



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Personal- och kulturell styrning i praktiken

- En fallstudie med inriktning på detaljhandeln.

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2021

Handledare:
Berit Hartmann

Författare:
Zebastian Johansson
Filip Adolfsson

Förord

Vi är enormt tacksamma till alla som bidragit till att göra denna studie möjlig. Framför allt vår handledare Berit Hartmann som varit ett enormt stöd och våra klasskamrater som ställt upp hela vägen. Vi vill även rikta ett tack till de respondenter inom detaljhandeln som engagerat sig och gett oss den information som möjliggjort uppsatsen.

Göteborg, maj 2021

Zebastian Johansson

Filip Adolfsson

Sammanfattning

Uppsattstyp: Kandidatuppsats i företagsekonomi

Universitetet: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Termin: Vårterminen 2021

Författare: Zebastian Johansson och Filip Adolfsson

Handlare: Berit Hartmann

Titel: Personal- och kulturell styrning i praktiken - En fallstudie med inriktning på detaljhandeln.

Bakgrund: Att motivera sina anställda är gynnsamt på många sätt, bland annat för företagets lönsamhet och de anställdas välmående. Personal-, och kulturell styrning får de anställda att indirekt motivera sig själva respektive varandra, men påverkan av styrsystemen och motivationen blir mer komplext med en större tidsram.

Syfte: Uppsatsens syfte är att bidra till en större förståelse för hur medarbetare inom detaljhandeln påverkas av social styrning.

Frågeställning:

- 1. Hur påverkas medarbetares motivation av personal-, och kulturella styrmedel?*
- 2. Har anställningstiden någon betydelse för personal-, och kulturella styrmedel?*

Avgränsningar: Avgränsningar har gjorts till ett aktivt företag inom detaljhandeln i Sverige.

Metod: Arbetet har skapats utifrån en kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer till 6 olika respondenter på samma företag. Tillsammans med en referensram innehållande de olika styrformerna har vår empiri skapat underlag för en slutsats.

Resultat och slutsats:

De anställda bygger upp en tolerans mot personal styrning i takt med sin anställningstid.

Kulturell styrning bibehåller sin påverkan oavsett anställningstid.

Båda former av social styrning påverkar de anställdas motivation, och denna motivation avtar parallellt med anställningstid.

Företaget behöver kontinuerligt uppdatera sina former av personal styrning för att upprätthålla de anställdas motivation.

Förslag på vidare forskning: Förslag för vidare forskning är att undersöka samma ämne över flera företag och differentierade branscher i syfte att studera tillförlitligheten av våra resultat.

Nyckelord: Personal styrning, kulturell styrning, ekonomistyrning, motivation, MCS, socialstyrning.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.2 Syfte	8
1.3 Avgränsningar	8
1.4 Disposition	9
2. Studiens referensram	10
2.1. Management Control Systems	10
2.2. Handling- och resultat styrning	11
2.3. Socialstyrning	12
2.3.1. Personalkontroll	13
2.3.2. Kulturell kontroll	14
2.4. Styrssystem som ett paket	15
2.5. Motivation	15
3 Metod	17
3.1. Metodval	17
3.2. Urvalsprocess	17
3.3. Datainsamling	18
3.4. Bearbetning av empiri	19
3.5. Metoddiskussion	20
4. Empiri	21
4.1. Personal styrning	21
4.1.1. Kommunikation av förväntningar	21
4.1.2. Resurser	22
4.1.3. Utbildning	23
4.1.4. Motivation	24
4.2 Kulturell styrning	25
4.2.1. Övervakning	25
4.2.2. Uppförandekod	28
4.2.2. Gruppbelöningar	30
5. Diskussion	33
5.1. Personal styrning	33
5.2. Kulturell styrning	34
5.3. Övriga styrmedel och motivation	36
6.1. Slutsats	38
6.2. Studiens bidrag	39
6.3. Förslag till vidare forskning	39

7. Källförteckning	40
7.1. Tryckta källor	40
7.2. Digitala källor	42
8. Appendix	44

1. Inledning

Början av 1900-talet karaktäriserades av industrialiseringen, vilket innebar många stora industrier som i hög takt utvecklade sin effektivitet genom nyanserade upptäckter och uppfinningar. En man som bidrog till effektivitets ökningen var Frederick Taylor som började använda tidsstudier för att mäta varje aktivitet och arbetare (Taylor, 1911). Det här var början av ett standardiserat och mer effektivt arbetssätt, men också början på vad som idag kallas styrsystem. Styrsystem har utvecklats sedan 1900-talet och idag existerar flera former såsom; resultat-, handling-, kulturell-, och personalkontroll (Merchant & Van der Stede, 2017). De två sistnämnda begreppen: kulturell-, och personalkontroll, är av högre vikt i denna uppsats, då dessa påverkar de anställdas förmåga att kontrollera och motivera sig själva, i kontrast mot resultat-, och handlingsstyrning som mer konkret skapar mål eller regler för att reglera de anställda till organisationens ramar.

Huvudsyftet med styrsystem är att övervaka, utvärdera, styra och påverka anställdas beteende för att uppnå företagets mål. Ledningen tar steg för att försäkra sig om att de anställda gör vad som är bäst för organisationen, vilket leder till de olika kontrollsystemen (Merchant & Van der Stede, 2017). De olika kontrollsystemen samverkar i en organisation, och inget är verksamt i isolation från de andra. Det är viktigt för företag att arbeta med styrsystem eftersom de olika styrsystemen har som syfte att mäta framsteg mot företagets satta mål och strategier (Chenhall, 2003).

De två styrningformerna arbetet fokuserar på betonar en typ av ledarskap som upplyser den anställdas egna initiativ och beslut. Dessa befattar som tidigare nämnts, kulturell-, och personalkontroll och kan sammantagna kallas socialstyrning (Merchant & Van der Stede, 2017). Styrningsformerna har små skillnader, men kan brett sägas vara ett sätt att kontrollera sitt eget beteende respektive ett sätt att kontrollera varandra inom en organisation. Detta kontrollsystem ämnar att uppmuntra de anställda till ett särskilt önskat organisatoriskt beteende, och kan sammantaget uppnås genom exempelvis uppförandekoder eller träning av anställda. Personal-, och kulturell styrning ses som viktiga komplement och krävs för att fylla de luckor som inte täcks av andra styrmedel (Merchant & Van der Stede, 2017).

I dagens moderna företag krävs dessa styrmedel för att hjälpa medarbetare att hantera olika situationer som inte kan styras med hjälp av enbart förutbestämda krav och mål. Det är viktigt att medarbetare kan ta hjälp av övergripande ritualer och värderingar för att utvärdera vilka val och handlingar som är accepterade inom organisationen (Philipson, 2004).

Det finns en koppling mellan hög ledningskontroll och medarbetarnas arbetstillfredsställelse (Cravens et al., 2004). Det är viktigt för företaget att upprätthålla medarbetarnas motivation, då den har direkt koppling till försäljnings resultatet och därmed företagets lönsamhet (Sahoo m.fl., 2012; Mulki m.fl., 2007).

Medarbetare inom säljande organisationer som är nöjda med sin arbetssituation interagerar med kunder och skapar långvariga relationer. Detta är av stor vikt då det råder hög konkurrens på marknaden och förlusten av lojala kunder är kostsamt (Lussier, Hartman, 2017). Arbetet fokuserar på detaljhandeln och medarbetare som arbetar med försäljning på daglig basis, då försäljning är en av grundstenarna i säljande organisationer.

