

## **MELLANCHEFENS ARBETSMOTIVATION**

En kvalitativ studie kring  
arbetsmotivation utifrån mellancheferns  
perspektiv

## **MIDDLE-LEVEL MANAGERS WORKMOTIVATION**

A qualitative study around  
workmotivation from the middle-level  
managers perspective

Examensarbete inom huvudområdet  
företagsekonomi  
Butikschefsprogrammet (BCP)  
Grundnivå 15 Högskolepoäng  
Vårtermin 2013

Jessica Carlsson

Handledare: Tony Pehrson  
Examinator: Torbjörn Ljungkvist

## **Sammanfattning**

Varje dag arbetar tusentals mellanchefer i våra svenska dagligvarubutiker med målet att genom optimal styrning nå upp till uppsatta avdelningsmål. Detta samtidigt som personalen ställer krav på sitt arbete och samtidigt som kunderna skall vara i fokus och uppmärksammas. Detta ställer höga krav på att som butik ha mellanchefer som upplever arbetet som motiverande, då motiverade individer tenderar att prestera bättre resultat än icke-motiverade individer. Denna kvalitativa studie behandlar arbetsmotivationen bland mellanchefer i svenska dagligvarubutiker och har för avsikt att undersöka vilka faktorer som kan bidra till arbetsmotivation hos dessa mellanchefer. Denna studie visar att faktorer såsom ansvar, utveckling, varierande och utmanande arbetsuppgifter, feedback samt relationen till andra kollegor är centrala element för respondenternas upplevda motivation i arbetet. Resultatet i denna studie kan dock inte generaliseras, men kan trots detta ses som ett viktigt och relevant bidrag för både framtida forskning på området arbetsmotivation, men också som ett relevant bidrag i butikschefens arbete med att utforma olika incitament och belöningsinstrument för mellanchefer i dagligvarubutiker.

## **Abstract**

Every day thousands of middle-level managers work in our Swedish grocery stores with the goal to reach set department targets through optimal control. At the same time as the staff require their work to be satisfied, and at the same time the customers must be in focus and attention to. This reality places high demands on the shop to have middle-level managers who experience work as motivating, as motivated individuals tend to perform better than non-motivated individuals. This qualitative study addresses the motivation among middle-level managers in Swedish grocery stores and intends to investigate factors that may contribute to the motivation of these managers. This study shows that factors such as responsibility, development, challenging tasks, feedback and the relationship to other colleagues are a potential key elements of the respondents' perceived motivation at work. The results of this study cannot be generalized, but can nevertheless be seen as an important and relevant contribution in the store manager's efforts to devise incentives and incentive instruments for middle-level managers in grocery stores.

## **Innehållsförteckning**

Sammanfattning .....	2
Abstract .....	2
<b>1 Inledning .....</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund & Problemställning .....	5
1.2 Syfte.....	6
1.3 Problemformulering.....	7
1.4 Avgränsningar .....	7
1.5 Centrala begrepp .....	7
<b>2. Metod .....</b>	<b>8</b>
2.1 Utveckling av problemställning.....	8
2.2 Val av undersökningsutformning och metod.....	9
2.3 Val av enheter .....	11
2.4 Genomförande av analys och slutsats.....	11
2.5 Val av litteratur .....	12
2.6 Kritisering av metodval .....	13
2.7 Etiska aspekter.....	15
<b>3. Teoretisk referensram .....</b>	<b>16</b>
3.1 Mellanchefens arbetsmotivation.....	16
3.2 McClellands tre centrala behov .....	17
3.3 Herzbergs tvåfaktor teori.....	18
3.4 Hackman & Oldhams fem dimensioner i arbetsutformningen.....	19
3.5 Sammanfattning teoretisk referensram.....	20

<b>4. Empiri .....</b>	<b>21</b>
4.1 Beskrivning av utvalda undersökningsenheter .....	21
4.2 Beskrivning av undersökningens respondenter .....	22
4.3 Respondent A .....	22
4.3.1 Respondent B.....	24
4.3.2 Respondent C.....	25
4.3.3 Respondent D .....	26
4.3.4 Respondent E.....	27
4.4 Sammanfattning.....	29
<b>5. Analys.....</b>	<b>30</b>
5.1 Mellancheferers arbetsmotivation .....	30
5.2 McClellands tre centrala behov .....	32
5.3 Herzbergs tvåfaktor teori .....	33
5.4 Hackman & Oldhams fem dimensioner i arbetsutformningen .....	34
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>36</b>
6.1 Avslutande diskussion .....	38
<b>7. Referenslista .....</b>	<b>40</b>
<i>Bilaga 1. Individuella reflektioner.....</i>	<i>43</i>
<i>Bilaga 2. Intervjuguide till mellanchefer.....</i>	<i>46</i>

## **1 Inledning**

*Motivation är en social konstruktion det vill säga att vad som motiverar en individ till att prestera i sitt arbete kan skilja sig mellan olika individer (Jönsson, Strannegård 2009). I arbetet som mellanchefer ingår uppgiften att skapa arbetsmotivation bland medarbetarna så att de utför sina uppgifter på ett värdeskapande sätt och med fokus på att tillgodose kundens behov, vilket i sin tur fordrar att även mellancheferna är motiverade i sitt arbete (Wieseke, Florian, Alavi, & Kessler-Thönes, 2011).*

*Med utgångspunkt på att utifrån mellanchefernas perspektiv granska vilka faktorer som bidrar till att dessa chefer motiveras på sin arbetsplats kommer uppsatsen rikta fokus på att finna indikationer på vad som kan motivera anställda mellanchefer, såsom säljledare, inom den svenska dagligvaruhandeln.*

### **1.1 Bakgrund & Problemställning**

Konkurrensen inom handeln med dagligvaror är hög och stora dagligvarubutiker tycks utsättas för ansenlig konkurrens från andra aktörer med liknande butikskoncept (Jørgensen 2011). Detta resulterar i ett ökat behov att som dagligvarubutik ha motiverad personal då motiverade individer tenderar till att ha en positiv attityd samt prestera bättre än individer som saknar arbetsmotivation (Jacobsen & Thorsvik, 2010; Guiseppi, Forgionne & Peeters, 1982). Som företag bör man därmed se personalen som sin främsta resurs samt vara medveten om att motiverade medarbetare är en källa till överlevnad och för att uppnå framgång (Lindner, 1998; Jönsson & Strannegård, 2009). För att detta ska möjliggöras krävs att chef och medarbetare är motiverade och ges de resurser som fordras för att prestera på bästa möjliga sätt. En av de tidiga forskarna inom området motivation var Maslow, som valde att beskriva motivation utifrån en behovspyramid (Maslow, 1987). Två andra forskare som arbetat fram en teori kring arbetsmotivation är Hackman & Oldham (1975), som i sin motivationsteori beskriver fem centrala dimensioner i arbetet som bör ligga till grund för utformningen av arbetsuppgiften. Dessa dimensioner är uppgiftsidentifikation, betydelsen av uppgiften, feedback, kunskapsvariation samt i vilken utsträckning individen upplever personligt ansvar. En annan framgångsrik forskare kring motivation var Frederick Herzberg som menade att individer påverkas av två olika faktorer i sitt arbete, hygienfaktorer, vilka har med arbetssituationen att göra och motivationsfaktorer, vilka inkluderar faktorer kring arbetets innehåll (Herzberg, Mausner, Snyderman 2004). En tredje forskare om motivation som bör nämnas är McClelland (1987), som bygger sin motivationsteori kring tre behov; maktbehovet, behovet av gemenskap samt behovet av att prestera.

Mellanchefens motivation spelar en central roll för spridning av motivation till medarbetare. När mellancheferna är verkligt övertygade och motiverade att utföra sina uppgifter kan detta påverka medarbetarnas motivation i positiv bemärkelse (Wieseke, Florian, Alavi, & Kessler-Thönes, 2011). Det är välkänt att arbetstillfredsställelse och motivation är nära sammankopplat till hur väl individen presterar samt vilken attityd denne har i sitt arbetsutövande och att motivation kan skilja sig mellan olika individer (Jacobsen & Thorsvik, 2010; Guiseppi, Forgionne & Peeters, 1982). I en grekisk studie kring arbetsmotivation bland anställda som arbetar i försäljningssektorn, har man funnit att både hel- och deltidsanställda främst motiveras av belöning genom lön, vänskapsband med kollegor samt säkerheten i arbetet (Stefanos & Dimitrios, 2010). Vidare menar Klein & Hodges (2001) att monetära belöningar resulterar i bättre prestationer och därigenom generera bättre resultat, samt att denna motivationsfaktor kan öka noggrannheten i arbetsutövandet. Ambrose & Kulik (1999) har dock en annan uppfattning, de menar att monetära belöningar endast tenderar till att ha kortsiktig effekt på medarbetarnas arbetsmotivation (i: Andersson, Kazemi, Tengblad, Wickelgren, 2013).

Som butiksledning följer ansvaret att motivera, utforma och anpassa olika incitament och motivationsåtgärder för att generera arbetsmotivation bland butikens mellanchefer, vilket i sin tur fordrar kunskap kring vilka faktorer som kan bidra till att skapa arbetsmotivation bland mellanchefer. Därmed är denna uppsats relevant för personer som har till uppgift att motivera mellanchefer inom dagligvaruhandeln.

## **1.2 Syfte**

Uppsatsen syftar till att utifrån mellanchefernas perspektiv finna indikationer på vilka faktorer som kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer anställda i svenska dagligvarubutiker. Genom att utföra kvalitativa intervjuer med mellanchefer inom utvalda dagligvarubutiker är målet att uppsatsen skall ge butikscheferna inom denna bransch användbar information kring vilka faktorer som kan bidra till att mellanchefer inom dagligvaruhandeln motiveras i sitt arbete. Vidare vill uppsatsen vara ett hjälpsamt bidrag till butikschefens praktiska arbete med utformningen av olika belöningsinstrument. Vidare syftar uppsatsen till att vara ett användbart bidrag för både djupgående samt kvantitativ framtida forskning kring mellanchefernas motivation.

### 1.3 Problemformulering

Då uppsatsen syftar till att ge en mer nyanserad bild av som kan bidra till mellancheferas arbetsmotivation genom en kvalitativ undersökningsmetod med mellanchefer i tre stora dagligvarubutiker, mynnar uppsatsen ut i att besvara följande forskningsfråga:

*Vilka motivationsfaktorer kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer i svenska dagligvarubutiker?*

### 1.4 Avgränsningar

Studien utgår endast från mellanchefernas perspektiv, därmed kan inte avgöras hur butiken eller andra medarbetare påverkas av mellanchefernas arbetsmotivation. Värt att poängtera är att studien endast avser att belysa faktorer på arbetet som kan påverka mellanchefernas arbetsmotivation. Faktorer utanför arbetsplatsen, såsom mellanchefernas personligheter, utbildningsnivå, hemförhållanden, könstillhörighet och ålder kan givetvis påverka huruvida individen upplever arbetsmotivation, vilket inte tas hänsyn till i denna studie.

### 1.5 Centrala begrepp

**Motivation** – Det finns många definitioner och beskrivningar av motivation, så som att motivation är de sociala, biologiska och psykologiska faktorer som har för avsikt att aktivera, rikta och upprätthålla ett önskvärd beteende i olika grader av intensitet i relation till måluppfyllelse (Kaufmann (1998).

Man bör dock vara medveten om att motivation och dess betydelse kan definieras olika beroende av vilken individ som tillfrågas (Ambrose & Kulik, 1999). Därmed lämnar uppsatsen definitionen av motivation åt respektive respondent i undersökningen.

**Mellanchef** – Kan enkelt beskrivas som en formell ledare som ansvarar för ett visst område eller en viss avdelning i verksamheten (Jacobsen, Thorsvik 2010). I en butik kan detta vara chefer med ett övergripande ansvar för en avdelning, såsom säljchef eller som större dagligvarubutiker ofta har, en butikschef för respektive avdelning i butiken.

