



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Ska jag stanna kvar eller lämna?

*-En studie om hur dagligvarukedjan Willys AB arbetar med att
motivera och behålla sin personal*

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation

HT-18

Kandidatuppsats

Rebecca Öhman

Kaotar Khatouri

Handledare: Mikael Hilmersson

Förord

Tack!

Inledningsvis vill vi genom detta förord tacka alla informanter som tagit sig tiden till att delta i vår studie och möjliggjort detta arbete för oss. Ett stort tack vill vi även tilldela företaget och butikerna som studien utförts på.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Mikael Hilmersson för stort stöd och engagemang under studiens gång.

Kaotar Khatouri & Rebecca Öhman

Göteborg, Januari 2019

Sammanfattning

En arbetsplats som inte ses som motiverande nog för en individ, kan leda till att individen frivilligt lämnar arbetsplatsen. Trenden att byta arbete medför ett högre krav på arbetsgivaren att attrahera, motivera och behålla personalen. Det är därför av vikt för organisationer att motivera sina medarbetare tillräckligt för att de inte ska vilja lämna.

Denna studie syftar till att undersöka hur dagligvarukedjan Willys AB arbetar med att motivera sina medarbetare och vilka faktorer som påverkar motivationen på arbetsplatsen. I uppsatsen kommer det även studeras om det finns något samband mellan medarbetarnas motivation och den höga personalomsättningen.

Vi har i denna uppsats använt oss av en kvalitativ metod, där den empiriska datan har samlats in genom intervjuer med chefer, teamchefer och medarbetare från två olika Willys-butiker i Göteborgsområdet. För analys av empirin har lämpliga teorier valts ut.

På dagens arbetsmarknad tenderar människor att byta arbete allt oftare än tidigare. Dagligvaruhandeln ses ofta som en bransch där de anställda har annan huvudsaklig sysselsättning, exempelvis studier. Det är även en bransch som omfattas av tidsbegränsade anställningar, vilket i sig kan medföra höga personalkostnader. Detta är ett ämne som vi kommer att studera vidare.

Studiens resultat angående vilka faktorer som tros påverka medarbetarnas motivation skiljer sig åt utifrån chefs- och medarbetarperspektivet. Studien visar även att lönen inte är den största motivationsfaktorn, utan att personlig utveckling och trivsel på arbetsplatsen ses som minst lika betydelsefulla för medarbetarna på företaget.

Nyckelord: Motivation, personalomsättning, medarbetare, chef

Abstract

A workplace that is not considered motivating enough for an individual, may lead to the individual voluntarily leaving the company. The trend regarding changing your place of work requires more time and effort from the employer to attract, motivate and keep the employees. Therefore, it is crucial for organizations to motivate their employees well enough to keep them within the company.

The aim of this study is to examine how the food retailer Willys AB is working with motivating their employees and which factors that affects the motivation at the workplace. This paper will further examine if there is any connection between the employee's motivation and the high employee turnover rate.

In this study, a qualitative method has been used. The empirical data have been collected through several interviews with managers, team leaders and coworkers from two different stores in the Gothenburg area. In order to analyze the empirical findings, suitable theories have been selected.

In today's labor market, individuals tend to change their place of work more often than before. The food retail industry is often being seen as an industry where the employees have another main occupation, for example studies. It is also an industry with fixed-term employments, which can result in high labor costs.

The result of this study regarding which factors that are believed to affect the motivation of the coworkers differs from a manager's perspective and a coworkers' perspective. The study shows that it is not only the salary that is the greatest and most important motivational factor, but also personal development and to have a pleasant environment at work are equally important for the employees at the company.

Key words: motivation, employee turnover, co-worker, manager.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problembakgrund	6
1.1.2 Motivation	6
1.1.3 Personalomsättning	6
1.1.3.1 Willys AB	7
1.2 Tidigare forskning	7
1.3 Problematisering	8
1.4 Syfte	9
1.5 Frågeställningar	9
2. Teori	10
2.1 Detaljhandeln	10
2.2 Svensk arbetsmarknad	10
2.2.1 Kollektivavtal	11
2.3 Arbetsmotivation	11
2.4 Lojalitet till sin arbetsgivare	12
2.5 Att behålla medarbetare	13
2.6 Personalomsättningskostnader	14
3. Metod	15
3.1 Val av metod	15
3.2 Datainsamling	16
3.3 Val av undersökningsobjekt	17
3.3.1 Beskrivning av butiker och informanter	18
3.3.1.2 Butik 1	18
3.3.1.3 Butik 2	19
3.4 Genomförande	20
3.5 Dataanalys	20
3.6 Forskningsetiska principer	21
3.7 Etiska problem	22
3.8 Tillförlitlighet	22
3.9 Trovärdighet	22
3.10 Metodkritik	22
4. Empiri	23
4.1 Butik 1	23
4.2 Butik 2	27
4.3 Sammanfattning	30
5. Analys	30
5.1 Att motivera och behålla medarbetare	30
5.1.1 Dialog, respons och beröm	30
5.1.2 Lojalitet	31

5.1.3 Lön och andra förmåner	32
5.1.4 Utvecklings- och karriärmöjligheter	33
5.2 Personalomsättning	34
5.3 Att lämna dagligvaruhandeln och trenden att fler byter arbete	35
5.4 Sammanfattning	36
6. Slutsats	37
6.1 Slutdiskussion	37
6.2 Förslag till vidare forskning	38
7. Referenslista	39
8. Bilagor	44
Intervjuguide 1- Chef och teamchef	44
Intervjuguide 2- Medarbetare	46

1. Inledning

Detta avsnitt inleds med en problembakgrund kring det aktuella ämnet som sedan övergår till en kort presentation av tidigare forskning. Därefter redogörs en problematisering som avslutningsvis mynnar ut i studiens syfte och frågeställningar.

1.1 Problembakgrund

I dagens samhälle är det vanligt med arbeten som inte kräver en eftergymnasial utbildning. Dessa arbeten kallas *enkla jobb*, och är ofta förekommande inom branscher som handel, service och försäljning (Statistiska Centralbyrån, 2018). Personalen består vanligtvis av yngre medarbetare som säger upp sig inom ett år för att vidareutbilda sig, samtidigt som den äldre generationen går i pension (ibid). I dessa branscher är därför personalomsättningen hög, vilket medför stora kostnader för företagen (Wiklund, Ahlén, Beckman, & Karlsson, 2015).

1.1.2 Motivation

Idag är motivation ett ämne som står i fokus när organisationer och deras möjligheter att nå framgång studeras (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009). Begreppet motivation kan förklaras som i vilken utsträckning en människa väljer att engagera sig (Mitchell, 1982). Alla människor drivs och motiveras av olika saker, eftersom alla har olika behov. Därför är det viktigt att ett företag urskiljer medarbetarnas behov för att förstå vad som motiverar dem (Hughes, Ginnett & Curphy, 2002). Mundhra och Wallace (2011) förklarar att en viktig faktor för att personal ska välja att stanna kvar på en arbetsplats är att chefen motiverar dem på olika sätt. Garland Parker (2011) påpekar hur viktigt det är att en chef kommunicerar de förväntningar som ställs på personalen. För att skapa motivation på en arbetsplats måste chefen därför vara tydlig med sitt ledarskap och ha en tydlig utvecklingsplan för medarbetaren i företaget (ibid).

Motivation på arbetsplatsen kan avgöra om personalen väljer att stanna kvar eller lämna organisationen (Johansson & Johrén, 2011). Personalomsättningen kan därmed påverkas genom att medarbetare säger upp sin tjänst på grund av bristande motivation på arbetet. Anställda som endast stannar kvar på sin arbetsplats på grund av arbetsmiljön är de som inte känner sig motiverade att prestera i sina arbeten (Johansson & Johrén, 2011)

1.1.3 Personalomsättning

Personalomsättning kan beskrivas som ombytet av personal mellan yrken och arbeten, och omfattas av att både frivilligt och ofrivilligt lämna en arbetsplats (Abbasi & Hollman, 2000). Den personalomsättning som är ofrivillig kan ses som ett beslut av arbetsgivaren, och den frivilliga innebär istället att den anställde väljer att avsluta sin tjänst på företaget

(Temkar, 2013). Personalomsättning beräknas genom antalet som slutat sin anställning under en period i relation till antalet anställda på företaget (Svenskt Näringsliv, 2018).

Handels-, hotell- och restaurangsektorn är den sektor med näst högst personalomsättning i Sverige (Svenskt Näringsliv, 2018). Mellan år 2016-2017 var det 38 % respektive 40 % som började och slutade inom sektorn, jämfört med endast 18% som började och 20% som slutade inom industrisektorn (ibid). En anledning till varför dagligvaruhandeln har en hög personalomsättning är att efterfrågan går upp- och ner, beroende på vilken tid på dagen, vilken dag i veckan eller tid på månaden det är (Wiklund et al, 2015). Detta leder till att personalbehovet varierar, och för att täcka upp de mest intensiva perioderna används visstidskontrakt. Visstidskontrakt är tidsbegränsade anställningar som gäller under en viss tid med ett specifikt start- och slutdatum (Landsorganisationen i Sverige, 2018). Detta möjliggör för cheferna att endast sätta in personal när kundtillströmningen ökar, exempelvis vid högtider, helgdagar eller vid löneutbetalningar (ibid).

1.1.3.1 Willys AB

Willys AB är en del av Axfoodkoncernen som tillsammans med bland annat Hemköp och Mathem.se utgör en av Sveriges största bolag inom dagligvaruhandeln. Företaget är även en av Sveriges ledande lågpriskedjor (Axfood, 2019). Att Willys AB har en hög personalomsättning är något som kan bekräftas av oss själva och de erfarenheter vi har från organisationen. Vi båda har arbetat på två olika Willys-butiker, en större med ca 80 anställda och en mindre med ca 15 anställda. Vi själva har därför observerat problematiken gällande personalomsättningen på nära håll. Detta i form av anställda som börjar och slutar på företaget relativt ofta. Vi har sett att det skapar problem för ledningen och vi är därför intresserade att undersöka hur det kan hanteras och förhoppningsvis kan vår studie bidra med förslag på lösningar.

1.2 Tidigare forskning

En undersökning som genomförts visar att motivationen på en arbetsplats är nära relaterat till valet som berör att stanna eller lämna en organisation (Johansson & Johrén, 2011). Känslor som otrygghet eller oro är vanligt bland de anställda när en medarbetare väljer att lämna organisationen. Detta medför att motivationen sänks bland personalen som är kvar i verksamheten (ibid). Två faktorer som påverkar personalens beslut att lämna eller inte lämna arbetsplatsen är arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse. Verksamheter med alltför strukturerade arbetsuppgifter riskerar att förlora medarbetare. Detta på grund av att de anställda känner sig omotiverade och att deras arbetsuppgifter är enformiga och inte tillräckligt utmanande (ibid).

Hult (2004) genomförde en studie kring arbetstagares lojalitet gentemot sin arbetsgivare. Det som framkom var att svenskar generellt sett har en lägre lojalitet mot sin arbetsgivare än i länder som exempelvis USA. Däremot har svenskar i allmänhet en hög arbetsmoral, och arbetstagare tenderar att i dagsläget visa mer lojalitet till arbetsgivaren på grund av en osäker arbetsmarknad med flexibla anställningar (Hult, 2004). Kön och ålder är två element som kan komma att påverka hur lojal arbetstagaren är till sin arbetsgivare (Hult, 2004). Vad avser ålder så tenderar yngre medarbetare att resa, studera och byta arbete mer frekvent än tidigare, vilket gör att deras lojalitet minskar. Gällande kön så visade studien på att lön är den viktigaste faktorn för män, medan kvinnor tycker det mest väsentliga är att ha ett arbete som är intressant. Detta beskriver lojalitet utifrån två förhållanden: lojalitet på grund av lön eller lojalitet med hänsyn till intresse för arbetet (Hult, 2004).

1.3 Problematisering

Ett resultat av svårigheterna med motivation och hur det kan användas i organisationer skildras av den höga personalomsättningen som råder i detaljhandeln (Turner, 1994). Den höga personalomsättningen som detaljhandeln handskas med är en utmaning för de flesta stora dagligvarukedjor (Storesupport, 2016). Att detaljhandeln betraktas som en genomgångsbransch bottnar i att branschen utmärker sig av den stora delen yngre personal som endast arbetar inom handeln något år innan de letar sig vidare (ibid). Detta är en orsak till att detaljhandeln kännetecknas av en förhållandevis hög personalomsättning jämfört med andra branscher. Personalomsättningen i handelsbranschen är tio procentenheter högre än branschsnittet (Svenskt Näringsliv, 2018). Med en hög andel personal som börjar och slutar på en arbetsplats ställs högre krav på organisationerna i form av att motivera de anställda för att stanna kvar på arbetsplatsen.

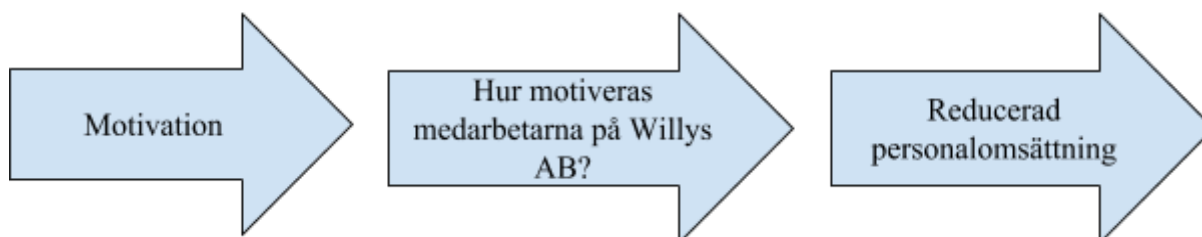
Redan under 1920-talet upptäcktes det att det fanns andra motiv än lönen som påverkade prestation och inställning på en arbetsplats (Granberg, 2016). Externa faktorer som exempelvis lönen ger ingen långvarig motivation, och ses därför som en typ av yttre motivation (Kohn, 1993). En individ som värdesätter utveckling och lärande kan istället skapa sig en inre motivation, vilket kan bidra med en högre tillfredsställelse och motivation på arbetet under en längre tid (Oldham & Hackman, 2010). Adair (2006) framför vikten av att inte bara förlita sig på motivationsteorier utan att se till varje individ och vilka faktorer den motiveras av, då dessa faktorer skiljer sig åt från person till person. Dessa faktorer kan exempelvis vara ansvar, lön och respons.

