indikerar på att konstruktiv kritik hade kunnat öka motivationen hos de anställda, eftersom de då hade fått vetskap om vad de hade kunnat förbättra. Vidare hade detta i sin tur också kunnat leda till att de anställda strävar efter att prestera bättre till nästa gång.

Föreliggande studie visar på att *autonomi*, det vill säga hur självständiga de anställda är att påverka sina arbetsuppgifter, inte är en faktor som är i närheten av lika motiverande som exempelvis återkoppling. Det framgick i studien att det finns vissa arbetsuppgifter som ska göras och det finns ett schema på hur och när de ska göras. De anställda kan påverka i vilken ordning de vill göra sysslorna samt hur varorna ska exponeras, men i övrigt går det inte att påverka arbetsuppgifterna i sig. Studien indikerar inte på att detta är ett stort problem eftersom det finns en medvetenhet om den bristande autonomi redan innan anställning. Föreliggande studie visar överlag att det finns en medvetenhet om vilken typ av arbetsuppgifter som man kommer få utföra om man börjar arbeta inom dagligvaruhandeln. Det är inte direkt ett jobb som är känt för att vara ett kreativt yrke

med mycket att säga till om. Även om föreliggande studie visar på att anställda är medvetna om detta redan från början, indikerar studien till viss del på att det finns en önskan om att få använda sin kreativitet, delaktighet och att få lite fria tyglar. Studien visar på att dessa önskningar kan uppfyllas genom ett eget ansvarsområde, vilket diskuterades närmare under rubriken arbetsuppgifter.

Kahn (1990) menar att det är viktigt att anställda ska få använda sin kreativitet i sitt arbete. Föreliggande studie visar på att arbetet är monotont och att arbetsuppgifterna är styrda, vilket hämmar anställdas tillämpning av kreativitet. Teorin bekräftas således av föreliggande studie då det framgick att de anställdas oförmåga att tillämpa sin kreativitet är något som saknas hos de anställda. Vidare menar Hackman och Oldham (1980) att frihet har en positiv påverkan för de anställdas arbetsmotivation. Även denna teori bekräftas i föreliggande studie då studien indikerar på att möjligheten att exempelvis få bestämma i vilken ordning man ska utföra sina arbetsuppgifter kan leda till en ökad arbetsmotivation hos de anställda.

Sammanfattningsvis kan det i föreliggande studie konstateras att återkoppling är den viktigaste motivationsfaktorn, både inom området prestation och i arbetet som helhet. Det är således bristen på återkoppling som gör att de anställda är omotiverade i sitt arbete. Vidare indikerar studien på att autonomi inte har en betydande roll för arbetsmotivationen, eftersom de anställda redan från början är medvetna om att de arbetar inom en bransch där man inte direkt har möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter.

5.4 Personalomsättning

Det kan diskuteras om föreliggande studie visar att ledningen har för avsikt att motivera sina anställda eller om de har som strategi att anställa många yngre för att bibehålla den höga personalomsättningen. Det krävs ansträngningar för att motivera sina anställda. I den aktuella organisationen slutar lika många som de anställer varje år, vilket är ett högt antal jämfört med många andra branscher. När en anställd väljer att lämna organisationen går de miste om den anställdas erfarenheter och dennes överföring av kunskaper till nyanställda (Linelöv-Danielsson, 2003).

Inom dagligvaruhandeln är det känt att det är stora problem med den höga personalomsättningen (Turner, 1994). Detta skulle kunna bero på flera olika anledningar. För det första är dagligvaruhandeln en bransch som inte ställer några krav på utbildning, samt att det är flexibla arbetstider (Isaksson et al., 2004). Det här leder till att majoriteten av de anställda inom dagligvaruhandeln är väldigt unga. Att vara anställd inom dagligvaruhandeln är i många fall ett förstagångs-arbete där unga individer börjar jobba innan de startar sin utbildning eller för att få erfarenhet och referenser för framtida anställningar. Detta leder till att dagligvaruhandeln ofta ses som en genomgångsbransch, vilket medför stora kostnader, bland annat vid nyrekryteringar (Linelöv-Danielsson, 2003).