## 2. Metod

### 2.1 Utveckling av problemställning

Det första som gjordes i denna uppsats var att finna den fråga som sedan skulle ligga till grund för hela arbetsprocessen med rapporten, vilket ledde fram till uppsatsens undersökningsfråga; vilka motivationsfaktorer kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer inom dagligvaruhandeln? Att börja med att utforma en undersökningsfråga är enligt Rienecker & Jörgensen (2011) det första som görs i en rapportskrivning, då detta är utgångspunkten för det kommande arbetet med uppsatsen. Valet av att undersöka hur mellanchefer motiveras på arbetsplatsen gjordes med avseende på vikten av att som butik ha mellanchefer som trivs och känner arbetsmotivation, då arbetsmotivation är en viktig faktor för en verksamhets framgångsmöjligheter. Mellanchefer inom dagligvaruhandeln har ofta arbetsrollen som säljledare för en viss avdelning i butiken och har en viktig roll i att se till att medarbetarna på avdelningen mår bra och är motiverade, vilket fordrar att även mellanchefen känner arbetsmotivation. Motivation är ett välutforskat ämne, men det finns få studier kring mellancheferns arbetsmotivation i svenska dagligvaruhandeln, vilket gör denna uppsats relevant och intressant. Denna uppsats utgår från en beskrivande och oklar problemställning, eftersom uppsatsen avser att beskriva ett relativt okänt problem kring mellancheferns arbetsmotivation och eftersom det inte finns mycket information och kunskap om problemet kring mellancheferns arbetsmotivation inom svenska dagligvarubutiker. Dock kan tyckas att problemställningen är klar avseende de många existerande teorier kring arbetsmotivation, men avseende arbetsmotivation bland mellanchefer upplevs dock problemställningen tämligen oklar. Jacobsen (2011) beskriver den beskrivande och oklara problemställningen som ett problem som har för avsikt att ge insikt och förklara ett visst problem som vi inte har mycket kunskap kring sedan tidigare. För att besvara undersökningsfrågan genomfördes intervjuer med fem mellanchefer i tre svenska dagligvarubutiker. Värt att poängtera är att studien avser att lägga fokus vid dessa mellancheferns arbetsmotivation. Trots medvetenheten kring att fler faktorer än arbetet kan leda till att individen upplever eller inte upplever arbetsmotivation kommer endast faktorer i arbetet som kan bidra till mellanchefernas arbetsmotivation att undersökas. Vidare kommer inte uppsatsen belysa arbetsmotivationen utifrån ovanstående chefers, andra medarbetare eller företagens perspektiv, då syftet med studien är att utifrån mellancheferns perspektiv granska vilka faktorer som kan bidra till att denne upplever arbetsmotivation. Då uppsatsens

problemställning är relativt oklar och fordrar ett beskrivande tillvägagångssätt i arbetet med att besvara uppsatsens undersökningsfråga, innebär detta att endast ett fåtal intervjuer med utvalda respondenter i mellancheferposition kommer att genomföras. Detta leder fram till en djupgående undersökning som dock inte kan generaliseras till ett större sammanhang än för de respondenter som intervjuats i denna studie. För att en generalisering skall vara möjlig krävs mer forskning på området både genom kvantitativa och kvalitativa undersökningsmetoder, vilket denna undersökning överlämnar till framtida forskning kring mellancheferers arbetsmotivation.

## **2.2 Val av undersökningsutformning och metod**

Valet av undersökningsutformning styrs av vilken undersökning som lämpar sig bäst till det problem som uppsatsen avser att besvara. Detta beror i sin tur på huruvida studien avser att arbeta med en intensiv eller extensiv undersökningsuppläggning samt huruvida studien avser att vara förklarande eller beskrivande (Jacobsen, 2011). En intensiv undersökningsuppläggning lämpar sig väl om studien önskar gå på djupet i att beskriva ett problem bland få utvalda enheter, medan en extensiv utformning lämpar sig väl om studien avser att uttala sig kring en större mängd enheter vilket innebär att i större utsträckning kunna generalisera undersökningsresultatet (Jacobsen, 2011). Denna studie har därmed valt en intensiv undersökningsutformning, då denna metod stämmer väl överens med uppsatsens avsikt att genom en djupgående undersökningsmetod intervjua ett fåtal mellanchefer i ett fåtal utvalda butiker inom dagligvaruhandeln. Då studien inte har för avsikt att ha hög extern giltighet är valet av en kvalitativ ansats att föredra. Jacobsen (2011) beskriver den kvalitativa ansatsen som en metod som önskar gå på djupet och få en mer nyanserad bild av det problem som skall undersökas, medan den kvantitativa ansatsen önskar skrapa på problemets yta, undersöka många enheter samt enkelgöra en generalisering. En kvalitativ undersökning är relevant i detta fall, då uppsatsens avsikt är att möjliggöra en mer djupgående intervju med respektive respondent. Det finns ett flertal olika kvalitativa metoder att välja bland, såsom gruppintervjun, vilket innebär en intervju med flera respondenter, vilket är att föredra för att få fram en diskussion mellan olika parter (Jacobsen, 2011). En annan metod som faller under den kvalitativa ansatsen är observationen, vilken innebär att betrakta hur olika individer agerar i olika situationer, vilket är en bra metod om syftet är att beskriva hur individer agerar i vissa situationer (Jacobsen, 2011). För att samla in den information som är nödvändig i arbetet med att besvara denna uppsats undersökningsfråga används metoden öppna individuella intervjuer med respektive mellanchefer i respektive butik. Denna

undersökningsmetod är att föredra då få enheter och få respondenter kommer intervjuas samt då syftet är att ta del av respektive respondents åsikter, dock är denna metod tidskrävande och genererar stora mängder information att analysera (Jacobsen, 2011). Trots denna vetenskap faller sig detta val av undersökningsmetod naturligt, då syftet med uppsatsen är att genomföra en djupgående studie kring mellanchefers arbetsmotivation i dagligvarubutiker. I god tid före intervjutillfällena översändes öppna intervjufrågor samt frågor där respondenten skulle ange hur väl ett visst påstående överensstämde med respondentens uppfattning kring olika aspekter i arbetet. Dessa frågor kunde besvaras utifrån en femgradig skala, där 1 hade betydelsen; stämmer inte alls och 5 hade betydelsen stämmer i hög grad. Valet av att översända de frågor som ställdes under intervjun gjordes för att respektive respondent skulle ha möjlighet att läsa igenom de olika frågorna samt skulle ha möjlighet att bekanta sig med och reflektera kring de olika frågor som skulle belysas under intervjuerna med respektive respondent. Innan översändning av intervjufrågorna skedde gjordes ett test av dessa frågor på en utvald individ, detta för att fastställa intervjuens tidsåtgång samt även för att få återkoppling och kännedom kring om de frågor som ställdes ansågs lämpliga, samt om vissa ändringar borde göras för att minimera risken att exempelvis ställa ledande frågor eller annat som skulle kunna påverka respondenterna mot ett specifikt svar. Viktigt att tillägga är att respondenterna i denna studie är helt anonyma och benämns som respondent A, B, C, D och E. Detta har gjorts för att respondenterna skall känna sig bekväma och trygga med de svar som erhålls under intervjuerna och för att öka sannolikheten att svaren som erhålls är sanningsenliga. Samtliga intervjuer har spelats in, detta för att kunna ha full fokus på respondenternas kroppspråk samt för att kunna observera eventuella tveksamheter i de svar som erhöles. Därmed har transkribering skett efter intervjutillfällena och anteckningar har inte gjorts under intervjuerna. Uppfattningen av respondenternas tillförlitlighet under intervjuerna är att tveksamheter eller andra yttryck via tal eller kroppsspråk inte har uppmärksamats.

### **2.3 Val av enheter**

I valet av enheter låg fokus på att finna tre dagligvarubutiker med liknande butikskoncept och som är etablerade i Västsverige, detta av den enkla anledningen att enkelgöra transport mellan de olika butikerna vid tid för intervju. Hade butiker i helt olika delar av landet valts ut hade detta kort och gott inneburit logistikproblem och intervjuerna hade eventuellt inte kunnat ske personligen på plats i de olika butikerna. De tre butikerna som valdes för denna studie var Ica Maxi, Coop Forum samt Coop Extra. Dessa butiker är även intressanta att undersöka då Coop är ett stort och väletablerat kooperativ inom dagligvaruhandeln och då Ica koncernen är en av de marknadsledande inom försäljning av dagligvaror i Sverige. Samtliga av dessa butiker är även stora till butiksytan sett, vilket innebär att butikerna har många olika ansvarsområden, många anställda samt även tydliga chefspositioner. Detta upplevdes centralt då undersökningen avser att gå på djupet kring mellanchefens arbetsmotivation, vilket därmed fordrar butiker med tydliga mellanchefspositioner.

I och med studiens utformning att gå på djupet och få fram varje respondents åsikt och sedan jämföra dessa svar med ett antal utvalda motivationsteorier samt teorier kring arbetsutformning, lämpar det sig väl att genomföra studien i ett mindre antal enheter. I denna studie har totalt fem mellanchefer intervjuats individuellt i tre olika butiker, detta för att säkerställa möjligheten att genomföra en djupgående intervju med respektive mellanchef. Urvalet av dessa mellanchefer skedde genom kontakt med de olika butikernas ägare och butikschef, vilka sedan gav ett godkännande för genomförande av undersökningen i butikerna samt gav ett antal direktnummer till flertalet mellanchefer i butikerna, vilka sedan kontaktades och tillfrågades om medverkan i en personlig intervju.

### **2.4 Genomförande av analys och slutsats**

Enligt Jacobsen (2011), består analysprocessen av tre centrala delar, beskrivning, systematisering och kategorisering samt kombination. För att möjliggöra att denna studie ger en så klar och beskrivande bild som möjligt spelas samtliga intervjuer med respondenterna in, för att i efterhand bearbetas till textform. I denna studie bearbetas det intervjumaterial som framkommit samt därefter kategoriseras materialet i olika teoretiska områden för att ge en överskådlig bild av kopplingen mellan valda teorier och respondenternas svar. Den empiriska delen av uppsatsen är kategoriserad efter de olika respondenter som medverkat i studien, medan analysen kategoriserar svaren från intervjuerna i samma underrubriker som den

teoretiska referensramen, detta har gjorts för att ge en överskådlig bild av hur teori kopplats samman med svaren som samlats in från intervjuerna med respektive respondent.

Vid arbetet med rapportens slutsats, värderades resultatets giltighet och relevans. Jacobsen (2011) menar att detta innebär att diskutera kring huruvida slutsatserna är tillförlitliga och gångbara. Har vi funnit svaret på det vi avsåg att undersöka i studien och har resultatet även extern giltighet (Jacobsen, 2011)? Denna undersökning avsåg att mäta vad som kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer och om detta kan skilja sig mellan olika individer, vilket gjorts i denna undersökning. Då avsikten var att finna indikationer på vad som kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer i svenska dagligvarubutiker var det givetvis relevant och en självklarhet att utgå från mellanchefernas egna perspektiv. Centralt att veta är att syftet med undersökningen var att finna indikationer och ge en mer nyanserad bild av vad som kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer i dagligvarubutiker.

## **2.5 Val av litteratur**

Den sekundära litteraturen kan beskrivas som de teorier som ligger till grund för analysarbetet och den primära litteraturen inkluderar den litteratur som ligger till grund för uppsatsen som helhet menar (Rienecker & Jørgensen, 2011). Som första steg söktes olika litteratur kring de olika motivationsteorierna som arbetats fram av tidiga forskare kring området motivation. Sökningen gjordes från litterära verk, vetenskapliga artiklar samt genom att läsa andra tidigare examensarbeten kring motivation och därigenom både hämta inspiration till hur uppsatsen kan utformas samt vilka teorier som vanligtvis använts. Därefter sökte författaren efter ursprungskällorna via olika databaser på internet för att ta del av kompletta materialet, vilket uppsatsen sedan utgått ifrån. En av de tidiga forskarna på området motivation som hittades var Abraham Maslow, (1987), som utformat en behovshierarki samt Herzberg et al (2004) som utformat en tvåfaktorteori kring vad som motiverar individer. Flertalet mer aktuella teorier har utgått från Maslows behovsteori i utformningen av motivations och behovsteorier. Maslows behovsteori har dock kritiserats för att inte längre vara en aktuell teori samt att teorin är förenklad i hög utsträckning (Miner, 2005), vilket tagits hänsyn till i denna uppsats. Därmed valdes denna teori bort för att lämna utrymme till mer aktuella och relevanta teorier kring motivation. Ytterligare en orsak till att Maslows behovstrappa inte använts i denna uppsats är att denna inte ansågs relaterbar till den problemformulering som denna uppsats bygger på. Därmed upplevdes inte denna teori bidra till svaret på frågan vilka faktorer som kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer i dagligvaruhandeln. Därefter söktes

teorier kring arbetsmotivation, vilket ledde fram till att få fram relevant information kring Hackman och Oldhams, (1975), fem dimensioner i arbetet som ligger till grund för utformningen av arbetsuppgiften och som kan påverka anställdas motivation samt McClelland (1987) som menar att vi har tre grundläggande behov som påverkar vår motivation i arbetet. Dessa teorier uppfattades som lämpliga att relatera till i arbetet som mellanchefer i butik, detta eftersom de fem dimensionerna i arbetet går att relatera till arbetet i butik samt att McClellands tre centrala behov bör anses vara en relevant teori i avsikten att undersöka motivationen bland mellanchefer. Uppsatsen har i största mån utgått från grund litteraturen i arbetet med att finna de olika teorier som skall bilda uppsatsens teoretiska referensram, då ursprungskällan inte skrivits om av annan författare och därmed inte är en förenkling och återberättning av respektive motivationsteori. Både behovsteorierna samt teorierna kring arbetsutformning ansågs relevanta i denna uppsats, då dessa teorier är användbara utgångspunkter för intervjuerna med undersökningens respondenter. Därmed valdes dessa behovsteorier och teorier kring arbetsutformning som grund till uppsatsens teoretiska utgångspunkt. I arbetet med att finna relevant och tillförlitlig litteratur och teorier, ansågs även relevant att lyfta fram viss kritik kring de teorier som valts, detta för att ge en klarare bild av att en teori i alla avseenden inte är vattentät och att brister givetvis existerar. Därefter började sökningen efter vetenskapliga artiklar och tidigare studier kring arbetsmotivation. Då få studier kring mellancheferers motivation inom den svenska dagligvaruhandeln har gjorts, söktes även studier gjorda i andra länder. Sökningen gav en hel del relevanta studier kring arbetsmotivation. Ett flertal olika studier valdes ut och därefter gjordes ett urval, där studier som ansågs föråldrade och inte längre aktuella togs bort.