Två sociala faktorer som har en inverkan på motivation och arbetsprestation inom detaljhandeln är att ha en interaktion med andra samt feedback (Oldham & Hackman, 2010) Normann (1992) redogör för att ett problem för personal inom serviceyrken är att många anställda i företagen inte har möjlighet till personlig utveckling. Normann (1992) hävdar även

att en organisations framgång ibland kan vara beroende av personal som är skicklig, men omotiverad.

Utifrån ovanstående problembakgrund kan det noteras att ett observerat problem i dagligvaruhandeln är att många medarbetare beslutar att lämna sin anställning inom denna bransch. Att medarbetarna lämnar företaget resulterar i en hög personalomsättning, vilket medför höga kostnader för organisationen. Detta kan kopplas till en bristande motivation bland de anställda.

En lucka i forskningen som vi är intresserade av att undersöka är vad som påverkar personalens motivation på en dagligvarukedja, och detta sett utifrån både ett chefs- och medarbetarperspektiv. Våra valda teorier tar endast upp vad som motiverar människor i arbetet generellt men tar inte hänsyn till bransch, och det hade därför varit intressant att applicera teorierna på dagligvaruhandeln. Vi har sedan tidigare ingen kännedom kring vilka strategier Willys AB använder för att motivera sina medarbetare, och vill studera detta ämne djupare. Vi vill därför undersöka hur Willys AB arbetar med motivation, och vilka motivationsfaktorer som påverkar personalen. Det hade varit intressant att se om arbetet kring motivationsfaktorer kan reducera personalomsättningen. Vad avser denna relation har vi försökt illustrera detta i figuren nedan. Detta återspeglar vår studies syfte och frågeställningar.



1.4 Syfte

Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse kring vilka motivationsfaktorer som påverkar personalen på Willys AB.

1.5 Frågeställningar

Baserat på syfte och problematisering kommer vi i denna studie att undersöka följande frågeställningar:

- Vilka faktorer tror ledningen påverkar medarbetarnas motivation, och stämmer detta överens med medarbetarnas uppfattning?*
- Hur kan personalen motiveras för att stanna kvar på arbetsplatsen?*

2. Teori

I nedanstående avsnitt kommer vi att redogöra för vilka teorier som är av betydelse för vår studie. Dessa kommer i enlighet med vårt syfte och frågeställningar utgöra grunden för vår analys. Avsnittet kommer inledas med en redogörelse av detaljhandeln och svensk arbetsmarknad. Därefter kommer teorier om motivation i relation till arbete tas upp, samt begreppet lojalitet och att behålla sina medarbetare. Kapitlet avslutas sedan med en förklaring av begreppet personalomsättning och vilka kostnader det medför.

2.1 Detaljhandeln

Detaljhandeln är den verksamhet i distributionskedjan där varor i sista led förmedlas till konsument (Nationalencyklopedin, 2018). Detaljhandeln utgörs av två grupper i huvudsak, vilka är dagligvaruhandeln och sällanköpsvaror. Sedan runt år 2010 har de större dagligvarukedjorna som består av bland annat Willys, Hemköp, ICA och Coop ökat sin försäljning markant (ibid). Detta samtidigt som en utveckling skett inom dagligvaruhandeln, där mindre butiker ersatts av större butiker som även benämns *stormarknader* (ibid). Dessa stormarknader ligger oftast i utkanten av städerna, men även i bra trafiklägen för en stor kundtillströmning. Konkurrensen har varit störst för mellanstora butiker, medan närbutiker inte påverkats lika mycket av stormarknadernas framträdande. För att bemöta konkurrensen på marknaden har varje butikskedja egna varumärken och kundlojalitetsprogram för att differentiera sig (Nationalencyklopedin, 2018).

2.2 Svensk arbetsmarknad

Heyman och Sjöholm (2018) skriver att förändringar i priser på produkterna och köparens preferenser påverkar arbetsmarknaden. När efterfrågan på en viss vara eller tjänst ökar leder det till att arbetskraften som producerar denna vara eller tjänst ökar. En ökad efterfrågan på arbetskraft leder även till ökade löner. Arbetskraften kännetecknas av den del av befolkningen som är i arbetsför ålder, vilket i Sverige är mellan åldrarna 15-74 år (Statistiska Centralbyrån, 2018). Vad avser begreppet arbetstagare, så beskrivs dessa som de personer som är arbetare i privat eller offentlig tjänst (ibid). Under en längre tid har vi i Sverige upplevt att efterfrågan på högutbildad arbetskraft har utvecklats i högre takt än efterfrågan på arbetskraft med lägre utbildning (Heyman & Sjöholm, 2018). 27 % av Sveriges befolkning har minst en treårig eftergymnasial utbildning år 2017, vilket är en ökning på 16 % från år 2000 (Statistiska Centralbyrån, 2018). År 2016 fanns det cirka 4,4 miljoner anställda på den svenska arbetsmarknaden, och ungefär 78 000 av dessa arbetar inom dagligvaruhandeln (ibid).

2.2.1 Kollektivavtal

De flesta arbetsplatserna i Sverige omfattas av ett kollektivavtal, vilket innebär att fack och arbetsgivare kommer överens om ett avtal som reglerar löner och anställningsvillkor. I ett sådant avtal bestäms bland annat vad som gäller vid anställning och uppsägning, ersättningen vid obekvämt arbetstid och övertid samt när arbetstagaren har rätt till betald ledighet. Att ha kollektivavtal på en arbetsplats är en både en trygghet och säkerhet för personalen som arbetar på företaget. Avtalet säkrar att arbetstagaren har rätt lön, är garanterad löneökning samt bra arbetsvillkor. I de fall ett kollektivavtal saknas på en arbetsplats, kan chefen själv bestämma lönen till de anställda (Handelsanställdas förbund, 2018).

2.3 Arbetsmotivation

Granberg (2016) framför att det redan under 1920-talet framgick att det fanns andra motiv än lönen som påverkade prestation och inställning på en arbetsplats. Författaren menar att något av det viktigaste som finns på en arbetsplats är sociala relationer mellan de anställda, och särskilt den mellan medarbetare och chef. En studie som visar hur stor betydelse den sociala relationen har på arbetet är den som ägde rum på Western Electric's fabrik i Hawthorne, USA. Här undersöktes det vilka faktorer som kunde påverka produktionsresultaten i arbetslaget. Det fastställdes att resultaten ökade då personalen fick uppmärksamhet. Under 1930-talet fick forskare ett stort intresse av att undersöka hur organisering, arbetsinnehåll och sociala relationer påverkar motivation och ledarskap (ibid).

En individ som känner sig motiverad i arbetet kan även uppfatta sina arbetsuppgifter som viktiga. En motiverad individ kan relatera sin arbetsprestation till känslan av tillfredsställelse (White & Bryson, 2013). Detta bidrar till att personalen blir engagerade i sitt arbete, vilket i längden gynnar företaget (Bolman & Deal, 2015). Om medarbetarna i en organisation känner sig omotiverade och otillfredsställda kan det leda till att de gör motstånd eller lämnar organisationen (ibid). Det är därför viktigt att ledningen lyssnar på personalens behov av motivation på arbetsplatsen. På så sätt kan de stora personalkostnaderna som uppstår när medarbetare väljer att lämna företaget undvikas (ibid). Garland Parker (2011) skriver i sin artikel hur viktigt det är att kommunicera de förväntningar som ställs på personalen. Han menar även att brist på kommunikation är en bidragande faktor till att personal väljer att lämna organisationen. För att skapa motivation på en arbetsplats måste chefen vara tydlig med sitt ledarskap och ha en tydlig utvecklingsplan för medarbetaren i företaget (ibid).

Angelöw (2002) skriver om att det skapas friskare arbetsplatser genom att utveckla ett positivt arbetsklimat där fokus ligger på en hög arbetsglädje, och att det behövs ett medarbetarfokus där de anställda involveras och känner sig motiverade. Angelöw (2002)

betonar vidare vikten av att ge positiv återkoppling på vad som görs bra och uppmuntra nya, önskade beteenden och färdigheter. Detta är ett sätt att skapa motivation hos sina anställda.

Att få beröm och uppskattning på sin arbetsplats är något som de flesta tycker är viktigt. Människor är beroende av bekräftelse och vill gärna få höra när de gjort något bra. Russberg och Angelis (2018) framför att det är viktigt att komma ihåg att alla medarbetare utför bra saker. Även de som kanske inte kommer med den bästa lösningen eller utför sina arbetsuppgifter snabbast gör också ett bra jobb. Som chef kan det vara bra att påminna sig själv att även dessa medarbetare vill få beröm. Beröm i detta sammanhang innebär att bli sedd, hörd, uppskattad eller bekräftad (Russberg & Angelis, 2018)

2.4 Lojalitet till sin arbetsgivare

Det är viktigt för en arbetsgivare att förstå inställningen hos lojala medarbetare, för att chefen på så sätt ska kunna utveckla långvariga strategier för att behålla medarbetaren inom företaget. En lojal medarbetare uppfattar sitt arbete som intressant och utmanande, och vet även vad chefen har för förväntningar på den (Stieb, 2006).

I Svenska Akademiens orddlista (2015) beskrivs begreppet lojalitet som en individ som är pålitlig, solidarisk och laglydig. Arvidson och Axelsson (2014) redogör för en mängd olika definitioner av begreppet, vilket gör det svårt att få en klar förklaring av vad det faktiskt innebär. Lojalitet behöver inte innebära hängivenhet mot en annan individ, utan idag är det vanligt att en individ är lojal mot sig själv och den strävar efter en ökad måluppfyllelse i sin karriär (ibid).

Heery och Noon (2008) beskriver lojalitet som ett osynligt, psykologiskt kontrakt mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. De förklarar det som ett avtal parterna emellan som utvecklas utifrån de förväntningar de har på varandra. Ett exempel kan vara en arbetstagare som är början av sin karriär och därmed inte kräver någon hög lön eller kompetensutveckling av företaget. Detta leder till att företaget inte heller har några högre krav på arbetstagarens prestationer i företaget. Däremot kan arbetstagaren förvänta sig en högre lön i samband med dess utveckling i företaget, och i utbyte förväntar sig företaget bättre prestationer från arbetstagaren (Heery & Noon, 2008).

Vad som vidare avser lojalitet gentemot sin arbetsgivare, talar Furåker (2009) om lojala och illojala arbetstagare, och hur de kan uttrycka sig om exempelvis ett missnöje kring arbetsvillkoren uppstår. Furåker (2009) fortsätter med att det ibland kan kännas svårt för arbetstagare att kommunicera om missnöjen kring arbetsvillkoren. Den främsta anledningen till detta är fruktan för hur arbetsgivaren skulle reagera, vilket i slutändan kan komma att leda till en uppsägning. Illojala arbetstagare kommunicerar istället öppet om sina arbetsvillkor jämfört med de mer lojala arbetstagarna. Furåker (2009) menar att en teori kan vara att en

lojal arbetstagare avstår från att uttrycka sig negativt om företaget till sina kollegor för att inte ses som illojal. Det kan även bero på att en lojal arbetstagare är tillfredsställd med arbetsvillkoren hos företaget (ibid).

2.5 Att behålla medarbetare

Kundu och Lata (2017) skriver att organisationer kan förvänta sig en hög personalomsättning vid avsaknad av väl implementerade strategier för att behålla sina medarbetare. Cloutier, Felusiak, Hill och Pemberton-Jones (2015) tar upp att en central faktor för ett företags framgång är att försöka behålla sina anställda. Genom att kvarhålla sin personal skapas en form av balans, tillväxt och intäkter. De redogör även för viktiga element att beakta för att behålla sina anställda i form av att ha en effektiv kommunikation, anställa en diversifierad personalstyrka med kunniga människor samt erbjuda medarbetarna utveckling och utbildningar för att i största mån behålla sin personal (ibid).

Garland Parker (2011) beskriver att brist på dialog är en anledning till varför medarbetare är missnöjda i en organisation. En tvåvägskommunikation med de anställda gör att de känner delaktighet och glädje i arbetet, vilket också kan skapa lojalitet. Författaren skriver vidare om att motivation är ett viktigt element för framgång i företaget. Benson och Dundis (2003) skriver om lönen som en stor motivationsfaktor som påverkar de anställda. Vroom hävdar enligt Parijat och Bagga (2014) att det istället är viktigast att nå personliga mål. Motivation kan skapas genom att ge beröm, se till att alla arbetar mot samma mål och att visa uppskattning. För att motivera och engagera sin personal krävs tydliga mål och planer för utveckling i form av exempelvis utbildning. Utbildning gör att de anställda breddar sin kunskap men kan också öka deras intresse för arbetet (ibid).

Cloutier et al. (2015) skriver även att orsakerna till att medarbetare lämnar organisationen oftast handlar om att medarbetaren är stressad, saknar utbildning, inte känner sig uppskattad eller får för lite lön. Detta styrks även av Garland Parker (2011) som redogör för att orsaken till att medarbetare söker andra jobb i första hand är att de får för lite betalt, inte har tillräckliga möjligheter att utvecklas karriärmässigt eller vill testa något nytt.