Frågan som bör ställas är om den höga personalomsättningen enbart är en summa av att majoriteten av de som anställs är yngre och ser arbetet som kortsiktigt, eller om det beror på att organisationer inte kan behålla de anställda på grund av att de saknar motivation i sitt arbete? Enligt Johansson och Jorén (2011) går de anställdas grad av motivation hand i hand med om de väljer att stanna kvar inom organisationen eller lämna den. Föreliggande studie visar på ett stort antal anställda som kommer att lämna organisationen för att söka andra jobb. Det kan antas att de förlorar kompetenser och det leder i långa loppet till förluster för organisationen. Det är troligt att de anställda som har lång erfarenhet inom organisationen har kompetenser till att utföra arbetsuppgifterna på ett mer effektivt sätt. Det skulle också vara tänkbart att kunderna uppskattar kunnig personal mer och att det leder till att de väljer den aktuella organisationen framför andra konkurrerande organisationer inom dagligvaruhandeln. På sikt kan organisationers höga personalomsättning leda till stora förluster för organisationen i form av förlorad kompetens och därmed även en negativ påverkan på deras lönsamhet.

6 Slutsats

I detta kapitlet kommer föreliggande studiers syfte att besvaras. Vidare kommer studiens bidrag att redogöras och de praktiska implikationerna kommer att tas upp.

Avslutningsvis ges förslag till framtida forskning samt en diskussion gällande kritik till studiens genomförande.

Underlaget till föreliggande studie är att bristen på motivation hos de anställda inom dagligvaruhandeln gör att de väljer att inte stanna kvar inom organisationen under en längre period. Detta har en negativ påverkan på organisationens lönsamhet i form av bland annat höga personal- och rekryteringskostnader. Syftet med föreliggande studie var därför att undersöka vilka faktorer som kan motivera de anställda till att fortsätta sin anställning inom dagligvaruhandeln. För att besvara studiens syfte användes en teoretisk referensram som utgick från utvalda motivationsfaktorer från Frederick Herzbergs tvåfaktorteori. De forskningsfrågor som har ställts för att kunna besvara studiens syfte kommer att besvaras nedan.

- Hur skapas motivation i de anställdas arbetsuppgifter?

Den faktor gällande arbetsuppgifter som visat sig spela störst roll för de anställdas motivation och deras vilja att stanna kvar inom dagligvaruhandeln är att arbetsuppgifterna ska kännas *meningsfulla*. Denna meningsfullhet uppnås genom att de anställda får ha ett eget ansvarsområde. De anställda anser inte att typen av ansvarsområde spelar någon roll, utan att det är fria tyglar och ansvaret i sig som är det viktiga. *Variation* i arbetsuppgifterna har också en påverkan på de anställdas grad av motivation, men har inte alls den inverkan på de anställdas benägenhet att stanna kvar inom dagligvaruhandeln, som ett ansvarsområde har.

- Hur skapas motivation till utveckling?

De anställdas benägenhet att fortsätta sin anställning inom dagligvaruhandeln under en längre tid uteblir när de anställda inte ser att det finns någon möjlighet till *karriärutveckling* eller *utvecklingsmöjligheter* inom organisationen. Redan i början av anställningen kan benägenheten att avsluta sin anställning finnas på grund av bristen på utvecklingsmöjligheter.

Redan innan påbörjad anställning inom dagligvaruhandeln är de anställda medvetna om att det utöver den sociala kompetensen som krävs inom dagligvaruhandeln, inte krävs några speciella *kompetenser* i form av exempelvis utbildning för att klara av arbetet. Detta påverkar inte de anställdas grad av motivation eftersom de anställda är medvetna om det redan från början.

Däremot finns benägenheter hos de anställda som visar på att tillämpningen av andra kompetenser i sitt arbete än den sociala är önskvärda, vilket indikerar på att detta kan påverka de anställdas benägenhet till att arbeta inom organisationen under en längre period.

- Hur skapas motivation till de anställdas prestationer?