## **2.6 Kritisering av metodval**

Denna studie utgår från en kvalitativ metod, vilket i denna uppsats innebär en djupgående undersökning genom öppna intervjuer med respektive respondent. Då uppsatsen endast kommer utföra ett mindre antal kvalitativa intervjuer med avdelningschefer i få utvalda dagligvarubutiker kan inte undersökningens resultat generaliseras. Uppsatsen vill istället finna indikatorer för vad som kan bidra till arbetsmotivation hos mellanchefer inom dagligvaruhandeln. För att en generalisering skall vara möjlig krävs ett större underlag både genom många enheter samt många respondenter. Denna studie har inte för avsikt att generalisera resultatet, utan vill ge en tydligare bild av vad som kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer i svenska dagligvarubutiker. Jacobsen (2011) beskriver ett antal nackdelar kring att i en studie utgå från en kvalitativ ansats. För det första så är den kvalitativa metoden

tid och resurskrävande, vilket ofta bidrar till att studien endast omfattar ett fåtal enheter och respondenter. Detta gör att resultatet kan ifrågasättas om dess giltighet även kan omfattas av andra individer än de som studien avser. Med andra ord om undersökningens resultat även har extern giltighet. Då denna undersökning inkluderar få mellanchefer och få enheter kan detta innebära en låg grad av extern giltighet. En väg för att öka denna uppsats externa giltighet är att ytterligare forskning kring området genomförs genom olika slags undersökningsmetoder, andra respondenter och andra butiker inom dagligvaruhandeln och att detta resulterar i liknande undersökningens resultat som denna rapport kommit fram till. Denna metod benämns i Jacobsen (2011) som triangulering. Jacobsen (2011) menar även att kritik kan riktas mot valet av en kvalitativ metod då djupgående undersökningsmetoder tenderar att resultera i komplex och tidskrävande bearbetning av den information som samlats in genom intervjuerna, vilket kan leda till att viktig information riskerar att sällas bort. Detta har tagits hänsyn till i denna undersökning, då samtliga intervjuer spelats in för att undvika att viktig information sällas bort. En sista kritik mot en kvalitativ ansats som bör nämnas är att denna ansats ofta innebär någon form av djupgående insamlingsmetod, vilket resulterar i att respondenten kan påverkas av den miljö som intervjun äger rum i, därför är det av stor vikt att finna en neutral plats där risken för störningar från omgivningen minimeras (Jacobsen, 2011). Genomförandet av samtliga intervjuer skedde på en ostörd plats på respektive respondents arbetsplats utan risk för störningar från andra medarbetare, kunder eller chefer. Under intervjuerna tilläts samtliga respondenter att tala fritt utan att avbrytas och författaren hade ett neutralt förhållningssätt under genomförandet av intervjuerna. En ytterligare aspekt att ta hänsyn till är huruvida svaren från mellancheferna är tillförlitliga, vilket givetvis inte kan garanteras. Faktorer såsom respondenternas dagsform kan påverka vad respektive respondent svarat på intervjufrågorna, detta kan inte påverkas och kan leda till att andra svar hade analyserats om undersökningen skulle genomförts idag. En ytterligare aspekt kring studiens tillförlitlighet som är viktig att belysa är huruvida respondenterna kan ha ett eget intresse av att besvara intervjufrågorna på ett visst sätt. Denna aspekt kan kopplas till det faktum att som anställd står man i ett slags beroende förhållande till sin arbetsplats, vilket därmed kan ge respondenterna en anledning till att ge en bild av sin arbetsmotivation som kanske inte är helt sanningsenlig, men som utåt sett gynnar butiken. Då intervjuerna skedde ostört samt att samtliga respondenter var helt anonyma i undersökningen kunde dock denna aspekt minimeras, men självfallet inte garanteras.

## **2.7 Etiska aspekter**

Jacobsen (2011) menar att i en undersökning bör tre centrala krav vara uppfyllda, dessa är att det bör finnas ett samtycke till undersökningen som genomförs hos samtliga undersökningens respondenter, det bör även tas hänsyn till samtliga respondenters rätt att bli korrekt återgiven i uppsatsen samt att forskaren tar hänsyn till respondenternas privatliv och att detta respekteras. I denna undersökning har hänsyn tagits till alla dessa tre aspekter. Redan vid första kontakten med respektive mellanchefer förklarades hur intervjun var utformad samt vilket syfte studien hade. Även information kring individens anonymitet lyftes fram, varvid samtliga önskade vara helt anonyma i undersökningen. Genom att samtliga intervjuer spelats in för att sedan transkriberas till textform har risken för att respektive respondent inte blir korrekt återgiven garanterats. Utifrån de svar som erhöles via intervjuer transkriberades i första stadiet intervjuerna i sin helhet. Därefter plockades det mest relevanta i respektive intervju ut för att sedan återberättas i uppsatsens empiriska kapitel. Då samtliga respondenter valt att vara anonyma i undersökningen har stort hänsyn tagits till samtliga medverkandes privatliv och inga frågor som rör annat än arbetsmotivation har lyfts fram under samtliga genomförda intervjuer.

### **3. Teoretisk referensram**

*Detta kapitel inleds med att belysa ett antal tidigare empiriska studier kring arbetsmotivation inom dagligvaruhandeln, både kring arbetsmotivation generellt sett samt arbetsmotivation bland mellanchefer. I denna del av uppsatsen behandlas även de olika teorier kring arbetsmotivation och motivationsteori som anses relevanta och till stöd i denna studies arbete med att besvara uppsatsens problemformulering. Kapitlet lyfter även fram kritik kring de olika teorier som valts, detta för att ge en rättvis bild kring att en teori inte kan ses som vattentätt utan i viss mån är en förenkling av verkligheten.*

#### **3.1 Mellancheferns arbetsmotivation**

Ledarskap är en central beståndsdel i en organisation och kan ses som ett effektivt verktyg som kan påverka verksamhetens framgångsmöjligheter, men för att en verksamhet skall bli framgångsrik fordras även motiverade chefer och medarbetare menar (Jönsson, Strannegård 2009). Som formell ledare följer vissa åtaganden, däribland att man har till uppgift att motivera sina medarbetare till att arbeta, men för att medarbetarnas motivation skall påverkas positivt krävs att även mellancheferna känner arbetsmotivation (Wieseke et al, 2011). Därmed är det både klokt och effektivt att som verksamhet rikta motivationsåtgärder mot mellanchefer för att därigenom generera arbetsmotivation längre ner i organisationen. Om företag misslyckas med att motivera mellanchefer kan detta leda till att andra medarbetares arbetsmotivation påverkas negativt (Wieseke, Florian, Alavi, & Kessler-Thönes, 2011). Forskning kring arbetsmotivation bland arbetstagare med någon form av ansvars- eller chefsposition inom dagligvaruhandeln har funnit indikationer på att dessa individer motiveras av det ansvar som tillskrivs dem genom deras anställning, samt av de möjligheter till professionell och personlig utveckling som erbjuds av företaget (Suryanraayana, 2012). En studie kring arbetsmotivation utifrån ett chefsperspektiv visar att faktorer såsom att den anställde upplever eget ansvar, utmaningar, bekräftelse, utveckling och gemenskap kan vara centrala för arbetsmotivationen detta menar Valerskog Eberhardson (2012). Watson (2006) menar att förutsättningar för motivation kan skapas genom att butikspersonalen ges erforderlig belöning för sina prestationer, att belöningarna som ges är av intresse för butikspersonalen samt att butikspersonalen kan se hur dennes prestation leder fram till ett specifikt resultat. En annan studie kring huruvida anställda inom dagligvaruhandeln i Mellansverige motiveras av inre eller yttre faktorer har lett fram till att finna att de inre

motivationsfaktorerna värderas lite högre än de yttre motivationsfaktorerna. Författarna menar att en tänkbar förklaring kan vara att de inre faktorerna värderas högre i dagens samhälle. Faktorer såsom hög lön och liknande kan därmed spela en mer avgörande roll för vår arbetsmotivation idag än tidigare menar (Andersson & Björkroth, 2010). En annan studie kring arbetsmotivation bland anställda visar att utmanande arbetsuppgifter, utveckling och ansvar spelar en avgörande roll för arbetstagarens upplevda arbetsmotivation (Hasselberg & Sjöberg, 2012). Samma studie lyfter även fram betydelsen av återkoppling i arbetet samt goda relationer som centrala för arbetsmotivationen (Hasselberg & Sjöberg, 2012). Viktigt att ha kännedom kring är att hur anställda blir motiverade är något som ändras över tid. Allt eftersom inkomsten ökar, blir monetära belöningar en allt mindre källa till motivation, samt allt eftersom den anställde blir äldre blir intressanta arbetsuppgifter en allt större motivationsfaktor (Lindner, 1998). Andersson, Kazemi, Tengblad & Wickelgren (2013) menar dock att motivation inte enbart leder till goda prestationer, de menar att individens inställning till sitt arbete är centralt och hur denne upplever det möjligt att prestera. De menar även att detta påverkas starkt av dels återkoppling i arbetet men också av den upplevda kompetens som individen uppfattar sig ha i sitt arbetsutövande.

### **3.2 McClellands tre centrala behov**

David McClelland har utformat sin motivationsteori kring tre centrala behov, vilka är behovet av att prestera, behovet av gemenskap samt behovet av makt. McClelland, (1987) menar att alla individer har antingen ett eller flera av dessa behov och att individens motivation påverkas av det faktum att de olika behoven ändras över tid och allt eftersom personen utvecklas i sin roll. Han menar även att dessa behov är något vi tillägnar oss och de är inte medfödda, men att de påverkas av vår uppväxt. Behovet av att prestera är nära kopplat till att individen ges återkoppling för sina prestationer. En person med stort behov av att prestera undviker både för enkla och för svåra uppgifter, då de inte ser enkla uppgifter som prestationer och då de räds att för svåra uppgifter kan leda till misslyckande (McClelland, 1987). Behovet av makt består av två typer av makt, personlig makt samt social makt. Den personliga makten inkluderar individens behov av att bestämma och ge andra individer direktiv, medan den sociala makten innebär behovet av att genom sitt inflytande påverka andra individer och deras prestationer i en positiv bemärkelse genom en mer positiv form av maktutövning (McClelland, 1987). Anmärkningsvärt kring utövningen av de två maktformerna är att de chefer som har ett stort behov av personlig makt visar ansatser till att prestera sämre och vara mindre effektiva än de individerna med stort behov av social makt

menar (McClelland, 1987). Behovet av gemenskap innebär att individen strävar efter att bli accepterad och ha goda relationer med andra människor. En person med stort behov av gemenskap tenderar att anpassa sig efter arbetsgruppens normer och generera goda arbetsresultat om de har flera personer omkring sig menar (McClelland, 1987). Vidare menar han att dessa personer kan ha svårigheter med att leda andra och att fatta svåra beslut, då individen oroar sig över hur dennes relation med andra individer kan påverkas negativt. Enligt Miner, (2005), ses denna behovsteori än idag som ett aktuellt bidrag till forskningen kring arbetsmotivation och är en teori som fått mycket positiv respons från andra motivationsforskare. Dock menar Miner, (2005), att McClelland (1987) inte tycks vara övertygad kring den centrala roll arbetsmotivationen har i företag, samt att denna behovsteori i huvudsak endast är testad på manliga arbetstagare.

### **3.3 Herzbergs tvåfaktor teori**

Herzbergs tvåfaktor teori är en motivationsteori kring arbetsutformning. Herzberg et al (2004) menar att anställdas motivation påverkas av huruvida individen upplever att hygienfaktorer och motivationsfaktorer är uppfyllda. Hygienfaktorerna beskrivs som de faktorer som behöver vara uppfyllda för att vi inte ska känna missnöje på arbetsplatsen och motivationsfaktorerna ses som de element vilka leder till att skapa arbetsmotivation, de faktorer som kan kopplas till individens arbetstillfredsställelse (Herzberg et al, 2004). Motivationsfaktorer är de inre faktorerna och dessa handlar om hur vida individen känner uppskattning, ansvarighet och har möjlighet att utvecklas i sitt arbete, det vill säga faktorer som har att göra med arbetets innehåll. Hygienfaktorer är de yttre faktorer som har med själva arbetssituationen att göra, dessa faktorer kan kopplas till arbetsstrygghet, en skälig lön och arbetsmiljö menar Herzberg et al, (2004). Enbart uppfyllda hygienfaktorer leder inte till arbetsmotivation, för att arbetsmotivation skall infinna sig krävs att både hygienfaktorer och motivationsfaktorer att uppfylla (Herzberg et al, 2004). Det bör dock påpekas att Herzbergs teori kring motivation har fått kritik kring det faktum att teorin gör skillnad mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer, något som inte alltid är så självklart. Exempelvis är lön en aspekt som motiverar vissa individer, men som för andra mer ses som en självklarhet för att inte leda till missnöje i arbetet menar Hong Tan & Waheed (2011). Vidare kan behovet av uppskattning förflyttat sig från att tidigare innehaft positionen som en motivationsfaktor till att idag snarare värderas som en hygienfaktor, det vill säga en faktor som behövs för att inte känna arbetsmissnöje menar Bassett-Jones & Lloyd (2005). Avslutningsvis menar Alvesson & Kärreman (2007) att en viktig aspekt att lyfta fram kring den inre motivationen är att denne är

något som individen själv råder över, kort och gott att individen har ett eget ansvar över tillvaratagandet av de resurser som erbjuds från företaget (i: Andersson, Kazemi, Tengblad & Wickelgren (2013).