Detaljhandeln är en bransch där organisationer ofta kan ses som språngbrädor, "*stepping stones*", där medarbetarna endast är temporärt eftersom de strävar efter yrken i andra verksamheter (Danilov & Hellgren, 2010). En stor del av personalen är därmed deltids- eller behovsanställda. Bender, Contacos-Sawyer och Thomas (2013) hävdar att kompensationer och andra förmåner är betydelsefullt för att behålla sin personal. Genom olika monetära ersättningar kan personalen lockas att ta sig an nya åtaganden i organisationen, och på så sätt möta förändringar eller krav från omgivningen på ett bättre sätt (ibid). Ett incitament att tjäna pengar ändrar däremot inte medarbetarnas attityder eller hur de beter sig (Kohn, 1993). Det fungerar snarare som en yttre motivation, och kan endast påverka vad medarbetarna gör

temporärt. Ett monetärt incitament skapar därför inget långvarigt engagemang (ibid).

Genom att summera tidigare studier och forskningen kring hur personalen ska motiveras för att stanna kvar på företaget kan vi hitta några liknande punkter som tas upp. I vår rapport kommer vi i därför lägga fokus på dessa element, då de kännetecknas som faktorer för ett framgångsrikt arbete att motivera och behålla sin personal. Dessa utgörs av att ha en dialog mellan chef och medarbetare, lön eller andra förmåner, utvecklings- och karriärmöjligheter samt respons och beröm (Garland Parker, 2011; Benson & Dundis, 2003; Bender, Contacos-Sawyer & Thomas (2013); Cloutier et al, 2015; Vroom, 2014). Dessa kriterier har sammanfattats i nedanstående tabell.

Tabell 1 - Faktorer för framgångsrikt arbete för att motivera och behålla sin personal.

<i>-Dialog mellan chef och medarbetare</i>
<i>-Lön eller andra förmåner</i>
<i>-Utvecklings- och karriärmöjligheter</i>
<i>-Respons och beröm</i>

2.6 Personalomsättningskostnader

Personalomsättning är ett mått på en organisations rotation av anställda på arbetsmarknaden, både mellan olika företag, yrken och typer av arbeten (Abbasi & Hollman, 2000).

Personalomsättningen kan beräknas genom antalet medarbetare som anställdes de senaste året och antalet som avslutat sin tjänst på företaget (Svenskt Näringsliv, 2018). En hög omsättning på personalen är en av de största anledningarna till en minskad produktivitet i en organisation, och det finns flertalet orsaker till att människor byter arbete (ibid). I en undersökning gjord av Lee, Huang och Zhao (2012) konstaterar de att det finns ett förhållande mellan arbetarnas engagemang och personalomsättning, då en högre nivå av arbetstillfredsställelse, lön och engagemang gör att medarbetarnas intentioner att lämna företaget minskar.

När en medarbetare väljer att lämna en organisation så kan det bli tufft för ledningen att fylla de tomrum som uppkommer (Ghosh, Rachita, Prasad & Joshi, 2013).

Personalomsättningskostnader omfattar de utgifter som lagts på medarbetarnas utveckling och de olika utbildningarna som erbjuds inom organisationen. Cascio (1991) skriver att då medarbetaren lämnat organisationen så fortsätter kostnaderna att öka. Detta i form av rekryteringskostnader bestående av annonsering av tjänsten, granskning av de sökande och deras referenser samt utbildning för de nyanställda. När organisationen hittat en passande kandidat ska den också integreras på arbetsplatsen (ibid).

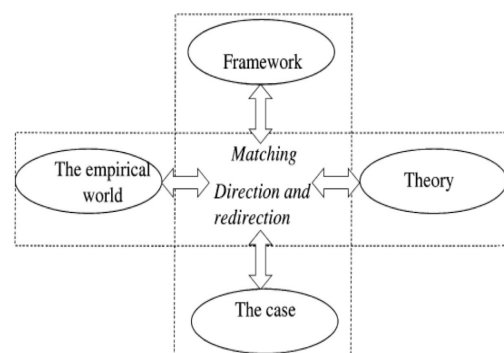
Ghosh et al. (2013) skriver att det inte är endast kostnader för personalomsättning som påverkas, utan att även organisationens rykte kan komma att skadas när personal lämnar företaget. En hög personalomsättning kan skapa osäkerhet och minskad produktivitet i organisationen, vilket kan leda till att nuvarande medarbetare söker sig till andra företag. För att minska stora personalkostnader i en organisation, bör frågor som rör medarbetarnas avgång undersökas (ibid). Personal som själva väljer att lämna företaget kallas för *frivillig personalomsättning* (Temkar, 2013). De allra vanligaste faktorerna till varför medarbetare väljer att avgå är vanligtvis stressrelaterat, brist på engagemang hos medarbetaren eller dålig arbetsmiljö i företaget (Ghosh et al, 2013).

Från ett perspektiv sett utifrån organisation, kan det enligt Abelson och Baysinger (1984) vara lika kostsamt att behålla personal som att inte göra det. Detta beror på hur mycket företaget lagt ner på sin anställda, både vad gäller utbildning och vilken erfarenhet medarbetaren har när de lämnar företaget. Det kräver då att organisationen utbildar nyanställda och försöker integrera dem i organisationskulturen (ibid).

3. Metod

3.1 Val av metod

Valet av metod i denna studie är förenligt med vårt syfte och frågeställningar. I denna rapport har vi därför valt att använda oss av en *systematisk kombination*, som inspireras av och grundar sig i den abduktiva ansatsen att hämta och tolka information (Dubois & Gadde, 2002). En abduktiv ansats beskrivs ofta som en blandning mellan en induktiv och deduktiv metod, där forskaren går fram och tillbaka mellan teori och empiri. En induktiv ansats tillämpas genom att en undersökning utförs där data samlas in, och att denna data sedan styr vilken teori som används. Genom användning av en deduktiv ansats så utgår forskaren istället från en befintlig teori och försöker dra slutsatser om enskilda fall utifrån teorin (Patel & Davidson, 2011).



Genom att använda oss av en systematisk kombination, kan vi i vårt arbete intressera oss för andra, nya variabler eller relationer (Patel & Davidson, 2011; Dubois & Gadde, 2002). En systematisk kombination handlar om att ta fram ett preliminärt teoretiskt ramverk och att därefter starta insamling av empiri och att sedan tolka den data som insamlats. Om empiriska observationer och det nuvarande teoretiska ramverket inte matchar, kan forskaren ändra eller expandera teorin under arbetets gång. Detta är vad som kallas för *matchningsprocess* inom systematisk kombination, se bild ovan (Dubois & Gadde, 2002).

Det är inte ovanligt att empiriska resultat i studier blir som en fristående beskrivning av verkligheten, samtidigt som teorierna inte förankras i empirin och endast blir spekulationer. För att undgå detta problem har vi utgått från den abduktiva ansatsen där vår empiriska data ska stödjas av vårt teoretiska ramverk (Patel & Davidson, 2011). Anledningen till att vi använt oss av en abduktiv ansats är för att vi forskare har fått mer frihet och flexibilitet under studiens gång (Patel & Davidson, 2011). Till våra intervjuer hade vi med oss framtagna frågor som passade ihop med tilltänkta teorier inom vårt avgränsningsområde som berör motivation. Under den första intervjun tillkom det däremot intervjufrågor, vilket gjorde att vårt arbete styrdes i en ny riktning där fokuset skiftades till att studera motivationsfaktorer hos medarbetarna på ett djupare plan. Genom att använda en abduktiv ansats har vårt forskningsarbete inte låst sig vid våra förutbestämda teorier, vilket har bidragit med att vår teori och empiri går hand i hand. Brister med en abduktiv metod är att vi som forskare lätt kan påverkas av tidigare forskning eller erfarenheter kring ämnet (Patel & Davidson, 2011). Detta har vi bemött och försökt undvika genom att vara öppna för all slags information som framfördes under insamlingen av empirin.

3.2 Datainsamling

Vi kommer i denna rapport använda oss av en kvalitativ metod i form av intervjuer, där inhämtning av data sker i verbal form (Patel & Davidson, 2011). På detta sätt får vi tillgång till primärdata, då svaren vi får under vår intervju framställs med avsikt att användas i vårt arbete (ibid). En kvalitativ intervju kan beskrivas som ett samtal mellan en intervjuare och en informant. Individens som leder intervjun belyser ett forskningsproblem genom att ställa frågor utifrån sitt syfte (Patel & Davidson, 2011). Anledningen till att vi valt denna typ av metod är för att en kvalitativ studie ger mer djupgående information om hur informanten tänker och resonerar. Det finns även brister med denna typ av studie i form av att studien oftast utförs på ett litet antal personer samt att det är ett tidskrävande arbete med att transkribera och koda det insamlade materialet (ibid). Det innebär därmed att undersökningen är begränsad och det kan vara svårt att generalisera de insamlade svaren (Patel & Davidson, 2011). Vi har försökt motverka studiens brister genom att intervjua både chefer och medarbetare för att få svar på frågorna utifrån två olika perspektiv och därmed få en bättre helhetsbild.

I denna studie kommer vi att utföra semistrukturerade intervjuer som innebär att större delen av frågorna är förutbestämda och ställs i samma ordning till alla deltagare (Kvale & Brinkmann, 2009). I denna metod bestäms följdfrågor utifrån vad deltagarna svarar. Vi har valt att göra semistrukturerade intervjuer för att kunna styra intervjun i önskad riktning men fortfarande hålla oss inom vårt ämnesområde. Intervjun formas utefter informantens svar och informanten kan själv belysa de aspekter och upplevelser som varit väsentliga att ta upp. En nackdel med den här formen av intervju är att vi som forskare måste ha koll på kandidatens erfarenheter och kompetenser som ska diskuteras under intervjun. Vanligtvis kan det leda till att informanten fastnar på något som leder till att informationen inte håller sig inom det

relevanta området (Kvale & Brinkmann, 2009). Detta har vi försökt dämpa effekten av genom att i början av intervjun redogöra för informanten vad vi vill undersöka i studien.

Sekundärdata är den data som redan finns tillgänglig och som används som information till den egna studien (Patel & Davidson, 2011). En del av vårt använda material i denna studie är litteratur från tidigare undersökningar, artiklar samt webbsidor. Genom att läsa sammanfattningar och kolla på referenslistor från tidigare forskning har vi kunnat använda den mest relevanta litteraturen till vår studie (Patel & Davidson, 2011). För en mer fullständig analys breddas vår insamlade empiri med annan litteratur i form av böcker, hemsidor och artiklar (ibid).

3.3 Val av undersökningsobjekt

Vi kommer i denna studie att utgå från dagligvarubranschen och Willys AB, då det är förenligt med vårt syfte och frågeställning. Willys AB är en av Sveriges ledande kedjor inom dagligvaruhandeln och då vi båda har tidigare erfarenhet från företaget fick vi ett stort intresse att studera just denna organisation. Vi har begränsat oss till två butiker i Göteborgsområdet då vi båda arbetar eller har arbetat på någon av butikerna. Det är även här våra intervjuer utfördes. Fördelarna kring ett undersökningsobjekt vi har en nära relation till är att vi har insikt i företaget. Vårt undersökningsobjekt har också bidragit med flertalet utmaningar gällande objektivitet och neutralitet. Eftersom vi båda är eller har varit anställda på Willys AB har det varit utmanande att samla in och tolka information utifrån ett objektivt perspektiv. Vi har försökt bibehålla en objektivitet genomgående i studien genom att göra neutrala tolkningar och resonemang utifrån vår insamlade data. Vi har därav försökt bortse från våra egna erfarenheter kring ämnet. Genom att endast studera och återge informanternas perspektiv och erfarenheter, har vi försökt motverka uppfattningen av en subjektiv bild av företaget, där vår förkunskap om organisationen kunnat färgat vår insamlade data (Mälardalens Högskola, 2014). Vi har i högsta mån försökt se till att vår personliga referensram inte ska påverka studien (ibid).

I denna studie kommer vi samla in intervjusvar både från chefer och medarbetare. Detta för att våra intervjufrågor ska kunna diskuteras utifrån olika perspektiv. Vi har kommit i kontakt med intervjudeltagarna genom personliga nätverk eftersom vi båda är eller har varit anställda på företaget. Detta var även en stor anledning till varför vi valde just dessa butiker till vår studie. Langemar (2008) påpekar att kvalitativa studier ska sträva efter representativitet och välja intervjudeltagare som anses lämpliga för undersökningens syfte. I denna studie har vi därför valt att göra ett ändamålsenligt urval, där våra intervjupersoner valts utefter deras relevans för vår rapport (Denscombe, 2014). Vi har utifrån förvalda intervjupersoner letat oss fram till ytterligare informanter som valts ut för intervju, dvs icke-slumpmässiga intervjupersoner (Larsen, 2009).

Informanterna som medverkat från de utvalda butikerna kontaktades genom telefon, där de blev tillfrågade om att medverka i vår studie. Vid första kontakt förklarades även studiens syfte och forskningsområde. När vi valt informanter har våra kriterier varit att informanterna ska ha en anställning som utgörs av minst ett arbetspass i veckan och varit anställd i minst ett år. Anledningen till varför vi valt informanter med den anställningen är för att de skall ha en insikt i verksamheten och ha tillräckliga erfarenheter för möjligheten till att besvara våra frågor. Samtliga informanter är i åldrarna mellan 20-40 år, och eftersom studien är anonymiserad kan inga exakta åldrar delges. Vi är medvetna om att detta är ett relativt litet åldersspann, vilket kan ha kommit att påverka studiens resultat.