Den faktor som spelar störst roll gällande anställdas benägenhet att fortsätta sin anställning inom dagligvaruhandeln är *återkoppling*. De anställda anser att både positiva kommentarer och konstruktiv kritik är av stor vikt för deras grad av motivation och bristen på sådan form av återkoppling gör de anställda benägna att avsluta sin anställning inom dagligvaruhandeln.

Autonomi har däremot inte någon stor påverkan på de anställdas motivation i arbetet, även om det finns en viss önskan hos de anställda om självständighet i deras arbetsuppgifter.

Dagligvaruhandeln är en arbetsplats med hög personalomsättning.

Personalomsättningen ger bland annat höga personal- och rekryteringskostnader.

Därför är det viktigt att undersöka vilka faktorer som kan motivera anställda till att fortsätta sin anställning inom dagligvaruhandeln. De faktorer som är avgörande för de anställdas benägenhet att stanna kvar inom dagligvaruhandeln är att arbetsuppgifterna känns meningsfulla, främst genom att få ett eget ansvarsområde. Det är också avgörande att de anställda får återkoppling. Bristen på karriärutveckling och utvecklingsmöjligheter bidrar till att arbetet ses som kortsiktigt. Många av de som anställs är unga och i början av sin karriär. Studien visar vilka faktorer som kan påverka dem till att se arbetet som långsiktigt och fortsätta sin anställning inom dagligvaruhandeln.

6.1 Vetenskapligt bidrag

Studien har bidragit med en ökad förståelse för hur en organisation ska arbeta för att de anställda ska känna tillräckligt hög arbetsmotivation för att vilja fortsätta sin anställning. Resultatet bekräftade tidigare teorier, att det finns flera motivationsfaktorer som bidrar till de anställdas vilja att stanna kvar inom organisationen. Studien har således bidragit med en bekräftelse på att tidigare teori stämmer överens med hur det ser ut idag och att det fortfarande är samma motivationsfaktorer som är relevanta för att de anställda ska vilja vara kvar inom organisationen.

6.2 Praktiska implikationer

För att motivera de anställda till att vilja fortsätta sitt arbete inom dagligvaruhandeln kan organisationen göra följande:

- Säkerställa att de anställda får både positiv och konstruktiv återkoppling.
- Införa obligatoriska medarbetarsamtal en gång om året.
- Försöka förändra de anställdas inställning till varför vissa arbetsuppgifter ska utföras.
- Uppmuntra till interna utbildningar för ökad kompetens hos de anställda.

Om organisationen tagit hänsyn till ovanstående punkter hade de kunnat motivera de anställda till att vilja fortsätta sin anställning inom organisationen.

6.3 Förslag till framtida forskning

Förslag till framtida forskning inom det studerande området skulle kunna vara att göra en större kvalitativ studie där man inkluderar ett flertal organisationer inom dagligvaruhandeln, alternativt konkurrerande organisationer. Det skulle vara intressant att se om resultatet skulle bli detsamma, eller om det skiljer sig åt. Det skulle mycket väl kunna bli olika resultat med tanke på att hygienfaktorerna kan skilja sig åt beroende på vilken organisation som undersöks. Vidare ser föreliggande studie på skillnader mellan olika individer och vad som kan motivera dem. Det har inte tagits någon hänsyn till ålder eller kön, utan endast till anställningens längd. Framtida forskning hade förslagsvis kunnat se vad som kan motivera olika individer genom att använda sig av andra variabler.

6.4 Kritik till studien

Det finns somliga delar av studien som viss kritik kan riktas mot. Studiens teoretiska referensram utgick från Frederick Herzbergs tvåfaktorteori som består av sex olika motivationsfaktorer. Föreliggande studie har avgränsats och enbart syftat till att ta upp tre utvalda motivationsfaktorer. Faktorerna avancemang, erkännande och ansvar benämns således inte alls. De här aspekterna hade kunnat påverka studiens resultat. Vidare utgick föreliggande studie från semistrukturerade intervjuer med tio olika anställda inom den aktuella organisationen. Kritik kan riktas mot att resultatet endast skildrar uppfattningarna från ett fåtal individer. Studien har därför inte uppnått fullständig mättnad. Då föreliggande studie syftade till att få fram djupgående svar ansågs det här antalet anställda tillräckligt och eftersom resultatet visade så pass lika åsikter från samtliga anställda anser vi ändå att det finns möjlighet att se ett visst mönster. Ytterligare anställda hade därför varit överflödiga då de sannolikt inte skulle kunna bidra med information som inte redan behandlats i tidigare intervjuer. Kritik kan också riktas mot att föreliggande studie enbart använder sig av en fallorganisation. För att få fram mer generella uppfattningar hade man istället kunnat studera flera olika fallorganisationer. Men vi anser ändå att studien har uppfyllt syftet och gett svar på de angivna frågeställningarna och vi är därför nöjda med resultatet.