### **3.4 Hackman & Oldhams fem dimensioner i arbetsutformningen**

Denna teori kring arbetsutformning beskriver fem centrala dimensioner som tillsammans bidrar till att skapa arbetsmotivation. Dessa dimensioner bör anpassas efter individers olika behov av exempelvis utmaningar i arbetet eller feedback för utförda prestationer (Hackman & Oldham, 1975). Här följer en kort beskrivning av de olika dimensionerna. Med uppgifts identifikation menas innebär att individen utför en rad olika uppgifter som leder fram till ett resultat som är synligt för arbetstagaren (Hackman & Oldham, 1975). Detta bidrar till att individen ser helhetsresultatet av sin prestation menar Hackman & Oldham (1975). Med kunskapsvariation menas huruvida den anställde utför uppgifter som är utmanande och som fordrar att individen praktiserar sina olika kunskaper i sitt arbete, samt huruvida den anställde utnyttjar sin fulla potential i sitt arbetsutövande (Hackman & Oldham, 1975). Den tredje dimensionen i arbetet som inverkar på individens motivation är huruvida uppgiften ses som betydelsefull. Med detta menas huruvida det arbete man utför kan ses utifrån ett större sammanhang, att individen ser hur prestationerna påverkar andra individer, både kunder, kollegor och andra intressenter till organisationen, men också att medarbetaren vet vad som förväntas av denne i arbetet. (Hackman & Oldham, 1975). Ytterligare en viktig dimension som arbetet bör utformas kring är feedback, vilket innebär huruvida medarbetaren upplever sig erhålla återkoppling för sina prestationer (Hackman & Oldham, 1975). Slutligen är en central dimension i arbetet är upplevelsen av personligt ansvar, vilket innefattar det som gör att individen upplever ett eget ansvar och självständighet i utförandet av arbetsuppgifter (Hackman & Oldham, 1975).

Hackman & Oldham (1975) menar att huruvida arbetstagaren upplever att dessa fem dimensioner existerar i arbetet leder detta fram till hur individen uppfattar arbetet som meningsfullt, upplever ansvar i det egna arbetet samt huruvida individen upplever sig erhålla feedback. Om individen upplever dessa element tillfredsställande i arbetet leder detta till att individen känner arbetsmotivation. Hackman & Oldham (1975) menar även att för att individen skall uppleva sitt arbete som meningsfullt fordras att individen kan använda sin fulla potential på sin arbetsplats. Vidare menar Hackman & Oldham (1975) att återkoppling i arbetet leder till att individen ser sitt arbete som betydelsefullt och vet vad som förväntas av denne prestationsmässigt och arbetsmässigt Hackman & Oldham (1975). Viss kritik har dock

riktats mot denna motivationsteori. Roberts & Glick (1981), menar att Hackman & Oldhams teori kring arbetsutformning inte kommit över det explorativa stadiet och att teorin i vissa avseenden fortfarande är oklar.

### **3.5 Sammanfattning teoretisk referensram**

Denna del av uppsatsen har belyst och redogjort för de olika teorier kring arbetsmotivation och motivationsteori som är av relevans för denna studie. Flertalet tidigare studier har lyft fram faktorer såsom ansvar, utveckling och gemenskap som viktiga källor till arbetsmotivation bland anställda inom dagligvaruhandeln men även inom andra branscher. Herzbergs tvåfaktor teori beskriver att motivationen påverkas av inre och yttre faktorer i arbetet. De inre beskriver faktorer som skapar mening i arbetet, medan de yttre faktorerna är hygienfaktorer, vilka måste vara i en acceptabel nivå för att inte den anställda skall känna missnöje. Ett exempel på en hygienfaktor är en skälig lön (Herzberg et al, 2004). McClelland (1987), menar till skillnad från Herzberg att vår motivation styrs av tre centrala behov vilka är behovet av makt, behovet av gemenskap samt behovet av att prestera. Behovet av makt kan delas in i två undergrupper; personlig makt och social makt. Den personliga makten innebär behovet av att bestämma över andra, medan den sociala makten yttrar sig i behovet av att genom sitt inflytande påverka andra individers prestationer (McClelland, 1987). Ytterligare forskare kring arbetsmotivation som redogörs för i denna uppsats teoretiska kapitel är Hackman & Oldham (1975) fem dimensioner i arbetets utformning. Dessa fem dimensioner är; feedback, uppgiftens betydelse, personligt ansvar, uppgiftsidentifikation samt kunskapsvariation. Hackman & Oldham (1975) menar att beroende av hur dessa fem dimensioner anpassas i utformningen av arbetsuppgiften leder detta till att medarbetaren uppfattar arbetet som meningsfullt, självständigt och att denne upplever sig erhålla återkoppling för utförda prestationer.

## 4. Empiri

### 4.1 Beskrivning av utvalda undersökningsenheter

I Sverige finns 760 Coop butiker (coop.se) och inom Ica koncernen finns cirka 2100 butiker (corporate.ica.se). De mellanchefer som intervjuats för denna undersökning arbetar i tre olika dagligvarubutiker i Västsverige, Coop Extra, Coop forum och Ica Maxi. Både Coop Extra och Coop Forum tillhör ett dotterbolag inom KF-koncernen, Coop butiker och stormarknader AB och koncernen beskriver dessa butiker som följande;

*”Coop Extra har som mål att vara ortens bästa matbutik där det är enkelt och smidigt att handla ur ett brett sortiment till mycket bra priser”(Coop, 2013-03-19)<sup>1</sup>.*

*”Coop Forum är stormarknader vilka erbjuder ett brett sortiment som har fokus på livsmedel med marknadens bredaste utbud av miljömärkta och ekologiska alternativ. Här storhandlar du alltid smart till riktigt låga priser”(Coop, 2013-03-19)<sup>2</sup>.*

ICA AB är en av marknadsledarna inom dagligvaruhandeln och är ett stort bolag med cirka 50 000 anställda (ICA, 2013-03-19<sup>3</sup>). Ica koncernen beskriver Ica Maxi butikerna som följande;

*”På ICA Maxi vill vi förenkla din vardag genom att samla allt under ett tak. Självklart till riktigt bra priser. Här finns allt från böcker, film, faltar och leksaker till mat för vardag och fest”(ICA, 2013-03-19)<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> <https://www.coop.se/Globala-sidor/OmKF/Vara-bolag/Dagligvaruhandeln>

<sup>2</sup> <https://www.coop.se/Globala-sidor/OmKF/Vara-bolag/Dagligvaruhandeln>

<sup>3</sup> <http://corporate.ica.se/>

<sup>4</sup> <http://www.ica.se/varor-butiker/vara-olika-butiker/>

## **4.2 Beskrivning av undersökningens respondenter**

De respondenter som undersökningen avser arbetar som mellanchefer i tre olika dagligvarubutiker i Västsverige. Nedan följer en beskrivning av de olika respondenternas arbetsuppgifter;

En av respondenterna är säljchef på nonfood, vilket innebär chef över det som inte är mat i butiken, med andra ord det som inte går att äta. Vidare har respondenten till uppgift att schemalägga.

En annan av respondenterna är säljledare på färskvaror, det vill säga chef för frukt och grönt, chark, kött, fisk, ost och färdigmat, med andra ord alla färskvaror. Respondenten har till uppgift att se till att rutiner följs och att butiken tjänar pengar på avdelningen. Respondenten har underställda chefer såsom charkansvarig och frukt och grönt ansvarig till sin hjälp, men har det yttersta ansvaret för dessa avdelningar.

En av respondenterna är säljledare/avdelningsansvarig för kallskänk/kök. Vilket innebär ansvar för catering och festmatsbeställningar, caféutbud och att förmedla en attraktiv butiksdel där ett brett sortiment av färdigmat till kunderna erbjuds.

Vidare är en av respondenterna säljchef och administrationschef, vilket innebär personalansvar för kassa och kundtjänst. Utöver detta ansvar har respondenten ansvar för att datorer och skrivare fungerar samt att beställa förbrukningsmaterial till butiken.

Slutligen är en av respondenterna personal ansvarig, med bland annat ansvaret för schemaläggning. Därutöver är respondenten kollisionchef, vilket menas chef över alla torra varor i butiken. Även denna respondent har underställd avdelningsansvarig till hjälp, för att exempelvis planera för avdelningens placering av produkter på gavlar och torg. Respondenten ansvarar också för bageri, mejeri och frys och har även här avdelningsansvariga till sin hjälp.

## **4.3 Respondent A**

Arbetsmotivation för respondent A innebär att arbeta med det som är givande samt att känna glädje då man utför olika arbetsuppgifter och respondent A känner sig absolut motiverad i sitt arbete. Respondenten känner sig motiverad i sitt arbete på grund av att denne hela tiden träffar nya människor och för att personen har bra kollegor. Vidare upplever denne utmaningar som motiverande och det faktum att ständigt lära sig nya saker. Respondenten ser relationen till andra kollegor som helt avgörande för att vara motiverad i arbetet och anger detta som en femma på den femgradiga skalan, detta med anledning av att detta skapar förtroende. Vidare

anser respondentent att arbetsuppgifter som är utmanande och varierande, feedback, en skälig lön, ansvar, utveckling och att känna sig uppskattad är stora källor till arbetsmotivation. På den femgradiga skalan anger respondentent att feedback och utmanande arbetsuppgifter är en femma vilket innebär att dessa faktorer är avgörande för dennes arbetsmotivation. Respondentent finner varken den personliga makten eller den sociala makten som avgörande för dennes arbetsmotivation, med motivet att de arbetar som ett gäng och att makt inte är något som denne finner njutning av att använda. Vidare anser respondentent att utmaningar och att ständigt träffa nya människor är det bästa med dennes arbete, medan det som är minst bra med arbetet är den stress som existerar då man arbetar i butik, då detta ofta resulterar i övertid och att arbetsuppgifter som inte hunnits med på ordinarie arbetstid tas hem, vilket resulterar i många långa dagar. Respondentent anser relationen till andra kollegor mycket viktig, men samtidigt måste denne se till butikens bästa och resultatet blir därmed viktigare än relationen till kollegorna. I detta avseende anger respondentent att relationen till andra kollegor är en fyra på den femgradiga skalan, medan ett bra avdelningsresultat är en femma på samma skala. Att fatta svåra beslut, är ingenting som respondent A oroar sig över, utan något som hör till dennes arbetsuppgift, trots att detta kan påverka relationen med andra kollegor. Lönemässigt anser respondentent att denne har en bra lön, trots att mycket tid läggs ner i arbetet, då respondentent anser att man får igen detta genom exempelvis ledighet. Vidare är återkoppling på utförda prestationer något som är av stor vikt för respondent A, vilket denne ser som en stor källa till personlig utveckling i sitt arbete och inkluderar både positiv och negativ respons från andra i butiken. Samtidigt anser respondent A att dennes chanser till att utvecklas är mycket stora och poängterar att denne utvecklas hela tiden, att ingen kan vara fullärd. Detta anser respondent A är en otroligt stor källa till motivation då denne kan känna att man går framåt och växer i sin yrkesroll. Vidare anser respondent A att denne arbetar med det som denne finner rätt för sig själv och känner sig på rätt plats där denne befinner sig i dag, däremot skulle inte respondentens motivation påverkas negativt av utökat ansvar i butiken, men om denne skulle fråntas sitt nuvarande ansvar och makt skulle detta upplevas som ett misslyckande och motivationen skulle sjunka dramatiskt. Respondent A känner sig trygg i sin arbetsroll, kan utvecklas i sitt arbete, ges i hög grad återkoppling på sina prestationer och vet vad som förväntas av denne i dennes arbete. Samtidigt som relationer till andra kollegor är av stor betydelse, så är uppnådda avdelningsmål viktigare, då resultaten gör att respondentent och dennes kollegor har ett arbete att gå till. Makt är ingenting som påverkar respondentens arbetsmotivation i hög grad, inte heller är en skälig lön och säkert arbete något som ses som främsta källan till arbetsmotivation och dessa faktorer rankar respondentent som en tvåa på

den femgradiga skalan. Med andra ord kan inte lön och makt vara den främsta källan till arbetsmotivation för denna respondent. Vidare upplever respondent A sitt arbete som meningsfullt, självständigt och betydelsefullt för andra både i och utanför butikens väggar, att dennes fulla potential kommer till användning i arbetet samt att respondenten upplever sig ha starkt inflytande på andra i avdelningen. Avslutningsvis är svåra uppgifter inget som respondent A är särskilt rädd för eller undviker i stor utsträckning och respondent A anser sig utföra en rad olika uppgifter som leder fram till ett slutresultat.

