

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

Navn på kandidater:

BE323E

Øyvind Lekve Nøstmyr og Martin Fjellvang Osima

Hvordan motivere butikkmedarbeidere?
En casestudie i Extrakjeden i Coop Nord.

Dato: 19. mai 2017

Totalt antall sider: 83

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på vårt MBA-studie ved Nord Universitet.

Vi ønsker å takke alle informantene som stilte til intervju, både butikksjefer og butikkmedarbeidere. Takk rettes også til Coop Nord for at vi fikk gjennomføre intervjuene med deres ansatte.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Trude Høgvold Olsen for coaching i verdensklasse. Hun har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger, veiledning og gode råd i arbeidet med denne oppgaven.

Vi vil også takke våre arbeidsgivere Coop Nord og Tromsø Kommune som har lagt til rette for at vi kunne gjennomføre studiet.

Takk til Anne Grete Annsdatter Skavhaug for gode innspill.

Øyvind vil takke sin familie for hjelp og støtte.

Til slutt vil Martin takke sin kone Lena for støtte og tålmodighet, og for at hun har tatt seg av deres lille datter Tora på alle fridager den siste tiden. Takk rettes også til Toras besteforeldre for barnepass og annen hjelp.

Øyvind Lekve Nøstmyr og Martin Fjellvang Osima

Tromsø, 18. mai 2017

Sammendrag

Denne oppgaven er en masterutredning ved Nord Universitet som tar for seg motivering av ansatte i lavprisbutikker i dagligvarehandelen. Problemstillingen er: "Hvordan jobber butikksjefer i dagligvarehandelen for å motivere sine ansatte?". Oppgavens formål har vært å kartlegge hvor bevisst forhold butikksjefer har til motivering av ansatte og hvilke virkemidler og verktøy de har til å påvirke de ansattes motivasjon.

Til å besvare problemstillingen er det gjennomført ni semistrukturerte intervju med informanter fra dagligvarebutikker. Tre av disse er butikksjefer, mens seks er butikkmedarbeidere. Vi har valgt et casesdesign der analysen gjøres på bakgrunn av de teoretiske antagelsene, og vi har gjennomgått litteratur for å sikre oss god forståelse av gjeldende forskning innenfor temaene ledelse og motivasjon. Vi har presentert et rammeverk av teori innenfor disse to hovedfeltene.

Vi har gjennomført en teoristyrte analyse av dataene. Med utgangspunkt i Hackman og Oldhams (1980) jobbkaraktistikamodell og analysen dannet vi kategorier som illustrerer hva som motiverer butikkmedarbeiderne, og hvordan lederen forholder seg til dette. Funnene våre viser at butikksjefene skiller mellom hvordan de jobber med heltidsansatte og deltidsansatte, og disse to gruppene har i stor grad forskjellige utgangspunkt for hva som motiverer dem. Heltidsansatte utfordres og gis ansvar for å holde dem motiverte, mens deltidsansatte får enklere oppgaver fordi butikksjefene har som utgangspunkt at deres hovedmotivasjon er lønn og det sosiale utbyttet de får av jobben.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Valg av problemstilling og aktualisering	1
1.3 Dagligvarehandelen.....	3
1.3.1 Kjennetegn ved dagligvarehandelen	3
1.3.2 Butikksjefrollen	4
1.3.3 Butikkmedarbeideren	5
1.4 Strukturering av oppgaven	9
2 Teori	10
2.1 Ledelsesteori.....	10
2.1.1 Lede eller administrere?	10
2.1.2 Ledelse	11
2.1.3 Formell og uformell ledelse	13
2.1.4 Direkte og indirekte ledelse.....	13
2.2 Motivasjon.....	14
2.2.1 Indre og ytre motivasjon	15
2.2.2 Motivasjonsteorier.....	16
2.2.3 Herzbergs tofaktorteori	17
2.2.4 Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell	19
2.2.5 Modellens gyldighet i dag	25
2.3 Forventninger til funn.....	27
3 Metode.....	30
3.1 Valg av strategi og forskningsdesign	30
3.2 Casedesign.....	31
3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet	32
3.4 Utvalg	33

3.5 Gjennomføring av intervju	34
3.6 Analyse.....	36
3.7 Reliabilitet	38
3.8 Validitet.....	39
3.9 Etske betraktninger.....	40
4 Presentasjon av casebedriften.....	41
5 Presentasjon av data	43
5.1 Motivasjon.....	43
5.1.1 Motivasjon som drivkraft	44
5.1.2 Lønn og karrieremuligheter	45
5.1.3 Tilstedeværelse og tilbakemelding.....	46
5.2 Variasjon i ferdigheter.....	46
5.3 Oppgaveidentitet	47
5.4 Oppgavebetydning	49
5.5 Autonomi.....	50
5.6 Feedback.....	51
5.7 Sosiale faktorer.....	52
6 Diskusjon.....	53
6.1 Motivasjon.....	53
6.2 Variasjon i ferdigheter.....	55
6.3 Oppgaveidentitet	56
6.4 Oppgavebetydning	57
6.5 Autonomi.....	58
6.6 Feedback.....	59
6.7 Sosiale faktorer.....	61
6.8 Motivating Potential Score (MPS)	63
7 Konklusjon	65
7.1 Svar på problemstilling	65
7.2 Forslag til videre forskning	66
7.3 Praktiske implikasjoner	66
Litteraturliste	68
Vedlegg	71
Vedlegg 1 Samtykkeskjema	71

Vedlegg 2 Intervjuguide butikkmedarbeider.....	73
Vedlegg 3 Intervjuguide butikksjef.....	75

1 Innledning

I denne oppgaven ønsker vi å se på hvordan butikksjefer i dagligvarehandelen arbeider for å motivere sine ansatte. Vi vil ta utgangspunkt i jobbkarakteristikamodeller og undersøke hvor bevisst det jobbes med motivasjon og hvordan dette påvirker de ansatte i organisasjonen.

1.1 Bakgrunn

I dagligvaremarkedet kan det være en utfordring å gjøre arbeidsdagen spennende nok til at man klarer å holde på dyktige ansatte over tid. I Proffice sin arbeidsmarkedsanalyse for 2015 ble butikkmedarbeider rangert som yrket med lavest status av alle undersøkte stillinger (Proffice, 2015). Schlesinger og Heskett gjennomførte i 1991 en studie av jobber i servicenæringen, og fant i sine undersøkelser ut at 91,7 % av stillingene i dagligvarehandelen var å anse som “dead-end-jobs”. Dette er jobber der hovedtyngden av funksjonene som utføres har få, om noen utviklingsmuligheter (Schlesinger og Heskett, 1991). For ikke å miste ansatte til yrker som oppfattes å ha høyere status må man finne ut av hva som motiverer de ansatte til å yte sitt beste, og være med på å skape en spennende arbeidsplass. Ofte er arbeidet med motivasjon mer tilfeldig enn basert på gjeldende teorier, noe som kan være naturlig blant mellomledere som innehar en stilling uten formelle utdanningskrav. Arbeidsstokken i butikkene vi ser på består av en mindre gruppe heltidsansatte butikkmedarbeidere og flere studenter og skoleelever som jobber i mindre deltidstillinger. Vi vil i hovedsak se på hvordan butikksjefene jobber med motivering av den gruppen ansatte som har større stillinger og som gjerne har et ansvarsområde.

Hensikten med denne oppgaven vil være å tilegne seg mer kunnskap om, og oppnå en dypere forståelse av motivasjon som fenomen og virkemiddel innen ledelse. Utgangspunktet vil være ledelse på mellomledernivå, her forstått som butikksjef.

1.2 Valg av problemstilling og aktualisering

Fremragende personalpolitikk kan ifølge Andreassen (2006) oppsummeres med følgende fire hovedpunkter:

1. Ansette de rette menneskene, ofte ved å være en foretrukket arbeidsgiver.

2. Utvikle medarbeidere slik at de leverer tjenester av høy kvalitet og verdi. Ansettelse skjer basert på holdninger fremfor ferdigheter. Som arbeidsgiver er det adskillig lettere å trene ansattes ferdigheter fremfor deres holdninger.
3. Gi de ansatte tilstrekkelige hjelpeverktøy.
4. Beholde de beste medarbeiderne.

Medarbeidere som er mer kompetente ved at de kjenner bedriften og dens tjenester og system, yter en tjeneste av høyere verdi for kunden. Økt opplevd verdi for kunden vil sannsynligvis være med å skape økt kundetilfredshet og kundelojalitet, noe som gagnar bedriften (Andreassen, 2006). Et motivert personale vil være med å påvirke kundens opplevelse av tjenestens kvalitet, noe som igjen synes å innvirke på en spiral av positive hendelser: Fornøyde kunder som gir direkte eller indirekte positiv tilbakemelding til den ansatte vil sannsynligvis være med på å stimulere den ansatte til å fortsette å levere god service. Dette kan i tillegg føre til at fornøyde kunder kommuniserer dette videre til potensielle kunder som oppsøker bedriften for å oppleve samme service (ibid.).

Hva innebærer begrepet motivasjon for butikksjefene? Er det å gjøre de ansatte fornøyd og få dem til å trives på arbeidsplassen, eller få hver enkelt ansatte til å yte sitt beste? Hva gjør de for å motivere sine ansatte og hva legger de i dette? Har man et bevisst forhold til hva som påvirker motivasjonen hos de ansatte? Dette er noen av spørsmålene vi ønsker å få svar på, noe som har ført oss fram til følgende problemstilling:

“Hvordan arbeider butikksjefer i dagligvarehandelen for å motivere sine ansatte?”

Vi presiserer at vi ønsker å se på hva butikksjefene gjør som fører til tilstand av motivasjon hos de ansatte, og ikke hvorvidt de ansatte faktisk er motiverte eller demotiverte.

1.3 Dagligvarehandelen

1.3.1 Kjennetegn ved dagligvarehandelen

Norsk dagligvarehandel har tre store lavpriskjeder: Rema 1000, Kiwi og Extra. Disse tre kjedene sto for 55,8 % av omsetningen i norsk dagligvarehandel i 2016 (Vanebo, 2017). Tar man med markedsandelen til Obs og Bunnpris utgjør lavprismarkedet ca. to tredjedeler av det totale norske dagligvaremarkedet. Man kan se en del av de samme trekkene i Danmark. Veksten i lavpriskjedene og den tilhørende oppmerksomheten som gis til lave priser har medvirket til et fokus på kostnadsreduisering, ikke minst på personalkostnader. Danske dagligvarebutikker konkurrerer mer på pris enn servicekvalitet. Det påfølgende fokuset på å holde kostnadene nede kan ha negative implikasjoner for arbeidere siden butikkeiere har et insentiv til å redusere personalkostnader (Esbjerg et al., 2009).

Utviklingen av ny informasjonsteknologi som standardiserte strekkoder, scannerteknologi, datastyrte varetellings- og varepåfyllingssystemer i tillegg til EDI (Electronic data interchange, et system som forenkler utveksling av for eksempel salgsordrer mellom selskaper) har eliminert mange manuelle arbeidsoppgaver i butikkene, og har medvirket til en økt produktivitet i varehandelen (Davis et al., 2006; Sieling et al., 2001, i Esbjerg et al., 2009, s. 99). Denne utviklingen kan altså være med på å øke produktiviteten, men den kan samtidig stille høyere krav til datakyndighet og teknisk kunnskap for den som skal utføre oppgaven.

Åpningstidene i dagligvarebransjen har økt voldsomt de siste årene. De fleste lavprisbutikker har åpningstid 07-23 seks dager i uka, mens store deler av infrastrukturen rundt butikkene ikke har fulgt denne utviklingen. Så og si alle vareleveringer skjer mellom klokken 7 og 16. Så selv om de fleste butikker har flest kunder i perioden mellom 13 og 20, er det flest ansatte på jobb mellom 8 og 16, rett og slett fordi det er da hovedtyngden av vareleveranser ankommer butikken. Et utsagn som ofte går igjen i butikk er “at man bygger opp butikk på dagtid, og selger ned butikken på kveldstid”. Esbjerg et al. (2009) fant i sine studier ut at økt konkurranse og lange åpningstider gjør at det stilles store krav til dagligvarebutikker når det gjelder fleksibilitet og effektivitet. Denne fleksibiliteten er ikke bare noe arbeidsgiver krever fra sine ansatte, men også noe de ansatte forventer fra arbeidsgiver. Dette gjelder både mange ansatte i store stillinger som ønsker å kombinere privatliv med arbeidsliv og deltidsansatte som ikke vil at jobben skal forstyrre studiene, da mange deltidsansatte er studenter. Butikkene

anerkjenner at de i dagens arbeidsmarked må etterkomme de ansattes ønsker, og at denne fleksibiliteten bidrar til å få fornøyde ansatte. Både deltidsansatte og heltidsansatte har derfor betydelig innvirkning på sin egen arbeidstid, og fleksibiliteten blir noe som gagnar både ansatt og arbeidsgiver (ibid.). Lange åpningstider er en del av det å drive lavprisbutikk, og et resultat av tøff konkurranse i markedet. De lange åpningstidene er med på å presse butikkernes lønnsomhet, og stiller også større krav til arbeidstakernes fleksibilitet. Mange starter på jobb før barnehager og skole åpner, og har man senvakt eller helgevakt kan det være utfordringer relatert til offentlig transport. Den lave bemanningen som følger med et lavpriskonsept gjør også at de ansatte kan få en til tider svært hektisk arbeidsdag med høye krav om effektivitet.

I dagligvarehandelen er det to hovedsortimentsendringer i året, der butikkene fjerner varer som ikke selger nok eller som de ikke tjener penger på fra sortimentet, og legger til nyheter eller varer de ønsker inn i sortimentet. Dette fører til to omfattende ombygginger av butikken hvert år. Når vi i det videre arbeidet snakker om hylleomlegging, er det hovedsakelig i forbindelse med disse sortimentsendringene.

1.3.2 Butikksjefrollen

Selv om lavprisbutikkene følger hverandres priser tett, er det noen forskjeller på måten butikkene drives. Rema 1000 har franchisedrift som organiseringsform. I denne organiseringsformen har franchisegiver utviklet standarder for etablering og drift av lokale virksomheter under et felles navn, mens franchisetakeren står for driften av virksomheten. Samarbeidet mellom franchisetaker og franchisegiver reguleres gjennom en tidsbestemt juridisk avtale. Samtidig som franchisetakeren er selvstendig næringsdrivende må konseptet og filosofien franchisegiver leverer etterleves (Rema 1000, 2017). I Extra og Kiwi er de fleste butikksjefer ansatt av henholdsvis Coop eller Norgesgruppen for å lede butikken. Som ansatt butikksjef i en lavprisbutikk i dagligvarehandelen har man ansvar for den daglige driften av butikken, mens man har et ganske stort apparat rundt seg som for eksempel lønnskontor, markedskontor, IT-service og driftsapparat. Oppbyggingen av dette apparatet vil nok variere, men felles for både Kiwi, Extra og Rema 1000 er at mange beslutninger tas sentralt. Lederen i en butikk som drives etter franchisemodell vil etter all sannsynlighet ha større grad av ansvar og myndighet enn en butikksjef som er ansatt i bedriften. Kostnader som lønn og svinn vil for eksempel gå rett fra franchisetakerens egen lomme, noe som ikke er tilfelle for en butikksjef

som er ansatt av en bedrift. En ansatt butikksjef har også flere hjelpefunksjoner på et lokalt hovedkontor enn en franchisetaker har. Butikksjefen har ansvar for kostnads- og inntektsstyring, personalansvar for butikkens ansatte, og lede og organisere driften i butikken i alt fra innkjøp, eksponering og salg. Avhengig av lederstil og butikkens størrelse vil butikksjefen også delta i de løpende praktiske gjøremål.

1.3.3 Butikkmedarbeideren

Schlesinger og Heskett (1991) introduserte begrepet “dead-end-jobs” som beskrivende for servicefunksjoner uten karrieremuligheter i servicenæringene. I studien kom de fram til at 91,7 % av stillingene innen dagligvarehandelen var stillinger hvor sjansen for avansement var begrenset. Andreassen (2006) omtaler dette som en karrieremessig endestasjon dersom medarbeideren ikke utmerker seg i jobben og supplerer sin serviceinnstilling med formalkompetanse i form av utdanning. Dersom en ansatt skal kunne utmerke seg i sin stilling som grunnlag for videre karriere, må følgende fire forutsetninger være til stede:

- Målbarhet
- Motivasjon
- Handlefrihet
- Incitament

Servicemedarbeideren bør måles ut fra hva som gir kunden en positiv handleopplevelse og med det økt kundelojalitet. Positiv holdning, vennlighet og høflighet er forutsetninger for å lykkes, sammen med motivasjon til å yte service og en viss handlefrihet til å tilpasse tjenesten til kunden (ibid.).

Esbjerg et al. (2009) skiller mellom tre typer av butikkmedarbeidere i dansk dagligvare. Disse tre typene avviker når det gjelder hvilken rolle jobben har i livene deres, og hvilke ambisjoner de har til å jobbe i dagligvare. Det er derfor nyttig å ta hensyn til disse typene ansatte når man prøver å forstå hva arbeidstakeren gjør for å gjøre butikkmedarbeiderrollen interessant og hvordan de ansatte oppfatter sine jobber. I artikkelen skiller man de tre typene ansatte fra hverandre ut fra deres motiver og ambisjoner relatert til det å jobbe i en dagligvarebutikk.

1. Overgangsarbeidere (transitional workers), som ikke ser for seg en karriere i dagligvare, og som kun jobber deltid eller i kortere perioder. I vår sammenheng vil dette være de fleste med deltidsstillinger under 50 %.

2. Kjerneansatte (core employees), som typisk jobber fulltid og ser for seg en karriere i dagligvare, men uten lederambisjoner.
3. Karrieresøkere (career seekers, som ønsker en karriere innenfor dagligvare og som har lederambisjoner (Esbjerg et al., 2009)

Overgangsarbeidere, hovedsakelig studenter og skoleelever som jobber deltid, utgjør en stor del av arbeidsstokken i mange dagligvarebutikker. Disse butikkmedarbeiderne er typisk ikke interesserte i en karriere innenfor dagligvare. Deres primære motivasjon er økonomisk, enten for å supplere ukelønn og studielån ved siden av videregående skole eller studier, eller ved å ta seg et friår før de begynner å studere. Selv om overgangsarbeidere hovedsakelig er motivert av penger, er de sosiale fordelene de har gjennom å jobbe deltid i dagligvare viktige. Viktigheten av gode kolleger som de kommer overens med og kan sosialisere med utenfor jobb er stor (Esbjerg et al., 2009). Det er flere grunner til at butikkene har mange overgangsarbeidere, men både lønnskostnader og krav til fleksibilitet på grunn av lange åpningstider spiller inn. I tillegg kommer det faktum at dagligvarehandelen har et generelt rekrutteringsproblem på grunn av lav arbeidsledighet, lav lønn og lite attraktiv arbeidstid. Det er også en fordel for butikken å ha mange deltidsansatte slik at man kan gjøre justeringer for perioder når omsetningen går opp eller ned (ibid.). Det er ikke uvanlig å ha dobbelt så mange deltidsansatte som heltidsansatte (Freathy, 2003). Vi vil ikke gå særlig i dybden på deltidsansatte i vår oppgave, ettersom vi antar at butikksjefen bruker mer tid på å motivere kjernearbeiderne og karrieresøkere. Denne antakelsen kan blant annet begrunnes med at overgangsarbeideren stort sett jobber på kvelden og i helgene, og derfor har mindre direkte kontakt med butikksjefen. Motivasjonen til en ung deltidsansatt student som har en mindre deltidsstilling vil være ganske forskjellig fra en heltidsansatt med ansvar for en avdeling. Snittalderen på heltidsansatte er ofte høyere, og dette vil for mange være en "dead-end job". Mens studentens hovedmotivasjon er å tjene penger for å få studietilværelsen til å gå rundt, spiller jobben ofte en større rolle for den heltidsansatte som har dette som hovedgeskjeft.

Kjernearbeideren er den andre typen butikkmedarbeider, de er ofte eldre enn overgangsarbeideren og gjerne kvinner med barn. De har ofte jobbet i dagligvare i mange år, men har ingen ambisjoner om å stige i gradene til en lederstilling. Deres overordnede anser dem for å være stabile ansatte som gjør en god jobb, og de har ofte opplæring av nyansatte. Denne typen ansatte ansees ofte som viktige, fordi de er kulturbærere og formidlere av

bedriftens verdier som påvirker de andre ansatte uten butikksjefens inngripen. Kjernearbeideren liker å jobbe i dagligvare og setter gjerne interaksjon med kolleger og kunder høyt, men har ikke ønske om en lederstilling. De liker å utføre oppgaver de kan godt, og har ofte familievennlige arbeidstider. Det siste er viktig, siden de prioriterer familie foran arbeid (Esbjerg et al., 2009).

Karrieresøkeren er den siste typen butikkmedarbeider. Denne typen liker å jobbe i dagligvarehandelen og ønsker en karriere innenfor bransjen. Ifølge Esbjerg et al. (2009) er varehandelen en av få industrier i Danmark der det fortsatt er mulig å få en karriere uten å ha formell utdanning. Det er all grunn til å anta at dette er likt i Norge, da det ikke er formelle krav til utdanning for butikksjefer i dagligvarehandelen. Det er også mulig å stige fort i gradene sammenliknet med andre industrier, da gjerne til stillinger som avdelingssjef, nestsjef og butikksjef. Karrieresøkeren motiveres av det relativt store lederansvaret de får og muligheter for personlig og karrieremessig utvikling hos sin arbeidsgiver (ibid.).

Vi kan knytte begrepet overgangsarbeider opp mot deltidsarbeidere, og karrieresøkere og kjernearbeider opp mot heltidsansatte. I det videre arbeidet vil vi ikke skille overgangsarbeideren fra deltidsansatte, og tilsvarende kan heltidsansatte være både karrieresøkere og kjernearbeidere. Selv om karrieresøkeren kan motiveres mer av ledelsesoppgaver enn kjernearbeidere, vil vi se på disse to gruppene som *en* når vi snakker om heltidsansatte. Vi vil også bruke uttrykket avdelingsleder i denne oppgaven. Med dette mener vi ansatte som har ansvar for eksempelvis frukt- og grøntavdelingen, faghandel, tørrvarer, kjølevarer, frysevarer eller meierivarer. Avdelingslederen har ingen formell lederrolle, men har ansvar for at avdelingen følges opp og ser bra ut. Arbeidsoppgaver som følger avdelingsansvar vil være varebestilling, svinnarbeid, kampanjgjennomføring samt å sørge for at avdelingen er velfylt og ryddig.