Merchant och Van der Stede nämner tre kontrollproblem i relation till respektive styrsystem för att illustrera dess effektivitet. Dessa kontrollproblem består av: Brist på riktning, motivationsproblem, och personliga begränsningar (Merchant & Van der Stede, 2017). Den styrformen som kan lyckas tackla samtliga är socialstyrning. Kontrollproblemet som tidigare nämnts, "motivationsproblem", är av särskilt intresse för denna studie, då studien undersöker till vilken grad socialstyrning påverkar motivationen. Styrningsformens svaghet ligger i det faktum att dess påverkan skiljer sig åt mellan olika individer och grupper. Även att den tar lång tid att implementera och väl stadgat är den svår att ändra (Merchant & Van der Stede, 2017). Författaren till boken "*varför arbeta*" konstaterar att det blivit viktigare med medarbetarnas engagemang till, och förståelse för organisationen och att detta främst uppnås genom implementering av andra styrformer än de formella (Michael Maccoby, 1989).

En av de former som påverkar detta är socialstyrning, men som en indirekt form av styrsystem upplevs den svårare, därför ämnar detta arbete undersöka ämnet genom en mer djupgående undersökning på företagets anställda. Kopplingen mellan socialstyrning och anställdas yrkesstolthet och självdisciplin blir allt mer viktigt. I boken *The Fifth Discipline* belyser författaren betydelsen av ömsesidiga värderingar och syften inom organisationen (Peter M Senge, 1990). Vidare belyser författaren vikten av att förstå hur olika delar av en organisation hänger ihop och hur dessa påverkar varandra. Enligt Merchant och Van der Stede (2017) finns distinkta fördelar med personal-, och kulturell styrning gentemot resultat-, eller handlingsstyrning. Den är lätt anpassningsbar till de flesta miljöer, innebär ofta lägre kostnad än de andra styrmedlen samt sannolikt skapar färre skadliga effekter.

Sammanfattningsvis är olika kontrollsysten signifikanta för ledningen på företag och ett väl fungerande sådant ger de anställda incitament att följa organisationens mål och värderingar. Ytterligare kan det kopplas till säljarnas motivation och välmående, vilket är anknutet till företagets finansiella resultat, som är en av nyckelfaktorerna med ett företag. Trots detta har jämförelsevis lite forskning utförts för att förstå personal-, och kulturell styrnings påverkan på de anställda. Vår studie tillför resultat som kan öka förståelsen för hur denna styrning kan behöva transformeras för att bättre anpassas till långsiktig applicering av motivation till de anställda.

1.2 Syfte

Denna uppsats syftar till att bidra med forskning om hur styrsystem upplevs av de anställda som påverkas av den och hur deras motivation till arbetet påverkas, med en särskild inriktning mot personal-, och kulturell styrning och dess påverkan. Genom att utnyttja Merchants och Van der Stedes ramverk ämnar vi skapa en förståelse för dess påverkan avsås, men ändå kopplat till företags vinstintresse, nämligen dess påverkan på medarbetarnas motivation.

Som den mest ekonomiska formen av styrmedel är personal-, och kulturell styrning lättare att implementera och kan därför utnyttjas till en högre grad. Därför är det viktigt att analysera hur dess påverkan på de anställdas motivation förändras beroende på anställningstid, för att bättre kunna avgöra ifall den bör ändras, bestyrkas, eller försvagas. Särskilt i den utvecklande värld vi lever med ökande samhällskrav där anställdas välmående värderas allt högre (Unionen, 2018). Följande frågeställningar har utformats genom ovanstående diskussion.

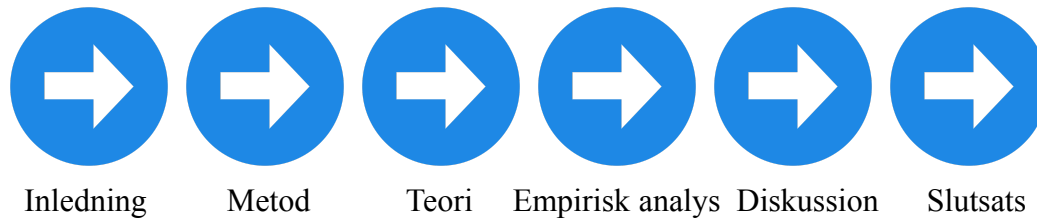
- *Hur påverkas medarbetares motivation av personal-, och kulturella styrmedel?*
- *Har anställningstiden någon betydelse för personal-, och kulturella styrmedel?*

1.3 Avgränsningar

För att hålla arbetet inom ramarna har vi avgränsat oss till företag inom Sverige och detaljhandeln. Ytterligare har vi valt att genomföra en fallstudie på en organisation och dess personal-, och kultur styrnings påverkan på medarbetare. Detta på grund av att de olika anställda med diverse anställningstid behöver jämföras med en gemensam nämnare, vilket i detta fall är samma sorts socialstyrning. Att jämföra flera organisationer på detta sätt är en rekommendation för framtida forskning, men är något som inte kan genomföras med den grad av kvalitet detta arbete vill upprätthålla på den tid som finns tillgänglig.

1.4 Disposition

Figur 1 - Egen dispositionsmodell



Inledning: Detta avsnitt presenterar till en början studies bakgrund och problemformulering. Vidare presenteras studiens frågeställningar och syfte. Avslutningsvis presenteras avgränsningarna som gjorts i arbetet.

Metod: Detta avsnitt inleds med argumentation för vald metod. Vidare diskuteras urvalsprocessen, datainsamling och bearbetning av empirin. Avslutas med att diskutera för- och nackdelar med den valda metoden.

Teoretisk referensram: Detta avsnitt innehåller tidigare forskning på valt område. Teorier och forskning om motivation, styrsystem och dess påverkan på organisationen. Detta kapitel ligger till grund för uppsatsens analyskapitel.

Empirisk analys: Detta avsnitt presenterar analysen av det empiriska materialet som samlats in. Det empiriska materialet består av sex intervjuer med medarbetare inom detaljhandeln.

Diskussion: Detta avsnitt innehåller diskussion om det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen.

Slutssats: Detta avsnitt avslutar uppsatsen, innehåller egna reflektioner och förslag på framtida forskning.

2. Studiens referensram

Studiens referensram kommer inledas med teori som ämnar skapa en förståelse för studiefenomenet, med fokus på de fyra styrsystemen och motivation.

2.1. Management Control Systems

Att uppnå och upprätthålla management control systems är i dagens moderna företag en kritisk uppgift. Misslyckande med detta kan leda till att ett flertal faktorer får bära olika kostnader, såsom; företagets anseende, finansiella resultat, insolvens eller ett övergripande organisatoriskt misslyckande. Det existerar många definitioner på vad styrsystem innefattar, en del av dessa teorier överlappar, medan andra skiljer sig från de andra (Abernethy and Chua, 1996; Alvesson and Karreman, 2004; Chenhall, 2003; Emmanuel et al., 1990; Fisher, 1998; Flamholtz et al., 1985; Langfield-Smith, 1997; Merchant and Van der Stede, 2007; Otley and Berry, 1980; Ouchi, 1979; Simons, 1995).

Denna brist av tydlighet, samt breda variation av tolkningar har skapat många problem i forskningen kring styrsystem, då många breda studerade faktorer kan medföra olika slutsatser om olika typer av styrsystem implementeras. Exempelvis skulle en undersökning kring miljöpåverkan kräva ett relativt brett perspektiv (i.e bredare än i kontexten av exempelvis finansiell information). Flera forskare är enade på definitionen att någon i en ledarposition försöker påverka och kontrollera beteendet hos andra (Abernethy och Chua (1996), Flamholtz et al. (1985), Merchant och Van der Stede (2017), Ouchi (1979)). Det grundläggande syftet med styrsystem består av att övervaka, utvärdera, styra och påverka de anställdas beteende för att gå i samma riktning som organisationen. Merchant och Van der Stede (2017) skrev följande angående styrsystem:

“Det är människor i organisationen som får saker att hända. Styrningssystem är nödvändiga för att skydda mot möjligheten att människor gör något som organisationen inte vill att de ska göra, eller misslyckas med att göra något de skall göra. Om man alltid kunde lita på att anställda gör vad som är bäst för organisationen, skulle inget behov finnas för styrsystem” (p. 8).