#### **4.3.1 Respondent B**

Respondent B beskriver arbetsmotivationens betydelse som något mycket betydelsefullt som innebär att man har roligt och att man har krav på sig som man ska nå upp till. Respondenten känner sig motiverad och tror att detta kan kopplas samman med det faktum att respondenten tycker att denne har en bra chef som låter dem ta stort ansvar och litar på medarbetarnas kompetens. Faktorer som respondenten finner avgörande för sin arbetsmotivation är relationerna till andra kollegor, att utöva personlig och social makt, dennes nuvarande ansvar, en skälig lön samt feedback, utveckling och varierande arbetsuppgifter. Vidare ser respondent B inte det faktum att få bekräftelse av andra som avgörande för dennes arbetsmotivation och det som respondent B tycker minst om med sitt arbete är det administrativa arbetet som respondenten har till ansvar att utföra, vilket bottnar i respondentens intresse av att arbeta aktivt på butiksgolvet. Lönemässigt anser respondenten att denne borde vara högre och tror att många inte förstår vilket arbete som ligger bakom de utförda prestationerna. Dock anger respondenten varken lön eller makt som främsta källan till arbetsmotivation, dessa båda faktorer rankar respondenten som en trea på den femgradiga skalan. Det som respondent B tycker bäst om med sitt arbete är det faktum att ingen dag är den andra lik och som butiksanställd ställs man inför nya utmaningar och problem att lösa varje dag. Vidare anser respondent B att relationen till andra medarbetare betyder mycket, då det annars skulle vara svårt att arbeta tillsammans, däremot har respondenten inga problem med att fatta svåra beslut som kan påverka dennes relationer med andra kollegor, då butikens bästa alltid måste vara prioritet ett. En bra relation och gemenskap med kollegor rankas därmed som en femma på den femgradiga skalan. Respondenten skulle bli mer motiverad av utökat ansvar och ser sina möjligheter att utvecklas som stora, men känner sig samtidigt väldigt nöjd med sin nuvarande tjänst och har inga ambitioner att göra något annat, vilket bottnar i att respondenten anser det tryggt att ha en ovanstående chef och inte behöva fatta alla beslut själv. Samtidigt skulle ett frångående av en del av respondentens ansvar påverkas negativt om frångandet skulle ske

på grund av ett dåligt utfört arbete, men om ansvaret skulle fråntas på grund av en omorganisering i butiken, skulle inte detta påverka arbetsmotivationen i någon specifik riktning. Respondenten känner sig väldigt trygg i sitt arbete och känner att utvecklingsmöjligheterna är stora. Vidare vet respondenten vad som förväntas av denne i arbetsutövandet och ges i hög grad återkoppling för sina prestationer. På den femgradiga skalan anger respondent B att feedback och varierande arbetsuppgifter som en femma, vilket innebär att detta är faktorer som är högst centrala för dennes arbetsmotivation. Respondenten upplever sitt arbete som mycket självständigt, meningsfullt och trots att relationer till andra kollegor betyder mycket, är ett bra avdelningsresultat viktigare. Respondent B anser att ansvar är en stark källa till arbetsmotivation och anser att dennes fulla potential kommer till användning i arbetsutövandet. Respondenten utför en rad olika uppgifter som leder fram till ett slutresultat och anser sitt arbete vara betydelsefullt för andra individer både inom och utanför butikens väggar. Trots att respondenten uppfattar ordet makt som lite otäckt, är detta den personliga makten en möjlig källa till motivation hos respondent B, medan en skälig lön inte anses som det mest centrala för dennes arbetsmotivation. Slutligen kan sägas att respondent inte räds att utföra svåra arbetsuppgifter och att respondent B upplever sig ha starkt inflytande på andra som arbetar på avdelningen.

#### **4.3.2 Respondent C**

Respondent C beskriver arbetsmotivation som viljan att arbeta samt att känna glädje då arbetet utförs. Respondent C känner oftast arbetsmotivation, speciellt när problem löses smidigt och arbetet fortgår. Respondenten anger att gemenskap och relationer med andra kollegor, utmanande arbetsuppgifter, feedback, bekräftelse och utveckling är avgörande för dennes arbetsmotivation, tätt följt av en skälig lön och att kunna utöva sin personliga och sociala makt, vilket respondenten anger som en fyra av den femgradiga skalan. Vidare anser respondenten att variationen av olika arbetsuppgifter är det som uppskattas mest i dennes arbete, medan det som minst gillas är den avsaknaden av att inte längre arbeta med varuvård. Respondenten anger att alla inte kan tycka om alla, men att relationen till andra medarbetare givetvis har stor betydelse. Lönemässigt anser respondenten att lönen alltid kan vara högre och att man antagligen aldrig blir helt nöjd och respondenten anger en trea på den femgradiga skalan i detta avseende. På frågan hur respondenten påverkas av att fatta svåra beslut svarar respondent C att detta inte är något som påverkar respondenten, centralt är att ha väl underbyggda argument för varför ett beslut fattas. Feedback är något som spelar en stor roll för respondentens arbetsmotivation och feedbacken kan komma från vem som helst i

organisationen, detta är en faktor som rankas som en femma på den femgradiga skalan. Samtidigt ser respondenten sina möjligheter att utvecklas som stora, men att det för tillfället inte finns något personligt behov för avancemang. Respondenten känner att denne är på rätt plats och trivs med sin nuvarande befattning. Om respondenten skulle ges utökat ansvar skulle dennes arbetsmotivation minska, då respondenten redan har tillräkligt mycket ansvar, samtidigt som att bli ifråntagen en del av sitt nuvarande ansvar skulle ses som ett misslyckande och påverka arbetsmotivationen negativt. Vidare känner sig respondent C trygg i sin arbetsroll, ser hur dennes arbete leder fram till ett slutresultat samt att arbetet är betydelsefullt för andra både inom och utom butiken. Respondenten anser att denne ges återkoppling för sina prestationer, vet vad som förväntas av denne i arbetet samt att den fulla potentialen kommer till användning i stor utsträckning. Makt och ansvar är inte lika viktigt för respondent C och respondenten ser bra resultat och uppnådda avdelningsmål som en följd av goda relationer med kollegor samtidigt som respondenten ser relationen till andra kollegor som centrala för dennes arbetsmotivation. Respondenten menar att ett säkert arbete och en skälig lön är en bidragande faktor till arbetsmotivation och respondenten upplever sitt arbete som självständigt och meningsfullt i hög grad. Slutligen kan sägas att respondenten inte undviker uppgifter som är svåra samt att denne upplever sig ha starkt inflytande på andra inom avdelningen i hög grad.

### **4.3.3 Respondent D**

Respondent D beskriver arbetsmotivationens betydelse som att trivas i sitt arbete och respondenten känner sig absolut motiverad i sitt arbete, mycket på grund av att det hela tiden händer nya saker och att arbetet innebär att arbeta med människor. Relationer och gemenskap med andra kollegor är avgörande för respondentens arbetsmotivation, likaså utmanande och varierande arbetsuppgifter och respondent D anger dessa faktorer som en femmor på den femgradiga skalan. Att utöva social makt, ges en skälig lön, nuvarande ansvar, bekräftelse, feedback och utveckling är faktorer som också har stor betydelse för respondentens arbetsmotivation, medan utövandet av personlig makt inte alls är avgörande för respondentens arbetsmotivation. Det som respondent D tycker mest om med sitt arbete är att arbetet är mycket varierande, samtidigt som det som respondenten minst tycker om med sitt arbete är de långa dagar och övertid som dennes befattning ofta resulterar i. Respondenten ser sin lön som okej och relationen till andra kollegor är viktigt för respondenten, likaså att få feedback från sina kollegor. Feedback är en faktor som rankas högt av respondent D och på den femgradiga skalan anger respondenten denna motivator som en femma. Att fatta svåra beslut som kan

inverka på respondentens relation till andra kollegor är ingenting som respondenten oroar sig över, men som givetvis påverkar respondenten. Vidare ser respondenten sina möjligheter till utveckling som många, men är nöjd med sin nuvarande befattning och känner att dennes arbete och ansvar är helt rätt. Utökat ansvar ses som motiverande samtidigt som ett fråntagande av nuvarande ansvar skulle påverka arbetsmotivationen negativt. Respondent D känner sig i hög grad trygg i sin arbetsroll, vet vad som förväntas av denne i arbetsutövandet, samt att nuvarande ansvar leder till arbetsmotivation. Vidare anser respondenten att denne kan utvecklas i sitt arbete, att arbetet är självständigt, att arbetet leder fram till ett syligt slutresultat samt att arbetet är betydelsefullt för andra både inom och utom butiken i stor utsträckning. Fortsättningsvis anser respondent D att relationer med andra kollegor samt ansvar är centralt för motivationen, medan makt inte är helt avgörande för dennes arbetsmotivation. Makt är en faktor som av respondent D rankas som en tvåa på den femgradiga skalan, medan relationer och ansvar rankas som en fyra. Respondenten menar även att bra resultat och uppnådda avdelningsmål inte är viktigare än relationer till andra kollegor. Respondenten anser inte att denne ges återkoppling för sina prestationer i hög utsträckning samt att dennes potential inte helt kommer till användning i arbetsutövandet. Samtidigt är inte en skälig lön och ett säkert arbete främsta källan till arbetsmotivation och respondenten undviker inte svåra uppgifter, trots att detta kan leda fram till att misslyckas med uppgiften. Slutligen kan sägas att respondent D upplever sig ha starkt inflytande på andra inom avdelningen samt i hög grad upplever sitt arbete som meningsfullt.

#### **4.3.4 Respondent E**

Respondent E beskriver arbetsmotivation som det bränsle som föds genom ett väl utfört arbete och som påverkas positivt av lön, beröm och utmaningar i arbetet. Vidare beskriver respondent E att motivationen kan påverkas av chefens förståelse och respekt för vad tjänsten innebär. Respondent E anser sig inte vara motiverad i sitt arbete, dels för att lönen inte uppfattas tillräckligt hög, samt att ingen positiv feedback ges på utförda prestationer. Respondenten beskriver relationen och gemenskapen till andra kollegor samt utövandet av social makt som mycket viktig för arbetsmotivationen. Vidare är en skälig lön helt avgörande för respondentens arbetsmotivation, likväl som utmanande och varierande arbetsuppgifter. Dessa faktorer rankas av respondenten som en femma på den femgradiga skalan. Utövandet av personlig makt samt nuvarande ansvar är inte lika viktigt för respondentens arbetsmotivation, men heller inte oviktig. Ytterst avgörande för arbetsmotivationen anser respondent E vara feedback samt utveckling i arbetet, tätt följt av att få bekräftelse och känna

uppskattning från andra inom organisationen, vilket respondent E rankar som en fyra på den femgradiga skalan. Respondent E anser att det bästa med arbetet är att få arbeta med mat samt att få utveckla sortimentet på avdelningen och det som respondent E minst tycker om med arbetet är det faktum att respondenten inte anser sig inneha den lön som utlovades då respondenten började sin anställning, vilket respondenten uppfattar som respektlöst. Trots att relationen till andra medarbetare betyder mycket anser den tillfrågade att relationen till dessa inte är helt avgörande för dennes arbetsmotivation. Huruvida lönen är i nivå med utförda prestationer har respondent E en klar åsikt kring och respondenten menar att lönen är helt missanpassad. Vidare påverkas inte respondent E nämnvärt av att fatta svåra beslut som kan påverka andra kollegor och respondenten försöker alltid att ha en rak och tydlig kommunikation vid dessa tillfällen. Respondent E beskriver feedback som positivt, men att detta är något som sällan förekommer och som saknas i arbetet. Vidare ser inte respondenten några större möjligheter till att utvecklas i arbetet, då denne inte upplever sitt arbete eller arbetsplats som motiverande. Trots detta anser sig respondent E arbeta med det som denne upplever sig ämnad att göra samt att vissa av ambitionerna trots allt kan förverkligas på nuvarande arbetsplats. Respondent E anser att dennes ansvar redan är maximalt inom avdelningen och ytterligare ansvar skulle därmed inte påverka arbetsmotivationen speciellt mycket, dock skulle arbetsmotivationen påverkas negativt om respondenten skulle fräntas en del av sitt nuvarande ansvar. Respondenten känner sig trygg i sitt arbete i hög grad samt vet vad som förväntas av denne i termer av prestation, dock anser sig respondenten inte ges återkoppling i sitt arbetsutövande, men anger feedback som en femma på den femgradiga skalan, vilket tyder på att detta är avgörande för respondentens arbetsmotivation. Vidare upplever respondenten att utvecklingsmöjligheterna inte är stora samt att nuvarande ansvar inte leder till arbetsmotivation i hög grad. Trots vikten av goda relationer till andra kollegor ser respondent E att bra resultat och uppnådda avdelningsmål är viktigare. Respondenten upplever sig ha stort behov av makt och ansvar för att motiveras i arbetet samt att dennes fulla potential kommer till användning i hög grad. Respondent E ser även i stor grad att utövandet av olika arbetsuppgifter leder fram till ett synligt slutresultat samt att arbetet ses som betydelsefullt för andra både utom och inom butiken i hög grad. Den främsta källan till arbetsmotivation är enligt respondenten en skälig lön, vilket respondenten inte upplever sig ha i dagsläget. Vidare anser respondenten att denne inte undviker svåra uppgifter i rädsla för att misslyckas och respondenten anser sig ha stort inflytande på andra inom avdelningen i hög grad. Trots att respondenten inte anser sig nämnvärt motiverad på arbetsplatsen upplever respondenten sitt arbete som både självständigt och meningsfullt i hög grad.