Sett fra et HR-perspektiv er det gunstig å investere mest i karrieresøkeren fordi det er ønskelig å produsere en jevn strøm av ledere på butikknivå (avdelingsleder, nestsjef og butikksjef). Butikksjefen anses gjerne som den viktigste personen for butikkens prestasjon. For å tiltrekke og holde på karrieresøkere tilbyr derfor danske butikker opplæring og karrieremuligheter som muliggjør personlig og jobbmessig utvikling. Butikkene har omfattende treningsprogram med

flere moduler som dekker både regnskap og ledelsesrelaterte emner. Treningen er praktisk rettet, med fokus på å utvikle ferdigheter som kan overføres direkte til arbeidsplassen (Esbjerg et al., 2009).

Butikkens behov for ansatte varierer med både tid på dagen, hvilken ukedag det er og når på året det er. For å minimere sine kostnader bør butikkene komplettere sine heltidsansatte med deltidsansatte. Deltidsansatte er rimeligere enn sammenlignbare heltidsansatte, men er vanligvis mindre engasjerte i jobben sin enn heltidsansatte (Levy et al., 2014)

Esbjerg et al. (2009) fant i sin studie ut at selv om lønningene for butikkmedarbeidere var lave sett ut fra dansk standard, var ikke lønningene sentrale for studiens informanter. Ettersom de fleste som søker seg til dagligvarebutikker er klare over hvilket lønnsnivå man havner på som nyansatt butikkmedarbeider, er forventningene lave og lønn er ikke en faktor på kort sikt. I denne sammenhengen er muligheten til å jobbe seg oppover et viktig kjennetegn ved det danske arbeidsmarkedet (Esbjerg et al., 2009).

I Esbjerg et al. (2009) sine studier påpekte informantene viktigheten av å ha gode kolleger. Det anses som viktig at arbeiderne kan fungere sammen sosialt på jobb, men det er også viktig for mange arbeidere at de kan møte sine kolleger utenfor arbeidsplassen. Overgangsarbeidere spesielt, møtes ofte i sosiale sammenhenger utenfor jobb. Kundekontakten er et annet viktig sosialt aspekt ved å jobbe i butikk, både i negativ og positiv forstand. Informantene satte pris på kontakt med kundene, og vektla dette som en viktig del av jobben. På den annen side er den negative opplevelsen av å prøve å hjelpe misfornøyde kunder en av de mest negative sidene av jobben deres (ibid.).

Butikkmedarbeiderens arbeidsoppgaver vil variere fra dag til dag, men noen av arbeidsoppgavene det brukes mest tid på i løpet av en uke er varepåfylling, rydding og framtrekking av varer. Bemanning av kassa er også en sentral arbeidsoppgave for butikkmedarbeidere. Disse arbeidsoppgavene kan oppleves repetitive og lite utfordrende, og nettopp på grunn av dette er det interessant å se på om og hvordan butikksjefene jobber for å motivere sine ansatte. Når vi i tillegg til arbeidsoppgavene vet at lønna er relativt lav og

arbeidstidene kan være ugunstige vil det bli interessant å se hvilke motivasjonsverktøy butikksjefene bruker for å motivere de ansatte.

1.4 Strukturering av oppgaven

Vi har delt oppgaven inn i syv deler. Den første delen er innledningen, der vi gjør rede for problemstilling og sentrale momenter i oppgaven. Den andre delen er teorien, der vi presenterer relevant teori innenfor ledelse og motivasjon som vi vil bruke i oppgaven, begrunner valg av analysemodell og utleder forventninger til funn. Del tre er metodekapitlet. Der legger vi fram hvordan vi har samlet inn og analysert data. Dataenes validitet diskuteres, og vi ser på hvilke etiske betraktninger vi har gjort. Del fire er presentasjon av casebedriften, for å gi leseren grunnleggende informasjon om hvilken bedrift vi har sett på. I del fem kategoriserer og presenterer vi funnene våre systematisk. Den sjette delen er diskusjonen av våre funn. Vi diskuterer funnene opp mot forventningene vi gjorde og teorien vi har presentert tidligere.

Del syv er konklusjonen der vi kort svarer på problemstillingen og ser på sentrale momenter vi har avdekket i oppgaven.

2 Teori

Vi vil i dette kapitlet gjøre rede for hvilken teori vi vil bruke for å belyse problemstillingen på best mulig måte. Innledningsvis vil vi se på aktuell ledelsesteori før vi deretter tar for oss motivasjonsteori.

Vi anser motivering av ansatte å være en viktig lederoppgave, og mener derfor det er nødvendig for oppgaven å utforske ledelse nærmere. Når vi snakker om ledelse i denne oppgaven, vil vi sikte oss inn mot lederutøvelsen som den utøves av de aktuelle butikksjefene. Det finnes mye litteratur om ledelse og dets betydning i organisasjoner og i samfunnet, vi finner det derfor nødvendig å redegjøre for ledelsesbegrepet sett i vår kontekst. Vi vil i det videre knytte ledelsesteori opp mot butikksjefrollen.

Videre presenterer vi motivasjonsteorier vi anser som de mest relevante for å svare på problemstillingen. Vi vil se på indre og ytre motivasjon, og utviklingen i jobbkarakteristikamodeller fra Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen og Thorsvik, 2014), via jobberikelse til Hackman og Oldhams (1980) jobbkarakteristikamodell. Vi har valgt å bruke jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham som utgangspunkt for vår studie, og vil også redegjøre for dette valget.

2.1 Ledelsesteori

2.1.1 Lede eller administrere?

Hva er forskjellen mellom å lede og å administrere? Kaufmann og Kaufmann (2003) slår fast at *lederskap* og *administrasjon* overlapper hverandre i viktige funksjoner, men at de også har klare profilmforskjeller. Lederskap handler om å utvikle og formulere strategier, visjoner og planer for organisasjonen, mens administrasjon handler om iverksette planer på en effektiv måte, samt tilse at regler og rutiner blir etterlevd. Lederen skal gjøre de riktige tingene, mens administratoren skal gjøre tingene riktig (ibid.). Som leder må man være bevisst på at man ivaretar begge roller. Fordi en organisasjon opererer i omgivelser som er i stadig endring, må organisasjonens regler endre seg i takt med disse. En leder har rom til å tøy eksisterende regler og til å lage nye regler tilpasset nye situasjoner som oppstår. Hvis man som leder kun fokuserer på administratorrollen og klamrer seg til eksisterende regler, kan det være skadelig

for organisasjonens evne til å foreta nødvendige endringer og omstillinger. Samtidig får man også problemer hvis rene administratorer overtolker sin rolle og legger seg borti beslutninger som de verken har faglig innsikt eller myndighet til å håndtere. Problemer som dette er ikke uvanlig, og kan kanskje forklares med at vi mangler klare begreper og begrepsavklaringer på norsk for de ulike rollene. På engelsk skilles det eksempelvis mellom “leader”, “manager”, “administrator” og “supervisor”, som gir klarere markeringer av ansvar og myndighet for de enkelte (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Motivering av ansatte kan i denne sammenheng sies å være en ledelsesoppgave, mer enn en administrasjonsoppgave. Hvis man for eksempel lager en ny turnus i den hensikt å få mer motiverte ansatte vil dette kunne anses mer som ledelse enn administrasjon, ettersom det er i hensikt å utvikle butikken. Som butikksjef vil man ha en blandet rolle, der man i det daglige har en større del administrasjon enn ledelsesoppgaver. Mye administrering må til for å komme gjennom dagens gjøremål, og ledelse er nok noe mange mellomledere velger å nedprioritere på grunn av tidspress. En stor del av butikksjefens arbeidsdag består av å administrere, men det er viktig å sette av tid til å jobbe med ledelse for å utvikle både butikken og de ansatte.

2.1.2 Ledelse

Det finnes mange definisjoner på ledelse, men ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014) er det stor enighet om at Yukls definisjon er rådende. Yukl sier at *”ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”* (Yukl, 2013 i Jacobsen og Thorsvik, 2014 s. 417). Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å nå bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014) fokuserer denne definisjonen på tre aspekter ved ledelse:

1. *Ledelse er en rekke handlinger som utøves av én eller flere personer.* I dette ligger det at også andre enn den som formelt sett er, og kan benevne seg som leder kan utøve ledelse. Ledelse er et sett handlinger - ikke bare en formell tittel.
2. *Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.* Ledelse er knyttet til påvirkning, og hvordan ledere kan skape ønsket atferd hos sine medarbeidere.

3. *Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål.* Hensikten med lederens atferd er å påvirke mennesker slik at de jobber for å oppnå organisasjonens målsettinger. Ledelse er dermed målrettet.

Denne definisjonen av ledelse knytter ledelse nært opp mot begrepet “makt”. Det dreier seg om å få mennesker til å handle på en spesiell måte, og dermed om å benytte ulike teknikker for å få dem til å gjøre det (ibid.).

Kaufmann og Kaufmann sier at ledelse er å *“bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål”* (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 310). De påpeker at de mange definisjonene på ledelse som finnes er påfallende like på sentrale punkter, og at to nøkkelpbegrep skiller seg ut i den sammenheng: *sosial innflytelse* og *måloppnåelse*. Ledelse oppstår når et individ har innflytelse over en gruppe underordnede. I kraft av sin kompetanse og sine egenskaper blir en person utpekt som leder for en gruppe, og har da myndighet til å ta avgjørelser om de sentrale spørsmålene som knytter seg til utførelse av arbeidet i gruppen. Lederen har også mandat til å opptre og ta avgjørelser på gruppens vegne. Når det kommer til måloppnåelse er dette knyttet til den praktiske hensikten med den sosiale innflytelsen. Lederens sentrale oppgaver er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de mål som er satt for arbeidet (ibid.).

Som vi nevnte tidligere er en del av rammebetingelsene for butikkene utenfor butikksjefens kontroll. Butikksjefen får ansvar for å selge inn tildelte mål for butikken til de ansatte, som kanskje ikke skjønner hvorfor man eksempelvis skal bruke færre timer og ha mindre svinn enn året før - da man endte opp med et godt resultat. For å nå de satte målene er butikksjefen avhengig av at de ansatte gjør det de skal, og går gjerne foran som godt eksempel for gjennomføringen av arbeidsoppgaver. Både Yukl og Kaufmann og Kaufmann sine teorier sikter seg inn på en ledelsesform som er aktuell for butikksjefrollen. Det kan være utfordrende å både være den som skal utvikle butikken videre, samtidig som man skal sørge for at de daglige rutinene blir gjennomført. Dersom butikksjefen får de ansatte til å se butikken som en helhet og at de er samordnet i sitt arbeid, vil man ha et godt utgangspunkt for å nå de satte målene.

2.1.3 Formell og uformell ledelse

Videre skiller Kaufmann og Kaufmann (2003) mellom formell og uformell ledelse. Formell ledelse er den objektivt og juridisk formelle ledelsesfunksjonen som står i organisasjonskartet. En person utpekes til en stilling der det foreligger en klar og detaljert spesifisering av ansvars- og myndighetsområde - og det følger en tittel, lønn og avtalefestede arbeidsvilkår. Samtidig er en vesentlig del av den reelle psykologiske definisjonen av ledelse at man blir oppfattet som leder. Det holder altså ikke med en formell utnevnelse som leder for at man skal være en "ekte" leder. Uformelle trekk som personlig lederskap vil igjen avgjøre hvilken opplevd legitimitet lederen har hos sine medarbeidere. Dette må lederen selv bygge opp gjennom å utføre lederfunksjonene på en slik måte at gruppen når sine mål på en måte som tilfredsstillende de som ledes, og organisasjonen som helhet. Dette kan oppnås gjennom faglig dyktighet og oppgaveorientering, samtidig som man evner å skape gode relasjoner og et trivelig og inspirerende arbeidsmiljø (Kaufmann og Kaufmann 2003). Vårt utgangspunkt er at butikksjefene er formelle ledere. Butikksjefen er ansatt som leder på den respektive butikk, så rollen butikksjefen har er formelt avklart. Samtidig sier litteraturen at måten butikksjefen utfører lederrollen på er avgjørende for hvordan personen oppfattes som leder. Det er interessant å undersøke hvorvidt uformelle trekk har betydning for om deres jobb med motivering av ansatte lykkes. Vi vil komme tilbake til flere ting butikksjefene gjør som kan anses som uformell ledelse.

2.1.4 Direkte og indirekte ledelse

Jacobsen og Thorsvik (2014) skiller mellom *direkte ledelse* og to former for *indirekte ledelse*. Kort fortalt handler *direkte ledelse* om hvordan lederen kan påvirke medarbeidernes tenkning, holdning og adferd gjennom direkte samhandling og kommunikasjon. *Indirekte ledelse* omfatter på den andre siden alle måter som lederen kan påvirke medarbeiderens organisasjonsadferd på uten å samhandle direkte med dem. Videre skilles det som nevnt mellom to former for *indirekte ledelse*. Den ene er at lederen kan påvirke medarbeiderne indirekte ved å bruke formelle organisasjonstrekk - slik som mål og strategi og organisasjonsstruktur, samt formelle program for rekruttering, opplæring og sosialisering. Den andre formen for indirekte ledelse er å påvirke gjennom utvikling av kultur, enten ved å styrke verdier og normer blant ansatte, eller forsøke å forandre dem. Man kan - som leder - gå foran som et eksempel hva angår væremåte for å få frem ønskelig atferd i organisasjonen.

Som butikksjef i dagligvarehandelen vil man i det daglige utføre både direkte og indirekte ledelse. Butikksjefen er til stede i butikken og har gode arbeidsforhold når det kommer til mulighet for direkte ledelse - spesielt på dagtid blant de faste ansatte. Vi antar at butikksjefene i det daglige påvirker de ansatte gjennom direkte samhandling og kommunikasjon, og at dette vil kunne ha betydning for den enkelte ansattes motivasjon.

Butikksjefen er underlagt mål og krav fra kjedeleidelsen, men står relativt fritt til å velge strategi for å nå disse målene. Dette gir rom for utøvelse av indirekte ledelse. Butikksjefen kan bruke formelle organisasjonstrekk og program i sin ledelse av de ansatte, og det kan settes egne delmål for butikken. Eksempelvis kan konkurranse med andre butikker om å være best på kampanjer bidra til at de ansatte yter mer. Dette kan også påvirke kulturen på butikken. Andre former for indirekte ledelse kan være å legge til rette for sosialisering utenom jobb og å sende de ansatte på kurs. Det å utvikle de ansatte og skape et godt arbeidsmiljø vil kunne bidra til økt trivsel og kan være viktige motivasjonsfaktorer.

Oppsummert kan vi si at butikksjefene bruker mye tid på å administrere hverdagen i butikken, men at det bør settes av tid til å utføre rene lederoppgaver. Butikksjefene er formelle ledere som har formell makt til å påvirke arbeidsdeling og samhandling i butikken, både gjennom direkte og indirekte ledelse. Dette er faktorer som butikksjefene kan bruke for å påvirke de ansattes motivasjon.

2.2 Motivasjon

Et av de mest grunnleggende spørsmål i psykologien er å forklare årsakene til menneskers atferd - hva som får oss til å handle, hvorfor man velger en bestemt retning foran en annen, og hva som bestemmer intensiteten og vedvarenheten i det vi gjør. Begrepet motivasjon er utledet av det greske ordet "movere", som betyr bevege (Kaufmann og Kaufmann, 2003). I tillegg til å forklare drivkraften i atferden, er det av betydning hvilken retning atferden har. Hvorfor velger man et spor foran et annet? Dette fører til spørsmål om hvilke mål vi har for våre handlinger, eller hvilke hensikter vi har. I arbeidslivet er intensitet i handling en viktig dimensjon. Intensitet kan være det som gjør at to personer med samme kompetanse, samme lønn og samme jobb yter svært forskjellig i jobben sin. Det er interessant å finne ut hvorfor to personer med samme forutsetning har en ulik innsats når de utfører en handling (ibid.).

Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som *“de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.”* (Kaufmann og Kaufmann, 2003, side 43).

Organisasjoner som klarer å motivere sine ansatte, vil høyst sannsynlig kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler, samt utvikle et langsiktig konkurransefortrinn (Wright et al., 2001). Organisasjoner må ikke bare tiltrekke seg og holde på kompetanse, de må også utnytte kompetansen. Motiverte medarbeidere betyr at de ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, at de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter, og at de for egen motor jobber for å gjøre det som er godt for organisasjonen (ibid.). Det er derfor viktig at butikksjefer klarer å motivere sine ansatte, og at de tar den lederoppgaven motivering av ansatte faktisk er - på alvor.

2.2.1 Indre og ytre motivasjon

Deci og Ryan var blant de første til å fremme teoriene om indre og ytre motivasjon midt på 1970-tallet (Martinsen, 2009). Interesse for arbeidet er en viktig forutsetning her. Ifølge disse teoriene kan ytre motivasjon skapes ved for eksempel lovnad om belønning, arbeid under tidspress, man kan arbeide i en konkurransesituasjon eller det er en forventning om evaluering av arbeidet som blir gjort. Ifølge Pink (2009) er det grunnleggende for ytre motivasjon på arbeidsplassen at den ansatte tjener nok til å tilfredsstille sine grunnleggende behov. Dersom personen ikke tjener nok til det, vil den ansattes fokus være på urettferdigheten og frykt for ens situasjon. Indre motivasjon er derimot motivasjon som skapes av engasjement om selve arbeidsoppgaven. Det hevdes at dette engasjementet bestemmes av hvorvidt man opplever frihet, om man vil arbeide med oppgaven, om man føler at man har kompetanse til å utføre oppgaven, og om man føler samhørighet med personer som er viktige for en selv i arbeidet (Martinsen, 2009). Sett ut fra at butikkmedarbeider er å anse som en “dead-end-job”, kan det antas at den indre motivasjonen er lite fremtredende. Oppgavene kan også anses som lite utfordrende, noe som også taler mot stor grad av indre motivasjon. Vi nevnte tidligere at overgangsarbeiderens primære motivasjon er økonomisk, og dette kombinert med lite utfordrende arbeidsoppgaver kan vi forvente at denne gruppen ansatte har enda lavere grad av indre motivasjon enn kjernearbeidere og karrieresøkere.

Flere forskningsfunn tyder på at når det arbeides med oppgaver som er interessante nok i seg selv vil ytre belønninger kunne redusere denne opprinnelige interessen (Martinsen, 2009). Dette gjelder spesielt hvis belønningen sees på som en premie for utført arbeid eller begrenser arbeiderens oppfattelse av valgfrihet. Belønninger i form av verbale tilbakemeldinger kan være gunstig for indre motivasjon hvis det oppfattes som bekreftelse på medarbeiderens kompetanse. I et indre motivasjonsperspektiv er det med andre ord viktig for lederen å forstå at arbeidstakeren kan være motivert av selve arbeidsoppgaven, og at motivasjonstiltak ofte er unødvendig for å fremme ansattes motivasjon. Dersom man benytter seg av belønningssystemer bør man derfor gi belønninger på en måte som gir bekreftelse av arbeiderens kompetanse, og ikke hindrer selvstendighet (ibid.).

Vi var tidligere inne på konseptet “dead-end-job”, og at de fleste som jobber i dagligvarehandelen har små muligheter til å jobbe seg oppover i systemet. På en lavprisbutikk med 35 ansatte er det stort sett en butikksjef og en assisterende butikksjef som utgjør lederteamet, mens resterende er butikkmedarbeidere. Noen kan riktignok ha avdelingsansvar, men de har i praksis ingen formelle fordeler i forhold til de andre butikkmedarbeiderne. For mange vil tanken på en dead-end-job være nedslående, men realiteten er at det er mange som slår seg til ro med at dead-end-jobben de har er bra nok. Det kan være mange årsaker til dette, men har man for eksempel en livssituasjon der man har fått barn og ikke har økonomi til å gjennomføre eller fullføre utdanning man kanskje ønsker, kan mange slå seg til ro med at jobben de har er grei nok selv om de innser at utviklingsmulighetene er begrenset. Disse ansatte kan fortsatt finne glede i et stykke godt utført arbeid, og dermed finne motivasjon i selve arbeidsoppgaven. Det blir interessant å se om intervjuobjektene finner motivasjon i arbeidsoppgaver som i utgangspunktet kan anses som repetitive og lite utfordrende.

2.2.2 Motivasjonsteorier

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) er det vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier i moderne organisasjonspsykologi. De fire motivasjonsteoriene er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller.