7 Referenser

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

Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 150–169.

Ashford, S.J., Cummings, L.L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.

Bakka, J., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Stockholm: Liber.

Booth, S., Hamer, K. (2007). Labour turnover in the retail industry, Predicting the role of individual, organisational and environmental factors. *Department of Management*. Reading, UK: University of Reading.

Bryman, A., Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Chhokar, J. S., Wallin, J. A. (1984). A field study of the effect of feedback frequency on performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 524-530.

Dahlgren, P.O. (1990). *Hur har du det på jobbet?* Borås: Centraltryckeriet.

Dahlström, K. (2011). *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning*. Pozkal: Studentlitteratur.

Dougherty, V. (1999). Knowledge is about people, not databases. *Industrial and Commercial Training*, 31, 262-266.

Gagné, E., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Geldenhuis, M., Laba, K., Venter, C.M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *Journal of Industrial Psychology*, 40, 59-69.

Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 17, 57-71.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publisher.

Hughes, R.L., Ginnett, R.C., Curphy, G.J. (2002). *Leadership, 4th edition*. New York: McGraw-Hill.

HUI Research. (2015). *Detaljhandeln i Sverige omsätter 610 miljarder kronor*. Hämtad 3 maj, 2016, från <http://www.hui.se/nyheter/detaljhandeln-i-sverige-omsatter-610-miljarder-kronor>

ICA Gruppen. (2016). *Om ICA Gruppen*. Hämtad 10 april, 2016, från <http://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#/>

Isaksson, K., Johansson, G., Sjöberg, A. (2004). Work values among the unemployed: Changes over time and some gender differences. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 207–214.

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Johanson, U., Johrén, A. (2011). *Personalekonomi idag*. Upplaga: 2. Liber: Malmö.

- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kanter, R. (1997). *Men and women of the corporation*. New York: Basic books.
- Kock, H. (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Landy, F.J., Conte, J.M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Liao, L. (2008). *Impact of Manager`s Social Power on R&D Employees Knowledge Sharing Behaviour*. *International Journal of Technology Management*, 41, 169-182.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw-Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testing*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Lindh, G., Lisper, H.O. (1990). *Samtal för förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Locke, E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- Malterud, K. (2009). *Kvalitativ metod i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Marsden, P.V. (1994). The hiring process: Recruitment Methods. *The American Behavioral Scientist*, 79-99.
- Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Tesearch, and Practice. *The academy of management review*, 7, 80-88.
- Millward, L. (2005). *Understanding Occupational & Organizational Pschychology*. London: Sage Publications.

- Näswall, K., Hellgren, J., Sverke, M. (2008). *The individual in the changing work life: introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Parsons, E., Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 121-131.
- Passer, M.W., Smith, R. E. (2004). *Psychology The science of mind and behaviour*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Pinder, C.C. (2008). *Work motivation in organizational behaviour*. New York: Psychology Press.
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. (2003). *Management and the Worker*. London: Routledge.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Sharkie, R. (2005). Knowledge Management Research & Practice. *Operational Research Society*, 3, 37-44.
- Shaw, J.D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review 2011*, 3, 187-213
- Statistiska centralbyrån. (2016). *Försäljningsvolymen i detaljhandeln ökade i januari*. Hämtad 3 maj, 2016, från http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Handel-med-varor-och-tjanster/Inrikeshandel/Omsattning-inom-tjanstesektorn/6629/6636/Behallare-for-Press/399633/#
- Staw, B.M. (1986). Organizational Psychology and the pursuit of the Happy/ Productive Worker. *California Management Review*, 28, 12-30.
- Svensk handel. (2015). *Visstidsanställningar i detaljhandeln och hotell- och restaurang*. Hämtad 15 mars, från <http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/rapporter-2015/visstidsanstallningar.pdf>

Toulson, P., Dewe, P. (2004). HR accounting as a measurement tool. *Human Resource Management Journal*, 14, 75-90.