#### **4.4 Sammanfattning**

Majoriteten av de intervjuade mellancheferna tycks värdera sitt nuvarande ansvar som en central faktor för att bidra till arbetsmotivation. Relationer och gemenskap med andra kollegor på arbetsplatsen är mycket viktigt, men majoriteten anger dock att ett bra avdelningsresultat är viktigare. Varierande och utmanande arbetsuppgifter angavs som en femma på den femgradiga skalan av samtliga av respondenterna och när det kommer till feedback är detta något som samtliga mellanchefer uppskattar oavsett var ifrån feedbacken kommer i butiken. Feedback är därmed en stark motivationskälla för samtliga intervjuade mellanchefer i denna studie. I termer av den femgradiga skalan anger samtliga att feedback är en femma på denna skala, vilket bör ses som avgörande för arbetsmotivationen. Alla upplevde dock inte att feedback var något som erhöles i hög utsträckning, men samtliga ansåg ändå feedback som avgörande för arbetsmotivationen. Majoriteten ansåg även att utvecklingsmöjligheterna i butiken var stora, men ingen av respondenterna hade behov av att avancera inom butiken för tillfället. Oavsett om utvecklingsmöjligheterna upplevdes stora eller små, angav samtliga att utveckling starkt påverkar motivationen i positiv bemärkelse. Den personliga makten är en potentiell motivationsfaktor för flertalet av de tillfrågade, dock upplever majoriteten av respondenterna att makt upplevs lite skrämmande och är ett starkt uttryck, men att makt är något som följer med samtliga respondenters ansvar i butikerna. Slutligen uppfattade samtliga respondenter att de har stort inflytande på andra inom sin avdelning, upplever sitt arbete som meningsfullt och majoriteten av de tillfrågade respondenterna upplever arbetsmotivation i sitt nuvarande arbetsutövande.

## 5. Analys

### 5.1 Mellanchefers arbetsmotivation

Mellanchefers arbetsmotivation är centralt och bör ha hög prioritet i ett företag, då mellanchefers arbetsmotivation kan smitta av sig på andra medarbetare längre ner i organisationen menar Wieseke et al, (2011). Utifrån studiens erhållna svar från samtliga respondenter upplever majoriteten att de känner sig motiverade i sitt arbete, vilket i sin tur kan tyda på att butikerna ger rätt morot till dessa medarbetare. Suryanraayana (2012), menar att medarbetare med något slags ansvar eller chefsposition i dagligvaruhandeln motiveras av det ansvar som deras befattning innebär, samt den utvecklingsmöjlighet som erbjuds av företaget. I en studie kring arbetsmotivation bland anställda i dagligvaruhandeln har Andersson & Björkroth, (2010), funnit att man bör lägga resurser på att tillgodose både de yttre och de inre motivatorerna, såsom medarbetarens vilja att ta ansvar och utvecklas samt önskan om en tillfredsställande lönenivå. Dessa studier kan kopplas samman och ytterligare stärkas av det faktum att samtliga av respondenterna i denna studie värderade nuvarande ansvar och utvecklingsmöjligheter som centrala faktorer för deras arbetsmotivation. Majoriteten av respondenterna ansåg sig ha goda möjligheter att avancera och utvecklas inom butiken samt att deras nuvarande ansvar i hög grad bidrog till deras arbetsmotivation. En studie utförd av Andersson & Björkroth, (2010), kring huruvida anställda inom dagligvaruhandeln i Mellansverige motiveras av inre eller yttre faktorer har lett fram till att finna att de inre motivationsfaktorerna värderas lite högre än de yttre motivationsfaktorerna. Faktorer såsom hög lön och liknande kan därmed spela en mer avgörande roll för vår arbetsmotivation idag än tidigare menar Andersson & Björkroth, (2010). Detta undersökningsresultat stärks genom att majoriteten av respondenterna angav att de uppfattade sin lön som bra men att den givetvis alltid kan bli bättre. Dock uppfattades inte lönen och ett säkert arbete som främsta källan till arbetsmotivation och är faktorer som i genomsnitt rankats som en trea på den femgradiga skalan, detta kan betyda att lön och arbetstrygghet kan vara viktigt, men att andra faktorer ses som mer avgörande för den upplevda arbetsmotivationen. Det finns dock en undersökning gjord av Wickelgren, Kazemi, Andersson, Tengblad (2012), vilken visar att butiksmedarbetare trots hög trivsel i arbetet i viss grad är missnöjda med sina löner samt möjligheter till avancemang inom butiken, detta resultat kan överensstämma i viss mån med denna undersöknings resultat i termer av lönenivån, vilken vissa av respondenterna ansåg

kunde vara bättre. Vidare värderades faktorer såsom utveckling, ansvar och gemenskap som avgörande för samtliga respondenters arbetsmotivation, vilka är exempel på inre motivationsfaktorer. Samtliga av studiens respondenter ser relationen och gemenskap till andra kollegor som avgörande för att uppleva arbetsmotivation och detta har av samtliga respondenter angivits som en fyra eller femma på den femgradiga skalan, vilket därmed tycks vara högst centralt för arbetsmotivationen. Detta kan kopplas till det faktum att samarbete mellan både chefer och medarbetare är centralt för ett välfungerande och värdeskapande arbete i butikssammanhang menar Andersson, Kazemi, Tengblad, Wickelgren, (2013). Tidigare studier har visat att gemenskap och att känna sig uppskattad av kollegor är av stor vikt oavsett vilken position medarbetaren i butik besitter menar Ismailil & Karlsson, (2012). Detta studieresultat stärks av denna studie, då samtliga av respondenterna upplever goda relationer som centrala för arbetsmotivationen. Gällande respondenternas lönenivå ansåg vissa att den alltid kan bli bättre, en att den är helt missvisad, medan andra ansåg den vara tillfredställande. Gemensamt för majoriteten var dock att lön inte sågs som mest centralt för arbetsmotivationen. Lindner (1998), menar att de monetära belöningarna blir en allt mindre källa till motivation allteftersom inkomsten ökar, vilket kan vara en bidragande faktor till varför de flesta av respondenterna inte uppfattade lön som viktigast, utan istället värderade utveckling och ansvar som avgörande för arbetsmotivationen. Ytterligare en mycket central faktor för den upplevda arbetsmotivationen bland samtliga respondenter var utmanande och varierande arbetsuppgifter, vilket samtliga av respondenterna rankat som en femma på den femgradiga skalan. Detta kan kopplas och ytterligare stärkas av tidigare studier som visat att utmaningar i arbetet är något som är centralt för arbetsmotivationen (Valerskog Eberhardson ,2012; Hasselberg & Sjöberg, 2012). Slutligen kan sägas att feedback är ytterligare en central källa till arbetsmotivation bland samtliga mellanchefer i denna studie och detta är en faktor som rankats som en fyra till femma på den femgradiga skalan. Detta kan stärkas av en tidigare studie som anger feedback som väldigt centralt för arbetsmotivationen, detta menar Hasselberg & Sjöberg (2012).

## 5.2 McClellands tre centrala behov

David McClelland (1987), har utformat sin motivationsteori kring tre centrala behov, vilka är behovet av att prestera, behovet av gemenskap samt behovet av makt. Han menar att personer med stort behov av att prestera undviker uppgifter som upplevs som övermäktiga i rädslan att misslyckas. Detta kan inte stärkas av någon av respondenterna i undersökningen, då majoriteten angav att de inte undviker svåra uppgifter i rädsla för att misslyckas. McClelland (1987) menar även att behovet av att prestera är nära kopplat till att individen ges återkoppling för sina prestationer. I studien framkom att feedback är något som samtliga mellanchefer i undersökningen ser som centrala för arbetsmotivationen och majoriteten upplever att de ges återkoppling för sina prestationer i hög grad, detta kan bidra till att respondenternas behov av att prestera är högt. Dock menar McClelland (1987), att dessa individer undviker svåra uppgifter, vilket inte överensstämmer med denna studies undersökningresultat. Behovet av gemenskap innebär att individen strävar efter att bli accepterad och ha goda relationer med andra människor och individer med stort behov av gemenskap kan ha svårigheter med att leda andra och att fatta svåra beslut, då individen oroar sig över hur dennes relation med andra individer kan påverkas negativt menar McClelland, (1987). Samtliga respondenter menade att relationen och gemenskap till andra kollegor var centrala för arbetsmotivationen, men att ett bra avdelningsresultat hade högre prioritet. Vidare angav samtliga respondenter att de inte oroade sig över att fatta svåra beslut som kunde inverka på deras relation till andra kollegor, vilket kan betyda att respondenterna inte har ett starkt behov av gemenskap trots allt. Behovet av makt består av två typer av makt, personlig makt samt social makt. Den personliga makten beskrivs av McClelland (1987) som individens behov av att bestämma och ge andra individer direktiv, medan den sociala makten innebär behovet av att genom sitt inflytande påverka andra individer och deras prestationer i en positiv bemärkelse genom en mer positiv form av maktutövning (McClelland, 1987). För majoriteten av respondenterna upplevdes makt som ett väldigt starkt uttryck, som kanske inte påverkade arbetsmotivationen, men som ändå var något som deras befattningar innebar att utöva. Den personliga makten var ingen stark motivationskälla för någon av respondenterna, medan den mer mjukare formen av makt, den sociala makten upplevdes mer positiv och som en större motivationsfaktor. Samtliga respondenter upplevde även att de hade starkt inflytande på andra medarbetare inom sin avdelning. McClelland (1987), menar att personer med stort behov av social makt tenderar att vara effektiva och generera bättre prestationer än individer med stort behov av att utöva personlig makt. Huruvida respondenterna i denna undersökning

genererar goda prestationer samt är effektiva i sin arbetsutövning har denna undersökning inte avsett att analysera, men kan samtidigt inte sägas vara felaktig.

### **5.3 Herzbergs tvåfaktor teori**

Herzbergs tvåfaktor teori är en motivationsteori kring arbetsutformning. Herzberg et al (2004) menar att anställdas motivation påverkas av huruvida individen upplever att hygienfaktorer och motivationsfaktorer är uppfyllda. Motivationsfaktorer är de inre faktorerna och dessa handlar om hur vida individen känner uppskattning, ansvarighet och har möjlighet att utvecklas i sitt arbete, det vill säga faktorer som har att göra med arbetets innehåll (Herzberg et al, 2004). Majoriteten respondenter menar att deras möjligheter till utveckling och nuvarande ansvar är centrala faktorer för deras arbetsmotivation och majoriteten av respondenterna upplever att de är motiverade i sitt arbete. Hygienfaktorer är de yttre faktorer som har med själva arbetssituationen att göra, dessa faktorer kan kopplas till arbetstrygghet, en skälig lön och arbetsmiljö menar Herzberg et al, (2004). En av respondenterna upplever inte sin lön vara tillfredsställande och denna respondent finner en skälig lön som avgörande för arbetsmotivationen, vilket kan indikera att hygienfaktorerna inte är uppfyllda i respondentens arbete. Övriga respondenter anser dock att ett säkert arbete och en skälig lön inte var främsta källan till arbetsmotivation, vilket kan innebära att hygienfaktorerna på dessa arbetsplatser är uppfyllda. Herzberg et al, (2004), menar att både hygienfaktorer och motivationsfaktorer måste finnas för att leda till arbetsmotivation och att enbart uppfyllda hygienfaktorer inte leder till arbetsmotivation. Denna teori stärks av det faktum att respondenten som inte anser sig erhålla tillfredsställande monetär ersättning för sina prestationer inte heller upplever sig vara motiverad i sitt arbete. Majoriteten av respondenterna upplever sig dock vara motiverade i sitt arbete, dels genom sitt ansvar och varierande arbete, men även för relationen till andra kollegor och majoritetens uppfattning kring att ha en skälig lön, vilket kan kopplas samman till att både hygienfaktorer och motivationsfaktorer är uppfyllda i dessa respondenters arbete. Något som skulle påverka samtliga respondenters arbetsmotivation mycket negativt är om deras ansvar skulle fråntas, vilket för majoriteten av respondenterna skulle upplevas som ett stort misslyckande. Bassett-Jones & Lloyd, (2005), menar att behovet av uppskattning kan flyttat sig från att tidigare setts som en motivationsfaktor till att idag snarare värderas som en faktor som måste existera för att individen inte skall uppleva missnöje. Denna tes stärks av att en av respondenterna inte anser sig känna uppskattning för sina arbetsprestationer och inte heller anser sig motiverad i arbetet. För övriga respondenter i denna studie tycks istället deras nuvarande ansvar värderas

som en hygienfaktor. Med andra ord utan ansvar upplever inte respondenterna arbetsmotivation. Herzberg menar att satsningar på arbetsberikning är en möjlig väg för ökad arbetsmotivation, med detta menas att tillgodose behovet av ansvar, personlig utveckling samt återkoppling för utförda prestationer (i: Andersson, Kazemi, Tengblad, Wickelgren, 2013). Denna tes stärks av denna studie, då samtliga respondenter upplever behovet av dessa faktorer som centrala för den upplevda arbetsmotivationen.