3.3.1 Beskrivning av butiker och informanter

3.3.1.2 Butik 1

Den första butiken som vi valt att studera är en större butik med 85 anställda, varav ca 40 stycken arbetar i kassalinjen. Butiken består av en butikschef och ett antal teamchefer som alla har ansvar för varsin avdelning, resterande är ordinarie personal. Det finns även roller som kassaledare och kvällsansvariga på butiken, där rollerna innebär att ha översikt och se till att allt fungerar i kassan och övriga butiken. I denna butik används inte ett roterande arbetsschema utan de anställda är placerade på en avdelning, exempelvis i kassan eller i charken. Alla våra valda informanter uppfyller våra kriterier på att ha haft en anställning på minst ett år och minst ett arbetspass i veckan. Här har vi intervjuat fyra personer som beskrivs nedan.

Informant 1: Chef

En butikschef i 30-årsåldern med en anställning på företaget sedan våren 2017. Innan detta har informanten arbetat som butikschef på en annan dagligvaruhandel. Tidigare hade informanten även rollen som kassachef, då arbetsuppgifterna bestod av att göra kassaredovisning, avstämningar och bemanna kassalinjen. Som butikschef är arbetsuppgifterna något annorlunda och består istället av rekrytering, bemanning, beställa varor och se till att allt i butiken fungerar som det ska.

Informant 2: Chef

En teamchef i 30-årsåldern som ansvarar för charkavdelningen. Informanten har en anställning på företaget sedan hösten 2014. Arbetsuppgifterna består precis som ovanstående att beställa varor, varuplock och bemanna avdelningen i form av att det skas finnas tillräckligt mycket personal. Informanten har erfarenhet från dagligvaruhandeln innan anställningen på Willys AB, men då som butiksmedarbetare under 3 år hos en konkurrerande kedja.

Informant 3: Medarbetare

En medarbetare i 20-årsåldern som studerar vid sidan om. Informanten arbetar deltid med ett schema på 20 timmar per månad. Informanten började på nuvarande arbetsplats i maj år

2016, och arbetade innan detta på en annan Willysbutik. Arbetsuppgifterna består av att plocka varor och sitta vid kassan.

Informant 4: Medarbetare

En medarbetare i 25-årsåldern som arbetat i butiken sedan våren 2014. Arbetsuppgifterna är varierande och består av att vara båda kassapersonal, kassaledare och i förbutiken.

Informanten arbetar för närvarande extra vid sidan av studier, och har ett fast schema på 22 timmar per månad. Informanten har tidigare arbetat under somrar och även heltid under två år efter studenten.

3.3.1.3 Butik 2

Den andra butiken som vi har valt att studera är en mindre Willysbutik med ungefär 15 anställda. Butiken är byggd 2014 och består av en butikschef, två teamchefer och resterande är medarbetare. Butikschefen och teamcheferna arbetar heltid och resterande har ett deltidsschema som omfattar ungefär 15-30 timmar i veckan. I butiken arbetas det utifrån ett rullande schema, vilket innebär att personalen arbetar i alla avdelningar. Detta innebär att de anställda gör allt, men i olika perioder. Befattningen som kvällsansvarig finns även i denna butik. Vi har valt att intervjua 4 personer från butiken, och alla informanter uppfyllde våra kriterier på ha en anställning på minst ett år och minst ett arbetspass i veckan.

Informant 5: Chef

En teamchef i 40-årsåldern som har arbetat i nuvarande verksamhet sedan butiken öppnade år 2014. Informanten har flera års erfarenhet av matbutik sedan tidigare och är bekväm i rollen som teamchef. Informanten arbetar heltid men arbetar också mycket övertid.

Arbetsuppgifterna som rollen omfattar är att räkna pengar, göra kassaredovisning varje morgon och beställning av kolonial-och färskvaror.

Informant 6: Chef

En teamchef i 25-årsåldern som arbetar heltid med fasta tider, men det blir ofta mycket övertid när det är mycket att göra. Arbetsuppgifterna består av att bemanna butiken, göra beställningar och plocka varor. Informanten har varit anställd i butiken sedan 2013.

Informant 7: Medarbetare

En medarbetare i 20-årsåldern som arbetar deltid med ett schema på 25 timmar per månad. Informanten påpekar även att det alltid arbetas fler timmar än vad som står på kontraktet, då det ofta behövs extrapersonal på kvällarna. Informanten har ingen erfarenhet från matbutik sedan innan. Informanten har varit anställd på butiken sedan mitten av 2017.

Arbetsuppgifterna varierar mellan att sitta i kassan och att plocka upp varor.

Informant 8: Medarbetare

En medarbetare i 20-årsåldern som arbetar deltid med ett kontrakt på 23 timmar per månad.

Informanten har varit anställd sedan oktober 2016 och har tidigare arbetat på en annan Willysbutik. Arbetsuppgifterna är varierande från dag till dag och kan omfatta påfyllning av varor i butiken eller att sitta i kassan.

3.4 Genomförande

Vi började med att kontakta båda butikerna via telefon, där vi fick kontakt med en butikschef respektive teamchef. Vi redogjorde syftet med vår undersökning och förklarade för båda butikerna vilka befattningar vi var intresserade av att intervjua. Även medarbetarna blev tillfrågade om att medverka via telefon. Efter att samtliga informanter framfört sitt medgivande att medverka i vår studie kunde vi påbörja intervjuerna på butikerna.

Veckorna efter telefonsamtalet genomfördes intervjuerna med samtliga informanter. Intervjuerna hölls i de utvalda butikerna. Inledningsvis intervjuade vi chefer och teamchefer, och därefter intervjuades medarbetarna. Vi valde även att spela in samtliga intervjuer för att underlätta vår transkribering. Fördelen med att spela in intervjuerna är att informanternas svar registreras korrekt (Patel & Davidson, 2011). Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer för att kunna få en djupare förståelse för informanten, men att samtidigt hålla oss till våra förutbestämda frågor inom vårt valda ämnesområde.

3.5 Dataanalys

I vårt arbete har vi använt oss en metod som grundar sig i ett abduktivt arbetssätt, vilket kallas systematisk kombination. Detta har bidragit till att teorin utgjort ett preliminärt ramverk för framtagande av vår intervjuguide (Dubois & Gadde, 2002). Teorierna i sig har påverkat och satt sin prägel på de intervjuer vi har haft med chefer och medarbetare. Detta har också bidragit till att arbetets riktning styrts om, och att frågeställningarna ändrats allt eftersom. Efter att insamling av empiri sammanställts har också teorier justerats och tillkommit för att bättre komplettera den insamlade empirin (ibid). Fördelarna med att använda sig av en systematisk kombination är att det skapas ett berikande utbyte av idéer mellan oss undersökare och våra informanter. Vi som undersökare blir inte heller låsta i lika hög utsträckning som vi skulle blivit genom att endast arbeta induktivt eller deduktivt. Vi kan genom detta arbetssätt komplettera våra teorier utefter vilken empiri vi samlat in, för att dessa ska gå hand i hand (Dubois & Gadde, 2002).

De olika delarna som presenteras i denna studie har sin utgångspunkt från studiens teoretiska referensram som berör områdena motivation och personalomsättning. Intervjufrågorna som ställts grundar sig i dessa områden, och frågorna har utformats något olika beroende på om de är riktade till chefer och teamchefer eller medarbetare. Chefer och teamchefer fick frågor som handlade om hur de kan påverka och motivera sina anställda till att känna en meningsfullhet i sina arbeten och även stanna kvar på företaget. Medarbetarna fick frågor som bland annat

inkluderade vad som motiverar dem på arbetet. Frågorna berörde även hur de tycker cheferna kan arbeta för att öka deras motivation, samt vad cheferna kan ta till för åtgärder om medarbetarna känner sig omotiverade.

För att undvika risker med att insamlad data ska gå förlorad, har vi transkriberat all data och material löpande under arbetets gång (Bryman & Bell, 2017). Detta har gjorts en till två dagar efter respektive intervju. Allt intervjumaterial har vi förvarat i våra privatägda mobiltelefoner och datorer. Mobilerna har en funktion med faceID och fingeravtryckssensor, och datorerna kräver lösenordskod. Detta innebär att ingen utomstående har kunnat ta del av informanternas identiteter.

3.6 Forskningsetiska principer

Studien utgår från de fyra etiska huvudkraven som vetenskapliga rådet utformat: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet, 2007:7-14). Dessa krav fungerar som riktlinjer för studien och förklaras nedan:

Informationskravet

I samband med intervjun informerade vi deltagarna om undersökningens syfte. Vi berättade även om upplägget på intervjun för att deltagaren skulle kunna förbereda sig. Vi informerade om och var tydliga med samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2007: 7-14).

Samtyckeskravet

Vi har i enlighet med den andra forskningsetiska principen fått samtycke från vår intervjuperson att svara på våra frågor samt att använda denna information i vår rapport (ibid).

Konfidentialitetskravet

I vår undersökning har vi endast namngett företagets namn samt informantens befattning i organisationen, arbetad tid på företaget och vilket åldersspann den tillhör. Vi kom överens med deltagaren att undersökningen skulle vara anonym och att namn eller specifik ålder därmed inte skulle anges i undersökningen (ibid).

Nyttjandekravet

Vi informerade deltagarna om att intervjuerna endast skall användas med vår undersökning som syfte (ibid).

3.7 Etiska problem

Eftersom att vi båda är eller har varit anställda på Willys AB, kan det uppfattas som att vi har en partisk roll i undersökningen. Vi kommer inte att delta i intervjuerna för att på så sätt vara så objektiva som möjligt. För att motverka subjektivitet har vi försökt samla in och tolka vår empiriska data med ett öppet sinne.

3.8 Tillförlitlighet

Det är viktigt att den data vi samlar in är tillförlitlig och korrekt, då detta avgör rapportens pålitlighet (Denscombe, 2014). För att säkerställa att vi tolkat insamlad data på rätt sätt, frågade vi intervjupersonerna om vi gjort en korrekt tolkning av svaren vi fått i slutet av intervjun. Intervjupersonerna gavs även möjlighet att validera materialet innan det publicerades i vår rapport. Genom att använda mer vardagliga ord och undvika negationer har vi försökt få en högre tillförlitlighet i rapporten. För att utesluta att överföring av information sker på ett felaktigt sätt, valde vi att spela in intervjuerna och därefter transkribera dem (ibid).

3.9 Trovärdighet

Materialets och rapportens trovärdighet har åstadkommit genom att koppla informationen vi fått i intervjuerna till teorierna vi har för avsikt att använda för analys (Patel & Davidson, 2011). Vi har försökt att använda oss av passande mätinstrument samt att vara mycket noggranna för en högre grad av trovärdighet. Eftersom vår studie är kvalitativ är däremot generaliserbarheten låg. En kvalitativ metod ger vår målgrupp större frihet att lämna sina synpunkter än när en kvantitativ metod används (Larsen, 2009).

3.10 Metodkritik

Vad avser val av metod, är en nackdel med kvalitativa forskningsmetoder tillförlitlighetsproblem. Det är även mer sannolikt att dessa problem uppstår i de kvalitativa metoderna än de kvantitativa. Detta beror på att en kvantitativ forskningsmetod innehåller en hög grad av tillförlitlighet genom standardisering (Patel & Davidson, 2011). Eftersom våra intervjusvar inte kan sammanställas på samma sätt som i en kvantitativ metod blir de mindre tillförlitliga än om de hade kunnat standardiseras. För att minska risken med dessa problem har vi spelat in och transkriberat samtliga intervjuer, för att kunna återge informationen på ett korrekt sätt. För att öka tillförlitligheten i denna rapport hade även vi kunnat intervjua fler personer, både på chefs- och medarbetarnivå. Avseende informanterna som deltagit i vår studie är samtliga mellan åldrarna 20-40 år, vilket är en relativt liten åldersmässig spridning.

Åldersspannet hade kunnat breddas genom att studera fler butiker och intervjuat fler anställda.

4. Empiri

I detta avsnitt kommer studiens empiri att presenteras. Nedan har vi sammanställt en tabell med samtliga informanter som deltagit i våra intervjuer. Avsnittet fortsätter sedan med vårt insamlade intervjumaterial som är presenterat utifrån varje informant. I vår empiri kunde vi åtskilja både likheter och skillnader mellan svaren från chefer och medarbetare, vilket sammanställs i en tabell slutet av avsnittet.