Tremblay, M.A., Blanchard, C., Taylor, S., Pelletier, L.G., Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Journal of Behavioural Science*, 41, 213-226.

Turner, T. (1994). Internal labour markets and employments systems. *International Journal of Manpower*, 15, 15-26.

Vetenskapsrådet. (2009). *Forskningsetiska principer*. Hämtad 16 februari, 2016, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Wolvén, L.E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

8 Bilagor

Bilaga 1 - Individuella reflektioner

Jennifer Carlsson

Redan i början av höstterminen år 2015 började jag och Linnea att diskutera om vi skulle skriva examensarbetet ihop. Det var vid tidpunkten nästan ett halvår kvar tills vi skulle börja med studien men redan då började vi spekulera i vad vi ville skriva om. Vi var båda två intresserade av samma områden och visste direkt att vi ville skriva om management, vilket gjorde hela processen kring val av ämne mycket enklare.

Sedan i höstas har tankarna gått fram och tillbaka och det tog relativt lång tid innan vi visste exakt vad vi ville skriva om. Även om området var solklart från början var det en väldigt krånglig väg fram till problembakgrunden. Vi var länge inne på att skriva om ledarskap men kände att vi inte riktigt hittade rätt väg att gå. Då kom vi att tänka på ett seminarium vi haft tidigare under terminen där vi diskuterade den höga personalomsättningen inom detaljhandeln och hur intressant vi tyckte att ämnet var. Vi började prata om vad det är som gör att de anställda väljer att lämna sin anställning efter så kort tid. Det blev då tydligt att det var det här ämnet vi ville fördjupa oss i och studera.

Den kämpigaste perioden var definitivt i början av arbetet. Vi hade sedan starten en tydlig målbild men det var tungt att formulera en problembakgrund som skulle leda oss dit. När vi tillslut fått fram en problematisering och forskningsfrågor och kunde börja med vår studie så gick det inte alls lika trögt och det har mestadels varit en rolig process.

Efter att problembakgrunden var formulerad var det dags att börja med den teoretiska referensramen. Här fanns det vissa svårigheter i att selektera de mest relevanta teorierna eftersom det finns så många motivationsteorier som alla hade varit intressanta att bejaka i studien. Vi valde dock att ta med de som vi ansåg var mest relevanta och intressanta i relation till vårt valda studieområde och majoriteten av den teoretiska referensramen grundar sig på samma teori, Frederick Herzbergs tvåfaktorteori, som har studerats väldigt djupgående.

När teorikapitlet var sammanställt skulle metod väljas. Det föll sig naturligt att det var en kvalitativ studie vi ville genomföra. Vår målsättning var att få reda på de anställdas

uppfattningar och få djupgående svar på vad det är som motiverar dem i sin anställning. Vi sammanställde en intervjuguide och valde att genomföra semistrukturerade intervjuer. Genomförandet av intervjuer var nog den roligaste delen av arbetet då det var här studien faktiskt började forma sig och ett resultat började bildas.

Jag hade förväntat mig att examensarbetet skulle vara en tuff utmaning, men jag hade ingen aning om att det skulle vara så kämpigt och tidskrävande som det faktiskt har varit. Det har varit många tuffa perioder fyllda av stress och oro. Framförallt har det dock varit väldigt roligt att författa den här uppsatsen. Det har varit skönt att ha en medförfattare och inte behöva skriva ensam. Jag har alltid haft någon att diskutera och bolla idéer med, och framförallt någon som har stöttat mig hela vägen och ställt upp när jag själv har haft det kämpigt. Vi har hela tiden delat på allt ansvar och haft varandra att stötta oss emot.