Behovsteorier ser motivert adferd som noe som blir utløst av grunnleggende behov, disse kan enten være utpreget biologiske eller et produkt av læring over lang tid. *Kognitive teorier* ser

motivasjon som adferd utløst av forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evaluering av kilden til motivasjon. *Sosiale teorier* fokuserer på individets opplevelse av rettferdighet i forhold til medarbeidere og prosedyrer av fordeling av sosiale goder på arbeidsplassen. *Jobbkarakteristikamodellen* tar utgangspunkt i at motivasjonselementene ligger i selve jobben. Man forsøker å identifisere hvilke faktorer i jobbsituasjonen som oppleves motiverende og hvilke som oppleves demotiverende. Faktorene organiseres i forhold til hverandre slik at man kan regne ut motivasjonspotensialet i en jobb, og man kan lage en diagnose på en jobb med hensyn på motivasjonsverdi. Med utgangspunkt i denne diagnosen kan man utvikle tiltak for å bygge opp jobbens motivasjonsteori. Det finnes flere spesialteorier innenfor disse hovedteoriene som tar for seg ulike sider av dette problemkonseptet (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

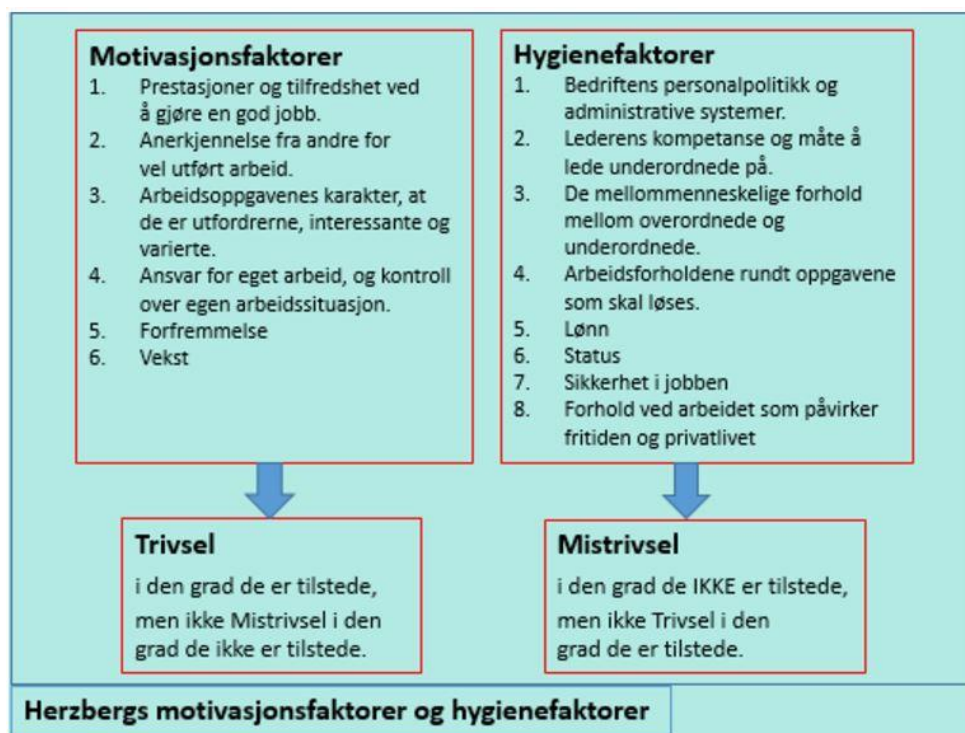
Egenskaper ved selve jobben påvirker ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) arbeidstakernes motivasjoner og prestasjoner. Teorier som omhandler dette forholdet kalles med en fellesbetegnelse for jobbkarakteristikamodeller. Vi har valgt å se på jobbkarakteristikamodeller i vår studie fordi disse teoriene tar for seg hvilken motivasjon den ansatte kan finne i arbeidsoppgavene, en faktor kognitive, biologiske og sosiale motivasjonsteorier ikke har like stort fokus på. På tross av at arbeidsoppgavene i dagligvarehandelen kan sees på som enkle og at jobben har lav status, er det sannsynlig at butikkmedarbeiderne vil finne en viss motivasjon i arbeidsoppgavene, siden mange ansatte kan finne glede i å gjennomføre en god jobb uavhengig av kompleksiteten i oppgaven. Både lønn, karrieremuligheter, arbeidstid, arbeidsforhold og sosiale faktorer vil være relevant for å avgjøre hvor godt de ansatte trives i sin jobb. Ved hjelp av jobbkarakteristikamodeller som verktøy kan vi forsøke å identifisere hvilke faktorer som motiverer og demotiverer de ansatte og hvordan butikksjefene kan påvirke dette.

2.2.3 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzbergs forskning omkring trivsel på arbeidsplassen er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014) blant de mest innflytelsesrike bidrag innen moderne tenking om motivasjon. Da Herzberg gjennomførte sin forskning på sekstitallet var den generelle oppfatningen at man ville øke trivselen ved å endre på forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde - noe som igjen ville gi høyere motivasjon og ytelse. Herzbergs studier konkluderte imidlertid med at

jobbtilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold, og at man ikke nødvendigvis fikk tilfredse og motiverte arbeidere av å gjøre noe med forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde. Trivsel med arbeidet viste seg i stor grad å være knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistrivsel gikk mer på arbeidsmiljø og hvordan de ansatte følte at de ble behandlet (ibid.). Herzberg skilte mellom forholdene som skapte trivsel og mistrivsel, og kalte dem henholdsvis motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Hvis vi trekker tråden tilbake til indre og ytre motivasjon ser vi her en klar sammenheng. Motivasjonsfaktorer i Herzbergs tofaktorteori kan sees på som indre motivasjon, mens hygienefaktorer kan sammenliknes med ytre motivasjon. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel dersom de er til stede, men ikke mistrivsel hvis de ikke er til stede. Tilsvarende skaper ikke hygienefaktorene trivsel ved å være til stede, men det oppstår mistrivsel dersom de ikke er til stede. Eksempel på dette kan være at gode arbeidsforhold alene ikke skaper trivsel, men dårlige arbeidsforhold kan skape mistrivsel. Tilsvarende kan interessante og utfordrende arbeidsoppgaver skape trivsel, mens mangel på slike oppgaver ikke nødvendigvis medfører mistrivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Jacobsen og Thorsvik (2014) har i figuren under presisert hvilke forhold som ifølge Herzbergs rapporter fremmet motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer i arbeidssituasjoner.



Figur 1: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 261)

2.2.4 Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell

Herzbergs tofaktorteori tar for seg faktorer i en jobb som fører til trivsel og mistriivsel, og med utgangspunkt i denne teorien ble det utviklet et arbeidsmiljøprogram kalt jobberikelse. Jobberikelse tok sikte på å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene i organisasjonen. Der Herzberg skiller mellom arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø forsøker jobberikelse å se hvordan disse arbeidsoppgavene kan løses for å bedre den aktuelle jobben.

Kaufmann og Kaufmann (2003, side 59) gir noen eksempler på jobberikelse:

- Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren ved å fokusere på resultat foran framgangsmåte.
- Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar og kontroll over egne jobbhandlinger.
- Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver, slik at arbeidstakeren følger prosess fra start til slutt.
- Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon om andres arbeid slik at arbeidstakeren kan se sitt arbeid i en større sammenheng.
- Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg gjennom å gi dem nye og spennende arbeidsoppgaver - gjerne oppgaver som deres overordnede utførte tidligere.

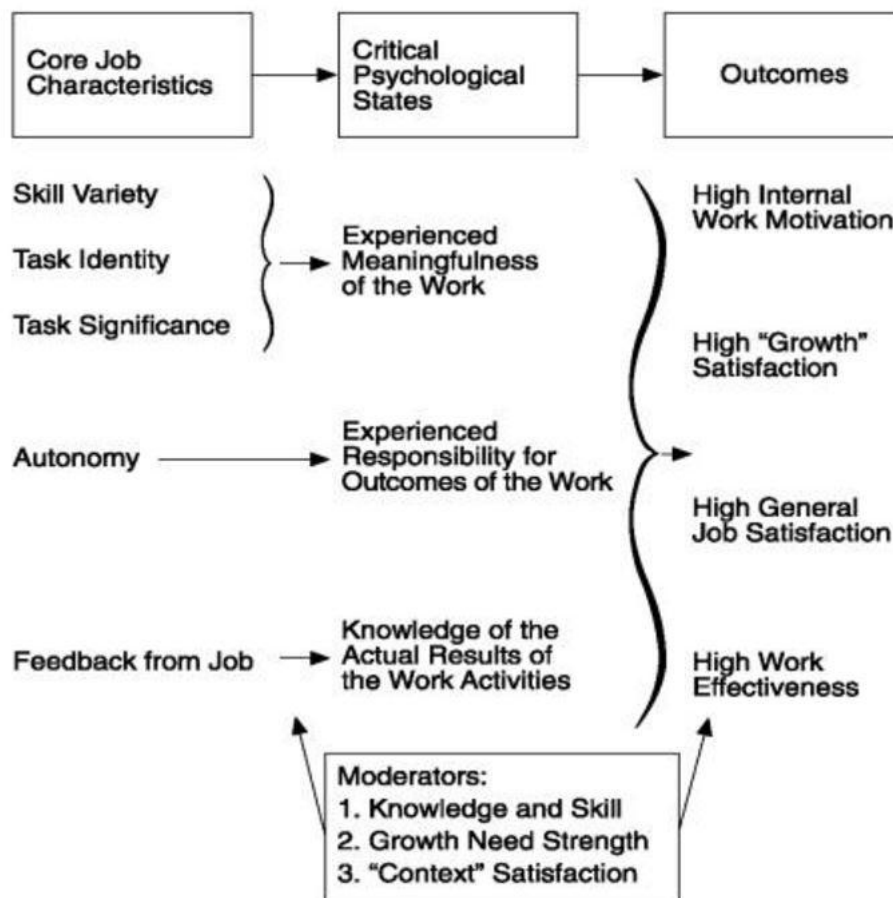
Jobberikelse er systematiske program for å tilføre jobben mer positivt innhold, og unngå negativt innhold (ibid.). Med utgangspunkt i jobberikelse, utviklet Richard Hackman og Greg Oldham (1976) en modell som forsøker å identifisere under hvilke forhold individer vil bli internt motivert for å utføre jobben effektivt. Modellen fokuserer på samspillet mellom tre sett med variabler:

- Den psykologiske tilstanden hos ansatte som må være tilstede for at internt motivert arbeidsadferd skal utvikles
- Jobbkarakteristika som kan utvikle disse psykologiske tilstandene
- De egenskaper ved et individ som avgjør hvor positivt en person vil respondere på komplekse og utfordrende arbeidsoppgaver.

Utgangspunktet for Hackman og Oldhams teori og modell er spørsmålet: *Hvordan kan man tilrettelegge arbeidsoppgaver slik at de blir utført effektivt, samtidig som arbeidstakerne*

finner oppgavene personlig givende og tilfredsstillende? (Hackman og Oldham, 1980 s. 71). Dette spørsmålet er viktig i vår kontekst fordi et godt svar på dette spørsmålet mest sannsynlig vil være et godt svar på vår problemstilling. For at butikkmedarbeiderne skal være motiverte til å utføre arbeidsoppgavene sine effektivt over tid, må butikksjefen tilrettelegge disse i så stor grad kravene til effektivitet tillater.

Når en arbeidstaker er riktig person på riktig plass er det sjeldent nødvendig å tvinge, bestikke eller lure vedkommende til å jobbe hardt og yte godt i jobben. I stedet prøver de å utføre arbeidet godt fordi det i seg selv er givende og tilfredsstillende. De har altså en indre motivasjon for å utføre oppgavene. Når noen har høy grad av indre jobbmotivasjon er følelsene nært knyttet opp til hvor godt personen utfører sitt arbeid. God jobbutførelse gir en god følelse og er derfor et insentiv for å fortsette, og gjøre en god jobb. Dårlig jobbutførelse fører gjerne til en dårlig følelse, og arbeidstakeren vil søke å unngå dette i framtiden, gjennom å utføre jobben godt. Man kommer dermed inn i en god sirkel drevet av indre motivasjon (ibid.).



Figur 2: Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell (Hackman og Oldham, 1980, s. 90).

Når forekommer intern motivasjon på jobb? Hackman og Oldhams (1980) teori (se figur 2) antyder at det er tre psykologiske tilstander som må være tilstede. For det første må personen ha *kjennskap til resultatene i jobben*. En arbeidsplass må være organisert slik at personen som utfører arbeid vet om jobben er godt eller dårlig utført. Hvis så ikke er tilfelle vil personen følgelig mangle grunnlag for å få en god følelse for godt utført jobb - eller en tilsvarende dårlig følelse for å ha utført jobben dårlig. For det andre må personen ha en *opplevelse av ansvar for resultatene av arbeidet*, gjennom en følelse av personlig ansvar for utfallet av arbeidet. Hvis den ansatte ser på kvaliteten av arbeidet som et resultat av eksterne faktorer, mer enn som et resultat av egen innsats eller initiativ - er det ingen grunn til å føle personlig stolthet når noe går bra, eller føle det som et nederlag når noe går galt. Til slutt må personen *oppleve arbeidet som meningsfullt*. Arbeidet må oppleves å ha noe å si i henhold til egne verdier. Hvis arbeidet oppleves uviktig er det lite sannsynlig at intern arbeidsmotivasjon vil oppstå, selv om personen har eneansvar for jobben og får skryt for godt utført arbeid. Ifølge teorien er det nødvendig at alle tre psykologiske tilstander er til stede for at sterk intern arbeidsmotivasjon skal utvikles og bestå (ibid.).

Arbeid kan - på flere måter - gi personlig mening for den som utfører det. Tre jobbkarakteristika trekkes fram av Hackman og Oldham (1980) som spesielt viktige i påvirkningen av hvor meningsfullt arbeidet oppleves. Disse er *variasjon i ferdigheter*, *oppgaveidentitet* og *oppgavebetydning*.

Variasjon i ferdigheter dreier seg om i hvilken grad en jobb krever forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper av den ansatte for at vedkommende skal klare å utføre den. Når en oppgave krever at den ansatte utfører arbeid som utfordrer eller strekker arbeidstakerens evner og ferdigheter, vil det i all hovedsak oppleves som en meningsfull oppgave. Jo flere evner og ferdigheter som kreves, desto mer meningsfylt vil arbeidet oppleves (Hackman og Oldham, 1980).

Tittelen butikkmedarbeider er ganske vag, da den både omfatter 18-åringen som sitter i kassa to helger hver måned, og en avdelingsleder som har ansvar for varebestilling, svinnkontroll og kampanjgjennomføring i sin avdeling. Gjennomføring av en kampanje krever at den ansatte har innsikt i hvilken mengde varer som trengs til kampanjen, at eksponeringen ser bra ut og

gjøres godt synlig for kunden. Selv om mange av arbeidsoppgaven i butikk vil være repetitive, er det absolutt mulig å bli utfordret på sine evner og ferdigheter. Det vil også være store forskjeller på i hvilken grad den ansatte ønsker å strekke sine evner og ferdigheter, og hvor mye de ønsker å bli utfordret. Noen kan være godt fornøyde med lette utfordringer de vet de kan takle, mens andre trenger å bli utfordret i større grad.

Oppgaveidentitet omhandler i hvilken grad jobben går ut på å utføre et helt og identifiserbart stykke arbeid, altså at jobben gjøres fra start til slutt med et klart resultat. Arbeidet vil oppleves som mer meningsfullt for en arbeider som monterer en hel brødrister fra start til slutt enn for en arbeider som lodder én elektronisk komponent til brødristeren. Man vil bry seg mer om sluttproduktet om man er en del av hele prosessen, og ikke bare en del av prosessen (Hackman og Oldham, 1980). Dersom man klarer å få alle ansatte til å se at alle funksjonene i butikken henger sammen og er avhengige av hverandre, er sjansen større for at de ansatte føler ansvar for helheten.

Oppgavebetydning handler om i hvilken grad jobben kan gi den ansatte en følelse av større mening med jobben personen utfører. En opplevd følelse av at arbeidet gir en større mening blir ofte forsterket når arbeideren forstår at arbeidet som utføres har en stor innvirkning på andres fysiske eller psykologiske velvære. Når vi vet at arbeidet vi gjør vil påvirke noens lykke, helse eller sikkerhet vil vi bry oss mer om dette arbeidet enn om det i stor grad er irrelevant for livene eller velværen til andre mennesker (Hackman og Oldham, 1980).

Butikkmedarbeider regnes som nevnt som et lavstatusyrke, og uttrykket “sitte i kassa på Rema” brukes gjerne som skremselsfortelling om hvor galt det kan gå deg om du ikke gjør leksene dine. Det vil anses som mer betydningsfullt å redde liv enn å stable melk, så det er grunn til å anta at en lege vil skåre høyere på oppgavebetydning enn en butikkmedarbeider. Det er interessant å undersøke hvordan butikkmedarbeidere selv opplever betydningen av jobben de gjør, og i hvilken grad dette påvirker deres motivasjon.

Hver av de tre jobbkaraktéristikaene nevnt i avsnittet over bidrar til den generelle opplevde meningen med et arbeid. Hvis en gitt jobb scorer høyt på alle tre karakteristikaene, er det svært sannsynlig at en ansatt vil oppleve jobben som meningsfull. Selv om tre forskjellige

karakteristikk medvirker til opplevd grad av mening, kan en person oppleve jobben som meningsfull selv om en eller to av karakteristikkene har lav score (Hackman og Oldham, 1980).

Jobbkarakteristikker som gir økt følelse av personlig ansvar for arbeidets utfall omtales som *autonomi*. Autonomi handler om i hvilken grad arbeidet gir betydelig frihet, uavhengighet og mulighet for den ansatte å bestemme planlegging og utførelsen av arbeidet. Når arbeidet tillater betydelig autonomi til de som utfører det, vil arbeidets utfall sees på av disse som avhengig av deres innsats, initiativ og valg - i motsetning til for eksempel tilstrekkelig informasjon fra en overordnet. Jo større grad av autonomi, desto større personlig ansvar vil individet føle for suksess eller nederlag på jobb. Det vil også være større villighet til å akseptere å bli holdt personlig ansvarlig for utfallet av arbeidet (Hackman og Oldham, 1980).

Som butikkansatt er man til en viss grad styrt av vareleveranser og bestillingsfrister. Butikkene i vårt utvalg har varelevering fire til fem dager i uka, og gjerne flere ganger om dagen. Store vareleveranser som frukt, kjøll og tørrvarer må fylles raskt ut i butikken for å unngå utsolgsituasjoner, og når varene leveres låses de ansatte til dette arbeidet. Mange varebestillinger er i dag automatisert, men disse må fortsatt kontrolleres innen bestillingsfristen. I tillegg må kassen være bemannet hele åpningstiden, noe som tar opp minimum én ansatt.

Kjennskap til resultatene av ens arbeid påvirkes direkte av mengden *feedback* en får på arbeidet. *Feedback* handler om i hvilken grad arbeideren får direkte og klar feedback på effektiviteten av hans eller hennes innsats. Fokuset her er på feedback direkte fra jobben, som når en lege behandler en pasient som blir frisk eller når en selger slutfører en avtale og får betalt fra kunden. Kunnskapen om resultatet trekkes ut fra selve jobbaktivitetene, i motsetning til at man får dem fra en medarbeider eller overordnet. Selv om tilbakemelding fra andre også kan bidra til den totale kunnskapen en ansatt har om resultatene av hans eller hennes arbeid, er fokuset på tilbakemeldingsmekanismer som er inkorporert i selve arbeidet (Hackman og Oldham, 1980).

Det handler om de ansattes evne til å tolke de tilbakemeldingene de får fra selve arbeidet. Det kan være utfordrende å tolke disse tilbakemeldingene fordi de kommer i mange former. Både hvordan butikken ser ut etter varepåfylling, kundetilfredshet og resultatall spiller eksempelvis inn her.

Ettersom en gitt jobb kan score høyt på en eller flere av de fem karakteristikkene og samtidig lavt på andre, er det alltid nyttig å vurdere hvordan en jobb har kommet ut på hver av karakteristikkene. Uansett kan det være informativt å kombinere de fem karakteristikkene i en oversikt som sier noe om det totale potensialet i en jobbs interne jobbmotivasjon. Ut fra regnestykket som utgjør MPS (Motivating potential score), må en jobb som har høyt motivasjonspotensiale score høyt på minst en av de tre karakteristikkene som utgjør opplevd mening, og høyt på både autonomi og feedback i tillegg. Dermed kan det skapes forhold som fordrer at alle de tre psykologiske tilstandene er tilstede. Når tallfestede resultater er tilstede kan de kombineres som i figur 3.

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Figur 3: Motivating potential score (MPS) (Hackman et al., 1975, s. 70).

Som vi ser av formelen vil en veldig lav score på enten autonomi eller feedback redusere den generelle MPS-verdien på en jobb betydelig. Dersom en ansatt ikke har noen påvirkning på hvordan arbeidsdagen legges opp, eller ikke får noen kjennskap til resultatene av jobben vedkommende gjør, vil dette med stor sannsynlighet føre til en demotivert ansatt. Resultatet blir slik ettersom modellen krever at både opplevd ansvar og kunnskap om resultatene må være tilstede dersom intern jobbmotivasjon skal være høy, og autonomi og tilbakemelding er jobbkarakteristikkene som utløser disse psykologiske tilstandene.

Vi kommer ikke til å beregne MPS-verdien av butikkmedarbeideryrket i diskusjonen i denne oppgaven, men vi vil bruke formelen for å synliggjøre sammenhengen mellom de ulike jobbkarakteristikaene og hvordan de påvirker hverandre.

Kaufmann og Kaufmann (2003) oppsummerer jobbkarakteristikamodellen med at dens sentrale mål er å utvikle et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensiale. På denne måten kan man få et bedre utgangspunkt for å tilrettelegge arbeidsoppgaver, slik at man i størst mulig grad skal kunne stimulere den enkelte medarbeiderens vekstbehov. Forutsetningen er at stimulering av vekstbehov medfører økt motivasjon for å yte i jobben, og at dette igjen medfører økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet (ibid.).

2.2.5 Modellens gyldighet i dag

Hackman og Oldham skrev i 2010 en artikkel hvor de gjør noen refleksjoner rundt modellen de lanserte i 1980, og dens gyldighet da og nå. Her kommer det frem at jobbdesign ikke har utviklet seg slik de trodde den skulle gjøre: *“We made some predictions about how work would be designed in the future - and we got it exactly wrong”* (Hackman og Oldham, 2010, s. 8). I 1980 anså de utsiktene for at det i fremtiden ville skapes genuint berikede frontlinje-jobber (altså jobber spekket med utfordringer, autonomi, teamarbeid og feedback) som ganske små - da dette ville kreve en radikal endring i gjeldende ledelsesverdier. Dette stemmer imidlertid ikke med dagens terreng, da blant annet utvikling av IKT, fokus på teamarbeid og andre organisatoriske innovasjoner har økt fleksibiliteten, utfordringene og autonomien i frontlinje-jobber (ibid.).