Tabell 2- Informanter som deltagit i intervjuerna

<u>Informant</u>	<u>Befattning</u>	<u>Tid på företaget</u>
<i><u>Butik 1</u></i>		
Informant 1	Chef	2 år
Informant 2	Chef	4 år
Informant 3	Medarbetare	2.5 år
Informant 4	Medarbetare	4 år
<i><u>Butik 2</u></i>		
Informant 5	Chef	4 år
Informant 6	Chef	5 år
Informant 7	Medarbetare	1.5 år
Informant 8	Medarbetare	2.5 år

4.1 Butik 1

Informant 1: Chef

Vad gäller begreppet lojalitet, beskriver informanten en lojal anställd som en medarbetare som ställer upp och hjälper till. Informanten framförde vidare att kommunikationen är en viktig del i organisationen, och berättade om användandet av appen Ipool. I appen kan medarbetarna boka in sig på lediga arbetspass och det går även att nå ut med annan viktig information till de anställda. Vidare berättas det om vikten att berömma och ge positiv respons för att motivera och peppa de anställda, och att detta möjliggörs genom att ha en bra dialog med medarbetarna. Informanten tror att lönen är den främsta faktorn som motiverar

medarbetarna, och att detta framförallt avser den yngre personalen som ofta studerar eller har någon annan huvudsaklig sysselsättning. Ansvar- och ansvarstillägg framfördes som ett medel som kan användas för att få personal att testa nya roller och utvecklas. Ansvar trodde informanten är något som kan "trigga" medarbetarna och att vara ansvarig för en avdelning kan därför få många medarbetare att prestera bättre. Gällande intern rotation redogjorde informanten för de fördelar som finns med att arbeta i en stor butik, i form av att det finns många olika arbetsuppgifter medarbetarna kan testa på. Informanten talar vidare om att en omotiverad medarbetare kan bli tillfrågad ifall den skulle vilja arbeta i någon annan avdelning på företaget. Detta sätt har hjälpt många som står still och tröttnat på sina nuvarande arbetsuppgifter att testa på nya områden. Informanten framför att dagligvaruhandeln och Willys AB ofta ses som en tillfällig arbetsplats, och uttalade sig följande kring varför personalomsättningen är hög:

"Det här arbetet ses inte som ett bra arbete, och att vi har arbetstider som sena kvällar och helger gör att man ställer sig själv frågan varför man ska gå hit. Du kan få ett 7-4 jobb på kontor, och det ger ju mer livskvalitet"

Informanten redogjorde även för hur kämpigt det är med att de anställda inte är intresserade av fasta kontrakt, och att många medarbetare kan tänka sig att byta arbete en gång i halvåret. Det framkom även att Willys AB har arbetat med bemanningsföretag i flera år, men att det ändå är svårt att få tag på personal. Informanten framför att Willys AB som företag skulle kunna ses som mer attraktiva arbetsgivare om butiken skulle stänga tidigare på vardagar och förslagsvis ha stängt på söndagar. Informanten uttryckte sig även följande:

"Det vi kan erbjuda vår personal är fasta kontrakt vilket inte är intressant. Och vi kan även erbjuda lite mer pengar än vad många andra branscher kan göra, men eftersom vi är en kedja så kan vi tyvärr inte påverka lönesättningen"

Informant 2: Chef

Informanten redogör för begreppet lojalitet som kopplat till att en medarbetare kommer i tid till arbetet och att vara på plats, men även att som chef erbjuda sin hjälp då det behövs. Kommunikation på butiken används främst via appen Ipool men även i form av samtal, som är en viktig del i organisationen och för att kunna utveckla långvariga strategier för att behålla medarbetarna på företaget. Under samtal med medarbetare kan eventuella missnöjen upptäckas snabbare, vilket ger de ansvariga en chans att förändra och förbättra. Avseende motivationsfaktorer bland medarbetarna, tror informanten att majoriteten på företaget främst motiveras av lönen, och att detta kan göra att deras engagemang åsidosätts. Detta förklarades som följande:

"När lönen är den största motivationen, kan tyvärr det där genuina engagemanget sättas åt sidan. Detta kan bli problematiskt på sikt, när våra anställda ser arbetet som ett tillfälligt stopp på vägen innan något bättre visar sig"

Även respons och beröm sågs som två faktorer som chefen tror påverkar medarbetarnas motivation. Att ha en god relation, trygg arbetsmiljö och att berätta om de utvecklingsmöjligheter som finns i organisationen framfördes också som betydelsefullt för chefen. Informanten såg det även som viktigt att pusha de medarbetare som vill det, för deras chanser att utvecklas i arbetet. Informanten redogjorde vidare för utbildningar och att kunna rotera internt inom företaget för att utveckla och kunna behålla sin personal. Detta ses även som ett bra alternativ för omotiverade medarbetare att testa på nya saker. De kan därigenom få testa på nya områden med andra arbetsuppgifter som kanske passar dem bättre, och därmed kunna engagera den anställde i sitt arbete. Informanten framförde vidare att Willys som företag inte fokuserat på den höga personalomsättningen tillräckligt mycket, utan att det som görs är att försöka *“ha kvar den mest kompetenta personalen”*. Även denna informant framförde svårigheterna med att behålla personal i form av att många anställda inte vill binda upp sig på fasta kontrakt. Informanten beskriver anledningar till varför personalomsättningen är förhållandevis hög genom att *“det är ett tungt arbete, många söker sig vidare till andra jobb eller åker ut och reser för pengarna de tjänat”*.

Informant 3: Medarbetare

Informanten förklarade lojalitet utifrån begrepp som att vara pålitlig och tillgiven sina kollegor. På butiken ses en bra kommunikation mellan chefer och medarbetare som en viktig faktor för trivsel på arbetsplatsen. Det framkom att ett problem med kommunikationen är att det sällan når fram till alla på företaget, trots användningen av appen Ipool. Samtal på individnivå är mycket sällsynta och förekommer inte tillräckligt ofta, vilket informanten tycker är synd då det värderas högt. Möten i grupp förekommer ibland, men dessa är oftast översiktliga möten om saker som ska göras under dagen. Informanten redogör också för att frågor om hur personalen mår inte är vanligt förekommande från chefer eller teamchefer. Gällande motivationsfaktorer hos medarbetaren, framförde informanten att lönen och personlig utveckling de största motivationsfaktorerna. Lönen, tillsammans med trivsel på arbetsplatsen, redogjordes som de största anledningarna till varför informanten stannat kvar på Willys, men personlig utveckling framfördes som mer viktig över tid. Informanten redogjorde vidare för minskad effektivitet vid bristande motivation, och att det därför är viktigt att skapa sig en egen motivation. Detta kan vara i form av att exempelvis tänka på ett sparmål i form av en resa. Det framfördes också att det är betydelsefullt att kunna samtala med chefen vid känslan av brist på motivation eller om något inte känns bra, precis som att det är lika viktigt att bli sedd och hörd. Informanten uttryckte sig följande angående hur arbetsgivaren kan skapa motivation hos medarbetarna:

“Man vill bli sedd och placerad där man gör bra ifrån sig och trivs, men också ges rätt verktyg att utvecklas. Det är viktigt att arbetsgivaren lyssnar och att man får ta eget ansvar. Motivationen minskar när man är hårt hållen och det inte finns rum för eget engagemang. En chef ska leda och inspirera, inte härska. Vilket många chefer inte förstår. Givetvis är lön och schyssta arbetsvillkor viktigt, det går hand i hand med allt det andra. Satsar de inte på dig som anställd får de inte lika mycket tillbaka”

Under intervjuerna framkom det att det är lätt att få andra jobb, och informanten planerar heller inte att vara kvar på företaget längre än tills studierna är avklarade. Därav är informanten inte intresserad av ett schema med fler arbetstimmar. Informanten uttalade sig följande kring anledningarna till varför Willys har en hög personalomsättning och varför många ser det som ett tillfälligt arbete:

“Man utnyttjar människor på löpande band. På min arbetsplats är vi ca 100 anställda och en handfull av dem har heltid, vilket skapar en enorm otrygghet med flexibilitet hos arbetsgivaren. På lång sikt påverkar det företaget negativt på grund av att det inte finns en tydlig struktur, och det tar tid att ständigt lära upp nya”

Informant 4: Medarbetare

Vad avser lojalitet och dess innebörd beskrev informanten att en lojal chef är trogen sina medarbetare, men även att en lojal medarbetare är tillgiven sin chef. Informanten berättade vidare att det upplevs att cheferna inte visar tillräckligt med intresse för medarbetarna. Informanten förklarar även hur viktigt det är att vara närvarande i kommunikationen som chef, och att få feedback på sitt arbete kan bidra med mer engagemang. Gällande vilka faktorer som motiverar medarbetaren, framkom det att lönen tillsammans med personlig utveckling är de avgörande faktorerna. Att ha utvecklande arbetsuppgifter och att det finns möjligheter till utbildning internt beskrevs också som betydelsefullt för informanten. Det redogörs även för att utbildning och arbetsuppgifterna i sig är viktigare än lönen, då det känns mer givande under lång sikt. Informanten framförde vidare att lönen är viktig, men att de som är kassaledare eller kvällsansvariga inte får något tillägg för det. Dessa befattningar är inga erkända ansvarsroller och finns därför inte på kontrakt, vilket medför att det inte ges något något extra tillägg för detta. Informanten talade vidare att kassaledare och kvällsansvariga således får lika mycket betalt som andra medarbetare utan ansvar, men samtidigt förväntas utföra fler uppgifter. Detta bidrar med en stor stress, framförde informanten. Ansvar är därför inget som värderas högt av informanten. Det skulle även underlätta om det hade schemalagts mer personal, då det inte skulle kännas lika jobbigt och stressigt att gå till arbetet.

Vad avser de tillfällena som informanten känner sig omotiverad, förklarade informanten att det är avgörande att ha en chef som lyssnar. Ibland kan medarbetarna själva komma med förslag på alternativa arbetsuppgifter, och det underlättar därför att ha en god dialog med sin chef. Informanten framförde precis som informant 3 att det idag är relativt lätt att få andra jobb. Dagligvarubranschen och Willys AB ses som en station på vägen och är inte en plats informanten förväntar sig att vara på under en längre tid. Informanten kunde inte se sig själv arbeta kvar på företaget om fem år, vilket förklarades utifrån följande:

“Många, inklusive mig själv, ser inte det här arbetet som något långvarigt. Det är inte en optimal arbetsmiljö, det är alldeles för hög ljudnivå, ofta mycket stress och inte heller så bra ergonomiskt. Det kommer också in mycket folk som inte har varken motivation eller potential att jobba i kassan, och man känner att man själv får ta extra ansvar för att “lösa” situationen alltför ofta. Detta utan ett tack från chefen eller någon form av tillägg”

4.2 Butik 2

Informant 5: Chef

På frågan om lojalitet framförde informanten vikten av att utföra arbetsuppgifterna på det sättet som arbetsgivaren önskar och att det är viktigt att kommunicera förväntningarna som finns på personalen. Samtliga chefer har en liknande uppfattning av begreppet lojalitet och hur de beskriver en lojal medarbetare. Informanten lyfter fram kommunikationen som en viktig del i organisationen och förklarar att de på företaget använder sig av appen Ipool för att framföra viktig information till de anställda. Informanten hävdar också att det är viktigt att ha kontinuerliga samtal med de anställda. På så sätt får man reda på hur medarbetarna mår, tycker och tänker. Vidare pratade informanten om hur de på företaget kan motivera medarbetarna med hjälp av att ge positiv feedback och beröm när en anställd gjort något bra. Cheferna var eniga om att den största motivationsfaktorn bland medarbetarna är lönen. Informanten berättar att de flesta deltids- och behovsanställda på företaget främst motiveras av lönen, och att det uppfattas som att deras engagemang därmed inte är lika starkt. Informanten framförde även att *“lönen ska representera ens arbetsuppgifter”* i form av olika ansvarstillägg. Det togs även upp att ansvar kan vara ett sätt att motivera en medarbetare till att prestera bättre då den kan känna ett behov av att visa framfötterna. De talade även om faktorer som en god relation, trygg arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter i form av utbildningar som viktiga för att medarbetarna ska vara motiverade. När frågan om varför företaget har en hög personalomsättning togs upp säger informanten följande: *”Eftersom många av de yngre anställda studerar eller har någon annan huvudsaklig sysselsättning har de andra mål, och ser nog därför inte någon framtid inom yrket”*. Informanten förklarar vidare att de ses som oattraktiva arbetstagare, och att öppetiderna i kombination med att det är ett tungt jobb kan vara anledningar till att de flesta väljer att lämna företaget.

Informant 6: Chef

Lojalitetsbegreppet uttrycker informanten som resterande chefer som intervjuats: *“För mig är en lojal medarbetare en person som är pålitlig i sina arbetsuppgifter, alltså att personen arbetar utifrån givna instruktioner och utbildningar som den tagit del av”*. Även denna chef pratar om att kommunicera de förväntningar som finns på medarbetarna och att vara tydlig med sitt ledarskap. Vidare tas dialog mellan chef och medarbetare upp under intervjun och informanten påpekar att de försöker ha medarbetarsamtal med de anställda ungefär tre gånger per år. Under dessa samtal pratas det bland annat om hur de anställda trivs på företaget, vad de är bra på och vad de kan förbättra på sin arbetsplats. Utöver medarbetarsamtalen kan det även förekomma mer spontana samtal där det diskuteras kring olika åtgärder som kan vidtas i butiken. Informanten uppger att samtal i företaget är en viktig del för arbetsmiljön. Lönen tror informanten är en avgörande faktor för motivationen bland medarbetarna: *“Lönen tror jag har stor betydelse. OB-tillägget är mycket bättre här än inom exempelvis restaurangbranschen och det är också därför personalen väljer att arbeta kvar”*.

Informanten tillägger att ledningen är medvetna om att lönen är den största motivationsfaktorn bland medarbetarna. När frågan om hur utvecklings- och karriärmöjligheterna ser ut, svarade informanten att det är viktigt att tala om för personalen vilka möjligheter som finns och vilka vägar de kan gå inom företaget. Informanten avslutar intervjun med att prata om hur betydelsefullt det är att ge sin personal positiv feedback när något gjorts bra samt berömma och lyfta medarbetarnas styrkor.

“Vi i ledningsgruppen försöker ha en bra arbetsmiljö genom samtal för att motivera och utveckla medarbetarna inom de områden som passar dem inom koncernen”

Informant 7: Medarbetare

På frågan som handlar om vad lojalitet betyder för medarbetaren och det som omfattar en lojal chef, yttrade sig informanten enligt följande: *“Jag tycker det är viktigt att chefen litar på en och inte misstror oss anställda i våra sätt att utföra arbetsuppgifterna på”*. Vidare menar informanten att det är betydelsefullt att medarbetarna ska känna trygghet och att de är lika värda. Kommunikationen är central faktor i relationen mellan chef och medarbetare. Informanten ville även belysa att medarbetarna uppskattar en närvarande chef som kan ta tag i problem när de uppstår. Samtliga informanter framförde att något de värderar högt är flexibiliteten i arbetet och möjligheten till att kunna styra över sitt arbetsschema, där de själva kan välja arbetstider och i vilken omfattning de vill arbeta. Lönen togs upp som anledningen till att informanten är kvar på företaget, men likt informant 3 pratade även denna informant om att det är viktigt att trivas på arbetet. Lönen tillsammans med personlig utveckling framfördes vara de mest avgörande motivationsfaktorerna:

“Lönen och schyssta arbetsvillkor är två väsentliga faktorer, men det är också viktigt att det går hand i hand med allt det andra”

Angående de åtgärder som införs när medarbetaren känner sig omotiverad, svarade majoriteten chefer och medarbetare relativt lika. Informanten menar att det är viktigt att kunna omplaceras och få testa på nya arbetsuppgifter, samt att ha en god dialog med chefen.