Fyra olika system av styrsystem beskrivs av Merchant och Van der Stede (2017): Resultat-, handlings-, personal-, och kulturell kontroll. Merchant har sedan delat upp dessa fyra system inom vad han benämner strategisk kontroll, respektive styrningsmedel. Varvid Merchant definierar styrningsmedel som ett sätt att hantera de anställdas uppförande och innefattar personal-, och kulturell kontroll. Strategisk kontroll är mer konkret inriktat mot ett specifikt mål, och innefattar resultat-, och handlings kontroll.

2.2. Handling- och resultat styrning

Jaworski (1988) beskrev denna form som att bestå av höga nivåer av “output and process control”, vilket innebär en styrning riktad på resultatet av handlingar och handlingarna i sig. Teorin bakom handling-, och resultat styrning utgår ifrån att anställda behöver ordergivning och kontroll för att arbeta effektivt.

Låter man en individ pondera utöver hur ledningen kan ge incitament åt arbetare att eftersträva goda resultat åt organisationen, kommer svaret ofta bestå av att kompensera den anställda efter prestation, vilket är ett exempel på följande styrmedel. Resultat kontroll är ett sätt att styra vad man får ut av sina anställda vilket sker genom att ledningen använder sig av belöningssystem i syfte att ge incitament åt personalen att eftersträva högre mål, och därmed bättre resultat för företaget i helhet. Det är också en form av indirekt styrning då den inte fokuserar på att ändra något specifikt beteende eller handling hos de anställda, utan ger dem ett mål att sträva efter genom sina egna medel. Med andra ord får resultat kontroll de anställda att oro sig över konsekvenserna av sina handlingar eller beslut, snarare än handlingarna och besluten i sig. På grund av detta är resultatstyrning en god form av kontroll när det inte är tydligt vilket beteende man vill ha hos sina anställda, men man strävar efter höga resultat. Ofta utövas denna styrningsform på anställda i positioner med auktoritet att göra beslut, då dessa är ansvariga för att nå resultat snarare än att utöva uppgifter. Detta hjälper oss även förstå hur resultatstyrning stöttar decentraliserade organisationer, eftersom den bibehåller självständighet hos de anställda, då de fortfarande väljer sina egna handlingar för att nå de uppsatta resultaten.

Några exempel på sätt för ledningen att utöva denna form av kontroll är genom prestations utvärderingar, budgetering, målrapporter, och belönings strukturer. Som nämdes i uppsatsens inledning så finns det tre kontrollproblem som Merchant använder för att jämföra de olika styrsystemen förmåga att lösa. Det faktum att resultatkontroll lämnar en hög grad självständighet hos de anställda när de vill nå resultat skapar motivation för de anställda, en effekt som förstärks om belöning som gynnar den anställdas incitament att nå organisationens satta mål implementeras. Även brist på riktning kan förebyggas om resultatkontroll är väl definierat och informerar de anställda om vad som förväntas samtidigt som den uppmuntrar dem att göra sitt bästa. Då belöningssystem ofta existerar i organisationer uppmuntras de anställda att utveckla sina talanger, vilket förebygger det tredje problemet, personliga begränsningar. För att säkerställa en hög effektivitet på resultatkontroll bör organisationen känna till tre förhållanden: 1. Vilka resultat organisationen vill ha i sina kontrollerade områden. 2. Att de anställda varpå man utöver resultatkontroll har ett signifikant inflytande på de resultat de ansvarar för. 3. Organisationen behöver kunna mäta resultaten effektivt. (Merchant och Van der Stede, 2017).

Handlingskontroll, i kontrast till resultat kontroll som främjar önskat beteende, ämnar förebygga oönskade beteenden hos anställda, genom fysiska eller administrativa restriktioner, ändring av regler, och införande av riktlinjer. Detta kräver att ledningen vet vilka handlingar de vill tillåta

eller förbjuda samt att de har förmågan att förhindra de oönskade handlingarna. På så sätt är handlingskontroll den mest direkta formen av styrning, då den istället för efterföljande situationer fokuserar på den ursprungliga handlingen i sig.

Handlingskontroll kan bestå av: 1. Beteenderestriktioner: Denna form kan verka fysiskt eller administrativt och förhindrar eller försvårar de anställda från att göra saker de, enligt organisationen, inte bör. Det kan inkludera saker som fysiska eller digitala lås och lösenord, i syfte att skydda information eller värdefulla saker. Administrativt kan det verka genom att skapa restriktioner för den anställdas beslutsauktoritet, så att inte för mycket makt tilldelas till en individuell person. 2. Slutgiltigt godkännande (Preaction reviews): Detta innebär att samtliga beslut av anställda behöver accepteras, modifieras, eller nekas av granskare. Detta sker ofta under planeringsfasen eller budgeteringen. 3. Handlingsansvar: Man håller de anställda ansvariga för de handlingar de gör. Handlingsansvar implementeras ofta med straff snarare än belöningar. Exempelvis kan en bonus dras bort från en anställd om ett arbetsskift missas. Organisationen meddelar vanligtvis vilka handlingar de anställda hålls till rätta för genom arbetsregler, policys, kontrakt, eller uppförandekoder.

4. Överflöd: Är en säkerhetsåtgärd varpå en organisation sätter mer anställda eller verktyg till en uppgift än vad som behövs. Detta för att säkerställa att uppgiften utförs korrekt eller i tid. Detta är dock kostsamt för företag att implementera och bör bara göras i kritiska verksamheter.

När det kommer till de olika kontroll problemen så anses handling kontrollens samtliga former kunna lösa motivation problemen hos anställda. De personliga begränsningarna och brist på riktning kan också hanteras av handlingskontroll, men då får man anpassa vilka former man använder. Exempelvis (Merchant & Van der Stede, 2017).

2.3. Socialstyrning

Socialstyrning består av personal-, och kulturell kontroll. Dessa kan ses som indirekta kontroller, då de inte implementeras konkret av ledningen.

Många forskare har kommit till en gemensam definition av organisationskultur, vilken består av ett system av värderingar, tro, och beteende som delas av anställda (Deshpande och Webster, 1989; Xiaoming och Junchen, 2012). Det första systematiska försök att fånga en arbetsmiljö i termer av dess kultur gjordes på tidigt 1930-tal och har kommit att kallas Hawthorne effekten, där anställdas produktivitet på företaget Western Electric Company mättes och jämfördes med deras produktivitet innan mätningen. Efter positiva resultat fortsatte undersökningar att ske, och 1931-1932 fann Mayo och Warner att det fanns små grupperingar av anställda med egna informella beteenden och stöttning. Detta ledde till att anställda ansågs mer responsiva till det sociala grupstrycket bland jämlingar, än de incitament och kontroll som formades av ledningen (Mayo, 1945). Gjuraj (2013) beskriver modern kultur som en gripbar, eller ogripbar omgivning i vilken en grupp människor lever och bor tillsammans. Därav existerar nummerlösa kulturer och subkulturer, vilket leder organisationer att tänka och handla på ett visst sätt. Ofta har slutsatsen av problem som uppstår på internationella affärsmöjligheter felaktigt lagt skulden på

professionell inkompetens, när de mest sannolikt sker på grund av anställdas oförmåga att uppfatta andra människors tankar och attityder, samt förmåga att anpassa sig till utländska strategier (Black et al. 1992). Tayeb (1996) skriver att organisatorisk kultur undersökts i årtionden, eftersom skillnader mellan värderingar och förväntningar på anställda med skilda kulturella bakgrunder alltid varit känt.