Konseptet “jobb” har endret seg fra 1980 til i dag. Da de forsket på jobbdesign for noen tiår siden var organisatorisk arbeid organisert som en kjede med spesifikke arbeidsoppgaver. Hver av disse arbeidsoppgavene ble utført av ansatte som stort sett jobbet uavhengig av hverandre. Disse jobbene ble nøye analysert og definert, både for å sette lønnsnivå og fjerne enhver tvil om hva den ansatte skulle gjøre (Hackman og Oldham, 2010). I dag kan en jobb være så mangt. Hackman og Oldham (2010) sier at vi i dag er midt i det de anser som å være fundamentale endringer i forhold mellom mennesker, jobben de gjør, og de organisasjonene de gjør det for. For eksempel kan ansatte jobbe mer hjemmefra ved hjelp av ny teknologi. De

ansatte kan være ansvarlig for å balansere mange forskjellige aktiviteter - hvorav ingen av disse er definert som deres hovedoppgave. Man kan jobbe i midlertidige team hvor medlemmene byttes etterhvert som arbeidet krever endring, eller man kan være en del av en prosjektgruppe satt sammen av medlemmer fra flere organisasjoner (ibid.). Det er altså ikke like klart definert hva en jobb er i dag, og dette vil følgelig påvirke forskning på jobbdesign.

Innenfor dagligvaren er imidlertid ikke dette fenomenet like tydelig. Det har helt klart vært en utvikling innenfor denne bransjen også. Arbeidsoppgaver er automatisert og butikkdriften er effektivisert ved hjelp av ny teknologi, men det er fortsatt nødvendig å ha folk til å fylle ut og selge varene. Selvbetjeningskasser er allerede på plass i flere dagligvarebutikker, men disse krever fortsatt ansatte som følger med og hjelper kunder. Dette er i tillegg såpass nytt at kundene må læres opp i bruk av disse, og det vil fortsatt være nødvendig med bemannede kasser i tillegg til selvbetjeningskasser inntil disse er mer etablerte. Det er fortsatt ikke mulig for en butikkmedarbeider å ha hjemmekontor. Vi anser derfor jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham som et valid verktøy for vår studie.

Et annet moment Hackman og Oldham trekker frem i artikkelen fra 2010 - og som vi må hensynta - er fokuset på sosiale motivasjonsfaktorer. Da de utviklet modellen var fokuset hovedsakelig på de dimensjoner ved jobben som hadde å gjøre med motivasjonen til den individuelle ansatte. Den originale modellen innehar to sosiale dimensjoner ved jobben: I hvilken grad jobben krevde kontakt med andre mennesker og hvor mye tilbakemeldinger den ansatte fikk fra andre. Likevel anså ikke Hackman og Oldham sosiale faktorer som essensielle for utvikling av indre motivasjon. De trodde de hadde identifisert jobbkarakteristikaene og at andre karakteristika ville ha relativt liten innvirkning på motivasjon. I dag ser man imidlertid at sosiale interaksjoner er mye mer tilstedeværende i moderne organisasjoner, enn det som tidligere var tilfelle - og dette burde derfor bli viet mer oppmerksomhet. Det er gode grunner til å tro at sosiale dimensjoner ved jobben bidrar til motivasjon, prestasjon og trivsel for ansatte, og de innser at det var en tabbe å utelate sosiale karakteristika som motivasjonsfaktor (Hackman og Oldham, 2010).

2.3 Forventninger til funn

Med utgangspunkt i teorien vil vi formulere forventninger til funn. Vi tar utgangspunkt i de fem karakteristikaene i modellen til Hackman og Oldham. I tillegg velger vi å ta med sosiale faktorer som en egen karakteristika, da vi tror dette vil være viktig for motivasjonen til butikkmedarbeidere. Vi ender opp med to forventninger per jobbkarakteristika - én som beskriver vår forventning til de butikkansattes opplevelse av de ulike karakteristikaenes betydning, og én som beskriver hva vi forventer at butikksjefene gjør. Dette gjør vi fordi de butikkansatte beskriver hva som har betydning for deres motivasjon, og vi forventer at butikksjefene bruker dette som utgangspunkt i motivasjonsarbeidet. Data som belyser disse forventningene vil dermed bidra til å svare på problemstillingen vår.

Selv om mange av arbeidsoppgavene i butikk vil være repetitive, er det - som vi har vært inne på - mulig å bli utfordret på sine evner og ferdigheter. Samtidig er det ingen formelle utdanningskrav til butikkmedarbeidere, og sammenliknet med kunnskapsarbeidere vil kravene til den ansattes evner og ferdigheter være lavere. Ut fra jobbkarakteristikaen "Variasjon i ferdigheter" kan vi forvente at butikkmedarbeidere ikke vil oppleve arbeidsoppgavene som spesielt meningsfylte, da jobben i seg selv ikke stiller så store krav til evner og ferdigheter. Når arbeidsoppgavene i seg selv er lite utfordrende, kan vi forvente at butikksjefene prøver å utfordre de ansatte på andre områder.

Forventning 1: Butikkmedarbeiderne opplever ikke at arbeidsoppgavene stiller store krav til deres evner og ferdigheter.

Forventning 2: Butikksjefene gir de ansatte mer spennende og utfordrende arbeidsoppgaver enn varepåfylling og kassabemanning for å berike jobben deres.

De ansatte følger hverken varen eller kunden fra denne kommer inn i butikken til den går ut igjen, og vi kan derfor anta at jobbkarakteristikaen "Oppgaveidentitet" i liten grad vil bidra til at arbeidsoppgavene oppleves veldig meningsfulle. Vi forventer imidlertid at avdelingsledere vil kunne føle en større grad av mening med arbeidet enn en ansatt uten noe ansvar, fordi avdelingen kan oppfattes som en helhet mer enn hver isolerte arbeidsoppgave. Hvorvidt butikksjefene har et bevisst forhold til dette er vi usikre på, men vi kan forvente at de bruker avdelingsansvar som motivasjonsverktøy.

Forventning 3: Avdelingsledere opplever arbeidet som mer meningsfullt enn ansatte uten ansvar.

Forventning 4: Butikksjefene bruker ansvar som motivasjonsverktøy.

Som nevnt tidligere er butikkmedarbeideryrket ansett som et lavstatusyrke. Det er mange aktører som tilbyr samme tjeneste, og man har liten direkte påvirkning på folks lykke eller helse. Det er derfor nærliggende å forvente at karakteristikaen oppgavebetydning vil ha liten innvirkning på de ansattes opplevelse av mening med arbeidet. Samtidig vil butikkmedarbeidernes utførte arbeid kunne påvirke kundens hverdag, og vi tror butikksjefene er opptatte av å få de ansatte til å fokusere på at kunden får en god handleopplevelse.

Forventning 5: De ansatte opplever ikke arbeidsoppgavene som spesielt meningsfulle fordi de i liten grad påvirker folks lykke eller helse.

Forventning 6: Butikksjefene forsøker å få de ansatte til å se på arbeidsoppgavene som nødvendig for at kundene skal bli fornøyde.

Butikkmedarbeideres arbeidsoppgaver er i stor grad fastsatt av vareleveringer og rutinebaserte oppgaver. Vi forventer at butikkmedarbeidere opplever liten grad av autonomi ved arbeidet, da de ikke har særlig mulighet til å styre arbeidshverdagen sin selv. Innenfor disse rammene forventer vi at butikksjefene lar de ansatte være så selvgående som mulig.

Forventning 7: Butikkmedarbeiderne har liten mulighet til å styre arbeidsdagen sin selv.

Forventning 8: Butikksjefene gir de ansatte så stor frihet som rammene tillater.

Når det kommer til karakteristikaen "feedback" så er det som butikkmedarbeider mulig å få kjennskap til resultatet av det arbeidet som er utført. Som vi var inne på tidligere kan dette komme i form av resultattall, butikkstandard eller kundetilfredshet. Vi antar at dette vil påvirke butikkmedarbeideres motivasjon, og at butikksjefene legger til rette for at medarbeiderne får kjennskap til resultater av jobben de utfører.

Forventning 9: Butikkmedarbeiderne motiveres av å se resultatene av arbeidet de utfører.

Forventning 10: Butikksjefene legger til rette for at de ansatte skal få kjennskap til resultatene.

Både Hackman og Oldham (2010) og Esbjerg et al. (2009) vektlegger at sosiale faktorer kan påvirke de ansattes motivasjon. Som butikkmedarbeider har man mye kontakt både med andre ansatte og kunder, og det er nærliggende å forvente at denne kontakten vil kunne påvirke motivasjonen. Etersom arbeidsoppgavene kan påstås å være lite utfordrende forventer vi at den sosiale kontakten, og dens påvirkning på trivsel og arbeidsmiljø er desto viktigere. Vi forventer at butikksjefene ser verdien av å ha et godt arbeidsmiljø og at dette er noe de legger til rette for og jobber aktivt med.

Forventning 11: Butikkmedarbeiderne motiveres av kontakt med kolleger og kunder.

Forventning 12: Butikksjefene legger til rette for et godt arbeidsmiljø, og jobber aktivt for å oppnå dette.

3 Metode

Hvordan skal man gå frem for best mulig å kunne svare på problemstillingen? I dette kapitlet vil vi gjøre rede for forskningsdesign og hvilken metode vi fant egnet for innsamling av data tilknyttet vår studie. Vi vil presentere de valgene vi har tatt gjennom hele prosessen fra planlegging av intervju til analyse av data. Det vil bli redegjort for teori knyttet til kvalitativ metode, samt at vi beskriver våre innsamlingsstrategier og forskningsintervjuet, herunder rekruttering av informanter, utarbeidelse av intervjuguide og hvordan datainnsamling foregikk. Deretter vil vi komme inn på arbeidet med transkripsjon og hvordan vi analyserte data. Kvalitetskriteriene validitet og reliabilitet blir også diskutert og det blir avslutningsvis gjort etiske betraktninger.

3.1 Valg av strategi og forskningsdesign

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten - og hvordan vi skal analysere denne informasjonen slik at vi kan se hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2011). Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning. De viktigste kjennetegnene ved metode og empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (ibid.).

Avhengig av hvilken metode som velges vil datamaterialet være av ulik art, og det skilles mellom kvantitative og kvalitative metoder. Dette skillet kan være en nyttig måte å systematisere forskningsstrategier på (Bryman og Bell, 2007). Ved bruk av kvantitativ forskningsstrategi vektlegger man at dataene er i mengdeform og at de er målbare, mens man ved bruk av kvalitativ forskningsstrategi er opptatt av ord og beskrivelser (ibid.). Hvorvidt en studie skal være kvalitativ eller kvantitativ avhenger ifølge Blumberg et al. (2011) av en rekke faktorer. Til syvende og sist avgjøres det av hvilken informasjon man trenger for å gi svar på problemstillingen.

Vi ønsket å finne ut hvordan butikksjefer i dagligvarehandelen motiverer sine ansatte. For å kunne svare på dette vurderte vi forskjellige kvantitative og kvalitative forskningsstrategier opp mot vår problemstilling. En kvalitativ tilnærming ble funnet mest hensiktsmessig siden dette på en best mulig måte ville gi oss den informasjonen vi trengte til å kunne svare på vår

problemstilling. Vi ønsket å undersøke den enkeltes synspunkter rundt problemstillingen og vi ønsket å belyse dette. Siden dette var målet anså vi kvalitativ metode som best egnet. Som forsker ville det være vanskelig å tenke seg til hva disse synspunktene var på forhånd, slik man måtte ha gjort dersom vi skulle brukt et spørreskjema. Det at informantene er butikksjefer og butikkansatte i butikker som i utgangspunktet oppfattes som veldig like, mener vi er en fordel. At rammene er like gjør at vi bedre kan sammenligne svar fra informantene – da det er færre faktorer som har innvirkning på resultatet til butikken. Vi tror sammenhengen mellom butikksjefenes forhold til motivasjon, og resultatet til butikken vil komme tydeligere frem på denne måten.

Det finnes en rekke kvalitative forskningsdesign å velge mellom, og det er langt fra noen enighet blant forskere om hva som er den beste (Johannessen et al., 2011). Kvalitativ metode er kjennetegnet av nettopp fraværet av én analytisk hovedretning, og kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter. Transparens blir derfor et viktig krav ved rapportering av kvalitative forskningsanalyser. Dette medfører at forskeren må beskrive alle faser i forskningsprosessen, og en etablert forskningsdesign vil lette dette arbeidet (ibid.). På bakgrunn av dette poenget ønsket vi å benytte oss av en etablert forskningsdesign, og etter en gjennomgang av kvalitative forskningsdesign kom vi frem til at vi ville benytte oss av et casedesign.

3.2 Casedesign

En casestudie kan benyttes på mange måter og områder, deriblant kan det være en grundig undersøkelse av hvordan mennesker handler og samhandler med hverandre i en bedrift (Johannessen et al., 2004). Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger (ibid.), noe vi benyttet oss av.

Yin (1994, i Johannessen et al., 2004, s. 82) viser til noen komponenter som han mener er spesielt viktig ved gjennomføring av caseundersøkelser. I korte trekk dreier det seg om at forskeren må gjøre seg noen teoretiske antagelser, og gjøre datainnsamling på bakgrunn av disse. Så må analyse gjøres på bakgrunn av de teoretiske antagelsene (teoristyrte) eller gjennom et beskrivende casestudie - der det første er å foretrekke. Til slutt tolkes funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Vi har i vår studie utarbeidet noen forventninger

til funn basert på teori, og vi har dermed gjort en teoristyrte analyse av dataene. Videre beskriver Yin (ibid.) to dimensjoner ved utforming av casestudier. Den ene er hvorvidt det arbeides med en enkeltcase eller flere caser, og det andre er om man anvender en holistisk tilnærming (én analyseenhet) eller analytisk tilnærming (flere analyseenheter). Vi undersøkte flere butikker innenfor én organisasjon og snakket både med butikksjefer og butikkmedarbeidere (flere nivåer). Dermed har studien et enkelt-case-design med flere analyseenheter.

Vi så på hvordan mennesker samhandler med hverandre innenfor Extrabutikker i Coop Nord, og casedesign var derfor hensiktsmessig. Når det kommer til valg av case, ønsket vi å velge en lavpriskjede for å redusere variasjon i rammebetingelser for butikksjefer. Hadde man sammenlignet en Rema 1000-butikk med Extrabutikk hadde det vært mange flere variabler å ta hensyn til. At valget falt på Extrakjeden handler først og fremst om tilgjengelighet. Den ene oppgaveforfatteren jobber som butikksjef i Extrakjeden i Coop Nord, og vi har på bakgrunn av dette fått tillatelse til å undersøke organisasjonen. Det er også et poeng at resultatene av studien mest sannsynlig vil være noe som kan brukes i arbeidshverdagen til denne forfatteren, da det omhandler funn fra butikker som ligner hans egen. Vi diskuterer den ene forfatterens nærhet til forskningsfeltet under delkapittel 3.8 Reliabilitet. Samtidig er Coop Nord og Extrabutikkene en hensiktsmessig case fordi funn vil kunne være relevant også for andre lavpriskjeder.

Casebedriften presenteres i kapittel 4.

3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

Det kvalitative forskningsintervjuet kan karakteriseres som en samtale med en struktur og et formål (Johannessen et al., 2011). Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet hvor intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten. Ifølge Blumberg et al. (2011) er intervjueren og deltakeren vanligvis fremmede, og intervjuer kontrollerer både tema og struktur i samtalen. Resultatet av samtalen er som regel av mindre betydning for deltakeren, som blir spurt om å frembringe informasjon, på tross av at personen ikke kan håpe på umiddelbare eller direkte fordeler på bakgrunn av deltakelsen.

Det kvalitative forskningsintervjuet kan gjøres mer eller mindre strukturert, og med strukturert menes tilrettelagt på forhånd (Johannessen et al., 2011). Et *semistrukturert intervju* har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan også bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden etter behov. En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike temaene springer ut av de problemstillingene som undersøkelsen skal belyse (ibid.).

Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervju, da vi mente denne formen ville gi oss best utgangspunkt til å tolke dataene vi samlet inn. Ettersom vi skulle intervjuer både butikksjefer og butikkansatte laget vi to forskjellige intervjuguider, der vi undersøkte både hvordan butikksjefene mener at de jobber, og hvordan de ansatte opplever at lederen jobber med motivasjon.

3.4 Utvalg

For å kunne svare på hvordan butikksjefer i Extrakjeden motiverer sine ansatte, var det naturlig å intervjuer butikksjefer og butikkansatte i tre Extrabutikker i Coop Nord. Ved å intervjuer butikkansatte i tillegg til butikksjefene ville det gi oss anledning til å sammenligne svarene, og å se om det butikksjefene sa at de gjorde stemte med hva de butikkansatte opplevde at butikksjefene gjorde. På denne måten ville vi få et større datagrunnlag, og få muligheten til å etterprøve butikksjefenes svar. Vi antok at vi ville få forskjellige svar fra butikksjefene og de ansatte.

Vi ønsket å snakke med informanter med egenskaper, kvalifikasjoner og erfaringer som er strategiske i forhold til vår problemstilling. Dette kalles strategisk utvelgning (Johannessen et al., 2011). Vi plukket ut tre butikksjefer som driver hver sin butikk i Tromsø. I tillegg intervjuet vi seks butikkansatte - to fra hver butikk. Intervjuet av den ene butikkmedarbeideren ble ikke tatt opp grunnet teknisk svikt med opptaksutstyr. Informasjonen som kom fram i dette intervjuet avvek ikke fra informasjonen som kom fram i de andre intervjuene, og vi valgte derfor å ikke gjøre intervjuet på nytt. Utvelgelsen av butikkmedarbeiderne skjedde ved at vi forhørte oss med butikksjefene om hvem som var ansatt på heltid, og som var på jobb de dagene vi kom innom butikken. Alle unntatt én av

informantene hadde avdelingsansvar. Vi valgte å snakke med én ansatt uten avdelingsansvar for å se om dette ga oss andre svar. Butikkene har relativt lik størrelse og omsetning, og alle tre butikkene leverte positivt resultat i 2016. Butikkene er alle innenfor Extrakjeden i Coop.

Seidmann (1998 i Johannessen et al., 2011) hevder at det bør gjennomføres intervjuer til forskeren ikke får ut mer informasjon. Det er ingen øvre grense eller nedre grense for antall informanter, men det har utviklet seg en praksis på at mindre studier bør ha 10-15 informanter. Når man har en knapphet på tid - som ofte er tilfelle med studentprosjekter - nøyer man seg gjerne med mindre enn ti informanter (Johannessen et al., 2011). Med tre butikksjefer og seks butikkansatte fikk vi ni intervjuobjekter, og mener vi fikk den informasjonen vi trengte gjennom å intervju disse informantene. Behovet for oppfølgingsintervjuer var dermed ikke tilstede.

Alle informantene ble informert om hva deltakelse i studien innebar gjennom eget informasjonsskriv/samtykkeskjema (se vedlegg 1).

3.5 Gjennomføring av intervju

Før vi kom så langt at vi gjennomførte semistrukturerte forskningsintervju utarbeidet vi en intervjuguide. Intervjuguiden ga oss struktur, og var utgangspunktet for en viss standardisering av intervjuene. Ifølge Johannessen et al. (2011) er det flere fordeler med standardisering. Blant annet kan det være en fordel at alle informanter får samme spørsmål, slik at svarene kan systematiseres og sammenlignes. Det hjalp oss å holde intervjuet fokusert og konsentrert. Det gjorde også analysearbeidet enklere og mindre tidkrevende (ibid.). Det at butikkene er like er også bakgrunnen for at vi valgte semistrukturert intervju som teknikk for datainnsamling. Vi mener det er til vår fordel å gjøre undersøkelsene i like butikker, og da ønsket vi å utnytte dette ytterligere ved å få informantene til å svare på spørsmål knyttet til de samme temaer. På denne måten kunne vi sammenligne svarene og se etter forskjeller og likheter i butikksjefenes forhold til motivasjon. Denne fordelene ville vi mistet om vi skulle benyttet oss av et ustrukturert intervju (Johannessen et al., 2011). Det semistrukturerte forskningsintervjuet ga oss samtidig anledning til å gå mer i dybden i samtalen med informanten. Det ga oss større frihet til å komme med oppfølgings spørsmål og hoppe mellom temaer etter behov, noe som ga en bedre flyt i samtalen. Denne muligheten hadde vi ikke hatt

om vi skulle benyttet oss av et strukturert intervju, da man her mer slavisk må forholde seg til et spørreskjema. Vi gjennomførte ansikt til ansikt-intervju i motsetning til intervju per telefon eller skype, da dette sikret oss en bedre tilstedeværelse, og vi kunne i større grad observere ikke-verbale trekk hos informantene (ibid.).

Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i gjeldende teorier vi har diskutert i vårt teorikapittel, samt vårt forskningsspørsmål. Vi tok utgangspunkt i Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell, og formulerte spørsmål som ville belyse de ulike jobbkarakteristikaene, og betydningen av disse. For å få informantene til å fortelle om sine opplevelser og meninger prøvde vi å unngå spørsmål informantene kunne svare ja eller nei på, og formulerte spørsmålene slik at intervjuobjektet ble oppfordret til å beskrive sin egen opplevelse av temaet. I tillegg hadde vi en del spørsmål som omhandlet temaet motivasjon. Det ble utarbeidet to forskjellige intervjuguider - en for butikkmedarbeiderne (vedlegg 2) og en for butikksjefene (vedlegg 3).

Et annet moment med et kvalitativt intervju er hvor det skal foregå. Selve stedet man gjennomfører intervjuet på kan ha betydning for hvilken informasjon man får ut av det. Det er viktig å få informantene til å slappe av i intervjusituasjonen (Johannessen et al., 2011). Gjennomføres intervjuet på informantens arbeidsplass er sannsynligheten stor for at man til stadighet blir avbrutt av ansatte eller telefoner, eller at ansatte kan overhøre samtalen (ibid.). Informanten kan dermed kvie seg for å snakke om enkelte temaer, eller det kan være vanskelig å konsentrere seg, både for informantene og oss. Hvis intervjuet gjennomføres hjemme hos informantene vil muligheten for avbrytelser også være overveiende. Det handlet altså om å finne et sted hvor informantene føler seg komfortabel, samtidig som at samtalen kunne gjennomføres uten nevneverdige avbrytelser. Vi valgte å gjennomføre intervjuene på den enkelte butikk, men avtalte på forhånd at vi fikk tilgang til et rom hvor vi kunne gjennomføre intervjuet uten avbrytelser. Vi mente derfor at dette la til rette for at de vil være komfortabel med situasjonen. Dette diskuteres nærmere under 3.8 Reliabilitet. Intervjuene med butikksjefene varte lengre enn intervjuene med butikkmedarbeiderne. Butikksjefene snakket rundt en halvtime hver, mens butikkmedarbeiderne snakket i femten til tyve minutter. Vi fikk inntrykk av at alle informantene hadde mye å si om motivasjon, og at det var et tema de var opptatt av.