“Vi medarbetare känner oss omotiverade utförs ofta arbetsuppgifterna halvdant, vilket resulterar i att man bara går runt och inte får saker gjort”

Vidare påpekar informanten att det är viktigt att kunna samtala med sin arbetsgivare vid brist på motivation på arbetet. När frågan om hur chefen kan motivera de anställda på arbetet, svarade informanten: *“Jag vill få beröm och respons när jag gjort något bra, då blir jag mig motiverad att fortsätta på samma sätt”*. Informanten uttrycker vidare att arbeta på Willys är något tillfälligt då planen är att göra något annat i framtiden, och därför är ett fast heltidskontrakt inte heller lockande. Informanten framför även att det inte finns något intresse av att arbeta obekväma arbetstider förutom under en kortare period och för att tjäna pengar snabbt, och att arbetspassen blir bättre på grund av trivseln med kollegorna. Informanten tar

även upp hur en hög personalomsättning påverkar medarbetarna:

“Det positiva är att man lär känna nya individer och möter människor med olika arbetsätt. Det är negativt eftersom personalen inte blir kontinuerlig, det är enklare att jobba när man känner kollegorna och vet hur de arbetar. Detta går lite förlorat”

Informant 8: Medarbetare

Informanten anser att det är av betydelse att en lojal chef arbetar med att motivera sina anställda och ger möjlighet till anpassning i olika former, till exempel genom arbetsscheman och arbetsuppgifter. Något som värderas högt är flexibiliteten i arbetet och möjligheten till att kunna styra över sitt arbetsschema, där medarbetarna själva kan välja arbetstider och i vilken omfattning de vill arbeta. Bra arbetsvillkor på företaget är en väsentlig faktor till att känna sig motiverad på arbetsplatsen. Lönen tillsammans med ob- tillägget är en faktor som fått informanten att vilja arbeta kvar på företaget. Informanten påpekade även att nå en viss position och utvecklas på företaget som viktiga faktorer som påverkar motivationen. På frågan vad informanten gör vid avsaknad av motivation svarade informanten följande: *”Jag ber min chef om att få göra nya saker för att få tillbaka arbetsmotivationen”*. På intervjuerna med medarbetarna framkom det även från samtliga informanter att cheferna på båda butikerna bemöter medarbetarna på ett bra sätt i de fall de känt sig omotiverade. Medarbetarna har då fått testa på andra arbetsuppgifter eller blivit placerade i andra avdelningar.

Följande svar framfördes angående hur den höga personalomsättningen på Willys påverkar informanten:

“Det är tufft när man är i mellanstadiet, speciellt under sommaren när många nya börjar och de erfarna går på semester. Då får man dra stora lass trots att det inte är ens uppgift eller att man får någon ersättning för det”

Medarbetarnas svar gällande att lämna dagligvarubranschen är genomgående lika varandra. Det framkom även att det är en stressig arbetsmiljö med en hög ljudnivå, men också att de får för mycket ansvar och förväntas lösa jobbiga situationer. Även ett missnöje kring arbetsuppgifterna framkom och att medarbetarna kan uppfatta butiken som underbemannad. På frågan om informanten kunde se sig själv arbeta kvar på företaget om fem år var svaret följande:

“Nej, jag kan absolut inte tänka mig att arbeta kvar. Det är en dålig arbetsmiljö, brist på engagemang hos chefer och man får en alldeles för stor arbetsbörda. Man utnyttjas och byts lätt ut”

Det framfördes även att det lätt att få andra jobb om de väljer att lämna företaget. Informanten redogjorde även för att arbetet med största sannolikhet finns kvar när man

exempelvis kommer hem från en långresa och att det därför blir enklare att lämna sådana här typer av arbeten.

4.3 Sammanfattning

Tabell 3- Vilken betydelse tror chefer respektive medarbetare att de olika motivationsfaktorerna har för medarbetarna?

Informant	Befattning	Dialog mellan chef och medarbetare	Lön eller andra förmåner	Utveckling- & karriär-möjligheter	Respons och beröm
1	Chef	Hög	Hög	Hög	Hög
2	Chef	Hög	Hög	Hög	Medel
3	Medarbetare	Hög	Medel	Hög	Hög
4	Medarbetare	Medel	Medel	Hög	Medel
5	Chef	Hög	Hög	Medel	Hög
6	Chef	Hög	Hög	Hög	Hög
7	Medarbetare	Hög	Hög	Hög	Hög
8	Medarbetare	Låg	Medel	Hög	Medel

5. Analys

I detta avsnitt kommer vår insamlade empiri analyseras med hjälp av valda teorier. Empirin kommer därmed analyseras utifrån de teman som tagits upp i föregående avsnitt.

5.1 Att motivera och behålla medarbetare

5.1.1 Dialog, respons och beröm

När vi ser på hur organisationen arbetar med att behålla sin personal kan vi se att både chefer och medarbetare tycker att det är viktigt med att ge och få beröm, positiv respons och att bli sedd. Detta kan kopplas till Russberg och Angelis (2018) och Angelöw (2002) som talar om hur viktigt det är att få beröm och uppskattning på sin arbetsplats, och att detta är något som

uppmuntrar till önskade beteenden. En motiverad individ kan även relatera sin arbetsprestation till känslan av tillfredsställelse (White & Bryson, 2013). Utifrån empirin och teorin kan det utläsas att det är av vikt för cheferna att ge medarbetare positiv feedback och bekräfta sin personal, för att öka deras motivation och främja önskade beteenden. Vi kan konstatera att butikerna behöver bli mer tydliga med sitt sätt att arbeta med positiv feedback och beröm för att motivera sina medarbetare. Det är en central faktor enligt både cheferna och medarbetarna, men medarbetarna upplever att de inte får tillräckligt med beröm och positiv feedback. Medarbetarna ansåg även att en lojal chef visar omtanke och intresse för sina anställda. Utifrån informanternas respons kan vi dra slutsatsen att de inte ser sin chef som tillräckligt lojal, eftersom de uttrycker missnöje med chefens sätt att ge beröm och positiv feedback.

Cheferna uttryckte även att samtal med de anställda är avgörande för att kunna utveckla långvariga strategier för att behålla medarbetarna. Cloutier et al. (2015) tar upp att en central faktor för ett företags framgång är att försöka behålla sina anställda. De redogör även för viktiga element att beakta för att behålla sina anställda i form av att ha en effektiv kommunikation med de anställda på företaget. Garland Parker (2011) skriver i sin artikel hur viktigt det är att kommunicera de förväntningar som ställs på personalen. Han menar att det skapas motivation genom att vara tydlig med sitt ledarskap och att ha en utvecklingsplan för medarbetarna i företaget. Vidare hävdar Garland Parker (2011) att brist på kommunikation är en bidragande faktor till att personal väljer att lämna företaget. Författaren menar att en tvåvägskommunikation med de anställda gör att de känner delaktighet och glädje, vilket också kan skapa lojalitet. Under intervjuerna framkom det att medarbetarna upplever att informationen inte alltid når fram till alla på företaget, och att detta är ett problem gällande kommunikationen. De framför även att de sällan har medarbetarsamtal med chefen. Vi kan därmed konstatera att samtal är något som behöver utvecklas på båda butikerna. Cheferna tyckte samtal var betydelsefullt, samtidigt som medarbetarna redogjorde för att individuella samtal sker mycket sällan. Detta tolkar vi som att det blir svårare för medarbetarna att framföra sina åsikter när samtal uteblir, och att medarbetarna därmed kan känna sig exkluderade. Om de inte känner sig delaktiga kan deras engagemang och motivation avta med tiden. Därmed är det av vikt att båda butikerna integrerar individuella samtal i planen för hur det kan arbetas för att försöka motivera och behålla medarbetarna. Känner medarbetarna mer delaktighet och engagemang, blir de mer motiverade i sitt arbete och risken minskar för att de ska lämna företaget.

5.1.2 Lojalitet

Det råder en delad uppfattning kring vad cheferna och medarbetarna anser att lojalitet gentemot varandra innebär. Cheferna redogjorde för mer hårda aspekter som att komma i tid och arbeta utifrån givna instruktioner. Medarbetarna framförde mer mjuka aspekter som att en lojal chef ska inge trygghet och visa intresse för medarbetarna. Flertalet medarbetare upplever även att cheferna inte visar tillräckligt mycket intresse för de anställda, och att

frågor om personalens välmående är sällsynta. Detta kan relateras till Russberg och Angelis (2018) som framför vikten av att medarbetare ska bli sedda, hörda, uppskattade eller bekräftade. Även Cloutier et al. (2015) redogör för att en medarbetare som inte känner sig uppskattad av sin chef har lättare att lämna organisationen. Detta kan även kopplas till vad Heery och Noon (2008) skriver om lojalitet som ett osynligt, psykologiskt kontrakt parterna emellan, vilket styrs av de förväntningar som finns på arbetsgivaren respektive arbetstagaren. Utifrån vår insamlade empiri kan vi konstatera att dessa förväntningar skiljer sig åt. När medarbetarna förväntar sig att cheferna ska visa intresse och bry sig om medarbetarna, kan det skapas en ovisshet när cheferna inte lever upp till dessa förväntningar. Detta kan komma att åsidosätta medarbetarnas engagemang, vilket också kan leda till att de lämnar företaget. Det kan även spela en stor roll för hur arbetet utformas kring att skapa och utveckla lojalitet gentemot både sin chef och sina medarbetare.

Medarbetarna framförde också ett missnöje kring att de ofta får ta på sig alldeles för mycket ansvar utan att få något för det, varken uppskattning eller någon typ av tillägg. Detta förknippas till det Furåker (2009) belyser om att illojala medarbetare öppet kommunicerar om sina arbetsvillkor jämfört med de mer lojala arbetstagarna. Illojala arbetstagare kan enligt Furåker (2009) också uttrycka sig negativt om företaget på grund av missnöje över arbetsvillkoren. Utifrån detta har vi bildat oss en uppfattning om att många medarbetare vi intervjuat verkar vara mindre lojala gentemot sin arbetsgivare utifrån det missnöje de framfört. Detta kan också kopplas ihop med vad Hult (2004) redogjorde för i sin studie om att svenskar i allmänhet är mindre lojala gentemot sin arbetsgivare. Att ha medarbetare som inte är tillfreds med sitt arbete eller de uppgifter de ska utföra, kan i längden vara skadligt för organisationen. Medarbetare som är missnöjda med sitt arbete och sina villkor, kommer också bli svåra att motivera och behålla. Ifall dessa medarbetare skulle välja att lämna företaget, kan de också uttrycka sig i negativa termer om sin tidigare arbetsgivare, vilket i sin tur även kan skada organisationens rykte (Ghosh et al, 2013). Detta skulle kunna ha en inverkan på och försvåra rekrytering av ny personal.

5.1.3 Lön och andra förmåner

Samtliga chefer tar upp lönen som den största motivationsfaktorn för majoriteten av medarbetarna, och de påpekar att engagemanget ofta åsidosätts när lönen är den främsta motivationen. Cheferna tror även att ansvar kan få medarbetare att prestera bättre, testa nya roller och utvecklas. Medarbetarna ser lönen som en viktig faktor, men trivsel på arbetet och personlig utveckling är viktigare i längden. Ovanstående uttalanden relaterar till Benson och Dundis (2003), då de skriver om lön som en viktig motivationsfaktor som påverkar de anställda. Även Bender et al. (2013) talar om lönen som betydelsefull för personalen, då de hävdar att kompensationer och andra förmåner är av vikt för att behålla medarbetarna. Medarbetarna talar precis som cheferna om att monetära ersättningar kan locka personalen att testa nya roller, men att ett missnöje uppstår då de tillskrivs roller som innebär mer ansvar

och stress utan att få någon ersättning eller tillägg för det. Vi kan därför konstatera att chefernas och medarbetarnas syn gällande ansvar och roller inte stämmer överens. Cheferna tror att medarbetarna utvecklas och triggas av ansvar, medan flertalet medarbetarna framför att ansvar varken är något de vill ha eller ser som viktigt. Detta kan relateras till Bolman och Deal (2015) som framför att när medarbetare känner sig omotiverade eller otillfredsställda kan de göra motstånd eller lämna organisationen. Utifrån empirin gör vi även tolkningen att det är den anställda som har ett fast arbetsschema som får ta ett större ansvar och har större möjligheter till att utvecklas inom företaget, trots att lönerna mellan de olika anställningsformerna är lika. Att göra skillnad på anställningsformer kan uppfattas som ologiskt när lönen är densamma. Att därför förse medarbetarna med den typen av ansvar kan ge motsatt effekt. Butikerna behöver därför utveckla sitt sätt att delge arbetsuppgifter på som är proportionella med lönen. Ett tydligt exempel som visar på utökat ansvar utan kompensation är att en ansvarig medarbetare inte får högre timlön än andra. Detta är ett dilemma som kan medföra att en anställd som är ansvarig kan bli omotiverad och tappa engagemang. Medarbetare utan motivation och engagemang blir ineffektiva och arbetar sämre, vilket på lång sikt kan bli problematiskt och leda till att den anställda säger upp sig.