Från ett organisatoriskt perspektiv är kultur sättet de anställda interagerar och influerar varandra och organisationen, och att studera en organisations specifika kultur är fundamentalt för att förstå organisationen (Tharp, 2009).

Alvesson och Karreman (2004), uttrycker att det finns tre olika former av att ha en anställd som anammar organisationens kultur. För det första kan organisationen anställa individer som redan delar de typer av värderingar som organisationen har. För det andra kan organisationen över tid förändra individens värderingar genom att socialisera dem med anställda som redan anammar företagets kultur. Denna form av anpassning är vad som tas upp i senare avsnitt om personalkontroll och kulturell kontroll. För det tredje kan den anställda uppträda efter organisationens värderingar, även om individen inte delar dessa personligen.

Sammanfattningsvis är organisatorisk kultur en produkt av arbetsrelationer mellan anställda, och mellan anställda och dess kunder, vilket gör den trolig att anpassas och förändras i riktning med organisationens mål och strategier.

Som tidigare nämnts finns det otroligt många diversifierade kulturer, och nästan varje individuellt företag har sitt eget. Trots detta har forskare försökt särskilja olika typer av kulturer i syfte att bättre beskriva organisationer (Deal och Kennedy, 1982; Daft, 2001; Denilson et al, 2004; Cameron and Quinn, 2006). Xenikou och Furnham (1996) identifierade fyra typer av organisationskultur: 1) Öppenhet till förändring och innovationskultur: en människo-orienterad kultur som framhäver tillhörande, prestationer, självinsikt, och uppdrags innovation. 2) Uppdragsorienterad kultur: lägger fokus på detalj och kvalitet på sina produkter eller service, medan ledarna uppvisar höga ambitioner och jagar framgång. 3) Byråkratisk kultur: en konservativ kultur vars centraliserade beslutsfattning framhävs. 4)

Tävlingsinriktad/konfrontations kultur: drivs av en hög grad tävlingsinriktning, mål orientering, och att ledarna jagar perfektion och prestationer.

2.3.1. Personalkontroll

I boken *Management Control Systems* av Merchant och Van der Stede (2017), nämner författarna att personal kontroll bygger på den anställdas naturliga vilja att motivera sig själva och ämnar få den anställda att övervaka sig själv. Styrmedlet utträttar detta genom att först och främst klargöra organisationens förväntningar och mål för den anställda. Fortsättningsvis kan i många fall styrmedlet underlätta arbetet för den anställda och försäkra att ett bra jobb kan utföras, genom att tillförse information, erfarenhet och resurser. För att få den anställda att mer sannolikt vilja övervaka sig själv bygger personal kontroll på konceptet "självövervakning", eller också känt

som "inre motivation" och "lojalitet", vilket Merchant och Van der Stede (2017) beskriver som den inre kraft hos anställda att vilja göra ett bra jobb. Att göra ett bra jobb och se sin organisation gå med framgång kan ge den anställda tillfredsställelse och självrespekt (Merchant & Van der Stede, 2017).

Personal kontroll kan implementeras på tre sätt i en organisation: 1) Selektion och placering: Refererar till själva anställningsprocessen, och bör tilldelas mycket tid från organisationer, då organisationen vill undvika en "poor fit" med företaget. 2) Träning: Kan ses som upplärning av den anställda. Detta kan ge den anställda information om vad som förväntas och hur uppgifter korrekt kan hanteras. Upplärningen kan även ge den anställda en känsla av professionalism, och därav höja motivationen till arbetet. 3) Jobb design och tilldelning av nödvändiga resurser: Genom att förse de anställda med rätt resurser och arbetsmiljö kan de tillåtas prestera och göra ett "bra jobb" (Merchant och Van der Stede, 2017). För att summera handlar denna form av socialstyrning om de sätt ledningen kan påverka den individuella medarbetaren inom sin organisation att vilja göra sitt bästa. Följande avsnitt handlar om hur ledningen kan komplettera denna självövervakning med sätt för medarbetarna att även övervaka och kontrollera varandra.

2.3.2. Kulturell kontroll

Som nämnts ämnar kulturell kontroll att uppmuntra de anställda till att övervaka varandra. Genom olika implementeringsverktyg av kulturell kontroll formas den anställda att dela de strategier och värderingar organisationen har. Därefter skapas ett gruppsytryck mot dem som avviker från företagets normer. Därav kan en stark organisationskultur genomskådas om de anställdas svar på frågor om företaget matchar värderingarna organisationen har. Kultur är i grund och botten resultatet av en grupp individer som bor på samma ställe och delar liknande historia, religion, normer, värderingar, och beteende, vilka utmärker dem från andra individer. Lyckas ett företag anamma en stark kultur kan medarbetarna förse med bättre samarbete genom att vara likasinnade. Däremot är en kultur svår att förändra om transformerande miljöer kring företaget skulle kräva det, och en inertia kan skapas.

Företag implementerar oftast kulturell kontroll med en kombination av följande: 1) Uppförandekoder: etikregler, klädkoder, eller uttalanden om företagets vision, mål, eller strategi. Dessa ska hjälpa medarbetare att förstå vilket beteende som är förväntat, utan att behöva regler som förbjuder särskilda uppföranden. 2) Gruppbelöningar: Erbjuder incitament att arbeta tillsammans och samarbeta genom att erbjuda kollektiva belöningar. Att belöna med ägarskap i företaget skapar en kultur av ägarskap och engagemang, vilket gynnar både organisationen och anställd. Faktum är att enligt tidningen Bloomberg (2010) ökade anställdas, så väl som organisationens, produktivitet och vilja att stanna på företaget. Artikeln nämner även att anställda som är högt engagerade till sin organisation anstränger sig 57 % mer, och är 87 % mindre benägna att lämna företaget än sina medarbetare utan hög grad engagemang. 3) Intra-organizational transfers/employee rotation: Genom att flytta sina anställda mellan olika

uppgifter inom organisationen ökar lärande och motivation. Företaget som utnyttjar detta får en högre grad flexibilitet och lättare ersättning av anställda, då medarbetarna kan hantera flera typer av uppgifter på arbetsplatsen. Det kan dock också leda till missförstånd, ineffektivitet och missnöjda anställda. 4) Fysiska och sociala arrangemang: utstrålar företagets kultur till både kunder och anställda. 5) Ledning med exempel (Tone at the top): Innebär att ledningen föregår med gott exempel, vilket betyder att deras handlingar och uttalanden matchar den typen av kultur de vill implementera (Merchant och Van der Stede, 2017).

2.4. Styrssystem som ett paket

Enligt Jaworski et al. (1993, p.58) kan styrformernas kulturer existera samtidigt i en organisation. Detta är en teori som existerat i över 40 år (Otley, 1980), och det finns flera anledningar till varför det är viktigt att se styrssystem som dess individuella element i samverkan med varandra. Först och främst opererar inte något av styrningsformerna i isolation från de andra. Enligt Chenhall (2003) har mycket av forskningen bakom styrssystem lagt vikt på ett enstaka element som till första anblick kan verka operera i isolation från de andra. Men detta är aldrig fallet, de sitter oundvikligen i ett större kontroll system i korrelation med varandra (Chenhall, 2003). Vidare är Chenhall (2003) och Fisher (1997) ense om att om länkar mellan flera styrssystem inte uppfattas kommer fel slutsatser fattas från de som försöker hitta en korrelation mellan ett specifikt styrssystem och sina diverse forsknings variabler. Dent (1990) fyller i denna forskning och tillägger att även om en korrelation upptäckts på detta sätt, så kommer “förhållandet att vara svagt, och slutsatserna ofullständiga” (p.10). Ett problem med att studera styrssystem som ett paket är vad definitionen av vad detta paket innehåller, vad som utesluts, och varför. I vår studie väljer vi att klassa alla de system, regler, aktiviteter, och värderingar som ledningen på individuella företag använder för att styra sina anställdas beteenden, som dess respektive paket av styrssystem.