Som tidligere nevnt er transparens et viktig krav ved rapportering av kvalitative forskningsanalyser. Dette medfører at forskeren må beskrive alle faser i forskningsprosessen. Intervjuene ble dokumentert ved at vi brukte lydopptaker, for så å transkribere opptakene i ettertid. Vi kunne da være mer tilstede under selve intervjuet, og fokusere på hva som ble sagt, samt observere ikke-verbal kommunikasjon (Johannessen et al., 2011). Informanten måtte naturligvis godkjenne et slikt opptak. I tillegg tok vi notater underveis i intervjuet. Det kom opp aspekter som vi fant interessante og ønsket å utforske mer. Ved å notere kunne vi senere i intervjuet gå tilbake til dette og følge det opp, der det oppsto behov for det. Vi fikk som nevnt tekniske problemer med det ene intervjuopptaket. Vi valgte å ikke gjennomføre et nytt intervju med denne informanten da informasjonen ikke avvek fra de andre intervjuene, og har derfor ikke med direkte sitater fra denne informanten.

Intervjuet ble skrevet ut som helhet som grunnlag for analysen. Dette er igjen med på å sikre transparens (Johannessen et al., 2011).

3.6 Analyse

Når vi hadde transkribert intervjuene satt vi med en betydelig mengde data som måtte analyseres. Før vi begynte på analysen var det hensiktsmessig å foreta en datareduksjon – altså å redusere informasjonsmengden slik at den ble håndterlig, samt lage et rammeverk for å formidle innholdet på en forståelig måte. Når man har med kvalitative data å gjøre er det den som har gjort datainnsamlingen som også bør fortolke dem, fordi teorier, hypoteser og forskerens forståelse er viktige utgangspunkt for dataanalysen (Johannessen et al., 2011). *«Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må fortolkes»* (ibid., s. 185).

Å analysere betyr å dele noe opp i biter og elementer. Det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, samt finne et mønster i datamaterialet. Å tolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng. Når forskeren tolker data, ser han på hvilke konsekvenser analyse og konklusjoner har for det han undersøker (Johannessen et al., 2011).

I analysen av dataene benyttet vi en fenomenologisk tilnærming. Her er det vanlig å analysere meningsinnhold, der en leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker. Analyse av meningsinnhold består av fire hovedsteg:

1. helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. koder, kategorier og begreper
3. kondensering
4. sammenfatning

I den første fasen må man som forsker gå gjennom hele datamaterialet og lete etter de interessante og sentrale hovedtemaene. Målet er å fjerne mest mulig irrelevant informasjon og fortette den informasjonen som er sentral (Johannessen et al., 2011). Dette gjorde vi ved å lese gjennom hvert enkelt intervju og fjerne tekst som ikke inneholdt mening for vår bruk, og komprimerte teksten til mer helhetlige og kortere formuleringer.

I den andre fasen leter man som forsker etter meningsbærende elementer i materialet, og identifiserer tekstelementer som gir kunnskap om identifiserte hovedtema. Slike tekstelementer markeres i marginen med ett eller flere kodeord som angir hvilken informasjon tekstelementet gir – derav *koding*. Denne prosessen er tidkrevende og innebærer kun en kategorisering av det som står i en tekst. Samtidig legger kvalitativ analyse stor vekt på at koding ikke må stykke opp en tekst slik at helheten blir borte. Kodingen skal bidra til å konsentrere meningsinnholdet i et intervju, og det er ikke slik at man først koder en tekst, og så analyserer den. Dette henger sammen, og kodeprosessen kan ikke skilles fra fortolkningsprosessen da kategorier og kodeord som brukes er avhengig av den forståelsen av materialet forskeren utvikler underveis (Johannessen et al., 2011). Ved å ta utgangspunkt i intervjuguiden laget vi en tabell hvor vi fylte inn meningsbærende utsagn fra informantene, med intervjuobjektene kolonnevis og spørsmålene radvis. På denne måten kunne vi lettere sammenligne informantenes svar, og meningsinnholdet ble konsentrert. Dette var helt nødvendig da mengden datamateriale utgangspunktet var stor og uoversiktlig. Informasjonen fra tabellen ble så skrevet ut til en sammenhengende tekst hvor vi inkluderte meningsbærende sitater fra informantene.

I den tredje fasen er hensikten å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene. Man reduserer igjen datamaterialet ved å trekke ut de delene av teksten som er kodet, det vil si de tekstelementene som er identifisert som meningsbærende – derav *kondensering* (ibid.). Dette gjorde vi ved å lage kategorier som for eksempel autonomi og oppgavebetydning, og plasserte så meningsbærende tekstelementer inn i den kategorien de hørte hjemme. I denne prosessen fjernet vi også noen utsagn som ble overflødige fordi andre utsagn omhandlet det samme.

I den siste fasen sammenfattes materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser. Som forsker må man nå vurdere om de inntrykkene de sammenfattede beskrivelsene gir er i tråd med det inntrykket som kom fram i det opprinnelige materialet man startet med før kodingen. Hensikten er å identifisere mønstre og sammenhenger i dataene som ikke umiddelbart er synlige. Dette er en prosess som sikrer systematikk i analysearbeidet og bidrar til at vi lettere kunne dokumentere hvordan vi kom frem til vår fortolkning av materialet (ibid.). Etter at vi i den forrige fasen hadde flyttet om på en del utsagn, sammenfattet vi så teksten igjen. I denne prosessen så vi oss nødt til å opprette noen nye kategorier for bedre å kunne få frem meningsbærende elementer. Resultatet av denne fasen ble til den endelige presentasjonen av data i kapittel 5.

3.7 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten den samles inn på og hvordan den brukes (Johannessen et al., 2011). Det handler altså om hvor pålitelig den dataen som kommer frem i våre intervjuer er. En måte å sikre reliabilitet er å transkribere intervjuene ordrett. Dette vil gjøre det mulig for andre å gå gjennom materialet og etterprøve vår tolkning av meningsinnhold. Intervjureliabilitet ble sikret gjennom at vi selv gjennomførte alle intervjuene og transkripsjon slik at tolkningen ble konsekvent.

En faktor som hvor intervjuene ble gjennomført kan som nevnt ha innvirkning på reliabiliteten. Ved å gjennomføre intervjuene på butikkene der intervjuobjektene jobber unngikk vi at stemningen ble for formell. At alle informantene var i kjente lokaler hvor de følte seg trygge, anser vi også som en fordel.

En annen faktor er at den ene oppgaveforfatteren er kollega av informantene. Dette innebærer både fordeler og ulemper. Vi vurderte om oppgaveforfatteren som er kollega med informantene skulle delta på intervjuene eller ikke - da det er en mulighet for at informantene ville bli påvirket av at de hadde kjennskap til den ene intervjueren. Vi valgte å begge være tilstede under intervjuene fordi vi tror vi ville mistet mer enn vi kunne vunnet på at kun én av oss gjennomførte intervjuene. Fordelen med å være to var at vi kunne sammenlikne våre observasjoner - og det at den ene forfatteren ikke har erfaring fra dagligvarehandelen i det hele tatt mener vi til en viss grad veier opp den andres nærhet til feltet. En mulig ulempe med å være to var at vi havnet i en "2 mot 1"-situasjon, noe som kan ha påvirket informanten. Vårt inntrykk er at intervjuobjektene ikke lot seg påvirke av disse faktorene i nevneverdig grad. Strukturen i intervjuet gjorde at samtalen omhandlet temaet vi skulle undersøke. Det er selvfølgelig mulig at butikkmedarbeiderne holdt litt igjen rundt temaer som omhandlet forhold til sjefen, på tross av at de var informert om full anonymitet - men også her har vi inntrykk av at alle informantene ga ærlige og oppriktige svar.

Det vil være naturlig å forske på egen organisasjon som student på erfaringsbasert master. Man har gjerne mer spesifikke mål for hva man ønsker å få ut av studiet og hvilke temaer man ønsker å lære noe om, enn en student uten arbeidserfaring ville hatt. Det er også et poeng at vi begge ønsket å lære noe av prosessen, og at vi derfor begge deltok i alle deler av denne.

Det ene intervjuet ble som nevnt ikke tatt opp. Grunnen til at vi valgte å ikke gjennomføre et nytt intervju er at informanten da ville hatt mulighet til å forberede seg som følge av kjennskap til spørsmålene. Dette kunne ha ført til at vi hadde fått andre svar enn under det opprinnelige intervjuet. Selv om lydopptaket ikke kunne brukes, hadde vi en felles forståelse av informantens svar og notater fra intervjuet.

3.8 Validitet

Man kan alltid stille spørsmål om resultatene i en undersøkelse stemmer. Validitet kan i denne sammenhengen defineres som hvorvidt en studie undersøker det den sier den skal undersøke (Blumberg et al., 2011). Vi prøvde å ha relativt åpne spørsmål for å styre intervjuobjektene så lite som mulig, og la dem fullføre sine refleksjoner. Vi laget én intervjuguide til butikksjefene

og én intervjuguide til de butikkansatte (vedlegg 2 og 3). Samme intervjuguide ble brukt på alle intervjuobjekt i samme gruppe for å få sammenlignbare data. De butikkansatte vi intervjuet var heltidsansatte, og de fleste av dem har et ansvarsområde i butikken. Når det kommer til ytre validitet så dreier dette seg om i hvilken grad utvalget er representativt for populasjonen og i hvilken grad det er relevant og overføre resultater fra en undersøkelse til andre områder (Johannessen et al., 2004). Vi mener utvalget vårt er representativt for butikksjefer og butikkmedarbeidere i lavprissegmentet i norsk dagligvarehandel, og at resultatene vil være overførbare til andre butikker i samme segment spesielt, og deler av detaljhandelen generelt - da mange av fenomenene vi finner i dagligvarehandelen nok også vil gjelde i andre typer butikker i detaljhandelen.

3.9 Etiske betraktninger

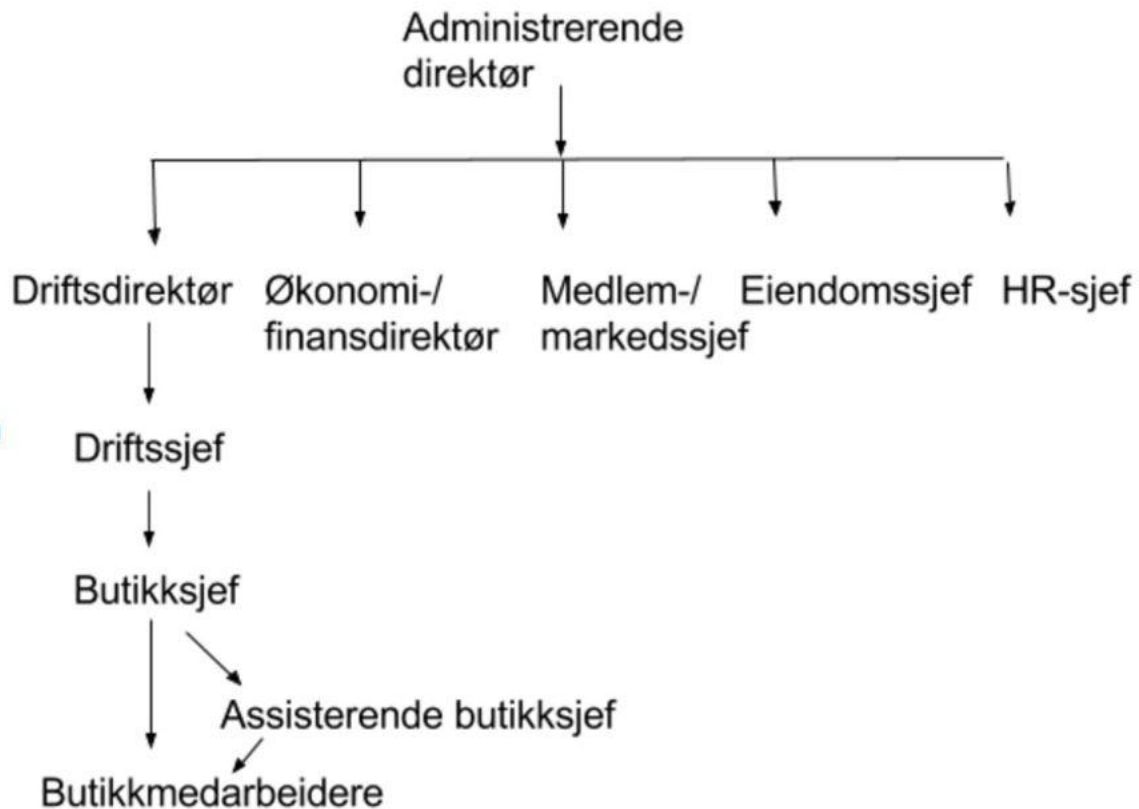
Ifølge Blumberg et al. (2011) er etikk normer eller standard på oppførsel som styrer moralske valg en tar om ens framtrede og forhold til andre. Generelt skal studien designes slik at respondenten ikke lider overlast. De skal videre gjøres kjent med hva undersøkelsen handler om, de skal forklares deres rettigheter og de skal informeres om at de blir anonymisert. Til slutt skal respondentene samtykke til å delta i undersøkelsen (ibid.). Som forskere har vi vært opptatt av å opptre upartisk, og ikke la egne meninger påvirke det fenomen som undersøkes. Studien ble meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - norsk senter for forskningsdata AS den 15. februar 2015 og tildelt prosjektnummer 53041. Den 31. mars 2017 fikk vi svar om at forskningsopplegget var godkjent, og vi kunne dermed gjennomføre intervjuene. Vi innhentet skriftlig samtykke fra alle deltakere gjennom godkjent samtykkeskjema (vedlegg 1). Informantene er således informert om formål med studien, at deltakelse var frivillig, og at de til enhver tid kunne avbryte intervjuet. Datamateriale er behandlet konfidensielt og anonymisert. Lydopptak er slettet, det samme er navn og andre opplysninger som eventuelt ville gjøre det mulig å identifisere deltakerne.

4 Presentasjon av casebedriften

Forskningsområdet i vår oppgave vil være tre butikksjefer og fem butikkansatte som jobber i Extrakjeden i Coop Nord i Tromsø by. Extra er Coop sin lavpriskjede, og det tredje største kjedekonseptet i Norge, med 11,5 % markedsandel i 2016 (Vanebo, 2017). Vi har vært i dialog med ledelsen i Coop Nord og fått bekreftelse på at vi kan gjennomføre undersøkelser rundt problemstillingen vår. De ga positive tilbakemeldinger om at det er av interesse for dem å lære mer om hvordan deres butikksjefer forholder seg til motivasjon. Vi håper det vil være muligheter for bedriften å nyttegjøre seg de funnene vi eventuelt måtte gjøre. Samtidig vil vi bemerke at vi ikke skriver denne oppgaven på oppdrag fra Coop Nord.

Coop Nord SA er en dagligvarevirksomhet som er eid av ca. 89.000 medlemmer. Coop Nord SA eier og driver i alt 60 butikker fordelt på 22 kommuner i Troms, Ofoten og Lofoten. Butikkene tilhører kjedene Extra, Obs, Coop Prix, Coop Marked, Extra Bygg, Obs Bygg, Coop ByggMix, Coop Kjøkken & hjem, Hans & Hennes og Sport1. I tillegg eier og driver Coop Nord kjøpesentrene Jekta Storsenter i Tromsø, Sjøkanten senter i Harstad og Lofotsenteret på Leknes. Coop Nord er det 5. største samvirkelaget i Norge. Med en omsetning på om lag 3 mrd. kroner i 2015 og ca. 1000 ansatte er samvirkelaget en av de største virksomhetene i Nord-Norge (Coop, 2017).

Administrerende direktør i Coop Nord svarer til styret i Coop Nord, som igjen svarer til medlemmene som eier samvirkelaget. Under seg har han en driftsdirektør, som igjen har en gruppe driftssjefer under seg. Disse er butikksjefens nærmeste overordnede. Driftsdirektøren er sidestilt med en finans- og økonomidirektør, en medlems- og markedssjef, en eiendomssjef og en HR-sjef, men butikksjefen svarer ikke til disse (se figur 4).



Figur 4: Organisasjonskart Coop Nord (Coop, 2017).

Coop har i samarbeid med BI utviklet en butikklederutdanning som består av to moduler. Den første er en grunnutdanning for butikkledere, mens den andre kalles butikkøkonomutdanning. Kursene er samlingsbasert, og er obligatorisk for nestledere og butikksjefer. Det er også en del butikkmedarbeidere som får tilbud om å delta på kursene, dette skjer stort sett på initiativ fra butikksjef eller den ansatte selv. Kursene består i stor grad av regnskap og ledelsesemner. Både Rema 1000 og Norgesgruppen har tilsvarende lederutviklingsprogrammer.

Som ansatt i Coop Nord SA bestemmes lønnen etter et lønssystem som går fra lønnstrinn 1 til lønnstrinn 6. Som nyansatt går man inn på lønnstrinn 1, og man kan så gå opp ett lønnstrinn i året dersom man har over 50 % stilling.

5 Presentasjon av data

I dette kapitlet vil vi presentere datamaterialet fra intervjuene vi har gjennomført med butikksjefene og butikkmedarbeiderne. I den første delen av intervjuene vi gjennomførte med butikkmedarbeiderne ønsket vi å få informantene til å svare på hva de legger i motivasjon, hvor viktig de synes motivasjon er i sitt arbeid, og hva de motiveres av. Tilsvarende ble butikksjefene spurt om hvor viktig det er å ha motiverte ansatte, forskjellen på en motivert og en demotivert ansatt, hva det viktigste som motiverer ansatte er, og hvordan informanten som leder kan påvirke de ansattes motivasjonsnivå. Disse temaene har vi samlet under kategorien *Motivasjon*, med underkategorier som vi har valgt å kalle *motivasjon som drivkraft, lønn og karrieremuligheter* og *tilstedeværelse og tilbakemelding*. Med utgangspunkt i Hackman og Oldhams modell, og deres artikkel fra 2010, vil vi dele resten av presentasjonen opp i kategoriene *variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi, feedback og sosiale faktorer*.

Vi er opptatt av å løfte fram informantenes stemme og vi vil gjøre dette gjennom å bruke sitater for å eksemplifisere, nyansere og utdype kategoriene. Samtidig vil vi gjengi informantenes svar med egne ord for å knytte de sammen og gi et bedre utgangspunkt for analyse. Vi har gitt hver informant en kode for lettere å se hvem som sier hva. Butikksjefene kaller vi BS1, BS2 og BS3, mens vi har kalt medarbeiderne BM1a, BM1b, BM2a, BM2b, BM3a og BM3b. Opptaket med BM1b kunne ikke brukes, og det er derfor ingen sitater fra denne informanten. Butikkmedarbeidernes nummer er knyttet opp mot butikksjefens, slik at vi kan sammenlikne butikkmedarbeidernes svar med deres respektive leder. Da vi gjengir mange og forholdsvis korte sitater har vi valgt ikke å ha sitatene som egne avsnitt, men som en del av den helhetlige teksten. Dette har vi gjort for å unngå at teksten blir oppstykket.

5.1 Motivasjon

Vi vil i dette delkapittelet gå nærmere inn på hvordan informantene definerer begrepet motivasjon, og deretter hvorfor de mener det er viktig. Butikkmedarbeiderne betegner motivasjon som en drivkraft som gjør at de får lyst til å gå på jobb, og til å gjøre en god jobb. Motiverte ansatte anses av lederne som viktig for bedriften, både for driften og arbeidsmiljøet.

De ansatte opplever også motivasjon som viktig fordi det å være motivert gjør det lettere å angripe arbeidsoppgaver som kan oppleves som lite spennende.

5.1.1 Motivasjon som drivkraft

Vi opplever at butikksjefene og de butikkansatte deler oppfatning om hva de legger i motivasjon. Motiverte ansatte er i stor grad selvgående og bidrar til å utvikle butikken. Motivasjon gir butikkmedarbeiderne ønske om å gjøre en god jobb, bidrar til at de føler at arbeidsoppgavene kan løses med letthet, og gjør at de yter mer enn det man kan forvente. En butikksjef uttalte følgende: *“En motivert ansatt tar initiativ og ser løsninger, han er med på å få gjennomført ting og bidrar til arbeidsmiljøet. En motivert ansatt kommer med ideer og tanker og ser utfordringer som noe positivt.”* (BS3). En butikkmedarbeider beskriver motivasjon som: *“Noe som gir deg lyst til å gjøre en god jobb, og lyst til å gjøre mer enn man må.”* (BM1a).

Da de butikkansatte ble bedt om å skille mellom å være motivert eller demotivert på jobb var de ganske enige om hvordan det er å være motivert. Flere butikkmedarbeidere opplever at de har større arbeidskapasitet når de føler seg motiverte. En ansatt beskriver det å være motivert som: *“man kjenner seg lett, man kommer lett i gang, finner ut hvordan man skal gjøre ting og hopper rett i det.”* (BM1a). Da informantene ble bedt om å beskrive en demotivert ansatt tolket vi dem slik at den drivkraft og selvstendighet som karakteriserer en motivert ansatt er fraværende hos demotiverte ansatte. Butikksjefene bruker mer tid på oppfølging av demotiverte ansatte, og må i større grad detaljstyre dem, mens butikkmedarbeiderne får gjort mindre og opplever arbeidsoppgavene som tyngre når de er demotiverte. En butikksjef beskriver demotiverte ansatte som noen man må *“sette i gang hver dag når han kommer på jobb. Du må være veldig detaljert på det han skal gjøre og gjerne forklare hvorfor han skal gjøre det.”* (BS2). En ansatt uttrykker at *“Er man demotivert er man på jobb fordi man må, og kun for å få lønn.”* (BM3a). Denne oppfatningen dukker også opp blant butikksjefene, som i dette utsagnet: *“Noen er bare opptatt av klokka, mens noen fokuserer på arbeidsoppgavene.”* (BS1). Ut fra dette forstår vi at demotiverte ansatte engasjerer seg mindre i både utførelsen av arbeidsoppgavene, og resultatet av jobben de gjør. Tre av butikkmedarbeiderne opplever det også som demotiverende når andre ansatte ikke gjør det de skal: *“Jeg synes det er demotiverende at andre ikke gjør det de skal og at jeg må rydde opp etter dem eller gjøre oppgaver på nytt.”* (BM2a). En butikksjef trakk frem at en del av de som er demotiverte

jobber i butikk fordi de ikke har så mange andre muligheter i arbeidsmarkedet, men dette ble ikke tatt opp som et viktig poeng hos de andre.