Vidare påstår Granberg (2016) att redan för 100 år sedan började det förstås att det inte bara är lönen som påverkar medarbetarnas prestationer och inställning. Vroom, enligt Parijat och Bagga (2014), framför att det är mer betydelsefullt att nå personliga mål. Detta är något som styrks i vår insamlade empiri, då personlig utveckling och att trivas på arbetet var minst lika viktigt som lönen. Att tjäna mycket pengar ändrar inte medarbetarnas beteenden eller attityder. Den höga lönen påverkar endast vad medarbetarna gör tillfälligt, och monetära incitament bidrar därför inte med något långvarigt engagemang (Kohn, 1993). Detta kan relateras till vårt valda företag där en stor del av personalen är just deltids- eller behovsanställda, ofta med en annan huvudsaklig sysselsättning i form av exempelvis studier. För dessa medarbetare är pengar däremot en betydande men inte avgörande faktor, vilket kan leda till att deras engagemang åsidosätts. Avsaknad av engagemang från arbetstagarens sida gör att det blir svårt för arbetsgivaren att försöka hålla kvar dem i organisationen. Detta gör det extra viktigt för ledning och chefer att försöka skapa ett långvarigt engagemang och motivera medarbetarna med andra typer av verktyg än endast lönen. Det kan förslagsvis vara genom att visa ett genuint intresse för medarbetarna, men också att försöka skapa en god företagskultur så de trivs med sina kollegor. Detta kan vara bra för företaget att ha i åtanke, eftersom det under intervjuerna framkom att flertalet medarbetare är kvar på företaget och tar arbetspass på obekväma arbetstider just på grund av att de trivs på arbetsplatsen och med sina kollegor.

5.1.4 Utvecklings- och karriärmöjligheter

Avseende utvecklings- och karriärmöjligheter, framförde samtliga chefer att de ansåg att detta var en viktig faktor för att motivera och behålla medarbetare. De framförde att intern

rotation och utbildningar är betydelsefulla, men också att det berättas om vilka vägar det finns att gå i organisationen. Endast en medarbetare tyckte utbildning var betydelsefullt, medan resterande tyckte att personlig utveckling, trivsel på arbetet och lönen var mest relevant. Majoriteten av medarbetarna kunde inte se sig själva arbeta på företaget om fem år, med förklaringar som att de antingen är färdigutbildade, att det är en dålig arbetsmiljö, brist på engagemang eller att de får för stor arbetsbörda. Dessa svar relaterar till vad Garland Parker (2011) skriver angående motivation på en arbetsplats, då det behöver finnas en tydlig utvecklingsplan för medarbetaren i företaget. Även Cloutier et al. (2015) betonar vikten av att behålla medarbetare för att organisationen ska nå framgång, detta genom att skapa en balans. Förslag på hur det kan göras är att erbjuda medarbetarna utbildningar eller utveckling på annat sätt. Parijat och Bagga (2014) talar också om utbildning och planer för utveckling som avgörande för att engagera och behålla sin personal. Genom kurser kan de anställda bredda sin kunskap, och förhoppningsvis också öka intresset för arbetet. En anledning till att arbetstagare söker andra jobb kan vara just för att de inte kan utvecklas tillräckligt på sin nuvarande arbetsplats, eller att de helt enkelt vill testa något annat (Garland Parker, 2011). Medarbetare som är nöjda med sitt arbete, blir mer engagerade och därmed minskar också risken att de lämnar arbetsplatsen (Lee et al, 2012).

Internutbildning är något som inte värdesattes av medarbetarna, däremot ansågs personlig utveckling desto viktigare. Eftersom att utveckling i olika former ses som en central faktor för både chefer och medarbetare, behöver Willys konkret visa det genom att till exempelvis erbjuda en kompensation i form av högre lön för de anställda som väljer att utöka sitt ansvar inom butiken. Eftersom lönen är den största motivationsfaktorn, kan detta bidra till att motivationen ökar hos personalen vid en högre lön och att de därigenom skapar möjligheter för karriär- och personlig utveckling. Trots att medarbetarna i organisationen är relativt lätta att byta ut, ska de ändå ses som en viktig tillgång i företaget. Att ha en hög personalomsättning medför höga kostnader som hade kunnat reduceras genom att behålla medarbetarna inom organisationen. Företaget skulle därför kunna föreslå anställningar på andra positioner inom koncernen, förslagsvis till de som studerar och utbildar sig inom relevanta områden.

5.2 Personalomsättning

Både chefer och medarbetare var till övervägande del överens kring anledningarna till företagets höga personalomsättning. Majoriteten av informanterna framförde att det är en tillfällig arbetsplats och att de anställda därför inte ser någon framtid inom yrket. Medarbetarna framförde att det är en stressig arbetsmiljö med en hög ljudnivå, men också att de får för mycket ansvar och förväntas lösa jobbiga situationer. Även ett missnöje kring arbetsuppgifterna framkom och att medarbetarna kan uppfatta butiken som underbemannad. Dessa uttalanden kan relateras kring vad Bolman och Deal (2015) talar om att en medarbetare kan lämna företaget då de känner sig otillfredsställda. Detta kan vara en förklaring till varför

den *frivilliga personalomsättningen* på Willys AB är hög, vilket är då personal själva väljer att lämna och säger upp sig (Temkar, 2013).

De vanligaste orsakerna till att personal lämnar företaget är enligt Ghosh et al. (2013) stressrelaterade, brist på engagemang hos medarbetaren eller dålig arbetsmiljö. Att inte känna sig uppskattad kan också leda till att den anställde säger upp sig (Cloutier et al, 2015). I dessa fall stämmer empiri och teori mycket bra överens. Cheferna är medvetna om att många medarbetare ser det som en tillfällig arbetsplats, men medarbetarnas missnöje verkar ha undgått dem. Detta missnöje kan göra att medarbetarna känner sig mindre tillfredsställda på arbetet, vilket också kan leda till ett mindre engagemang. Lee et al. (2012) framförde i sin studie att finns ett förhållande mellan arbetarnas engagemang och personalomsättning. En högre nivå av arbetstillfredsställelse, engagemang och lön gör att medarbetarnas intentioner att lämna företaget minskar. Detta tolkar vi som att om majoriteten av arbetstagarna har ett relativt lågt engagemang och en låg arbetstillfredsställelse, ökar också risken att de lämnar företaget. Om personalen även skulle vara missnöjda när de lämnar, kan också organisationens rykte komma att påverkas negativt (Ghosh et al, 2013). De personalkostnader som uppkommer när anställda lämnar kan därmed undvikas genom att ha en bra kommunikation med medarbetarna (Bolman & Deal, 2015).

Det vi kan se är att båda parter är medvetna om att arbetsplatsen ofta är tillfällig, och en ökad rörlighet på arbetsmarknaden försvårar arbetet att behålla sin nuvarande personal. Att behålla sina medarbetare behöver idag göras på andra sätt än tidigare, och idag behövs det läggas ett större fokus på att den anställde ska känna att arbetet är utvecklande och motiverande, men också att medarbetarna ska trivas på arbetsplatsen. Vi kan därmed dra slutsatsen att medarbetare som är motiverade blir mer lojala mot sin arbetsgivare och lojala medarbetare kan i sin tur leda till en reducerad personalomsättning.

5.3 Att lämna dagligvaruhandeln och trenden att fler byter arbete

Cheferna var eniga om att butikernas öppettider kan vara en stor bidragande faktor till att många medarbetare slutar. De framförde också att de har det besvärligt på personalfronten, då medarbetarna byter arbete ofta och att de inte är intresserade av fasta kontrakt. Medarbetarnas inställning till att lämna dagligvaruhandeln överensstämmer till stor del med chefernas syn. Dessa uttalanden relaterar till vad Danilov och Hellgren (2010) skriver om detaljhandeln och att denna bransch ofta ses som en språngbräda där de anställda är temporärt, då de strävar efter yrken i andra verksamheter. Medarbetarna påpekar också att de endast är intresserade av att arbeta på kvällar och helger under en kortare period för att tjäna pengar och ser det därför inte som något långvarigt. Garland Parker (2011) redogör för att orsaken till att medarbetare söker andra jobb oftast är att de får för lite betalt, inte har tillräckliga möjligheter att utvecklas karriärmässigt eller vill testa något nytt. Vad avser monetära incitament, så ändrar de inte medarbetarnas attityder eller beteenden, utan de är en yttre motivation som endast kan

påverka vad medarbetarna gör under en kortare tid (Kohn, 1993). Monetära incitament är därför inte något som skapar långvariga engagemang. I och med detta drar vi slutsatsen om att lönen är viktig del för att medarbetare ska stanna kvar på arbetsplatsen, men på lång sikt är det viktigare för medarbetarna att utvecklas på ett personligt plan. Detta gör det extra viktigt för ledningen att försöka skapa ett långvarigt engagemang och motivera medarbetarna med andra typer av verktyg.

5.4 Sammanfattning

- Att ha en god dialog anses vara viktigt sett utifrån båda perspektiven. Båda parter nämner att kommunikation är viktig, men medarbetarna nämner att information inte alltid når fram till alla. Medarbetarna framför även att samtal sker mycket sällan, detta trots att cheferna redogör för samtal som betydelsefulla för medarbetarnas utveckling. Cheferna upplever att de ger positiv respons och berömmar sina anställda när de utfört något bra. Medarbetarna svarar istället att de upplever att chefen sällan visar uppskattning eller ger beröm.
- Begreppet lojalitet och vad det innebär beskriver cheferna utifrån hårda aspekter, medan medarbetarna skildrar det utifrån mer mjuka aspekter. Medarbetarna definierar en lojal chef som någon som är anpassningsbar, visar intresse och bryr sig om sina anställda. Flertalet medarbetare framförde att de upplever att cheferna inte visar tillräckligt med intresse för de anställda.
- Cheferna tror att lönen är den avgörande faktorn för att motivera de anställda på företaget. De flesta medarbetarna ser lönen som en viktig motivationsfaktor, men tycker att personlig utveckling och trivsel på arbetet är mer betydande i längden. Cheferna redogör för lönen som något som representerar arbetsuppgifterna, vilket medarbetarna ser något annorlunda på. Medarbetarna upplever att de ofta får ta sig an roller som innebär mer ansvar och stress, utan att få något tillägg eller ersättning för det. Cheferna tror att ansvar kan få medarbetarna att prestera bättre, samtidigt som medarbetarna framför att ansvar varken är något de vill ha eller ser som viktigt.
- Chefer och medarbetare är överens om att många anställda ser Willys AB som en tillfällig arbetsplats. Cheferna tror att öppettiderna i kombination med att de inte ses som en attraktiv arbetsgivare kan vara anledningen till att flera väljer att lämna företaget. Medarbetarna framför att det är en stressig arbetsmiljö och att de får ta mycket ansvar utan ersättning. Cheferna erbjuder medarbetare fasta kontrakt, vilket inte lockar medarbetarna. Medarbetarna är medvetna att de kan komma tillbaka till företaget om det skulle behövas, då det är personalbrist och en hög personalomsättning.

6. Slutsats

I detta avsnitt ges inledningsvis en återkoppling till studiens syfte och frågeställningar. Vidare presenteras studiens slutdiskussion och förslag till vidare forskning.

Syftet med denna studie var att skapa en djupare förståelse kring vilka motivationsfaktorer som påverkar personalen på Willys. Våra frågeställningar var vilka faktorer som ledningen tror påverkar medarbetarnas motivation, och om detta stämmer överens med medarbetarnas uppfattning samt hur ledningen kan motivera personalen för att stanna kvar på arbetsplatsen. I vår insamlade empiri redogjordes det för de viktigaste faktorerna för att motivera och behålla sina medarbetare. Dessa var att ha en god dialog, lön eller andra förmåner, utvecklings- och karriärmöjligheter samt respons och beröm. Hur chefer arbetar kring samtliga faktorer och hur det uppfattas av medarbetarna presenteras nedan.

6.1 Slutdiskussion

Vi kan dra slutsatser utifrån studiens syfte och frågeställningar genom att ha studerat det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen. Vi kan konstatera att båda butikerna uttrycker att de arbetar med samtliga ovanstående faktorer för att motivera och behålla sina medarbetarna på företaget, men att de i själva verket behöver utveckla flertalet av dem. Vi kan utifrån detta dra slutsatsen att det krävs arbete kring samtliga områden för att de anställda ska motiveras och vilja stanna kvar i organisationen. Om en faktor utesluts, löper företaget större risk att förlora sin nuvarande personal. Det handlar därför om att se en helhet, där alla faktorer är viktiga och att det därför inte går att lägga fokus på en del för att utesluta någon annan. Exempelvis kan ett monetärt incitament i form av en bra lön vara lite mindre betydelsefullt än att trivas på arbetet och personlig utveckling. Däremot är det viktigt att den är rimlig och rättvis, samtidigt som den är grundläggande för att behålla medarbetarna.

Vår första frågeställning handlade om vilka faktorer som ledningen tror påverkar medarbetarnas motivation och om detta stämmer överens med medarbetarnas uppfattning. Det vi kan konstatera är att de faktorer som tros motivera medarbetarna skiljer sig åt mellan de olika perspektiven. Utifrån analysen kan vi konstatera att lönen är den största motivationsfaktorn enligt både cheferna och medarbetarna, men att personlig utveckling var mer betydelsefullt för majoriteten medarbetare på längre sikt. Vi kan därför fastställa att medarbetarna är i behov av möjligheten till att utvecklas på ett personligt plan. Detta kan även besvara vår andra frågeställning kring hur personalen kan motiveras för att stanna kvar på arbetsplatsen, då möjligheten till personlig utveckling även kan stärka motivationen hos medarbetarna till att stanna kvar på företaget. Eftersom att lönen omfattas av kollektivavtal kan cheferna inte styra över den. Det kan också anses vara svårt att motivera de anställda med detta incitament, eftersom medarbetarna fortfarande kommer få samma lön även fast de

presterar bättre. Således behöver företaget fokusera på att utveckla de andra faktorerna som motiverar medarbetarna, vilket berör kommunikationen, utvecklings- och karriärmöjligheter samt respons och beröm.