2.5. Motivation

Motivation innebär enligt Bonniers svenska lexikon “drivkrafter bakom ett beteende eller en handling”, vilket korrelerar med styrssystem som ämnar styra anställdas beteenden. Människan är alltid motiverad på sitt eget sätt, då vi vill göra sånt som vi tror kan löna sig, och undviker handlingar som inte ger oss tillfredsställelse. Herzberg (1959) skriver i boken *The motivation to work* att tillfredsställelse och missnöje på arbetsplatsen verkar oberoende av varandra, och olika faktorer påverkar respektive sinnesstämning. Författaren menar på att det finns två olika faktorer som kan påverka arbetaren; hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna påverkar inte motivationen eller tillfredsställelsen hos arbetaren, och är intuitivt de grundläggande delarna för ett arbete såsom lön, arbetsförhållande, relationer, administration och företagspolicy. Motivationsfaktorerna ses som ett komplement till hygienfaktorerna och består av mer indirekta

faktorer såsom ansvar, prestation, erkännande och arbetet i sig. I kontrast mot hygienfaktorerna har dessa en påverkan på arbetarens motivation och produktivitet. Kritik kan dock riktas mot exempelvis lön som en hygienfaktor, då denna ur ett styrsystem perspektiv är en form av resultatstyrning och används för att påverka arbetarens motivation.

Med uppsättningen av hygienfaktor och motivationsfaktor kan fyra kombinationer av dessa skapas. Dessa är enligt Herzberg (1959):

- Hög grad hygienfaktor och hög grad motivationsfaktor
- Hög grad hygienfaktor och låg grad motivationsfaktor
- Låg grad hygienfaktor och hög grad motivationsfaktor
- Låg grad hygienfaktor och låg grad motivationsfaktor

Dessa ger upphov till en uppsättning situationer, där en stagnerande mängd av hygienfaktorer eller motivationsfaktorer ökar mängden klagomål från de anställda, respektive motivationen som upplevs. (Crabtree, 2013) skriver att bara 13 % av anställda runt om i världen är engagerade på sitt arbete, vilket tyder på att det finns stora möjligheter för förbättring. Som tidigare nämnts är motivationsfaktorer och hygienfaktorer starkt kopplade till de olika delarna av styrsystem som ledningen i företag kan implementera. Där motivationsfaktorerna kan anknytas till socialstyrning och hygienfaktorer till handling-, och resultatstyrning. Enligt Harter, Schmidt & Hayes (2002) är anställdas tillfredsställelse på sitt arbete associerat med deras organisationella engagemang, beteende, och affärsresultat såsom lönsamhet, produktivitet, och vilja att lämna organisationen. Anställda som identifierar sig starkt med sin organisation och visar högt engagemang är mer benägna att bidra till organisationens mål (Davis et al. 1997). Att implementera styrsystem för att höja motivation och tillfredsställelse är ledningens uppgift, men det finns också *typer* av ledning som kan påverka dessa faktorer positivt. Churchill et al. (1976) fann att generellt högre arbetstillfredsställelse upplevdes när ledningen utövade en högre grad övervakning.

3 Metod

3.1. Metodval

Intresset för valt forskningsområde började med att vi båda läst kurser i ekonomistyrning på handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och har ett förflutet inom detaljhandeln. Vi har valt att fokusera på personal-, och kulturell styrning, då vi fann det intressant att inrikta oss mot dessa eftersom de har ett större fokus på individen i organisationen. För att gå i linje med vår studies frågeställning och syfte, har vi valt en kvalitativ undersökning i form av en fallstudie. Den kvalitativa forskningen utgörs av kvalitativa empiriska källor, till skillnad från den kvantitativa forskningen där en stor mängd data används (Bryman & Bell, 2017). Vår empiriska primärdata består av intervjuer med medarbetare inom den valda organisationen. Den teoretiska referensramen ligger till grund för analysen av vår insamlade empiriska data och detta för att skapa en djupare förståelse för koppling mellan valda teorier och det insamlade materialet (Bryman & Bell, 2017). Vidare skriver författarna att en kvalitativ forskningsmetod kan bidra till en djupare förståelse och kunskap kring det valda ämnet. Valet av vår metod var lämplig för att på djupet ta reda på hur personal-, och kulturell styrning påverkar motivationen hos anställda inom organisationen och hur alla dessa faktorer påverkar medarbetare med olika anställningstid.

3.2. Urvalsprocess

Vi har valt att använda oss av målstyrt urval för denna studien. Detta innebär att vi har valt ut respondenter som är relevanta för att uppfylla syftet och forskningsfrågan i vårt arbete (Bryman & Bell, 2017). Ett målstyrt urval var relevant då våra respondenter arbetar i en organisation som använder sociala styrsystem. Vi valde att genomföra en fallstudie på endast en organisation och detta för att undersöka ett specifikt fenomen inom den valda organisationen (Yin, 2014). Vid val av organisation har vi gjort ett avsiktligt urval, detta för att enheten är relevant för vår forskningsfråga (Bryman & Bell, 2017). Att undersöka och förstå ett specifikt fenomen är ett av målen med fallstudien (Yin, 2014). Vi har intervjuat medarbetare inom detaljhandeln för att få ett djup i vår uppsats empiri. Medarbetarna som valts ut är individer som påverkas av personal-, och kulturell styrning i sitt dagliga arbete. Individerna har även valts ut baserat på hur lång

arbetserfarenhet de har inom den valda organisationen, för att analysera om individerna påverkas olika beroende på anställningstid.

3.3. Datainsamling

Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer, detta för att ge respondenterna chans att utveckla sina svar och följdfrågor kan ställas, som ligger innanför ramen av vårt valda ämne (Bryman & Bell, 2017). En intervjuguide upprättades med kärnfrågor och tillhörande följdfrågor, för att hålla intervjuerna inom det valda ämnet. Den teoretiska referensramen har använts för framställandet av intervjuguiden för att senare kunna analysera och erhålla svar utifrån teorin.

Vi valde att spela in alla intervjuer för att säkerställa att materialet kan granskas och för att göra det lättare att analysera och jämföra svaren från respondenterna (Bryman & Bell, 2017). Vi valde att genomföra intervjuerna på plats och valde ut ett rum där intervjuerna kunde ske ostört. Vi utformade intervjuguiden på ett sådant sätt att frågor blir begripliga för respondenterna. Vår primärdata består av intervjuer med sex stycken medarbetare med befattning säljare. Förväntningar fanns på att urvalet skulle generera en ökad förståelse för fenomenet och frågeställningen.

Respondenterna	Yrkesroll	Erfarenhet	Inspelningstid	Datum
Respondent 1	Säljare	4 månader	35:13	2021-05-06
Respondent 2	Säljare	1 år	25:54	2021-05-10
Respondent 3	Säljare	2 år	26:10	2021-05-11
Respondent 4	Säljare	2,5 år	28:53	2021-05-12
Respondent 5	Säljare	3 år	33:41	2021-05-12
Respondent 6	Säljare	6 år	30:45	2021-05-14

Grundtemat som skapades från teorin var ”personal-, och kulturella styrsystems påverkan på motivation”. Till detta tema formulerade vi följdfrågor som ligger innanför ramen av studiens syfte. Det är av stor vikt att formulera tydliga huvudteman för intervjun, så att intervjun blir

tydlig och strukturerad (Bryman & Bell, 2017). Intervjuguiden innehöll till en början introducerande frågor i syfte att kunna sätta respondenternas svar i ett samband. De inledande frågorna bestod av ålder och yrkeserfarenhet inom organisationen. Intervjufrågorna gavs i förhand till respondenterna, för att ge en inblick i studien och det valda ämnet.