#### **5.4 Hackman & Oldhams fem dimensioner i arbetsutformningen**

Hackman & Oldham (1975), beskriver fem centrala dimensioner i arbetsutformningen som bidrar till att skapa arbetsmotivation. Hackman & Oldham (1975) menar att arbetet bör utformas på så sätt att arbetstagaren upplever utmaningar i sitt arbetsutövande, samt att arbetstagaren använder sin fulla potential i arbetet. Samtliga respondenter beskriver sitt arbete som väldigt varierande och att ingen dag är den andra lik. Vidare anger majoriteten att arbetet innebär att ställas inför olika problem som skall lösas, vilket leder till att arbetet innebär att ställas inför olika utmaningar som skall lösas på bästa möjliga sätt. Majoriteten av respondenterna säger sig även utnyttja sin fulla potential i sitt arbete och anser sig arbeta med det som de är ämnade att göra. Enligt Hackman & Oldham (1975) bör arbetet även utformas på ett sätt som leder fram till att arbetstagaren ser ett helhetsresultat av sina prestationer, vilket innebär att uppgifterna som utförs är identifierbara. Samtliga respondenter anger att de utför en rad olika uppgifter som leder fram till ett synligt slutresultat, vilket innebär att samtliga respondenter kan se hur deras olika prestationer genererar ett visst arbetsresultat. Hackman & Oldham (1975), menar även att arbetsmotivationen påverkas av huruvida arbetstagaren upplever att arbetet som utförs är betydelsefullt för andra individer. I denna studie framkommer att samtliga respondenter anser att deras arbete påverkar andra individer, både andra medarbetare, men också andra individer utanför organisationen såsom kunder i hög utsträckning. Respondenterna ser därmed hur deras individuella prestationer påverkar andra människor och samtliga respondenter upplever sitt arbete som meningsfullt. Uppfattningen av personligt ansvar är centralt för arbetsmotivationen enligt Hackman & Oldham (1975), vilket de menar innefattar det som gör att individen upplever ett eget ansvar i sitt arbetsutövande, så som upplevd självständighet i utförandet av arbetsuppgifter menar. Majoriteten av respondenterna upplever sitt arbete som självständigt i hög utsträckning och att deras ansvar är centralt för deras arbetsmotivation. Majoriteten av respondenterna har endast en ovanstående chef, butikschefen, vilket i sin tur kan påverka deras möjlighet till stor självständighet i arbetsutövandet i positiv bemärkelse. Enligt Hackman & Oldham (1975), bör

arbetet även utformas kring feedback. Med detta menas huruvida medarbetaren ges återkoppling för sina prestationer samt om den anställde ges information kring vilket resultat som prestationen åstadkommit (Hackman & Oldham, 1975). Majoriteten av respondenterna upplever att de ges återkoppling i hög utsträckning och samtliga av respondenterna ser feedback som en viktig och central faktor både för att utvecklas och för att vara motiverad i sitt arbete. Flertalet respondenter anger även att feedbacken inte nödvändigtvis behöver komma från chefen samt att de uppskattar att ges återkoppling för både goda och mindre bra prestationer. En av respondenterna upplever sig dock inte ges tillräcklig återkoppling för sina utförda prestationer, vilket påverkar dennes motivation negativt.

Hackman & Oldham (1975), menar att huruvida arbetstagaren upplever att dessa fem dimensioner existerar i arbetet leder detta fram till hur den anställde uppfattar de tre centrala grundelementen för arbetsmotivation, vilka är upplevd meningsfullhet, upplevt ansvar samt upplevd feedback. I detta avseende upplever samtliga respondenter att deras arbete är meningsfullt och att deras ansvar genom nuvarande befattning är det som samtliga av respondenterna vill arbeta med. Trots att majoriteten respondenter ser stora möjligheter att utvecklas har de i dagsläget inte för avsikt att avancera ytterligare, då de uppfattar att de arbetar med det ansvar som de önskar göra. Majoriteten upplever att de ges feedback i relativ bra utsträckning och de är medvetna vad som förväntas av dem i arbetet. Samtliga beskriver även feedback som en central del för att generera arbetsmotivation och personlig utveckling. Hackman & Oldham (1975), menar att för att arbetet skall uppfattas som meningsfullt fordras att individen använder sin fulla potential i sitt arbetsutövande, vilket samtliga respondenter i denna studie anger att de använder. Vidare menar Hackman & Oldham (1975) att det fordras att uppgifterna som utförs är identifierbara samt att individen upplever sitt arbete med uppgiften som betydande, vilket samtliga respondenter uppfattar att deras arbete har för både för individer utom och inom butiken. Då undersökningen endast avser att analysera utifrån mellanchefernas perspektiv kan inte avgöras huruvida bedriften som åstadkommes är i linje med det som butiken förväntar sig, dock anger samtliga att de i hög grad vet vad som förväntas av dem i deras arbetsutövande. Majoriteten anger även att goda resultat är viktigare än relationen med andra kollegor, vilket kan kopplas samman med Hackman & Oldhams teori att då individen inte känner sig beroende av andra i stor utsträckning så kommer individen känna personligt ansvar för vilket resultat som genereras (Hackman och Oldham, 1975).

## 6. Slutsats

Utifrån uppsatsens problemformulering ”att finna vilka motivationsfaktorer som kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer i svenska dagligvarubutiker”, har fem personliga intervjuer med utvalda mellanchefer utförts i tre olika dagligvarubutiker i Västsverige. Vid samtliga intervjuer har framkommit att det som främst motiverar samtliga respondenter är varierande arbetsuppgifter, ansvar, feedback samt relationen och gemenskap med andra kollegor. Detta är faktorer som bidrar till att samtliga av respondenterna upplever sitt arbete som motiverande. Trots det faktum att vad som motiverar en individ att arbeta skiljer sig mellan olika individer, tycks dessa respondenter i huvudsak motiveras av samma faktorer. Samtliga motiveras av att utvecklas, vilket även majoriteten anser sig ha stora möjligheter till i butikerna. Majoriteten anger även att ett bra resultat är viktigare än relationen till andra kollegor, vilket till viss del kan ifrågasättas, då gemenskap och relationen till andra kollegor spelade en så pass central roll för respondenternas arbetsmotivation. Dock kan goda relationer och ett gott resultat vara nära sammankopplat, vilket därmed kan innebära att goda relationer mellan chef och medarbetare samt goda resultat är av lika stor betydelse för att faktiskt uppnå butikens ekonomiska mål. Denna tanke stärks av att goda relationer till andra kollegor kan ses som naturligt inom dagligvaruhandeln, då medarbetare och chefer arbetar nära varandra menar Andersson, Kazami, Tengblad & Wickelgren, (2013). Innan studien genomfördes fanns tanken att monetära belöningar i form av en hög lön skulle värderas högt på listan kring vilka faktorer som kan bidra till arbetsmotivation. Denna tanke har visat sig inte överensstämma med resultatet, då lön endast ses som den främsta källan till arbetsmotivation bland en av respondenterna i studien. Trots att lön är en viktig aspekt i arbetet, tycks andra faktorer värderas som mer centrala för den upplevda arbetsmotivationen, såsom utmanande och varierande arbetsuppgifter. Utövandet av makt är en faktor som inte självklart kan ses som en väg till arbetsmotivation trots det faktum att maktutövning bland mellanchefer inom dagligvaruhandeln är en naturlig del i arbetet. Att erhålla feedback både från ovanstående chefer samt andra medarbetare är betydelsefullt för samtliga respondenters arbetsmotivation, men samtliga anser sig inte erhålla detta i hög grad, vilket potentiellt sett skulle kunna öka arbetsmotivationen hos dessa mellanchefer ytterligare. Som butik är det centralt att arbeta med rätt motivationsåtgärder, vilket i stora drag tycks vara fallet i denna studie. Majoriteten av de tillfrågade anser sig vara motiverade i sitt arbete och samtliga uppfattar sitt arbete som meningsfullt.

Centralt tycks därmed vara att som butikschef eller butiksledning känna till sina medarbetares behov av ansvar, varierande arbetsuppgifter, skälig lön, utveckling, feedback och gemenskap och anpassa motivationsåtgärder och incitament efter detta. Värt att uppmärksamma i denna undersökning av mellanchefer arbetsmotivation är det faktum att respondenten som inte upplever sig motiverad, skulle bli motiverad i arbetet om faktorer såsom utvecklingsmöjligheter, feedback och skälig lön skulle vara tillfredsställda i arbetet. Trots att denna studie endast omfattar intervjuer med fem mellanchefer som verkar i tre olika dagligvarubutiker, fanns stora likheter mellan vad som bidrar till arbetsmotivation bland de olika respondenterna och det teoretiska bidraget som denna studie därmed ger är att trots att lön ses som viktigt finns det andra faktorer avseende utformningen av det praktiska arbetet som uppfattas som starkare källor till arbetsmotivation. Med dessa faktorer avses utmanande och varierande arbetsuppgifter, återkoppling i arbetet, ansvar samt gemenskap. Detta är även faktorer som med enkelhet kan appliceras i en butik och som även ofta ingår naturligt i ett arbete som mellanchef i dagligvarubutik. Resultatet av denna studie antyder att det är själva butiksarbetet och det som följs av detta som bidrar till arbetsmotivationen bland dessa mellanchefer. Lite förenklat kan detta resultat antyda på att dessa inre motivatorer existerar naturligt i butik och att detta är något som uppfylls av mellancheferna själva genom deras arbetsutövande. Detta är något som ytterligare stärks av Alvesson & Kärreman (2007), vilka menar att den inre motivationen, vilket skapar mening i arbetet, är något som individen själv rör över (i: Andersson, Kazemi, Tengblad, Wickelgren, 2013). Trots stora likheter funnits i de svar som erhållits av samtliga respondenter kan resultatet dock inte generaliseras. Det är därmed centralt att ställa frågan; vad säger egentligen endast fem intervjuer? Denna frågeställning är relevant, då detta starkt påverkar studiens giltighet. Dock har samtliga respondenter angivit samma faktorer som centrala för arbetsmotivationen och samtliga tycker lika i de flesta frågor som ställts under intervjuerna, vilket givetvis stärker studiens trovärdighet och relevans. Resultatet kan därmed ge en mer nyanserad bild av vad som kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer och kan även lyfta fram dessa faktorer som potentiella motivatorer med en bidragande verkan för att generera arbetsmotivation. Därmed har studien lett fram till att besvara uppsatsens problemformulering och syftet med uppsatsen är uppnått.

## 6.1 Avslutande diskussion

Då denna uppsats avsåg att utifrån mellancheferns perspektiv undersöka vilka faktorer som kan bidra till arbetsmotivation, kan vidare forskning på området utifrån butikschefens perspektiv göras för att undersöka vilka motivationsåtgärder som faktiskt tillämpas på butikernas mellanchefer. Kanske arbetar butikschefen med att motivera mellancheferna med andra motivatorer än de som denna undersökning visar vara potentiella bidragande faktorer för arbetsmotivation, vilket kan vara en intressant vinkel att forska vidare kring. Framtida forskning bör även göras kring huruvida resurser för att generera arbetsmotivation bland mellanchefer i dagligvarubutiker är nödvändiga investeringar, då denna studie pekar mot att mellanchefer snarare motiveras av det arbetet som mellanchefer i butik innebär och mynnar ut i, det vill säga varierande och utmanande arbetsuppgifter, ansvar, personlig utveckling och god gemenskap med kollegor. Ett annat intressant forskningsområde som denna studie inte behandlar är huruvida arbetsmotivationen skiljer sig mellan de olika könen, olika åldersgrupper, olika etnicitet eller olika butikskoncept, vilket framtida forskning kan undersöka. Genom denna studies tillämpning av en kvalitativ metod, vilket skett genom personliga intervjuer med utvalda mellanchefer i utvalda dagligvarubutiker har studien lett till en mer djupgående inblick inom området arbetsmotivation och studien har även bidragit till att visa på indikationer kring vilka faktorer som kan bidra till att skapa arbetsmotivation bland mellanchefer i dagligvarubutiker. Innan studien genomfördes fanns en stark uppfattning hos författaren kring vikten av att som företag arbeta effektivt med motivationshöjande åtgärder. Denna studie har dock visat på att det är arbetet som mellanchefer och det som följer med detta ansvar i butik som tycks vara de främsta källorna till arbetsmotivation bland samtliga av studiens respondenter. Detta kan även antyda att stora kraftansträngningar kring motivationshöjande åtgärder och aktiviteter inte nödvändigtvis behöver ses som centrala åtgärder för att skapa arbetsmotivation bland mellanchefer i dagligvarubutiker. Med detta sagt menas givetvis inte att butiker inom dagligvaruhandeln skall ignorera mellanchefernas arbetsmotivation, dock pekar denna studie på att om mellanchefer upplever sin lön som skälig för det arbete denna utför är det snarare arbetet som mellanchefer och dessa arbetsuppgifter som bidrar till arbetsmotivationen bland samtliga mellanchefer i denna studie. Detta kan därmed ses som ett relevant bidrag för butikschefer och butiksledning att ta del av avseende deras arbete med att utforma och planera för olika motivationshöjande åtgärder, detta trots att studiens externa giltighet kan ses som begränsad. En väg för att öka den externa giltigheten är givetvis att framtida forskning kommer fram till liknande undersökningsresultat. Detta kan göras genom både fler kvalitativa men också kvantitativa undersökningsmetoder, som därmed

bidrar till att både skapa djup och kvantitet i resultatet kring vilka faktorer som kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer inom dagligvaruhandeln. Framtida studier kan även visa huruvida motivationshöjande åtgärder är nödvändiga investeringar i en dagligvarubutiks arbete med att generera arbetsmotivation bland mellanchefer. Avslutningsvis kan poängteras att trots arbetsmotivation är ett väl utforskat ämne kommer alltid behovet av ny forskning kring ämnesområdet att finnas, eftersom motiverade medarbetare är en central förutsättning för en butiks möjlighet till framgång och utveckling.

## 7. Referenslista

Ambrose, M.L. & Kulik, C.T. (1999) Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management* 25, nr. 3, s. 231 - 292.

Andersson, I-M. & Björkroth, E. *En studie om arbetsmotivation bland personal inom dagligvaruhandeln*. (2010). Mittuniversitetet, Östersund. Institutionen för samhällsvetenskap.

Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad, S., Wickelgren, M. (2013). *Uppdrag butikschef - att leda i butik*. Liber AB.

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G.C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power. *Journal of Management Development*, 24 (10), 929-943.

Giannikis, Stefanos, K. & Mihail, Dimitrios, M. (2010). Motivation of working women in the Greek retail sector: an empirical analysis. (2010). *International Journal of Manpower*, p.4-20.