Båda butikerna behöver även bli mer tydliga med sitt sätt att arbeta med positiv feedback och beröm. Ett sätt att utveckla kommunikationen skulle kunna vara att cheferna tar initiativ till att börja med ett kort möte för morgon- och kvällsskift, där de stämmer av arbetsdagens innehåll. Detta skulle kunna medföra att kommunikationen utvecklas och når fram till flera medarbetare på företaget. Mötet skulle även medföra möjligheten för chefer att ge positiv feedback till flera personer samtidigt.

Utifrån resultatet framkom det att brist på kommunikation och samtal däremot inte är de huvudsakliga anledningarna till varför anställda slutar på Willys. Det är andra faktorer som leder till att de anställda säger upp sig, bland annat att många ser det som en tillfällig arbetsplats och har andra personliga mål. Således är det en utmaning för Willys att minska personalomsättningen i form av att medarbetarna säger upp sig. En del av företagets anställda kommer endast vara där tillfälligt, eftersom det för många ses som ett lämpligt arbete att kombinera med studier då varierande arbetstider erbjuds. Under studiens gång kunde vi däremot konstatera ett samband mellan att motiverade medarbetare tenderar att bli mer lojala gentemot sin arbetsgivare. Att lojala medarbetare känner sig motiverade kan medföra att deras vilja att lämna organisationen minskar, vilket även leder till att personalomsättningen till viss del kan reduceras.

6.2 Förslag till vidare forskning

För vidare forskning inom området föreslår vi att undersöka fler butiker i andra städer för att få ett så brett undersökningsobjekt som möjligt. Till framtida forskning hade det varit bra att komplettera en kvalitativ studie med en kvantitativ undersökning, då antalet deltagare är högre eftersom den inte är lika tids- och energikrävande.

För framtida forskning hade det även varit intressant att studera skillnaden mellan Willys och andra dagligvarukedjor som exempelvis ICA. Det skulle då kunna undersökas om det finns några likheter och olikheter mellan hur företagen arbetar med motivationen hos medarbetarna.

Ämnesområdet motivation hade även kunnat undersökas med en annan infallsvinkel, där istället chefernas motivation hade kunnat studeras. Detta hade varit en intressant undersökning att komplettera vår studie med.

7. Referenslista

Abbasi, S.M., & Hollman, K.W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29, s. 333-342.

Abelson, M.A. and Baysinger, B.D., 1984. Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of management Review*, 9(2), s.331-341.

Adair, J. E. (2006). *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. London: Kogan Page.

Arvidson, M & Axelsson, J. (2014a). Lojalitetens sociala former: om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad och arbetsliv*. 20 (1), s. 55-64.

Angelöw, B. (2002) *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Studentlitteratur AB: Lund.

Axfood (2018). Axfoods bolagsfamilj. Hämtad 2019-01-09 från:
<https://www.axfood.se/om-axfood/bolagsfamilj/>

Bender M., Contacos-Sawyer, J. & Thomas, B. (2013). Competition Forum. *Benefits Strategies for Attracting and Retaining Employees*. Vol. 11. Nr. 2, s.165-169.

Benson, S. G., & Dundis, S. P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of nursing management*, 11(5), s. 315-320.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (5., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3 uppl). Stockholm: Liber.

Cascio, F. W. 1991. *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life and Profits*, (3rd ed.). New York: McGraw Hill.

Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. & Pemberton-Jones, E-J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of leadership*. Vol. 12. Nr. 2, s. 119-129.

Danilov, K. och Hellgren, J. (2010). *Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln*. Handels Utvecklingsråds rapportserie 2010:4.

- Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Dubois, A. & Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55 (2002) s. 553 – 560.
- Furåker, B. (2009). *Unsatisfactory working conditions and voice: an analysis involving employees in Sweden*. Paper at the IIRA World Congress in Sydney, August s. 23-27.
- Garland Parker, L. (2011). Semin Orthod. *Selecting, Developing, and Retaining Top Performers*. Vol. 17, s.267-274.
- Ghosh, P. Rachita, J. Prasad, J & Joshi M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay: *International Journal of Organizational Analysis*, Vol 21, No. 3. s. 288-312.
- Granberg, O. (2016). *Ledarskap och organisation: i en föränderlig värld*. Lund: Studentlitteratur.
- Handelsanställdas Förbund (2019) Kollektivavtal. Hämtad 2019-01-16 från <https://handels.se/pa-jobbet/kollektivavtal/>
- Heery, E. & Noon, M (2008). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Heyman, F. & Sjöholm, F. (2018). *Globalisering och svensk arbetsmarknad*. Stockholm: SNS förlag.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., Curphy, G.J. (2002). *Leadership*, (4 uppl.) New York: McGraw-Hill.
- Hult, C. (2004). *The way we conform to paid labour: commitment to employment and organization from a comparative perspective*. (Doktorsavhandling, Department of Sociology, Umeå University, No 36). Umeå, 2004. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:143172/FULLTEXT01.pdf>
- Johansson, U. & Johrén, A., (2011), *Personalekonomi idag*. (2 uppl). Liber: Malmö
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*. Sep/Oct Issue. Vol 71. 54.

- Kundu, S. C. & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Landsorganisationen i Sverige (2018). Allmän visstidsanställning. Hämtad 2019-01-09 från http://www.lo.se/start/facket_direkt/anstallningsformer/allman_visstidsanstallning
- Larsen, A. K.(2009). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod* (1. uppl.) Malmö: Gleerup.
- Lee, C-C., Huang, S-H., & Zhao, C-Y. (2012). A study on factors affecting turnover intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review*, 7, s. 866-875.
- Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Tesearch, and Practice. *The academy of management review*, 7, ss. 80-88.
- Mundhra, D. D. & Wallace, J. (2011). Intrinsic motivators in the indian manufacturing sector: An empirical study, *IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(2), s. 21-39.
- Mälardalens Högskola (2014). Objektivitet. Hämtad 2019-01-18 från <https://www.mdh.se/student/stod-studier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/objektivitet-1.29670>
- Nationalencyklopedin (2018). Detaljhandel. Hämtad 2018-12-14 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/detaljhandel>
- Nationalencyklopedin (2018). Parti-och detaljhandel. Hämtad 2018-12-14 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/sverige/n%C3%A4ringslivet/service/handel/parti-och-detaljhandel>
- Normann, R. (1992). *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö: Liber ekonomi.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, (31) s. 463-479.
- Parijat, P., & Bagga, S. (2014) . Victor Vroom's expectancy theory of motivation–An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), s. 1-8.

- Patel, R., Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Russberg, A. & Angelis, J. (2018). *Piska eller morot?. Change management för hållbara beteendeförändringar*. Lund: Studentlitteratur AB
- Statistiska Centralbyrån (2018). Utbildningsnivån i Sverige. Hämtad 2018-12-16 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/utbildningsniva-n-i-sverige/>
- Statistiska Centralbyrån (2018). Yrken i Sverige. Hämtad 2018-12-16 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/yrken-i-sverige>
- Stieb, James (2006): "Clearing up the egoist difficulty with loyalty". *Journal of Business Ethics*, vol 63, s. 75-87 .
- Storesupport (2016). Butikerna behöver rätt kompetens. Hämtad 2019-01-17 från: <https://storesupport.se/butikerna-behoover-ratt-kompetens/>
- Svenska Akademiens ordlista (2015) Hämtad 2018-12-23 från <https://svenska.se/saol/?id=1757303&pz=7>
- Svenskt Näringsliv (2018). 1. Arbetsmarknadens struktur. Hämtad 2018-10-08 från https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta-om-loner-och-arbetstid/foia2018/1-arbetsmarknadens-struktur_714296.html
- Temkar, R ,V. (2013). Investment in employee retention as a means of achieving the strategic business objectives of the organization: an overview. *Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, Vol. 2, s.499-504.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C., Taylor, S., Pelletier, L.G., Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Journal of Behavioural Science*, 41, s. 213-226.
- Turner, T. (1994). Internal labour markets and employments systems. *International Journal of Manpower*, Vol. 15, s. 15-26.
- Vetenskapsrådet (2007). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (Hämtad 2018-09-29).
- White, M. & Bryson, A. (2013). *Positive employee attitudes: how much human resource management do you need?* Human relations.

Wiklund, C., Ahlén, A., Beckman, N & Karlsson, P. (2015). *Visstidsanställningar i detaljhandeln och hotell- och restaurang*. Svensk Handel, Visita, Svenskt Näringsliv.

8. Bilagor

Intervjuguide 1- Chef och teamchef

Vi inleder intervjun med en presentation av studiens författare som följs av en kortare beskrivning av studiens syfte.

Intervjupersonen informeras om att intervjun kommer att vara anonym. Endast födelseår, genus och arbetsposition kommer att redogöras i studien. Intervjupersonen blir också upplyst om att det finns möjlighet att validera materialet innan det presenteras i rapporten.

Vi frågar respondenten om vi får spela in intervjun med syfte att underlätta vår transkribering. Vi förklarar även att detta minskar risken att det respondenten säger tolkas fel av oss. Fördelen med att spela in intervjun är också att respondentens svar registreras korrekt. Om respondenten inte känner sig bekväm med inspelning, frågar vi om vi kan återkomma med våra anteckningar och få ett godkännande att vi uppfattat svaren korrekt.

-Berätta kort om dig och organisationen du arbetar på.

-Berätta om dina ansvarsområden och arbetsuppgifter.

-Vad kan ni som arbetsgivare erbjuda era arbetstagare?

-Vilka faktorer tror du motiverar dina medarbetare, och vilken tror du är den största motivationsfaktorn?

-Hur ser ni på ansvar?

-Vad gör du ifall du märker att en medarbetare saknar motivation?

-Motiverar ni era medarbetare med hjälp av belöningar? Om ja, på vilket sätt?

- På vilket sätt märker du av som chef att dina motiverade medarbetare presterar bättre?

-Hur arbetar ni på företaget med kommunikation och dialoger mellan chefer och medarbetare? Hur delges informationen?

-Vad betyder lojalitet för dig och hur skulle du beskriva en lojal medarbetare?

- Hur ser ni på utbildningar? Är det något era medarbetare tar del av?

-Vad tror du att ni som butik hade kunnat göra för att attrahera arbetstagare?

- Vad tror du att den höga personalomsättningen på Willys kan bero på?

-Hur arbetar ni på längre sikt med att bibehålla och säkra personalens motivation?

-Hur möter ni trenden att folk tenderar att byta jobb allt oftare?

-Varför tror du att arbetstagare generellt lämnar dagligvarubranschen? Finns det något ni kan göra åt detta?

-Hur arbetar ni för att behålla era medarbetare?

- Hur arbetar ni för att utveckla era medarbetare?*
- Hur ser utvecklings- och karriärmöjligheterna ut på företaget?*
- Upplever du att personal lämnar företaget för avancemang inom liknande företag och hur påverkar det ditt dagliga arbete som chef?*
- Hur skulle du motivera medarbetare för att stanna kvar i företaget i resten av sitt arbetsliv?*
- Finns det något du vill förtydliga eller tillägga?*

Intervjuguide 2- Medarbetare

Vi inleder intervjun med en presentation av studiens författare som följs av en kortare beskrivning av studiens syfte.

Intervjupersonen informeras om att intervjun kommer att vara anonym. Endast födelseår, genus och arbetsposition kommer att redogöras i studien. Intervjupersonen blir också upplyst om att det finns möjlighet att validera materialet innan det presenteras i rapporten.

Vi frågar respondenten om vi får spela in intervjun med syfte att underlätta vår transkribering. Vi förklarar även att detta minskar risken att det respondenten säger tolkas fel av oss. Fördelen med att spela in intervjun är också att respondentens svar registreras korrekt. Om respondenten inte känner sig bekväm med inspelning, frågar vi om vi kan återkomma med våra anteckningar och få ett godkännande att vi uppfattat svaren korrekt.

-Berätta kort om dig och organisationen du arbetar på.

-Berätta om dina arbetsuppgifter.

-Vad är motivation för dig?

-Vilka faktorer motiverar dig, och vilken är den största motivationsfaktorn?

- Vad kan du göra för att skapa motivation i ditt arbete?

-Vad gör du ifall du inte känner dig motiverad? Hur agerar din chef då?

-Hur kan din arbetsgivare arbeta för att skapa motivation hos dig?

-Vad betyder lojalitet för dig och hur skulle du beskriva en lojal chef?

-Hur uppfattar du att kommunikation på företaget mellan chefer och er medarbetare fungerar? Hur tar ni del av information?

-Upplever du att du blir hörd och får respons av din chef? Är det något som är viktigt för dig?

-Hur ser du på ansvar?

-Anser du att det är viktigt att nå en viss roll eller position i företaget?

-Tycker du det är viktigt med utbildningar? Är det något ni får ta del av?

-Upplever du att kostnadsbesparingar (i form av exempelvis nedskärning av personal) påverkar dig och ditt arbete?

-Vad tror du är anledningen till att Willys har en hög personalomsättning? Och hur påverkar det dig? Positivt/negativt?

-Vad är det som fått dig att stanna kvar inom företaget?

-Hur ser du på dina utvecklings- och karriärmöjligheter på Willys AB?

-Vad skulle motivera dig att stanna kvar på Willys AB resten av ditt arbetsliv?

-Kan du se dig jobba kvar på Willys om 5 år? Ser du detta arbete som långsiktigt?

-Vad tror du får medarbetare att lämna dagligvaruhandeln i allmänhet?

-Varför tror du människor idag byter arbete allt oftare?

-Finns det något du vill förtydliga eller tillägga?