3.4. Bearbetning av empiri

Efter varje avslutad intervju påbörjades transkribering materialet. Det är tidskrävande att transkribera material och det är viktigt att påbörja detta arbetet så fort som möjligt. Forskare menar att det annars kan kännas som man står inför en övermäktig uppgift, därför bör arbetet med transkribering påbörjas omedelbart (Bryman & Bell, 2017).

De utförda intervjuerna ligger som grund till det empiriska avsnittet. Relevant data för uppsatsen valdes ut för att bygga det empiriska materialet. För att underlätta analysen av materialet, delades empirin in under olika huvudrubriker med tillhörande underrubriker. Insamlad data kategoriseras in i rubrikerna *personal styrning* och *kulturell styrning*. Under dessa huvudrubriker, delades materialet ytterligare in i underrubriker för att konkret visa vilka delar av forskningsområdet fokus låg på.

Tabell 1. Kategorier och underrubriker som bygger på teoretisk referensram

Socialstyrning	Underrubriker
Personal styrning	Kommunikation av förväntningar Resurser Utbildning Motivation
Kulturell styrning	Övervaka Uppförandekod Sociala evenemang Belöningar

I boken *företagsekonomiska forskningsmetoder* skriver författarna att datainsamling i en kvalitativ studie kan bli omfattande och ostrukturerad. Detta kan leda till att analysen blir svår att genomföra och att det kan vara en fördel att kategorisera materialet för att underlätta analysen

(Jacobsen, 2002). Valet blev att genomföra en innehållsanalys, för att strukturera upp arbetet. Respondenternas svar, på samma fråga, kunde lättare analyseras med hjälp av kategorier. Hitta samband mellan olika kategorier underlättas och det blir lättare att förstå hur olika kategorier hänger ihop, det genererar en större förståelse för det insamlade materialet.

3.5. Metoddiskussion

Det finns nackdelar med att genomföra kvalitativa undersökningar. Det krävs mycket tid för att intervjua, transkribera och tolka allt materialet. Antal respondenter påverkas av tidsbegränsning och detta leder till att inte alla medarbetare i organisationen får chans att delta med sina uppfattningar kring ämnet. För att öka arbetets pålitlighet, skulle fler intervjuer genomförts (Bryman & Bell, 2017). Det finns även risk för att kvalitativa forskningsmetoder innehåller subjektiva tolkningar. En nackdel med vår valda metod är att forskningens utfall inte går att jämföra med andra resultat, detta då den är begränsad till vårt specifika sammanhang. Det finns även risk för att respondenterna som intervjuas inte uttrycker vad de egentligen tänker och tycker, men vi har valt att hålla intervjuer och respondenter anonyma för mer tillförlitliga svar (Bryman & Bell, 2017). Primärdatan består av kvalitativa intervjuer och kompletteras med vetenskapliga artiklar. Detta för att vetenskapliga artiklar uppskattas ha en stark trovärdighet i forskningsarbeten (Bryman & Bell, 2017).

4. Empiri

Empirin framför en analys av respondenternas uppfattningar utifrån de områden som presenteras i den teoretiska referensramen. Respondenterna benämns efter siffror från 1 till 6, rangordnat efter arbetserfarenhet på företaget där 1 är kortast arbetserfarenhet och 6 är längst arbetserfarenhet.

4.1. Personal styrning

Som nämnts i avsnitt 2.3.1, så består denna form av kontroll av att de anställda uppmuntras så pass mycket till sitt arbete att de övervakar sig själva. Detta skapas genom att organisationen tilldelar de resurser, tillit, information, och ansvar som behövs för att ge den anställda möjlighet att göra ett bra arbete och att känna stolthet över det de uträttar, och därav övervaka sig själv på grund av sitt engagemang. För att fånga detta frågades de sex respondenterna olika frågor inom kategorierna *kontroll, resurser, och utbildning*, som ämnar besvara om företagets anställda upplever att organisationen får dem att engageras till den grad att de övervakar sig själva.

4.1.1. Kommunikation av förväntningar

Titeln kommunikation av förväntningar avser den mängd kontroll ledningen utövar på de anställda. Syftet med kontroll är att tilldela personalen den information som krävs för att de ska veta vad organisationen förväntar sig av dem, och hur uppgifter kan lösas korrekt. Detta åskådliggörs via mängden interaktion däremellan. Samtliga respondenter upplever att interaktionen med ledningen är tillräcklig, men med förbehållet att förbättring kan göras. Detta på grund av att exempelvis respondent 2 och 3 upplever att mer tillit, arbetsuppgifter, och feedback tilldelas dem som jobbat längre på företaget. Respondent 2 säger följande gällande tillförseln av information mellan ledning och anställd:

“Jag upplever att det föreligger dålig kommunikation ibland och det kan kännas förvirrande med vad man skall göra när man kommer till jobbet.”

Och angående detta tillägger respondent 3:

“Det kändes inte som det fanns någon tydlig vägledning från organisationens sida. Det var mer att jag var självgående och skulle lära upp mig själv. Det kändes långt mellan mig och organisationen om man kan uttrycka sig så.”

Respondent 4, 5, och 6 svarar unisont “ja” och upplever närmare koppling med ledningen. En kontrolldel som upplevs mer kontroversiellt är återkoppling. Att få, och att kunna ge respons på hur de anställda sköter sitt arbete anser respondent 6 vara viktigt för sin utveckling, och uttrycker sig;

“Det är en begränsad mängd feedback. Jag skulle säga att det är en arbetsplats där feedback inte riktigt förekommer. Det är inget som ligger i jargongen. Det finns lite svårigheter med att ge feedback på arbetsplatsen. Jag får mer feedback från kollegor än chefer. [...] Jag tycker det är bra att få ta del av feedback, speciellt när det kommer till min utveckling.”

Samtliga respondenter har en liknande åsikt gällande återkoppling. Det existerar och det finns möjlighet till den, men det sker för sällan. Respondent 1 upplever att det främst är återkoppling på misstag som förekommer och att positiv återkoppling sällan tas upp. Respondent 2 tycker att respons fås främst på större projekt, vilket inte sker särskilt ofta. Ytterligare åsikter såsom att återkoppling varierar beroende på person, att den oftast förekommer från kollegor, och att återkoppling knappt förekommer överhuvudtaget ges av respondenter 3, 5, respektive 6. Sammanfattat upplever respondenterna att de vet vad som förväntas av dem på arbetsplatsen, och att ledningen stöttar dem, men att interaktionen däremellan kan förbättras och förtydligas.

4.1.2. Resurser

Att de anställda tilldelas rätt resurser är essentiellt för att de ska kunna göra ett bra jobb och utvecklas, vilket leder till en hög självkänsla på arbetsplatsen, och incitament att övervaka sig själv i sitt arbete som man känner en stolthet till. Den första frågan blir således ifall respondenterna upplever att en tillräcklig mängd av dessa resurser existerar inom organisationen, vilket upplevs bristande av samtliga respondenter. Bristen av resurser verkar upplevas gradvis värre från respondent 1 upp till respondent 6. För att förtydliga säger respondent 2 följande:

“Jag tycker att jag får mycket kunskap från vår utbildningsplattform. [...] Jag tycker inte att det finns så mycket mer resurser. Det är mest digitalt och inte så mycket i praktiken. Jag tycker att vi borde ha mer utbildning på plats. Jag tycker att resurserna är samma som vid starten av min anställning.”