Vi tolker informantene dithen at motivasjon er viktig for å få mest mulig ut av de ansatte, både når det gjelder kvaliteten på arbeidet som utføres, og mengden arbeid som blir gjort. En butikksjef sa: *“Motiverte ansatte er viktig både for bedriften og arbeidsmiljøet, for å få utnyttet arbeidstakernes potensial og for å ha effektiv drift.”* (BS3). En annen butikksjef uttalte: *“Motivasjon er veldig viktig. Det er jo de ansatte som gjør jobben, har du ikke motiverte ansatte får du en dårlig utført jobb.”* (BS2). Tre av butikkmedarbeiderne nevner at motivasjon er viktig for dem siden arbeidsoppgavene kan være rutinepreget. Vi tolker dette som at arbeidsoppgavene blir lettere å forholde seg til dersom man er motivert. En ansatt fortalte at: *“Motivasjon er viktig, for det er ikke alltid den mest spennende jobben. Det kan være veldig rutinepreget, og da går det ikke om man ikke har noe som pusher deg.”* (BM1a). Butikksjefene gjør også et poeng ut av at arbeidsoppgavene i seg selv ikke nødvendigvis er så spennende, og at dette krever at indre motivasjon er tilstedeværende hos de ansatte: *“De som er flinke og interesserte i det de holder på med vil jobbe masse. De kommer på jobb for å gjennomføre en mengde arbeid og er ikke opptatt av klokka. De ser helhetsbildet i butikkdriften.”* (BS1).

5.1.2 Lønn og karrieremuligheter

Slik vi tolker svarene er lønn en motivasjonsfaktor som sørger for at de ansatte kommer på jobb, men det er ikke lønnen som får de ansatte til å gjøre en bedre jobb eller yte det lille ekstra. Viktigheten av lønn blir vektlagt forskjellig av butikksjefene og butikkmedarbeiderne. Ifølge butikksjefene er lønnen en viktig motivasjonsfaktor for de ansatte fordi de i utgangspunktet har lite kompliserte arbeidsoppgaver: *“Vi driver ikke med banebrytende forskning. Vi stabler melk og kjøtt i diskene.”* (BS3). Samtidig påpeker en av butikksjefene at de ansattes lønn ikke er noe han kan påvirke, og det blir derfor vanskelig å bruke som motivasjonsfaktor: *“Lønn er ikke noe vi får gjort noe med, det fastsettes av tariffen.”* (BS1). På spørsmål om hva det viktigste butikkansatte blir motivert av trekker ingen av butikkmedarbeiderne frem lønn som viktig for motivasjonen.

Muligheten for opprykk i systemet blir trukket frem: *“Ofte er butikkmedarbeidere de som blir salgsledere, nestsjefer og butikksjefer ved at de rykker opp, da fordi de utmerker seg ved å være veldig motivert og synes det er interessant å jobbe med.”* (BS1).

5.1.3 Tilstedeværelse og tilbakemelding

Vi forstår informantenes svar slik de ansatte blir motivert av at butikksjefen er tilstede med dem i butikken. Butikksjefene ønsker å gå foran som eksempel ved å sette standard på utførelsen av arbeidet. En butikksjef fortalte at *“Jeg jobber mye med tilstedeværelse, ved å prøve å vise hva jeg forventer av mine ansatte i det praktiske arbeidet. Ulempen da er at ting ikke flyter like bra når jeg er borte, og det kan være ting som ikke blir gjort.”* (BS3). Hos medarbeiderne er det samstemthet om at måten butikksjefen arbeider på er en viktig faktor for motivasjon: *“Det er motiverende at sjefen er med i butikken med oss, og at han er en man kan, og tør snakke med.”* (BM1a). Butikkmedarbeiderne blir også motivert av tilbakemelding fra butikksjefen: *“Jeg synes han er flink til å si fra om det er noe. Det er greit med både positive og negative tilbakemeldinger.”* (BM2b).

5.2 Variasjon i ferdigheter

Vi forstår det slik at når butikkmedarbeiderne får ansvar for en avdeling stiller det større krav til deres kunnskap og ferdigheter enn om de ikke hadde dette ansvaret. Dette påvirker den enkeltes motivasjon positivt. Butikksjefene bruker ansvar bevisst som motivasjonsmiddel, og passer på at personer som får ansvar har en interesse for området de får ansvar for. Mange av arbeidsoppgavene vil være de samme (varepåfylling, rydding i avdelingen osv.), men de har i tillegg ansvar for både varebestilling og oppfølging av avdelingen. Rutinebaserte oppgaver i avdelingen de har ansvar for sees på som mer meningsfullt - da det er noe som må gjøres for at avdelingen skal være velfungerende. Med ansvaret følger det også en større frihet til å legge opp sin egen arbeidsdag, så lenge de faste arbeidsoppgavene blir unnagjort når de skal. Dette ligger tett opp mot autonomi, men i denne sammenhengen blir friheten et resultat av rollen de ansatte får som avdelingsleder.

En butikksjef forteller følgende: *“Jeg har delegert bort alt av bestillingsansvar. Det var flere som tidligere ikke hadde et ansvarsområde, de følte ikke at de bidro til butikken. Nå har stort sett alle i store stillinger ansvar for et område. Det tror jeg er viktig.”* (BS2). Butikksjefene vektlegger viktigheten av å ha rett butikkmedarbeider på rett plass: *“De som har ansvar for en avdeling har gjerne interesse for det. Du kan ikke ha en blomsteransvarlig som ikke bryr seg om blomster.”* (BS2). Blant butikkmedarbeiderne er det stor enighet om at de får brukt

ferdighetene og kunnskapen sin i det daglige, og at arbeidsoppgavene er lagt opp etter deres interesse. De fleste har jobbet mange år i butikk og vært innoen ulike avdelinger, og har på denne måten tilegnet seg kunnskap på flere områder: *“Man kan godt si at bestillinger er repetitivt arbeid, men det er mange variabler som pris og sesong man må kjenne til.”* (BM2a), og: *“Jeg har lært mye siden jeg begynte her som varebestilling, plakatering, sjekking av statistikk og slikt. Det bruker jeg mye, og jeg synes det er motiverende å lære nye ting.”* (BM2b).

Alle unntatt én av informantene har ansvar for en avdeling i sin butikk. Det blir trukket frem at dette ansvaret er viktig for motivasjonen. En sier: *“Jeg har bestillingsansvar og det er mange kampanjer som skal planlegges og gjennomføres. Hadde jeg bare vært en vanlig maur som sitter i kassa hadde jeg sluttet.”* (BM2a). En annen sier: *“Jeg tror man gjør en bedre jobb når man har ansvar for en avdeling.”* (BM2b). Dette begrunnes med at de har stor frihet til å styre dagen selv - såfremt arbeidsoppgavene deres blir utført. Det er verdt å merke seg at den ene butikkmedarbeideren som ikke hadde et ansvarsområde i butikken uttalte følgende: *“Jeg føler ikke jeg får brukt mine ferdigheter så mye. Det er en relativt enkel jobb. Vi stabler varer og sitter i kassa. Da er det “hei” og “pose” og alt det der. Det kan bli veldig ensformig i lengden.”* (BM3b).

En av butikkjefene påpeker at digitalisering de siste årene har gjort mange operasjoner enklere: *“Mange bestillingsfrister og bestillinger krever ikke lenger en person med en spesiell kunnskap. Datamaskinen ordner det så kommer varene tre dager senere.”* (BS1). Samtidig er det fortsatt mange oppgaver som krever kunnskapsrike medarbeidere slik som fruktavdelingen hvor man fortsatt gjør bestillinger manuelt: *“Vår frukt- og grøntansvarlig motiverer seg selv gjennom resultatene, for eksempel frukthandel av totalt salg. Da har man den genuine interessen for det du holder på med.”* (BS1).

5.3 Oppgaveidentitet

Oppgaveidentitet omhandler i hvilken grad jobben går ut på å utføre et helt og identifiserbart stykke arbeid, altså at jobben gjøres fra start til slutt med et klart resultat. Ut fra svarene vi har fått, ser det ut som oppgaveidentitet også skapes gjennom å ansvarliggjøre de ansatte. På samme måte som at ansvar lar de ansatte få brukt sine ferdigheter, vil det altså også kunne bidra til oppgaveidentitet. Butikkjefene gir de ansatte ansvar for å få dem til å se helheten i

en avdeling i stedet for at de ser på varepåfylling som en isolert arbeidsoppgave: *“Årsresultatet i fjor er jo bare et resultat av alle hverdagene den enkelte ansatte var på jobb. Jeg prøver å gjøre folk bevisst på at alt henger sammen.”* (BS1). En annen butikksjef sier: *“Vi er så heldige at vi har en stor butikk, for da kan man rendyrke de som er ansvarlige for sitt område. Da slipper de også en del arbeidsoppgaver de ikke liker.”* (BS3). Dette ser vi også i svarene fra butikkmedarbeiderne: *“Jeg liker ikke kassa, så det slipper jeg i stor grad. Jeg får ofte ansvar for omlegging av hyller, det er noe jeg liker å holde på med.”* (BM1a).

Det virker som det er enklere å få de heltidsansatte til å se helheten i butikken, enn det er å få deltidsansatte i små stillinger til å se den samme helheten. Butikksjefene er tydelige på at heltidsansatte og deltidsansatte har forskjellige roller i butikken, og de behandler dem også forskjellig. De deltidsansatte i små stillinger er gjerne heltidsstudenter, og deres motivasjon er i hovedsak lønn. De blir derfor gitt enklere oppgaver uten så mye rom for tolkning av hvordan disse skal utføres. Til sammenlikning blir det stilt større krav og forventninger til heltidsansatte med ansvarsområde, og butikksjefene bruker mer tid på oppfølging av denne gruppen ansatte: *“Generelt sett er det et markant skille mellom heltidsansatte og studenter, det er forskjellige roller (...) Vi er 11 stk som jobber 80 % eller mer, det er de nærmeste, det er dem jeg bruker tid på og investerer i. Studentene er for all del viktige de også, men samtidig er det enklere oppgaver de utfører enn de fulltidsansatte.”* (BS1). Butikksjefene sier også at det kan gå uker mellom hver gang de møter en del av de deltidsansatte, og at de derfor velger å ikke bruke mye tid på direkte oppfølging og motivering av denne gruppen ansatte.: *“Noen jobber bare hver fjortende dag, og da kan du ikke sette dem til å gjøre alt. Det er de gjerne inneforstått med, og de har heller ikke noe ønske om å få et kjempeansvar på jobben.”* (BS2).

Vi tolker svarene fra butikksjefene slik at terskelen for å teste ansatte i ansvarsområder er lav. Samtidig er de tydelige på at dersom noen ikke klarer å gjøre det som forventes når de får ansvar, kan løsningen være å ta fra den ansatte ansvar. To butikksjefer forteller at de har fratatt ansatte ansvar når de ikke fungerte som avdelingsledere. En av disse uttrykker følgende: *“For deres del går det mer på at hvis de gjør en god jobb i avdelingen beholder de den, men hvis det ikke går bra kan det være en trussel at de kan bli flyttet fra avdelingen. De er ansatt som butikkmedarbeidere, og hvis det er en person som ikke fungerer i avdelingen sin må vi finne på noe annet.”* (BS3). Den andre sa: *“Har de interesse for et felt og vil jobbe der,*

så prøver vi det, men da må det også fungere. Vi er raske til å snu på ting.” (BS1). Dette fikk vi også eksempler på fra butikkmedarbeidere: “Jeg trivdes med å ha ansvar for frukta, men ble flyttet til en annen avdeling. Det var jeg litt usikker på hva jeg syntes om, men det var veldig spennende å gjøre og lære noe nytt slik at man ikke går seg fast i det samme.” (BM3a).

5.4 Oppgavebetydning

Oppgavebetydning handler om i hvilken grad jobben kan gi den ansatte en følelse av større mening med jobben som utføres, og i dagligvaren er dette i stor grad knyttet til det å tilfredsstille kundens behov. Både butikksjefene og butikkmedarbeiderne fokuserer på kundetilfredshet og viktigheten av dette: *“Vi gjør det samme dag etter dag for kunden, som er sjefen vår. Vi har målestokker og rapporteringssystem som gir oss daglige tilbakemeldinger, men den kontakten man får av å være ute i butikken er uvurderlig. Når noe er dårlig får jeg en dårlig følelse, og den følelsen ønsker jeg jo at alle mine ansatte også kjenner på i slike tilfeller.” (BS3).*

Butikksjefene trekker altså frem betydningen av å ha fornøyde kunder. De bruker alle tid på å kommunisere dette overfor de ansatte. Som en sier: *“Vi har jo et stort fokus på at kunden skal gå ut døra fornøyd. Også hvis vi har en klage skal kunden forlate butikken fornøyd.” (BS1).* En annen sier: *“Vi har snakket en del om kundefokus når det gjelder oppførsel i butikk. Det går på å se kunden. Vi skal ikke være en maskin som bare pløyer kundene gjennom butikken.” (BS2).* Når det gjelder butikkmedarbeidernes jobb sett i en større sammenheng, så var alle bevisste på at kunden påvirkes av den opplevelsen vedkommende får i butikken. De har et generelt fokus på at butikken skal se bra ut og at man har basisvarer inne - slik at kunden ikke må dra på en annen butikk om det er fritt for noe: *“Det er bare en handletur, og ikke verdens undergang for kunden, men det kan bidra til en dårlig opplevelse om ikke alt er som det skal.” (BS1).*

Butikkmedarbeidernes svar stemmer i stor grad overens med de svar butikksjefene ga. Også her trekkes viktigheten av å ha god kontakt med kunder, ha en ryddig butikk og at man har de varene man skal ha inne. Alle vektlegger at de strekker seg langt for at kunden skal bli fornøyd. *“Jeg liker å hjelpe kunden. God kjemi med de faste kundene er viktig slik at de komme igjen.” (BM2b).* Samtidig er de bevisst på at kundenes hverdag kan påvirkes når ting

ikke er som det skal: *“Noen kunder tar det nok med seg hjem om de har en positiv eller negativ kundeopplevelse.”* (BM3b).

5.5 Autonomi

Autonomi handler om i hvilken grad arbeidet gir betydelig frihet, uavhengighet og mulighet for den ansatte å bestemme planlegging og utførelsen av arbeidet. Ut fra det informantene forteller ser vi at de har relativt stor grad av autonomi i sin arbeidshverdag. Butikkene har faste leveringstider på varer, og vareleveringer så og si hver dag. Når vareleveringene kommer er de avhengige at de ansatte som er ansvarlige for avdelingen fyller ut varene, og i disse periodene er de ansatte ganske fastlåste. De ansatte forteller at de i stor grad står fritt til å legge opp arbeidsdagen selv så lenge de løser de faste oppgavene innenfor rammene.

En butikksjef sier følgende: *“Det er sånn at vi har noen ganske strikse rammer å forholde oss til. Vi må bemanne kassa 17 timer i døgnet for å ta i mot kunder, vi må ta i mot varer når de kommer og varene må fylles ut.”* (BS1). Butikksjefene er samstemte i at når de ansatte er ferdige med de faste arbeidsoppgavene sine, prøver de å la de ansatte være så fristilte som det lar seg gjøre: *“Jeg skulle gjerne gjort det enda friere for de ansatte. Vi ser i perioder når butikken har gjort det godt og gjerne brukt flere timer enn budsjettert, da blomstrer butikken. Det handler om at vi frigjør de riktige personene slik at de får jobbe i fred på sine områder.”* (BS1). En annen butikksjef sier: *“Dager når vi ikke har varelevering blir de mer fristilte, så utenom periodene hvor de er låste på grunn av at ting må gjøres på bestemte tidspunkt prøver jeg å la dem være selvgående.”* (BS3).

Den butikkansatte uten ansvarsområde føler at han har små muligheter for å påvirke hvordan arbeidsdagen legges opp og hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres: *“Jeg blir stort sett tildelt oppgaver av mine overordnede.”* (BM3b). Dette står i kontrast med uttalelsene fra de andre butikkmedarbeiderne som føler at de er ganske fristilte til å bestemme hva de skal gjøre etter at de faste arbeidsoppgavene er løst. En ansatt sier følgende: *“Deler av dagen er jeg ganske fastlåst på grunn av varelevering, varepåfylling og bestillingsfrister, men utover det har jeg den friheten jeg ønsker.”* (BM2b). En annen informant forteller at: *“Jeg styrer dagen i stor grad selv, og sjefen sier ikke så mye på det jeg gjør. Jeg føler jeg har mye variert, med å bygge om i butikken, fremme varer og ta innsalg til avdelingen min. Det får jeg gjort mye på*

eget initiativ.” (BM1a). Butikksjefene prøver så langt det lar seg gjøre å la de ansatte få styre selv når de er ferdige med de faste oppgavene, noe de ansatte bekrefter. De virker å være fornøyde med å ha denne friheten, og det virker ikke som de faste oppgavene som til en viss grad låser dem oppleves negative.

5.6 Feedback

Feedback handler om i hvilken grad den ansatte har kjennskap til resultatene av jobben som blir utført. Hackman og Oldham (1980) fokuserer på at denne tilbakemeldingen skal komme fra det å utføre jobben i seg selv, noe som er viktig å understreke i denne sammenheng. Tilbakemeldinger kan også komme fra overordnede eller kolleger - og vil da være et supplement til økt kjennskap - men hovedfokus er altså de tilbakemeldinger som hentes ut direkte fra det å utføre jobben (ibid.).

Vi forstår svarene fra butikksjefene slik at det er vanskelig å hente ut en del av resultatene av jobben som gjøres er vanskelig ut fra selve utførelsen av jobben. Når ansatte for eksempel henter ut svinntall for å se hvilke varer som har blitt kastet, er de avhengige av å kunne lese disse tallene for å se om de har bommet eller truffet bra på sine bestillinger. Ansatte som ikke har ansvarsområde har ikke like god tilgang til, eller interesse for, disse tallene. Samtidig så vi at noen av butikkmedarbeiderne skulle ønske de hadde bedre tilgang til resultatall.

Butikksjefene er tydelige på at de anser det som viktig at de ansatte som har ansvar får kjennskap til resultatene av jobben de gjør, som det kommer fram i dette utsagnet: *“Vi har forskjellige verktøy vi kan bruke både når det gjelder salg, svinn og inntjening. Vi skriver ut svinnliste og setter oss ned med de som har ansvarsområde og ser hvilke justeringer vi kan gjøre. Jeg tror de ansatte får synliggjort jobben de gjør, og at det gir dem motivasjon at de ser resultatet av forbedringen de har gjort. Av og til får de ansatte aha-opplevelser når de ser hva de har kastet på en måned.”* (BS2). En av butikksjefene uttaler at det er langt fra alle ansatte som er interesserte i å få kjennskap til resultatene: *“Noen er interesserte i det, men det er mer på grove tall. Mange synes det blir for tørt.”* (BS3). Blant medarbeiderne er det stor konsensus om at kjennskap til resultater av utført jobb er en veldig viktig motivasjonsfaktor. Alle med avdelingsansvar sjekker tall og salgsstatistikker ofte for å kunne følge med på resultatene av den innsatsen de legger ned: *“Det er god motivasjon å se at det du gjør, nytter.*

Jeg sjekker ofte tallene for å se hvordan salget er, og hvordan vi ligger an.” (BM2a). En annen ansatt sier: “Det er motiverende å se hvordan butikken går, både når det gjelder bruttofortjeneste og svinn. Sjefen kunne kanskje vært flinkere til å henge opp resultater og slikt. Jeg kunne tenkt meg å ha bedre tilgang på slike tall, og det tror jeg det er flere som er interessert i.” (BM2b).

5.7 Sosiale faktorer

Vi tolker informantene dithen at det sosiale samværet på jobb er viktig for deres motivasjon. Det er bred enighet om at det sosiale aspektet ved jobben er en viktig motivasjonsfaktor i seg selv, og enkelte informanter trekker fram dette som en av de viktigste grunnene til at de har fortsatt i jobben over flere år: *“Det motiverer meg at jeg stortrives med folkene som jobber her. Det er en av grunnene til at jeg har vært her i mange år.” (BM1a).* Vi kan også tolke at de ansatte synes det blir mer vanskelig å motivere seg til jobben når arbeidsmiljøet ikke er så godt: *“Vi hadde en periode hvor arbeidsmiljøet var labert etter mye utskiftninger av ansatte. Folk var litt sure. Da blir dagene lange og det blir tungt å komme seg på jobb.” (BM1a).* Butikksjefene mener at motiverte ansatte er bra for arbeidsmiljøet i butikken, som nevnt her: *“Du får også et bedre arbeidsmiljø på jobb med motiverte ansatte.” (BS2).* Vi tolker informantenes utsagn slik at det påvirker de ansattes motivasjon å ha sosialt samvær med kollegaer også utenfor arbeidstiden, og det oppleves som positivt når butikksjefen legger til rette for dette. På spørsmål om hva lederen gjør for å motivere de ansatte, svarte en informant blant annet at: *“Han ordner til sosiale tilstelninger og fester.” (BM1a).*

6 Diskusjon

Denne masteroppgaven har motivasjon i dagligvarehandelen som tema. Vinklingen er hvordan butikksjefer i dagligvarehandelen arbeider for å motivere sine ansatte, og vi har undersøkt dette gjennom å intervjuer både butikksjefer og butikkansatte i Extrakjeden i Coop Nord. Vi ønsker å se hvordan butikksjefene jobber med motivasjon, og hvordan de ansatte opplever dette.

Problemstillingen er: *“Hvordan jobber butikksjefer i dagligvarehandelen for å motivere sine ansatte?”*.