Det har varit mycket intressant att skriva om motivationsfaktorer. Resultatet av vår studie visade på en stor brist i kommunikation hos ledningen och att relationen mellan de anställda och cheferna i hög grad behöver förbättras på flera plan. Jag tror att det varit så intressant att utföra den här studien just för att jag börjar att sätta mig in i deras position och reflektera över vad som skulle kunna göras annorlunda. I mitt framtida arbetsliv hoppas jag på att kunna utnyttja mina nya kompetenser som examensarbetet har gett mig.

Sammanfattningsvis vill jag säga att det har varit fantastiskt lärorikt men framförallt väldigt roligt att få vara författare till den här uppsatsen. Vi har under arbetets gång stött på många intressanta människor som haft spännande åsikter att dela med sig av och som har varit ett stort bidrag både till uppsatsen och till mig själv personligen.

Linnea Lundén

I början av processen kändes det väldigt tungt då det var mycket nytt att sätta sig in i samtidigt som jag inte visste vad som väntade då jag aldrig skrivit ett sådant omfattande arbete tidigare. I början av processen lade vi framför allt mycket tid på att fundera över vad vi ville undersöka i föreliggande studie. Det fanns flera olika delar inom företagsekonomi som jag ansåg kändes relevanta och intressanta att studera. Efter att vi tillslut kom fram till att arbetsmotivation kändes ett aktuellt ämne att undersöka uppstod nästa problem - problembakgrunden. Eftersom jag inte direkt tidigare har utformat en problembakgrund på det sättet som vi skulle göra i denna studie blev detta en utmaning. Det tog lite tid innan vi förstod hur diskussionen skulle föras och vad som var relevant att ta med.

Något som jag saknar från tidigare kurser är att vi har fått så lite information om hur en uppsats ska utformas och skrivas. Tidigare uppgifter som vi har haft i vår utbildning har inte alls ställt lika höga krav och sett ut på samma sätt som det har gjort i denna uppsatsen. En önskan från min sida hade varit att vi haft hårdare krav från början så att man hade haft en bättre grund att stå på och varit mer förberedd på vad det ställs för krav på ett examensarbete. Framför allt känner jag att själva metodkapitlet kom lite som en chock. I tidigare arbeten och kurser har denna delen inte ens varit hälften så omfattande som den har varit i vår uppsats. Samtidigt har det varit otroligt lärorikt.

Förutom denna problematik som nämndes ovan flöt arbetet på bra och seminarierna som vi har haft vid sidan av examensarbetet i vår metodkurs har varit väldigt givande. Jag tyckte det var väldigt positivt att få höra andras åsikter och idéer utifrån, då jag tror att det lätt kan bli att man stirrar sig blind. Det var även intressant och lärorikt att ta del av andras uppsatser och det gjorde även att vi fick lite tips och idéer till vår föreliggande studie. På ett sätt anser jag alltså att det har varit givande att ha dessa kurser parallellt. Samtidigt har det stundvis varit lite mycket att fokusera på flera uppgifter och två kurser samtidigt. Ett alternativ hade kunnat vara att man har metodkursen först, för att ha en god grund att stå på när man sedan ska börja sitt skrivande på uppsatsen.

Samarbetet mellan mig och Jennifer anser jag har funkat bra. Det känns som att vi har kompletterat varandra på ett bra sätt och haft liknande tankesätt och idéer gällande skrivandet och arbetets innehåller. Vi har även kunnat anpassa våra scheman till

varandra för att få ihop tid att plugga tillsammans och vi har verkligen prioriterat att mestadels sitta ihop och skrivit på uppsatsen. Det gör att vi har kunnat diskutera och ta upp problem som har uppstått under skrivandets gång. Det har även gjort att vi har fått en bra helhet i arbetet där båda har varit lika delaktiga. Inför varje möte har vi också oftast bestämt delmål gällande vad vi ska göra, vilket fungerade väldigt bra. Jag tror att vårt goda samarbete har varit av betydande roll för det resultat som vi har uppnått i föreliggande studie.