Medan respondent 6 säger:

“Jag skulle säga att resurserna är nästan obefintliga ur ett utvecklingsperspektiv men ur ett informationsperspektiv så finns det mycket att hämta. Vi får ta del av siffror och mätningar. Men

om jag skall utvecklas personligen så anser jag att det saknas sådana resurser. Jag tycker att det har varit på samma nivå sedan jag börjat. Jag tycker inte att det har utvecklats med tiden.”

Tillgång till företagets lärplattform “akademin” och arbetskläder är vad samtliga respondenter lyckas urskilja i form av tillgängliga resurser på arbetsplatsen. De resurser som finns får god kritik, men fler skulle önskas för att utvecklas ytterligare.

Av att ha fått ett förstående för vilka former av resurser som existerar inom företaget blir nästa fråga ifall respondenterna känner att stödet och utvecklingsmöjligheterna är tillräckliga. Samtliga respondenter svarar att det finns tid för att utvecklas, men att den av olika anledningar inte används. Utvecklingssamtal hålls mellan ledning och anställd, men dessa sker enligt respondent 5 bara två gånger om året, och respondenten utvecklar att man hinner glömma av vad som sagts då de sker så sällan. Denna vägledning från ledningen upplevs ökande negativt från respondent 1 till 6. Respondent 1 och 2 nämner inte någon vägledning i form av dessa dialoger mellan ledning och anställd. Respondent 3 och 4 nämner dem som en form av feedback, men ger ingen kritik av dem. Medan respondent 5 och 6 nämner dem samt upplever att de inte sker ofta nog eller ger någon utveckling. Respondent 6 säger följande angående utvecklingssamtalen:

“Jag tror det finns en brist hos cheferna med att veta vad man skall göra för att utvecklas inom företaget. Oavsett vilken inriktning man vill ha. Jag tycker inte cheferna har kunskap om just den utvecklings biten. Det finns en klyfta mellan företaget och oss på golvet anser jag.”

4.1.3. Utbildning

Utbildning syftar på den anställdas möjligheter att erhålla erfarenhet och information över tid inom organisationen. Vilket leder till motivation, lojalitet, och den inre vilja att göra ett bra jobb som Merchant och Van der Stede (2017) nämner angående upprättandet av självövervakning. På denna punkt upplever samtliga respondenter att det inte finns, eller att de inte känner till något sätt att utbildas inom organisationen. Information och vägledning från organisationen saknas kring detta område, och de anställda vet inte hur de skall gå tillväga för att klättra karriärstegen inom företaget. Respondenterna är enade kring denna åsikt och respondent 3 uttrycker sig som följande:

“Jag upplever att det inte finns någon brygga mellan huvudkontoret och oss. Det känns som vi är långt ifrån varandra. Det kunde komma ner folk från huvudkontoret ibland och då kändes det inte som man arbetade för samma organisation. Det fanns liksom ingen vägledning eller information om hur man ”klättrar” i företaget.”

4.1.4. Motivation

Som förklarats tidigare syftar alla dessa delmoment av personal kontroll till att utveckla motivation, tillfredsställelse och självrespekt hos den anställda, och därav en vilja att göra ett bra jobb och övervaka sig själv. Därför uppstår frågor kring hur motiverad respondenten känner sig kring sitt arbete och sin arbetsplats för att utvärdera om organisationens personal kontroll varit effektiv. En gemensam nämnare kring detta för respondenterna är omgivningen på arbetsplatsen, det vill säga interaktionen med kollegor och kunder. Fem av sex respondenter nämner specifikt att ett positivt kundmöte skapar motivation och ork för dem att ta sig igenom arbetsdagen.

Respondent 4 säger:

“När jag är på jobbet är det som gör mig mest motiverad interaktionen med kunderna. Jag känner att det är viktigt att jag får motivation för att orka med att arbeta långa pass. Jag känner att jag blir mer motiverad att fortsätta med andra kunder, när jag precis haft ett roligt/bra kundmöte.”

När det kommer till arbetets innehåll i sig är svaren differentierade. Respondent 1 upplever att arbetssysslorna är motiverande och kommenterar inget ytterligare. Respondenter 2 och 3 tycker att det är delvis motiverade, men att arbetssysslorna inte på egen hand räcker till, och att mer diversifierade uppgifter skulle behöva existera. Respondenter 4, 5, och 6 svarar att arbetsinnehållet inte är motiverande, och att det möjligen var det i början av anställningen, men inte längre. Även de anser att det skulle behövas fler uppgifter för att hålla arbetet underhållande. Respondent 5 skildrar detta:

“Jag gillar att utvecklas men det känns som ganska enformiga arbetsuppgifter efter ett tag. Jag vill ha mer och annorlunda arbetsuppgifter, annars känner jag inte att arbetet ger mig någonting. Det känns som det är samma hela tiden ibland och då är det kundmötet som blir det viktiga och det som motiverar mig.”

Respondent 4 tillägger:

“Jag känner att det går upp och ner när det kommer till vad som får mig att prestera. Jag vet inte varför jag motiveras av olika uppdrag på arbetsplatsen men det känns som att om jag inte gör dessa uppgifter så sviker jag mina kollegor. Jag vill inte göra ett dåligt jobb, dels för min egen skull men även för mina kollegors skull. Även om jag inte får provision så vill jag göra mitt bästa. Jag vill inte känna mig dålig. Jag hade en stark motivation i början men nu känner jag att det inte är så starkt längre.”

För att sammanfatta är samtliga respondenter samstämmiga om vilken del av arbetet som motiverar dem; positiv interaktion med kollegor och kunder. Men denna aspekt av arbetet

upplevs stagnera gradvis från respondent 1 till respondent 6, och samtliga önskar ha tillgång till fler diversifierade arbetsuppgifter för att öka sin tillfredsställelse och motivation.

4.2 Kulturell styrning

Som nämnts tidigare i teoriavsnittet så är kulturell styrning en styrform som innebär att individer inom en organisation övervakar varandra. Grupptrycket inom organisationen spelar en stor roll och detta skall förhindra att olika individer avviker från organisationens och gruppens normer och värderingar. Företagskulturen består bland annat av olika normer, värderingar, attityder, traditioner och kan bestå av skrivna regler men även av outtalade regler. En stark företagskultur kan bidra till att olika individer vet vad som förväntas av dem och i vilken riktning företaget vill gå. Det finns olika faktorer som påverkar företagskulturen som uppförandekoder, gruppbelöningar och ett ömsesidigt övervakande mellan kollegor. Utifrån dessa faktorer har vi skapat en intervjumall för att försöka belysa hur de valda respondenterna påverkas av kulturell styrning och om anställningstiden i företaget påverkas respondenternas tankesätt.

4.2.1. Övervakning

Som titeln beskriver ämnar övervakning till att medarbetare inom organisationen övervakar varandra och på sätt skapar ett grupptryck mot dem som avviker. Syftet är att styra medarbetare så att alla arbetar mot samma mål och att samtliga medarbetare vet vad som förväntas av dem. Alla respondenter är eniga vid frågan om övervakning förekommer på arbetsplatsen. Samtliga respondenter uttrycker att det finns övervakning mellan kollegor och respondent 3 uttrycker följande:

”Det känns som övervakning är en stor del av vår företagskultur. Alla skall göra minst lika mycket.”

Vidare berättar medarbetare att övervakning sker på olika sätt. Respondent 1 berättar att om det uppstår fel på arbetsplatsen så kan cheferna försöka ta reda på vem som bär ansvaret och även vid sena ankomster blir övervakningen tydligt märkbar. Respondent 2 berättar om att kollegor övervakar för att se vad respondenten gör eller vem respondenten pratar med. Vidare anser respondent 2 att det råder kommunikationsbrist och att övervakning ibland sker med blickar istället för att kommunicera. Detta upplevs som en negativ övervakning.