I dette kapitlet vil vi forsøke å besvare spørsmålet i problemstillingen ved hjelp av funn fra analysen, den kontekstuelle teorien og de teoretiske perspektivene vi har redegjort for. Vi vil også se om våre forventninger blir støttet, delvis støttet eller ikke støttet. Forventningene fra kapittel 2 blir dermed styrende for diskusjonen. I forrige kapittel presenterte vi data knyttet til de syv kategoriene *Motivasjon, Variasjon i ferdigheter, Oppgaveidentitet, Oppgavebetydning, Automasjon, Feedback og Sosiale faktorer*. Vi knytter forventningene i kapittel 2 til disse kategoriene og dette blir utgangspunktet for diskusjonen. Vi vil også forsøke å gi svar på om lederne og de ansatte er enige om hva lederne gjør for å motivere, og om det lederne gjør virker.

6.1 Motivasjon

Wright et al. (2001) beskriver motiverte medarbeidere som noen som ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter, og at de for egen motor jobber for å gjøre det som er godt for organisasjonen. Butikksjefene og butikkmedarbeiderne er enige om hva motivasjon er. Deres forståelse av motivasjon som en drivkraft som gjør at de får lyst til å gå på jobb og til å gjøre en god jobb må sies å stemme godt overens med vår teori, da Kaufmann og Kaufmann (2003) forklarer motivasjon som noe som forklarer drivkraften i individets adferd. I vår oppgave er det i hovedsak indre motivasjon som er interessant å se på, fordi dette er motivasjon som skapes av engasjement om selve arbeidsoppgaven (Martinsen, 2009). Det er viktig at de ansatte finner motivasjon i arbeidsoppgavene for at de skal ha interesse for å løse disse på en god måte over tid. Vi mener å se tydelige tegn på at måten butikksjefene arbeider med å motivere de ansatte skaper indre motivasjon hos de ansatte. Ved

å jobbe bevisst med å ha riktig person på riktig plass er det sjelden nødvendig å gjøre store tiltak for å få vedkommende til å jobbe hardt og yte godt i jobben. De vil prøve å utføre arbeidet godt fordi det er givende og tilfredsstillende, de har altså en indre motivasjon til å utføre oppgavene (Hackman og Oldham, 1980).

Butikksjefene nevnte lønn som en viktig motivasjonsfaktor, mens det ikke ble nevnt av noen av de ansatte som viktig for deres motivasjon. Lønn er ifølge Herzberg å anse som en hygiene faktor (se figur 1) som ikke skaper trivsel ved å være tilstede, men som skaper mistriivsel hvis det ikke er ordnede lønnsforhold (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Vi kan derfor anta at de ansatte opplever ordnede lønnsforhold i deres butikker, og at det av den grunn ikke blir tatt opp som noe de motiveres ekstra av. Lønn er en ytre motivasjonsfaktor de ansatte ser ut til å bruke lite energi på siden de vet hva de har å forholde seg til. Dersom de ansatte til stadighet hadde opplevd rot med lønn er det ifølge teorien sannsynlig at de ville opplevd dette som demotiverende. Esbjerg et al. (2009) fant i sin studie ut at selv om lønningene for danske butikkmedarbeidere var lave, var ikke lønningene sentrale for studiens informanter. De fleste som søker seg til dagligvarebutikker er klare over hvilket lønnsnivå de kan forvente, og lønn blir derfor ikke en viktig faktor på kort sikt. Dette kan også være med på å forklare hvorfor våre butikkmedarbeiderinformanter ikke trakk frem lønn som viktig for deres motivasjon. Selv om butikksjefene ser på lønn som en viktig motivasjonsfaktor, er de tydelige på at de ikke har mulighet til å bruke lønn som motivasjonsmiddel. De ansatte går inn i Coop Nord sitt lønssystem der lønnen bestemmes ut fra ansettelsestid i bedriften, og butikksjefene kan i utgangspunktet ikke gjøre noe med lønnsnivået.

En butikksjef trekker fram muligheten for opprykk i systemet som noe som motiverer en del av hans ansatte som er veldig motiverte og synes dagligvarebransjen er interessant å jobbe i. Esbjerg et al. (2009) kommenterer at dagligvarebransjen er en av få danske industrier hvor det er mulig å gjøre raskt opprykk til en lederrolle. Dette er overførbart til vår case, da det er relativt vanlig med internt opprykk når det skal ansettes nestsjefer og avdelingssjefer. En forutsetning for et slikt opprykk er at den ansatte utmerker seg i en slik grad at vedkommende anses som ledermateriale. Når det er sagt er det ikke så ofte disse stillingene blir ledige. Dette så Schlesinger og Heskett (1991) da de kom fram til at 91,7 % av stillingene innenfor dagligvarehandelen var såkalte “dead-end-jobs” der sjansen for avansement var begrenset. For at en karrieresøkende ansatt skal få mulighet til å gjøre karriere i dagligvarehandelen er det

derfor nærliggende å tro at vedkommende både må utmerke seg i større grad enn sine kolleger, og i tillegg være heldig med at det blir ledig en stilling innen rimelig tid.

Flere av butikksjefene fortalte at de ønsket å gå foran som et godt eksempel, og at de jobbet bevisst med tilstedeværelse. Dette ble trukket fram som en motiverende faktor av butikkmedarbeiderne. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014) kan lederen få frem ønskelig adferd i organisasjonen ved å gå foran som et eksempel hva angår væremåte.

Butikksjefene bruker her direkte og uformell ledelse for å påvirke de ansattes motivasjon.

6.2 Variasjon i ferdigheter

Til denne jobbkarakteristikaen formulerte vi følgende forventninger:

Forventning 1: Butikkmedarbeiderne opplever ikke at arbeidsoppgavene stiller store krav til deres evner og ferdigheter.

Forventning 2: Butikksjefene gir de ansatte mer spennende og utfordrende arbeidsoppgaver enn varepåfylling og kassabemanning for å berike jobben deres.

Butikkmedarbeiderne er samstemte om at repetitive oppgaver som å sitte i kassa og fylle ut varer ikke er spesielt meningsfulle, og at de ikke blir utfordret av det. Vi finner imidlertid at butikksjefene er bevisste på dette, og bruker ansvar som motivasjonsmiddel for at de ansatte skal bli utfordret i større grad. De ansatte som ansees som kjernearbeidere og karrieresøkere (Esbjerg et al., 2009) får ansvar for avdelinger, og med det nye arbeidsoppgaver som for eksempel varebestilling og oppfølging av svinn. De nye oppgavene et ansvarsområde fører med seg krever mer av de ansattes ferdigheter og kunnskap, noe som - ifølge Hackman og Oldham (1980) - gjør at oppgavene oppleves som mer meningsfulle. Ved å utøve indirekte ledelse gjennom å gjøre strukturelle grep (Jacobsen og Thorsvik, 2014) kan altså butikksjefene oppnå at de ansatte ser på arbeidsoppgavene som mer meningsfulle. Ut fra dette kan vi si at forventning 1 kun støttes delvis, fordi de ansatte opplever at varepåfylling og kassabemanning stiller små krav til deres evner og ferdigheter, mens oppgaver som følger avdelingsansvar krever mer av dem. Våre funn viser at det å ha ansvar for en avdeling påvirker butikkmedarbeidernes motivasjon i positiv retning. Alle unntatt én har avdelingsansvar og de vektlegger betydning av dette som viktig for deres motivasjon. Den ene som ikke hadde avdelingsansvar følte ikke at vedkommende fikk brukt sine ferdigheter i like

stor grad, og at jobben noen ganger opplevdes som ensformig. Den ansatte som ikke hadde ansvar hadde tatt pause fra studiene, og hadde ikke full stilling. Vi kan derfor anse han som en overgangsarbeider som butikksjefen har nytte av, men ikke ønsker å investere så mye i. Det er ikke alle ansatte som får ansvarsområder, og da opplever de arbeidet som repetitivt og lite utfordrende. Butikksjefene er bevisste på hvem de gir ansvar, og at de som får ansvar må ha en viss interesse for feltet. Vi ser altså at forventning 2 støttes delvis. Gjennom å gi ansatte nye og spennende arbeidsoppgaver vil man gi dem mulighet til å utvikle seg (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Våre funn tyder på at butikksjefene arbeider aktivt med det som i teorien kalles jobberikelse overfor kjernearbeidere og karrieresøkere, men at overgangsarbeidere blir tildelt enklere og mindre utfordrende arbeidsoppgaver. Her må vi imidlertid ta forbehold da vi bare hadde én overgangsarbeider med i datamaterialet vårt.

6.3 Oppgaveidentitet

Til denne jobbkarakteristikaen hadde vi følgende forventninger:

Forventning 3: Avdelingsledere opplever arbeidet som mer meningsfullt enn ansatte uten ansvar.

Forventning 4: Butikksjefene bruker ansvar som motivasjonsverktøy.

Som vi nevnte i forrige kategori fordeler butikksjefene avdelingsansvar for å la de ansatte benytte seg av sin kunnskap og ferdigheter. Dette ansvaret ser i tillegg ut til å påvirke hvordan de ansatte ser på arbeidsoppgaver som i utgangspunktet er repetitive og lite utfordrende. Der nye arbeidsoppgaver som varebestillinger og svinnhåndtering utfordrer de ansatte, blir oppgaver som varepåfylling, framtrekking av varer og rydding i avdelingen tillagt en ny mening fordi de ansatte ser på dem som nødvendig for at avdelingen deres skal gå bra. Blant våre intervjuobjekter er kun BM3b å anse som overgangsarbeider, da han ikke har noe ansvarsområde og ikke er ansatt i full stilling. BM3b virker i større grad enn de andre å se på arbeidsoppgavene som enkle og lite meningsfulle. Vi ser altså at forventning 3 støttes. Ved å organisere arbeidsoppgavene i helhetlige oppgaver vil de ansatte bry seg mer om sluttproduktet (Kaufmann og Kaufmann, 2003; Hackman og Oldham, 1980). Butikksjefene sier at de er raske til å gjøre endringer på ansvarsrollene dersom de ser det nødvendig. De ansatte som har avdelingsansvar er først og fremst ansatt som butikkmedarbeidere, og hvis noe ikke fungerer kan de bli fratatt ansvaret. Esbjerg et al. (2009) påpeker at det stilles store

krav til fleksibilitet og effektivitet, en oppfatning butikksjefene ser ut til å dele. En ansatt som gjør en dårlig jobb i sin avdeling kan generere mye svinn, og dermed koste bedriften mye penger. Da er det viktig å gjøre tiltak for å løse problemet. Muligheten til både å gi og frata ansatte ansvar brukes aktivt av butikksjefene som verktøy. Forventning 4 støttes.

Butikksjefene snakker også om at de butikkansatte har forskjellige roller i butikken. De skiller mellom heltidsansatte og deltidsansatte, noe vi kan knytte til Esbjerg et al. (2009) sin oppdeling i overgangsarbeidere, kjernearbeidere og karrieresøkere. Deltidsansatte tilsvarer overgangsarbeiderne, mens heltidsansatte tilsvarer kjernearbeidere og karrieresøkere. Mange av overgangsarbeiderne jobber i små stillinger - og i hovedsak når butikksjefene ikke er på jobb - så butikksjefene velger derfor å bruke mindre tid på direkte oppfølging av disse ansatte. Overgangsarbeiderne får i liten grad ansvar for avdelinger, og utfører stort sett enkle arbeidsoppgaver som bemanning av kasse og varepåfylling. Selv om begge gruppene har samme stillingstittel og samme lønnstariff er det altså store forskjeller i hvilke arbeidsoppgaver de tildeles.

Hadde vi intervjuet butikksjefer som driver butikker i distriktet er det nærliggende å tro at de er mer avhengige av ansatte i store stillinger, fordi tilgangen på studenter og folk som ønsker å jobbe i deltidsstillinger er dårligere. Det er naturlig å anta at en annen sammensetning av heltids- og deltidsansatte ville skapt en annen dynamikk i arbeidsstokken enn det vi så på våre butikker.

6.4 Oppgavebetydning

Til denne jobbkarakteristikaen hadde vi følgende forventninger:

Forventning 5: De ansatte opplever ikke arbeidsoppgavene som spesielt meningsfulle fordi de i liten grad påvirker folks lykke eller helse.

Forventning 6: Butikksjefene forsøker å få de ansatte til å se på arbeidsoppgavene som nødvendig for at kundene skal bli fornøyde.

Ifølge Hackman og Oldham (1980) handler oppgavebetydning om i hvilken grad jobben kan gi den ansatte en følelse av større mening med jobben som utføres. Påvirker arbeidet noens lykke, helse eller sikkerhet vil man bry seg mer om dette arbeidet enn om det er irrelevant for

livene eller velværen til andre mennesker (ibid.). Sett i denne konteksten bekrefter våre funn at dette er en karakteristika som ikke scorer spesielt høyt, og vi kan si at forventning 5 støttes. Det er sannsynlig at en lege i større grad enn en butikkmedarbeider vil føle at jobben er meningsfull. Butikkmedarbeideryrket er ansett som et lavstatusyrke uten store karrieremuligheter og som noe alle kan gjøre (Andreassen, 2006). Våre funn viser - som vi har vært inne på - at butikksjefene har et bevisst forhold til at butikkmedarbeideryrket ikke er spesielt vanskelig eller utfordrende. Det er vanskelig å påstå at det å være butikkmedarbeider er et spesielt meningsfylt yrke, men man vil påvirke andre mennesker i form av den kontakten man har med kundene. Under oppgavebetydning har det derfor blitt fokusert på kundetilfredshet både blant butikksjefene og medarbeiderne.

Butikksjefene har stort kundefokus, og det å ha tilfredse kunder bli trukket frem som noe av det viktigste ved å drive butikk. Dette kommuniserer de kontinuerlig overfor de ansatte. Vi ser at forventning 6 støttes. Det er tydelig at dette virker, for butikkmedarbeiderne trekker også frem kundetilfredshet som særdeles viktig for butikken. De sier også at fornøyde kunder er motiverende og at det er viktig at kundene kommer tilbake. Dette stemmer overens med funn Zeithaml og Bitner (2003, i Fredriksen, 2010, s. 145) har gjort. De sier at medarbeidertilfredshet skaper kundetilfredshet. Motsatt kan tilfredse kunder forsterke medarbeidernes jobbtildfredshet. Vi fikk nok imidlertid ikke inntrykk av at butikksjefene bruker kundetilfredshet først og fremst som motivasjonsmiddel overfor de ansatte. Ifølge Gummesson sine undersøkelser i 1992 er tilfredse kunder som kommer igjen viktig for at butikken skal gå bra da det fører til lojalitet og dermed sikre inntekter (Troye, 1999). Hovedgrunnen til fokuset på kundetilfredshet henger nok sammen med et ønske om at butikken skal gå bra - ettersom fornøyde kunder kommer tilbake - mer enn et ønske om at man skal påvirke kundens lykke. At fornøyde kunder kan påvirke de ansattes tilfredshet og dermed deres motivasjon er nok mer en bonuseffekt i denne sammenhengen.

6.5 Autonomi

Til denne jobbkarakteristikaen hadde vi følgende forventninger:

Forventning 7: Butikkmedarbeiderne har liten mulighet til å styre arbeidsdagen sin selv.

Forventning 8: Butikksjefene gir de ansatte så stor frihet som rammene tillater.

Ifølge Hackman og Oldham (1980) fører en høy grad av autonomi til en opplevelse av ansvar for resultatene av arbeidet. Behson et al. (2000) fant i sin studie at autonomi var den jobbkarakteristikaen med høyest påvirkning på resultatet av en jobbs motivasjonspotensiale. Vi forventet å finne at de ansatte hadde en viss grad av autonomi i rollen som butikkmedarbeider, men de ansatte hadde en større følelse av at de bestemmer over sin egen arbeidsdag enn det vi forventet. Vi ser også at det er forskjell på overgangsarbeideren og kjernearbeidere/karrieresøkere. Der kjernearbeiderne og karrieresøkerne føler stor grad av autonomi, oppgir overgangsarbeideren at han ble stort sett blir tildelt oppgaver av sine overordnede. Her må vi igjen ta et forbehold om at vi kun har en overgangsarbeider i materialet. Ifølge Hackman og Oldham (1980) er det sannsynlig at dette fører til at overgangsarbeideren føler lite personlig ansvar for om det går bra eller dårlig med butikken, men ut fra butikksjefenes svar virker det som at det er nødvendig med noen som kan bistå med varepåfylling og bemanning av kassa. Vi kan altså se et skille mellom ansatte som i hovedsak brukes til enkle oppgaver, og ansvarlige ansatte som har en friere rolle. Her støttes vår forventning 7 bare delvis. For ansatte med ansvarsavdeling kan vi si at forventningen ikke støttes, mens den støttes for overgangsarbeidere.

Butikksjefene ønsker å frigjøre de ansvarlige ansatte slik at de får jobbe i fred, og gi dem økt personlig ansvar og kontroll over egne jobbhandlinger (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Samtidig har butikkmedarbeiderne rammer å forholde seg til, som styres av blant annet kundestrøm og utfylling og bestilling av varer. Svarene fra både butikksjefene og butikkmedarbeiderne samsvarer, det er de ansvarlige ansatte som prioriteres. Så lenge de får gjennomført de faste oppgavene når de skal får de stor frihet til å velge hva de skal gjøre og hvordan de skal løse oppgavene. Forventning 8 støttes. Ifølge Martinsen (2009) bidrar frihet til å velge hvilke oppgaver man skal jobbe med til indre motivasjon, og i henhold til teorien er det sannsynlig at butikksjefenes måte å jobbe på innenfor dette feltet bidrar til å motivere de ansatte. At de ansatte ønsker - og setter pris på - en viss fleksibilitet passer også godt med funnene fra Esbjerg et al. (2009).

6.6 Feedback

Til denne jobbkarakteristikaen formulerte vi følgende forventninger:

Forventning 9: Butikkmedarbeiderne motiveres av å se resultatene av arbeidet de utfører.

Forventning 10: Butikksjefene legger til rette for at de ansatte skal få kjennskap til resultatene.

Ifølge Hackman og Oldham (1980) handler feedback om i hvilken grad arbeideren får direkte og klar feedback på resultatet av hans eller hennes innsats. Arbeidsplassen må organiseres slik at personen som utfører arbeidet vet om jobben er godt eller dårlig utført for at den ansatte skal få kjennskap til resultatene i jobben. I teorikapitlet antok vi at butikksjefene legger til rette for at medarbeiderne får kjennskap til resultatene av jobben de utfører. Denne kjennskapen kommer fra resultattall, butikkstandard og kundetilfredshet. Butikksjefene ser ut til å legge til rette for at de ansatte som ønsker det får tilgang til resultattall, men noen av svarene vi fikk antyder at en del av resultattallene kunne vært gjort enda mer tilgjengelig. Vi ser altså at forventning 10 støttes delvis.

Ansatte med ansvar bruker resultattall for å få feedback på jobben de gjør som avdelingsleder. En butikksjef påpeker at det er langt fra alle ansatte som er interesserte i resultattall. For overgangsarbeidere er oppgavene enklere, og feedback vil omhandle deres evne til å se om de har gjort en god jobb med varepåfylling (butikkstandard) eller om de er flinke med kundene når de sitter i kassa (kundetilfredshet). Butikkmedarbeiderne som har ansvar foretrekker å få feedback på sitt arbeid i form av resultattall fra sin avdeling, og de opplever det som motiverende å se hvordan avdelingen deres går. Forventning 9 støttes. Svinntall og salgsstatistikker sjekkes jevnlig med butikksjefen, og det å gjøre dette sammen ser ut til være den foretrukne framgangsmåten. Butikksjefen utøver altså direkte ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Ved å heller utøve indirekte ledelse (ibid.) gjennom å gi de ansatte med avdelingsansvar mål de skal styre mot, kan det bli mindre nødvendig at butikksjefen sjekker tall på detaljnivå. Dette vil kunne frigi tid for butikksjefen og gi den ansatte ansvaret for hvordan målene skal nås.

Tilbakemelding nevnes som viktig av alle butikkmedarbeiderne. I motsetning til kunnskapsarbeidere har en nyansatt butikkmedarbeider i sin første jobb ingen forkunnskaper om jobben, og der kunnskapsarbeideren har startet opplæringen til sitt arbeid på skolebenken begynner butikkmedarbeiderens opplæring først i det vedkommende tar på seg uniformen for første gang og begynner arbeidet i butikk.

6.7 Sosiale faktorer

Vi hadde følgende forventninger til sosiale faktorer:

Forventning 11: Butikkmedarbeiderne motiveres av kontakt med kolleger og kunder.

Forventning 12: Butikksjefene legger til rette for et godt arbeidsmiljø, og jobber aktivt for å oppnå dette.

Vi hadde en forventning om at det sosiale aspektet ved jobben i dagligvaren ville være en viktig motivasjonsfaktor. Denne antakelsen bunner ut i teori som sier at sosiale faktorer kan påvirke ansattes motivasjon (Esbjerg et al., 2009; Hackman og Oldham, 2010). Våre funn viser at det sosiale aspektet har enda større betydning for ansattes motivasjon enn det vi forventet. Mange trekker frem de sosiale relasjonene de har med kolleger og kundene som den viktigste grunnen til at de blir værende i jobben. Forventning 11 støttes. Når arbeidsoppgavene i seg selv ikke er spesielt spennende tillegges andre motivasjonsfaktorer større verdi, og det er helt tydelig at et godt arbeidsmiljø er viktig for at de ansatte finner motivasjon i jobben. Det er her direkte samsvar mellom våre funn og de funn Esbjerg et al. (2009) gjorde i sin studie: Det er viktig at man fungerer sammen sosialt på jobb og at kundekontakt er et viktig sosialt aspekt ved jobben.

På spørsmål om hva det viktigste butikkmedarbeidere blir motivert av kom nesten alle butikkmedarbeiderne inn på sosiale aspekter. Butikksjefene trekker også frem sosiale aspekter og godt arbeidsmiljø som viktige motivasjonsfaktorer, men vi har et inntrykk av at de ikke er helt bevisst på hvor viktig butikkmedarbeiderne synes dette er. Samtidig jobber alle butikksjefene aktivt med å opprettholde et godt arbeidsmiljø gjennom tilstedeværelse og tilbakemeldinger, samt ved at de tilrettelegger for sosialt samvær utenom arbeidstiden. Dette oppleves som positivt blant de ansatte, og vi opplever at butikksjefene i de butikkene vi har undersøkt langt på vei lykkes med jobben de gjør på dette området. Igjen ser vi hvordan butikksjefene bruker indirekte ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2014) for å påvirke de ansattes motivasjon. Ut fra dette kan vi si at forventning 12 støttes. Forventningene og om de støttes, støttes delvis eller ikke støttes er oppsummert i tabell 1:

Tabell 1: Oppsummering av hvilke forventninger som støttes, støttes delvis eller ikke støttes.