Avslutningsvis har denna uppsatsen verkligen varit utvecklande för mig i mitt skrivande och det har gett mig ökade kunskaper inom rapportskrivning. Det har även varit givande att ha fått göra en riktig undersökning där man har varit delaktiga i samtliga processer. Detta har varit en av de svåraste delarna under min studietid, men samtidigt en av de roligaste och mest lärorika. Detta har gett mig en god grund att stå på inför andra akademiska verk och framtiden.

Bilaga 2 - Informationsbrev

Hej,

Vi är två studenter från Högskolan i Skövde som studerar företagsekonomi och den här terminen skriver vår kandidatuppsats. Syftet med vår studie är att undersöka vad som kan motivera anställda på sin arbetsplats och vi har valt att rikta in oss på dagligvaruhandeln. Den föreliggande studien kommer att baseras på ett antal intervjuer med anställda inom dagligvaruhandeln och vi undrar nu om ni skulle vilja hjälpa oss och vara en del i vår studie. Resultatet kommer självklart att behandlas konfidentiellt och ni är helt anonyma. Deltagandet är frivilligt och ni kan när som helst välja att avbryta intervjun.

Genomförandet av intervjun kommer att ta ungefär en timme och ni behöver inte förbereda er på något speciellt sätt innan, vi är bara ute efter att få era personliga uppfattningar kring vårt studieområde. Resultaten av intervjuerna kommer att analyseras och sedan användas i vår uppsats. Om ni är intresserade av att se resultaten i någon form efteråt finns möjlighet till det. Vid frågor eller funderingar är ni välkomna att kontakta oss.

Kontaktuppgifter:

Jennifer Carlsson: jenniferc@live.se

Linnea Lundén: linnea_lunden@hotmail.com

Vi skulle vara väldigt tacksamma om ni vill delta i vår studie.

Tack på förhand

Med vänliga hälsningar

Jennifer och Linnea

Bilaga 3 - Intervjuguide

Följande intervjuguide ligger till grund för de intervjuer som genomfördes med utvalda anställda från organisationen i föreliggande studie.

Bakgrundsfrågor

- Berätta lite om dig själv?
- Hur länge har du varit anställd i butiken?
- Hur ser din nuvarande anställning ut? Fast, visstid?
- Är det här din huvudsakliga sysselsättning?
- Har du tidigare arbetat på ett företag inom samma bransch?
- Vad fick dig att söka dig till tjänsten i den här butiken?
- Såg du arbetet som långsiktigt eller kortsiktigt då du började och har det förändrats över tid?
- Var ser du dig själv karriärmässigt om 5 år?
- Om du är kvar i butiken, vill du ha annorlunda arbetsuppgifter?

Motivation i arbetet

Arbetsuppgifter

- Vad är meningsfulla arbetsuppgifter för dig?
- Hur ser variationen i dina arbetsuppgifter ut?
- Vad stimulerar dig i ditt arbete?

Utveckling

- Hur ser utvecklingsmöjligheterna ut på din arbetsplats?
- Kan du göra karriär på din arbetsplats?
- Känner du att du får tillämpa dina kompetenser på din arbetsplats?

Prestation

- Är det viktigt att du får återkoppling?
- Vilken typ av återkoppling vill du ha?
- Känner du att du får påverka hur dina arbetsuppgifter ser ut?
- Hur självständig kan du vara?

Övriga frågor

- Finns det någonting du skulle vilja tillägga som inte har tagits upp under intervjun?
- Finns det någonting du skulle vilja tillägga till någon av de föregående frågorna som har ställts?

Bilaga 4 - Intervjuguide för telefonintervju

Följande intervjuguide ligger till grund för telefonintervjun med personalchefen i studiens utvalda organisation.

- Hur länge har butiken funnits?
- Hur stor är butiken till ytan?
- Hur ser butikens omsättning ut?
- Hur många anställda har ni?
- Hur ser omsättningen på personalen ut (ungefär hur många slutar varje år och ungefär hur många anställer ni varje år)?
- Vad ligger lönen på?
- Hur ser löneutvecklingen ut?
- Hur ser företagets policy ut?
- Hur ser ledningen ut och hur är organisationen uppbyggd?
- Hur ser anställningsförhållandena/anställningsvillkoren ut?
- Hur ser anställningstryggheten ut?