Guisseppi, A., Forgionne., Vivian E, Peeters. (1982) Differences in job satisfaction among female and male managers. Volume 35, No. 2, pp 101-118. *School of business administration, California state Polytechnic University*. Online version can be found at: <http://hum.sagepub.com/content/35/2/101>.

Hackman, R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, Vol. 17, No. 4.

Hasselberg, C. & Sjöberg, E. (2012). *Räcker en klapp på axeln? – En studie om trivsel och arbetsmotivation*. Kandidatuppsats, Högskolan Borås/ Institutionen för pedagogik.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, Bloch, B. *The motivation to work*. Seventh edition (2004), Transaction Publishers New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.).

Hong Tan, T. & Waheed, A. (2011). Herzbergs motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian academy of management journal*. Vol.16, No.1. P. 73-94.

Online version: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/30419/>

Ismalil, A. & Karlsson, J. (2012). *Motivation till avancemang inom dagligvaruhandeln – En fallstudie av Coop konsum Rönninge*. Högskolan Halmstad.

Jacobsen, D & Thorsvik, J. (2010). *Hur moderna organisationer fungerar*. Tredje upplagan, Studentlitteratur AB; Lund.

Jacobsen, D. I. (2011). *Vad hur och varför, om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jönsson, S. & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Liber AB; Malmö.

Jørgensen, C. (2011). *Lokalisering och konkurrens i dagligvaruhandeln*, Agrifood Economics centre. Uppdragsgivare: Konkurrensverket.

Kaufmann, G. (1998) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Kristi, J., K, Klein. & Hodges, S. D. (2001). *Gender Differences, Motivation, and Empathic Accuracy: When it Pays to Understand*. University of Oregon. The online version of this article can be found at: <http://psp.sagepub.com/content/27/6/720>.

Lindner, R. J. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*. Vol. 36 no 3. Research and Extension Associate The Ohio State University

Maslow, H. A. (1987). *Motivation and personality*. Third edition, revised by Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C. & Cox, R. Harper Collins Publishers.

McClelland, D. (1987) *Human Motivation*. Cambridge: University Press.

Miner, J. B. (2005) *Organizational Behavior, 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E Sharpe, Inc.

Rienecker, L. & Jørgensen, P. S. (2011). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber AB.

Roberts, K. H. & Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 193-217.

Suryanraayana, M. (2012). Making working in retailing interesting: A study of human resource management practices in corporate grocery retail chains.

*International Journal of Business Economics & Management Research*, Vol.2, Issue 6.

Online available at <http://zenithresearch.org.in/>

Valeskog, Eberhardsson, E. (2012). *Perspektiv på arbetsmotivation – om forskningsperspektiv och chefers syn på arbetsmotivation*. Masteruppsats, ledarskap och organisation. Umeå Universitet.

Watson, T. (2006). *Organising and managing work*. Second edition. Harlow: Prentice Hall.

Wickelgren, M., Kazemi, A., Andersson, T. & Tengblad, S. (2012). Personalledning i detaljhandeln. Ledarskap och medarbetarskap i svenska butiker. *Forskningsrapport 2012:1, Handelns Utvecklingsråd*.

Wieseke, J., Florian, K., Alavi, S. & Kessler-Thönes, T. (2011) How Leaders' Motivation Transfers to Customer Service Representatives. *Journal of service Research* 14(2) 214-233, online version: <http://jsr.sagepub.com/content/14/2/214>

## **Bilaga 1. Individuella reflektioner**

### **December**

Inlämning av vilket område jag planerade att skriva om i examensarbetet, ändrade detta efter noga övervägande till att skriva om arbetsmotivation. Från början var det tänkt att skriva om butiksmiljön. Bestämde även att skriva examensarbetet själv.

### **Januari**

Vecka 1 och 2, började sökning av vetenskapliga artiklar för examensarbetet via Google-scholar och olika sidor via högskolans bibliotek. Sökte artiklar kring mellanchefer motivation och hur detta skiljer sig mellan män och kvinnor.

Vecka 3 och 4, sökning bland tidigare gjorda examensarbeten kring arbetsmotivation, för att skapa mig en uppfattning av vilka teorier samt olika original källor som använts av andra uppsatsskrivare. Även för att skaffa en uppfattning av hur uppsatsen kan utformas. Började skriva del 1, det vill säga problemformulering, syfte, inledning och bakgrund.

### **Februari**

Vecka 1, Färdigställde del 1

Vecka 2, skickade till min handledare för återkoppling innan inlämning av materialet. Ändringar gjordes efter given feedback, syftet beskrevs tydligare samt även problemformuleringen filades till ytterligare för att inte kännas generaliserande.

Skickades därefter till examinatorn via Scio samt till handledaren Tony.

Vecka 3, PowerPoint gjordes och övning på presentation av del 1 gjordes. Började även skriva den teoretiska delen av arbetet samt läste på kring vad en metod del skall innehålla och hur denna kan struktureras upp. Redovisning av del 1 skedde denna vecka i Lidköping samt opponering på annan grupp, vilket jag tycker var väldigt lärorikt.

Vecka 4, Skickade in en ny version till handledaren efter återkoppling från opponenter och handledarna Tony och Negra i Lidköping. Uppsatsen jämför inte längre arbetsmotivationen mellan de olika könen utan avser endast att finna indikationer på vilka faktorer som kan bidra till arbetsmotivation bland mellanchefer i dagligvaruhandeln. Denna vecka skrevs även uppsatsens teoridel och metoddel. Sökning efter mellanchefer som kan medverka i undersökningen via personliga intervjuer.

## **Mars**

Vecka 1, Arbete med uppsatsens teoridel avslutas. Del 2 skickas till handledaren för återkoppling. Sökning efter respondenter fortsätter och i slutet av veckan har fyra respondenter tackat ja till att medverka.

Får svar från handledaren och ändrar vissa delar, bland annat tas Maslows behovstrappa bort från den teoretiska referensramen. Intervjufrågor skrivs samman och skickas ut till de respondenter som valts ut för intervjuer, även information kring vad studien avser att undersöka översänds via mejl till samtliga respondenter.

Vecka 2, efter att sett via scio att intervjufrågorna skall skickas till handledare innan genomförande, skickas dessa till Tony Person. Tony svarar snabbt att frågorna är relevanta och att det ser bra ut. Ändringar i del 2 sker efter återkoppling, skickas sedan till examinator via filsamlingen i Scio. Tisdag 12/3 samt onsdag 13/3 genomförs intervjuer med de fyra respondenterna. Innan intervjuerna förklaras lite kring varför jag valt att skriva om arbetsmotivation, samt om deras möjlighet till att vara anonyma, vilket vissa hade önskning att vara. Därmed gjordes samtliga respondenter anonyma i uppsatsen.

Vecka 3, började sammanställning av intervjuerna, alla intervjuer spelades in för att lättare kunna analysera och inte missa information som kan vara av vikt att erhålla.

Vecka 4, Började arbetet med analysen, slutsatsen och framtida forskning, bilaga 2 intervjufrågor infogas i dokumentet samt bilaga 3 intervjuerna i sin helhet, där varje intervju oavkortad presenteras i de ordval som skedde under intervjutillfällena. Återkoppling från examinator: bra, men minst ytterligare en respondent fordras för undersökningen. En sökning efter ytterligare en respondent påbörjas. Tillfrågar en mellancheff i en Ica Maxi butik om denne kan ha intresse av att medverka och denne person tackar ja till förfrågan. Intervjuinformation och frågor översänds via e-post. Mycket tid har lagts på att arbeta under påskveckan på Ica samt att prioritera att se samtliga föreläsningar i företagsledning i butik, då tentan i denna kurs sker redan i slutet av april. Men anser trots detta att jag är i fas med examensarbetet.

## **April**

Vecka 1: Påminner den femte respondenten att boka in ett lämpligt datum för intervjun, då tiden börjar bli knapp. Jag små justerar examensarbetet och läser igenom texten för att avgöra om helheten är acceptabel utifrån vad jag själv tycker. Arbetet skickas till handledare för återkoppling på den empiriska delen samt uppsatsens analysdel.

Vecka 2: Genomför intervjun med respondent. Filar på formalia och gör innehållsförteckning färdigt. Justerar analysdelen efter vad intervjun visat. Skickar in del 1-4 av examensarbetet till examinatorn via filsamling i Scio.

Vecka 3: Väntar på återkoppling från examinator och handledare. Gör en engelsk sammanfattning och ändrar i denna del av arbetet. Läser igenom hela exjobbet för att se om den röda tråden finns i arbetet. Börjar ha tankar kring hur presentationen skall läggas fram, skall resultatet visas först eller sist? Börjar lite smått fundera på utformningen av en pp inför framläggningen i Skövde den 21/5.

Vecka 4: Ser över och justerar efter återkoppling från handledare. Letar efter mer studier kring arbetsmotivation bland anställda i dagligvaruhandeln. Finner några som stödjer det resultat som jag erhållit i min studie, använder dessa i analysdelen. Bestämmer mig för att ta bort den kursiverade inledande texten i varje kapitel, då jag håller med handledarens åsikt kring att detta inte är nödvändigt. Kikar på urkunds hemsida kring hur källor skall skrivas ut och hur man anger ursprungskällan korrekt för att undvika plagiering. Sänder exjobbet det kompletta till handledaren för återkoppling och svar på hur han uppfattar att källorna är rätt angivna. Läser hur framläggningen skall gå till och börjar planera och utforma en pp presentation.

## **Maj**

Vecka 1: Erhåller återkoppling från handledare, justerar och lägger till i arbetet. Laddar upp komplett rapport i filsamlingen i Scio. Fortsätter med pp-presentationen och kommer de kommande veckorna öva på presentationen. Examensarbetet är nu helt klart och som jag vill ha det, nu är det upp till andra att bedöma huruvida arbetet är av god kvalitet och om det lever upp till de krav som ställs på ett examensarbete.

Vecka 2: Förbereder mig inför presentation och arbetet med pp-presentationen fortsätter även denna vecka.

Vecka 3: Tisdag 21/5 presentation i Skövde, gick bättre än väntat och det var kul att presentera arbetet. Lite kompletteringar från examinatorn att ta hänsyn till inför slutinlämningen. Onsdag, arbetar med kompletteringarna och blir nästan klar med allt. Sista dag för att lämna in arbetet är 5/6, men förväntar mig att bli klar i slutet av denna arbetsvecka. Skickar färdigt arbete till handledaren för återkoppling på de ändringar som gjorts.

Vecka 4: Får svar från handledaren att allt ser bra ut. Inväntar den 4/6 innan insändning av slutversion sker.

## Bilaga 2. Intervjuguide till mellanchefer

1. Vad betyder arbetsmotivation för dig?
2. Känner du dig motiverad i ditt arbete, varför/ varför inte?
3. Kan du kort beskriva din arbetsroll och ditt ansvar i butiken?
4. På en skala ett till fem, där ett = inte alls viktigt och fem = avgörande, leder följande till att du känner arbetsmotivation;
  - Att känna gemenskap och ha relationer till andra kollegor, att känna sig accepterad
  - Att utöva personlig makt (att bestämma över andra, ge andra medarbetare direktiv)
  - Att utöva social makt (att genom ditt inflytande påverka medarbetarnas prestationer).
  - Ditt nuvarande ansvar
  - En skälig lön
  - Utmanande och varierande arbetsuppgifter
  - Feedback
  - Att bli uppskattad och få bekräftelse av andra
  - Utveckling
5. Vad tycker du mest om respektive minst om med ditt arbete?
6. Vad betyder relationen till andra medarbetare för dig?
7. Hur väl anser du att din lön är i nivå med ditt ansvar och dina prestationer?
8. Hur påverkas du av att fatta svåra beslut som kan påverka din relation till andra kollegor? Är detta något du räds och oroar dig för?
9. Vilken betydelse har feedback från andra i organisationen på din arbetsmotivation?
10. Hur ser du på dina möjligheter att utvecklas och är detta en källa till motivation hos dig?
11. Arbetar du med det du anser dig ämnad att göra, eller har du andra ambitioner och kan dessa i så fall förverkligas i denna butik?
12. Hur skulle din arbetsmotivation påverkas av följande;
  - Utökad ansvar i butiken
  - Minskad makt, att du blir ifråntagen en del av ditt nuvarande ansvar, såsom inköp eller personalplanering

13. På en femgradig skala där 1= stämmer inte alls och 5= stämmer i hög grad, anser du att följande påstående överensstämmer på dig;

Du känner dig trygg i din arbetsroll –

Du kan utvecklas i ditt arbete –

Du ges återkoppling för dina prestationer –

Du vet vad som förväntas av dig i ditt arbete –

Ditt ansvar leder till ökad arbetsmotivation –

Dina relationer till kollegor är centrala för din arbetsmotivation –

Du är i behov av makt och ansvar för att motiveras i ditt arbete –

Bra resultat och uppnådda avdelningsmål är viktigare än dina relationer till kollegor –

Din fulla potential kommer till användning i ditt arbetsutövande –

Du utför en rad olika uppgifter som leder fram till ett slutresultat –

Du anser ditt arbete vara betydelsefullt för andra inom och utom butiken –

En skälig lön och ett säkert arbete är min främsta källa till arbetsmotivation –

Jag undviker svåra uppgifter, då jag räds att misslyckas –

Jag upplever att jag har starkt inflytande på andra inom min avdelning –

Jag upplever mitt arbete som självständigt –

Jag upplever mitt arbete som meningsfullt –