Forventning	Støttes	Støttes delvis	Støttes ikke
1: Butikkmedarbeiderne opplever ikke at arbeidsoppgavene stiller store krav til deres evner og ferdigheter.		X	
2: Butikksjefene gir de ansatte mer spennende og utfordrende arbeidsoppgaver enn varepåfylling og kassabemanning for å berike jobben deres.		X	
3: Avdelingsledere opplever arbeidet som mer meningsfullt enn ansatte uten ansvar.	X		
4: Butikksjefene bruker ansvar som motivasjonsverktøy.	X		
5: De ansatte opplever ikke arbeidsoppgavene som spesielt meningsfulle fordi de i liten grad påvirker folks lykke eller helse.	X		
6: Butikksjefene forsøker å få de ansatte til å se på arbeidsoppgavene som nødvendige for at kundene skal bli fornøyde.	X		
7: Butikkmedarbeidere har liten mulighet til å styre arbeidsdagen sin selv.		X	
8: Butikksjefene gir de ansatte så stor frihet som rammene tillater.	X		
9: Butikkmedarbeiderne motiveres av å se resultatene av arbeidet de utfører.	X		
10. Butikksjefene legger til rette for at de ansatte skal få kjennskap til resultatene.		X	
11: Butikkmedarbeiderne motiveres av kontakt med kolleger og kunder.	X		
12: Butikksjefene legger til rette for et godt arbeidsmiljø, og jobber aktivt for å oppnå dette.	X		

6.8 Motivating Potential Score (MPS)

Vi har som nevnt ikke beregnet en MPS for butikkmedarbeideryrket, men denne formelen er nyttig for å diskutere sammenhengene mellom de forskjellige jobbkaraktistikaene og hva vi kan lese ut av dem.

Ut fra at sentrale arbeidsoppgaver for butikkmedarbeidere er kassabemanning og varepåfylling forventet vi å finne at de hadde en lav grad av indre motivasjon, men vi fant ut at dette ikke stemte. Ansatte som opplevde at de hadde ansvar og en viss frihet i jobben sin rapporterte en høy grad av indre motivasjon. Til sammenlikning forsto vi informanten som ikke hadde ansvar slik at vedkommende fant lite indre motivasjon i jobben. Vi kan koble indre motivasjon tett opptil MPS, da jobbkaraktistikaene samlet utgjør grunnlaget for indre motivasjon i en jobb. Som nevnt i teorikapitlet må en jobb som har høyt motivasjonspotensiale score høyt på minst én av de tre karakteristikkene som utgjør opplevd mening, og høyt på både autonomi og feedback i tillegg. Vi hadde lave forventninger til hvordan butikkmedarbeideryrket skulle score på alle jobbkaraktistikaene, men selv om vi oppfatter at oppgaveidentitet og oppgavebetydning ikke scorer høyt, forteller de ansatte at variasjon i ferdigheter, autonomi og feedback kommer godt ut. Spesielt autonomien opplevde vi at de ansatte verdsatte høyt. Dette stemmer godt overens med funn fra Behson et al. (2000), som i sin studie fant at autonomi var den jobbkaraktistikaen med høyest påvirkning på resultatet av en jobbs motivasjonspotensiale. Fried et al. fant i sin undersøkelse fra 1987 at variasjon i ferdigheter har størst påvirkning på indre motivasjon. Hvis vi tillegger formelen i figur 3 verdier ut fra våre informanters svar, vil faktorene i parenteser med unntak av variasjon i ferdigheter være lav, og autonomi og feedback høye. Dette er som nevnt for ansatte med ansvar, mens overgangsarbeidere scorer lavt på alle faktorene i formelen, og vil få en lav MPS.

Slik vi ser det er det tre mulige forklaringer på at vi tilla jobbkaraktistikaene lavere verdi enn de faktisk hadde, og at indre motivasjon ble høyere enn forventet. For det første er det mange stereotypier når det kommer til butikkmedarbeidere i lavprisbutikker. Det anses som et lavstatusyrke (Proffice, 2015) med små muligheter for personlig utvikling. Dette finner vi også i teorien: Schlesinger og Heskett (1991) fant at 91,7 % av stillingene innen dagligvarehandelen var stillinger med små sjanser for avansement, og betegnet disse

stillingene som “dead-end-jobs”. Det er sannsynlig at vi har latt oss farge av dette da vi lagde våre forventninger. For det andre ser butikksjefene ut til å være bevisste på å utvide meningen med arbeidsoppgavene - og knytte det til kundetilfredshet slik de gjør med oppgaveidentitet. Dette forutså vi ikke. Det tredje som kan være med å forklare at MPS og indre motivasjon er høyere enn forventet er utvalget av informanter. Alle butikkmedarbeiderne unntatt én hadde avdelingsansvar, og hadde vi bare intervjuet ansatte uten ansvar kunne vi fått et annet resultat. Her er det muligheter for videre forskning. Butikkansattrollen kan være kjedelig i seg selv, men så fort ansatte får ansvar får det betydning for motivasjonen.

Den sosiale faktoren er også med på å forsterke MPS-score i butikkmedarbeideryrket. Dette kan være med å forklare hvorfor indre motivasjon ser ut til å være høyere enn forventet. Selv om Hackman og Oldham i artikkelen fra 2010 gjorde rede for at sosiale faktorer er viktigere enn først antatt, er den ikke en del av den opprinnelige MPS-beregningen. Ved å sidestille sosiale faktorer med de andre jobbkaraktistikaene kan vi anta at MPS-scoren blir påvirket i positiv retning.

7 Konklusjon

7.1 Svar på problemstilling

Målet med denne oppgaven var å svare på problemstillingen “*Hvordan arbeider butikksjefer i dagligvarehandelen for å motivere sine ansatte?*”. Vi har valgt en kvalitativ metode som ikke gir oss et absolutt svar, men heller belyser elementer i måten det arbeides på. Noe av grunnen til dette er at vi har avgrenset oss til ett case. Vi mener likevel at våre funn kan analytisk generaliseres. De ansatte har lite forkunnskap til jobben, og det vil være butikksjefens oppgave å identifisere hvilke ansatte som ønsker ansvar - og trenger det - for å motivere seg til mindre utfordrende oppgaver. Dette vil være overførbart til andre bedrifter innenfor detaljhandelen hvor man har flere ansatte, og hvor det ikke stilles utdanningskrav. Vi opplever at vi har funnet støtte i eksisterende teori, men samtidig ser vi at det er begrenset med forskning på motivasjon av arbeidere som ikke er kunnskapsarbeidere vi kunne relatere til norsk dagligvarehandel. Det ble utarbeidet forventninger basert på teorien, og som vi ser av tabell 1, er det ingen av disse som ikke ble støttet. Studiens funn viser at butikksjefene har flere verktøy de bruker for å påvirke de ansattes motivasjon. Dette gjelder både direkte gjennom lederens mulighet til å være en involverende og tilstedeværende leder, men også indirekte ved å påvirke det som ligger rundt den ansatte, som de seks jobbkarakteristikaene. Butikksjefenes og de ansattes svar er i stor grad sammenfallende, og det ser ut som verktøyene butikksjefene bruker fungerer.

Vi finner at skillet mellom heltids- og deltidsansatte er mer markant enn vi forventet, og butikksjefene sier de har forskjellige innfallsvinkler for hvordan de jobber med disse gruppene. Det legges lite til rette for at deltidsansatte skal få indre motivasjon - de får enkle oppgaver og sjelden særlig ansvar. Heltidsansatte blir derimot tildelt ansvarsområder i butikken. Butikksjefene bestemmer hvem som får ansvar for hva, med utgangspunkt i butikkens behov og de ansattes interesser og ønsker. Butikksjefene ser ut til å være bevisste på at det er viktig med motiverte ansatte, og at de må legge til rette for denne motivasjonen. Dette gjøres først og fremst gjennom ansvarsfordeling. Med ansvar følger flere arbeidsoppgaver, men også større grad av autonomi.

Den sosiale kontakten med kolleger og kunder er også viktig for de ansatte. Arbeidsmiljø trekkes frem som en viktig del av deres motivasjon til å fortsette på arbeidsplassen, og at dette

på mange måter kompensere for lite utfordrende arbeidsoppgaver. Dette ser ut til å gjelde både for heltid- og deltidsansatte. Butikksjefene er opptatte av å ha et godt miljø på arbeidsplassen, og ser ut til å jobbe aktivt med dette - både gjennom tilstedeværelse og ved å gi tilbakemeldinger. Disse faktorene påvirker de ansattes motivasjon i positiv retning, men er her et resultat av den enkelte butikksjefs utøvelse av ledelse - mer enn et resultat av bevisst arbeid med motivasjon. Tilstedeværelse og tilbakemeldinger er direkte måter å lede på, men butikksjefene benytter seg også av indirekte ledelse som nevnte bruk av ansvarsfordeling.

7.2 Forslag til videre forskning

Som nevnt i forrige kapittel ville vi mest sannsynlig fått helt andre svar dersom vi bare intervjuet deltidsansatte i dagligvarehandelen. Det ville være interessant å se på hva som motiverer disse ansatte, og hvordan de opplever at butikksjefene jobber med motivasjon. Det er også nærliggende å tro at teknologiutviklingen vil føre til endringer i dagligvaren de kommende år. Selvbetjente kasser er allerede på plass i stadig flere butikker, og varebestillinger blir mer automatiserte, noe som kan føre til at butikkmedarbeiderrollen endres. Hvilken betydning dette vil få for motivasjonspotensialet, og butikksjefers arbeid med motivasjon kan være interessant å undersøke nærmere. Videre kunne det vært interessant å se på hvordan sammensetning av heltids- og deltidsansatte er i en distriktsbutikk der tilgangen på studenter til deltidsstillinger ikke er tilstede - og hvordan dette eventuelt påvirker arbeidsmiljøet.

7.3 Praktiske implikasjoner

Vi har identifisert en del faktorer i motivasjonsarbeidet og betydningen av disse. Det kan være nyttig for butikksjefer i dagligvarehandelen å være bevisst på hva som påvirker motivasjonspotensialet i en jobb. For å øke motivasjonspotensialet i jobben til butikkmedarbeiderne kan de eksempelvis bruke ansvar som motivasjonsverktøy og legge til rette for et godt arbeidsmiljø. Dette kan bidra til å øke den indre motivasjonen hos den enkelte butikkmedarbeider, noe som kan gjøre arbeidsoppgavene mer engasjerende. Dersom de ansatte føler at de får utfordret sine ferdigheter og evner på jobb, er det sannsynlig at man beholder dyktige kjernearbeidere som en del av arbeidsstokken.

Samtidig kan studien gi praktisk betydning for Coop Nord da den kan øke forståelsen av hvordan de ansatte opplever butikksjefenes arbeid med motivasjon. Et økt fokus på arbeid med motivasjon kan også gi Coop Nord et konkurransefortrinn dersom de i større grad enn sine konkurrenter klarer å holde på de dyktigste butikkmedarbeiderne. Det kan tenkes at motiverte butikkmedarbeidere er fornøyde butikkmedarbeidere, og at fornøyde butikkmedarbeidere er mer opptatte av at kunden skal bli fornøyd. Det er også mulig at det ligger et uutnyttet potensiale i de deltidsansatte. Selv om de har butikkjobben som bigeskjeft kan det tenkes at de ville legge større innsats i jobben hvis de ble mer utfordret.

Litteraturliste

Andreassen, T.W. (2006) *Serviceledelse - Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. 5. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Behson, S. J., Eddy, E. R., Lorenzet, S. J. (2000) The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: A metaanalytic structural equations modeling examination, *Current research in social psychology*, 5(12), s. 1-25.

Blumberg, B., Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2011) *Business research methods* 3. Utgave. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Bryman, A. og Bell, E. (2007) *Business research methods* 2. utgave. New York: Oxford University Press

Coop Nord SA (2017) *Fakta om Coop Nord SA*. Tilgjengelig fra: <https://coop.no/om-coop/samvirkelag/coop-nord-sa/om-samvirkelaget/> (Hentet: 18. mars 2017)

Coop Nord SA (2017) *Ledelsen i Coop Nord*. Tilgjengelig fra: <https://coop.no/om-coop/samvirkelag/coop-nord-sa/ledelsen-i-Coop-Nord-SA/> (Hentet: 15. mai 2017)

Esbjerg, L., Buck, N., Grunert, K. (2009) Making working in retailing interesting: A study of human resource management practices in Danish grocery retail chains, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2010), s. 97–108.

Freathy, P (2003) *The retailing book: Principles and application*. Essex: Pearson Education Limited.

Fredriksen, J. I. (2010) *Varehandelledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fried, Y. og Ferris, G.R (1987) The validity of the job characteristics model: A review and metaanalysis. *Personell psychology*. 40(2). s. 287-322. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x

Hackman, J.R., Oldham, G.R., Janson, R., Purdy, K. (1975) A new strategy for job enrichment, *California management review*. 17(4). s. 57-71.

Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1976) Motivation through the design of work; test of a theory, *Organizational behavior and human performance*. 16(2). s. 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.

Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1980) *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P.A., (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P.A., (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. Utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Levy, M., Weitz, B. A., Grewal, D. (2014) *Retail management*, 9. utgave. New York: McGraw-Hill Education.

Martinsen, Ø.L., (2009) *Perspektiver på ledelse* 3, utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Oldham, G.R. og Hackman, J.R. (2010) Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behaviour* 31(2-3). s. 463-479. doi:10.1002/job.678.

Pink, D. H. (2009). *Drive: the surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books

Proffice (2015), *Proffice arbeidsmarkedsanalyse*. Tilgjengelig fra: https://www.randstad.no/globalassets/arkiv---proffice/proffice-no/presse/pama/rapporter-2/pama_21_arbeidsmarkedet-i-en-usikker-hverdag.pdf (Hentet: 09. mai 2017).

Rema 1000 (2015), *Hva er franchise?* Tilgjengelig fra: <https://www.rema.no/informasjon/hva-er-franchise/> (Hentet: 12. mai 2017).

Sclesinger, L.A. og Heskett, J.L. (1991) The service-driven service company. *Harvard Business Review*. 69(5). S. 71-81.

Troye, S.V. (1999) *Marketing*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vanebo, O.H. (2017) Butikkmassen har stabilisert seg, *Retailmagasinet*. Tilgjengelig fra: <http://retailmagasinet.no/nyhetsarkiv/butikkmassen-har-stabilisert-seg> (Hentet: 11. april 2017)

Wright, P. M., Dunford B.B. og Snell S.A. (2001) Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of management*. 27(6). s. 701-721.

Vedlegg

Vedlegg 1 Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Motivasjon blant butikkansatte i dagligvarehandelen

Bakgrunn og formål

Forskningsprosjektet er en mastergradsstudie som gjennomføres av studentene Martin Fjellvang Osima og Øyvind Lekve Nøstmyr. Studentene deltar på et samlingsbasert MBA (Master of business administration)-studie ved Nord universitet, med studiested Tromsø. Formålet med studien er å besvare problemstillingen: «**Hvordan jobber butikksjefer i dagligvarehandelen for å motivere sine ansatte?**». Veileder er Trude Høgvold Olsen – Førsteamanuensis Handelshøgskolen ved UiT i Harstad. Daglig ansvarlig for prosjektet er Frode Soelberg – Prodekan Nord universitet. Oppgaven har ingen ekstern oppdragsgiver.

Datainnsamling skjer ved å intervju butikkmedarbeidere og butikksjefer ved ulike Extra-butikker i Tromsø, og i den forbindelse forespørres du om å delta.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Som deltaker i studien samtykker du til intervju med studentene. Spørsmålene vil omhandle aspekter ved din arbeidshverdag sett i lys av temaet motivasjon. Intervjuet vil vare mellom fra en halv til én time. Vi vil ta lydopptak av intervjuet som i ettertid vil bli transkribert (skrevet ned).

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studentene og veileder vil ha tilgang til personopplysninger om deg. Som deltaker i studien vil du tildeles et intervjuobjekt-nummer som vil lagres adskilt fra navneliste og lydopptak/transkribert intervju. Dette for å ivareta konfidensialitet.

Vi vil anonymisere innhentet data på en slik måte at deltakerne i studien ikke skal kunne gjenkjennes i den endelige publikasjonen.

Oppgaven skal leveres 19. mai 2017, og prosjektet skal etter planen avsluttes ved sensur i juni 2017.

Ved bestått oppgave/prosjektlutt vil alt av datamateriale anonymiseres, gjennom at personopplysninger og lydopptak slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Student Martin Fjellvang Osima: tlf 97 08 35 42

Student Øyvind Lekve Nøstmyr: tlf 41 91 74 85

Veileder Trude Høgvold Olsen: tlf 77 05 82 23

Daglig ansvarlig: Frode Soelberg: tlf 75 51 76 90

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Intervjuguide butikkmedarbeider

Intervjuguide semi-strukturert butikkmedarbeider

Tema: Hvordan arbeider butikksjefer i dagligvarehandelen for å motivere sine ansatte?

Guiden består av to spørsmålstyper, **et hovedspørsmål** og et oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmål benyttes dersom kandidaten ikke besvarer spørsmålet gjennom besvarelse av hovedspørsmålet.

Introduksjon

- Kort hva studien handler om.
- Kort om hvordan intervjuet gjennomføres.
- Kort om databehandling, anonymitet og konfidensialitet. Signering av skjema.
- Gjennomgang av respondenten:
 - a. På hvilken butikk jobber respondenten?
 - b. Stilling?
 - c. Kjønn
 - d. Intervjuobjekt nr

Intervju

- 1. Kan du forklare hva du forstår med motivasjon?**
- 2. Hva er forskjellen på det å være motivert kontra demotivert for deg?**
 - a. Hvordan kjennes det å være motivert?
 - b. Hvordan kjennes det å være demotivert?

Hvor viktig er motivasjon i ditt arbeid? Hvorfor?

Hva motiverer eller demotiverer deg i forbindelse med jobben?

Variasjon i ferdigheter

I hvor stor grad får du brukt din kunnskap og dine ferdigheter i det daglige?

Føler du at dine arbeidsoppgaver er tilrettelagt etter hva du liker/synes er interessant å jobbe med? Hvordan?

6. Oppgaveidentitet

Føler du at din leder har tilpasset ditt ansvar etter dine ønsker? Hvordan har dette blitt gjort?

7. Oppgavebetydning

I løpet av en vanlig uke er de fleste kunder innom en butikk flere ganger, og butikkmedarbeidere kan dermed være med på å påvirke kundens hverdag. På hvilken måte kan du være med på å prege kundens hverdag gjennom din arbeidsinnsats?

8. Autonomi

Føler du at du kan påvirke hvilke arbeidsoppgaver du skal utføre i løpet av en dag? Hvordan?

9. Feedback

a. Hvor viktig er det for din motivasjon at du får kjennskap til resultatet av den jobben du har gjort?

b. Får du tilbakemelding fra din leder på jobben du utfører? Hvordan? I hvilken grad har dette betydning for din motivasjon?

10. Hva tenker du er det viktigste butikkansatte blir motiverte av?

11. Hvilken rolle spiller lederen for ditt motivasjonsnivå?

. Hva gjør din leder når han motiverer deg, når skjedde dette sist og hva gjorde han?

a. Hva kunne din leder gjort for å motivere deg som han ikke gjør i dag?

b. Hvilke virkemidler/hjelpemidler bruker din leder for at du skal bli motivert til å gå løs på en arbeidsoppgave?

Avslutning

- Takk for oppmøtet og bidraget
- Slå av opptakeren

Start gjennomgang av intervjuet

Vedlegg 3 Intervjuguide butikksjef

Intervjuguide semi-strukturert butikksjef

Tema: Hvordan arbeider butikksjefer i dagligvarehandelen for å motivere sine ansatte?

Guiden består av to spørsmålstyper, **et hovedspørsmål** og et oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmål benyttes dersom kandidaten ikke besvarer spørsmålet gjennom besvarelse av hovedspørsmålet.

Introduksjon

- Kort hva studien handler om.
- Kort om hvordan intervjuet gjennomføres.
- Kort om databehandling, anonymitet og konfidensialitet. Signering av skjema.
- Gjennomgang av respondenten:
 - a. På hvilken butikk jobber respondenten?
 - b. Stilling
 - c. Kjønn
 - d. Intervjuobjekt nr

Intervju

- 1. Hvor viktig er det å ha motiverte ansatte? Hvorfor?**
- 2. Hva er forskjellen på en motivert ansatt kontra en demotivert ansatt?**
 - a. Hvordan vil du beskrive en motivert ansatt?
 - b. Hvordan vil du beskrive en demotivert ansatt?
- 3. Hva tenker du er det viktigste butikkansatte blir motiverte av?**
- 4. Hvordan kan du som leder påvirke dine ansattes motivasjonsnivå?**
 - a. Hva gjør du konkret for å motivere ansatte, og når skjedde dette sist?
 - b. Hvilke virkemidler/hjelpemidler bruker du for at dine ansatte skal bli motivert til å gå løs på en arbeidsoppgave?
- 5. Variasjon i ferdigheter**

Hvordan utnytter du den varierte kunnskapen og de ferdighetene dine ansatte besitter?
- 6. Oppgaveidentitet**

Bruker du ansvar som et motivasjonsmiddel for dine ansatte? Hvordan gjør du i så fall dette?

7. Oppgavebetydning

I hvor stor grad kommuniserer du til dine ansatte at kvaliteten på deres arbeid har innvirkning på kundenes hverdag? Hvordan gjør du dette?

8. Autonomi

Lar du de ansatte påvirke sin egen arbeidsdag? Hvordan gjør du dette?

9. Feedback

a. Hvor viktig tror du det er for dine ansattes motivasjon at de får kjennskap til resultatet av den jobben de har gjort?

b. Gir du dine ansatte tilbakemelding på utførelsen av deres arbeid? Hvordan tror du dine tilbakemeldinger påvirker deres motivasjon?

Avslutning

- Takk for oppmøtet og bidraget
- Slå av opptakeren

Start gjennomgang av intervjuet