Respondent 4 berättar att övervakning sker men att det gäller främst att cheferna övervakar. Respondenten anser inte att övervakning från kollegorna påverkar, utan endast från cheferna. Respondent 6 berättar att övervakning har förekommit under hela anställningstiden men att den var mer påtaglig i början av anställningen. Respondent 6:

”När jag var ny upplevde jag att jag var mer övervakad, detta påverkade mig mycket.”

Respondent 2 berättar att övervakning från dennes sida är positiv och att respondenten övervakar andra för att själv utvecklas.

Respondent 1, 2, 4 och 5 berättar att övervakningen påverkar mycket. Respondenterna upplever att deras prestation blir sämre när övervakningen blir märkbar. De upplever en press för att prestera och gör att respondenterna agerar på ett sätt som inte de skulle gjort om övervakningen inte fanns. Respondent 4:

”När jag arbetar med cheferna, så känner jag en press över att prestera. Jag går in i en roll jag inte trivs i.”

Vi kan konstatera att förväntningar mellan kollegor förekommer på arbetsplatsen. Respondenterna är till stor del överens när det kommer till vilka förväntningar som de anser är viktiga. Ord som är återkommande i intervjuerna är: Positiv, glädje, förebild, hjälpsam, arbetsuppgifter, kundmöte. Respondent 1 anser att det skiljer sig åt mellan förväntningar bland kollegor. Vissa kollegor har högre förväntningar än andra. Ett exempel på detta kan vara senare ankomster, som beskrivs som ett fenomen som är väldigt viktigt för vissa och för vissa inte. Respondent 2 upplever att förväntningarna är mer omfattande nu, än vid anställningsstart inom organisationen och uttrycker följande:

”Jag anser också att jag fått mer förväntningar på mig nu när jag arbetat ett tag, till skillnad från när jag började.”

Förutom de förväntningar som delas av majoriteten av respondenterna, upplever respondent 2, 4 och 6 att det finns ytterligare förväntningar på dem. Det är förväntningar som dem själva anser att dem byggt upp med tiden. Respondent 6:

”Jag har arbetat en längre tid och upplever att jag har förväntningar på mig, som nyare medarbetare inte har.”

Vidare nämner över hälften av respondenterna att det är viktigt med positiv energi och upplever att det är starkt kopplat till deras egna prestation. Respondent 2 upplever att kollegors attityd spelar en stor roll för prestationen på arbetsplatsen. Respondenten upplever att ett negativt bemötande genererar nervositet och sämre prestation medan positivt bemötande mellan kollegor genererar omvänd effekt. Respondent 2:

”Det påverkar mig mycket hur mina kollegor är. Möter jag positiva kollegor så påverkas jag mycket och blir väldigt glad och motiverad på arbetsplatsen. Tvärtom så presterar jag sämre anser jag.”

Respondent 3 upplever att om stämningen på arbetsplatsen är negativ, så är det ingen som presterar sitt yttersta. Vidare upplever respondent 4 att kollegors negativa inställning skapar irritation och upplever att det orsakar sämre motivation på arbetsplatsen. Respondent 5 uttryck följande:

”Jag påverkas mycket av hur andra personer är, en persons attityd kan gå ut över min arbetsprestation.”

Sammanfattningsvis så kan vi konstatera att samtliga respondenter känner någon form av övervakning och påverkas olika mycket av den. Övervakningen kan uppfattas som negativ med ett undantag från respondent 2 som berättar att övervakningen från respondentens håll är för att utvecklas och lära sig. Samtliga respondenter upplever att de har förväntningar på sig på arbetsplatsen. Majoriteten av respondenterna har liknande förväntningar på sina kollegor. En stor del av respondenterna upplever att deras arbetsprestation påverkas i hög grad av kollegors attityder.

4.2.2. Uppförandekod

Som nämnt tidigare kan företagskultur förstärkas genom att företaget sätter upp riktlinjer i form av uppförandekoder. Dessa riktlinjer och policys kan hjälpa medarbetare att fatta beslut och fungerar som en guide för medarbetare att ta hjälp av vid beslut eller vilket beteende som är önskvärt. Det arrangeras sociala evenemang för att stärka kulturen ytterligare. Samtliga respondenter upplever en stolthet att tillhöra företaget. Respondent 4, 5 och 6 uttrycker dock ett missnöje med att organisationen har strikt hierarki struktur och upplever att det är en bred klyfta mellan butikerna och huvudkontoret. Respondent 6:

”Det känns som att dem som arbetar högst upp inte riktigt har en relation eller kommunikation till oss på golvet.”

Det finns normer på arbetsplatsen, det är majoriteten av respondenterna överens om. Majoriteten av respondenterna upplever att det finns olika små outtalade regler om hur man skall uppföra sig på arbetsplatsen. Det kan exempelvis vara längd på arbetspauser, samtal mellan kollegor och andra små regler som är speciellt för den arbetsplatsen. Några av respondenterna upplever att alla dessa små outtalade normer kan skapa irritation mellan kollegor om dessa inte hålls. De uttrycker att vissa regler bör ändras eller inte läggas någon större vikt vid. Detta eftersom de anser att reglerna egentligen inte fyller någon funktion. Respondent 1 uttrycker sig följande:

”Jag tycker vissa regler kan släppas på lite. Jag tror att alla små regler/normer kan leda till irritation ibland och påverka vårans insats på arbetet.”

Vidare kan vi se att respondenterna upplever kulturen på olika sätt men att det finns vissa gemensamma nämnare i vissa av respondenternas svar. Respondent 2, 3 och 5 upplever att det föreligger en kultur på arbetsplatsen att representera varumärket. Detta genom hur man pratar, klär sig och ser ut. Respondent 5 upplever att det i början var strikt med att representera varumärket men att det med tiden har trappats ner. Några av respondenterna upplever att det förekommer en övervaknings kultur på arbetsplatsen. Respondent 4 och 6 upplever att det deras handlingar iakttas och detta är en kultur som respondenterna inte uppskattar. Respondent 4 berättar att det påverkar arbetsprestationen. Respondent 6 berättar att det påverkade mycket i början men att denna påverkan på arbetsprestationen avtar med tiden. Följande uttrycks:

”Jag tror att våran kultur skapar en känsla för nya personer att det är väldigt strikt på arbetsplatsen. Att man känner sig begränsad och att man inte har chans att uttrycka vad man känner.”

Vidare anser respondent 1, 2 och 6 att det förekommer kommunikationsbrist i kulturen. Det kan vara att saker missuppfattas eller uttrycks på fel sätt. Respondent 6 berättar att det saknas tillit mellan kollegor i vissa fall och att det kan ha negativ påverkan på arbetsplatsen. Respondent 6 upplever också att kommunikationsbrister leder till irritation mellan medarbetare. Respondent 1 upplever att feedback inte alltid återges på rätt sätt och uttrycker följande:

”Jag tycker kritik och feedback är bra men inte att det alltid återberättas på rätt sätt. Jag kan få samma feedback från olika kollegor men sättet de presenterar feedbacken på, påverkar mig på olika sätt.”

Vidare anser respondent 3, 4 och 6 att det finns en förväntans kultur på arbetsplatsen. Detta gäller främst nya medarbetare men också extra anställda. De upplever att det finns en förväntan på dessa medarbetare att ställa upp, exempelvis genom att arbeta längre, ta lediga pass, ta arbetspass med kort varsel. Respondent 3 uttrycker fenomenet på följande sätt:

En outtalad kultur är att man skulle ställa upp på arbetsplatsen. [...] Det gjorde att andra kollegor tyckte om mig mer.”

Respondent 2, 3 och 6 upplever att det förekommer en kultur där förändring är något som förknippas med negativitet. Alla arbetsuppgifter och ansvar skall vara som det alltid har varit. Respondent 2 berättar att det långtidsanställda som får omfattade arbetsuppgifter. Respondent 3 upplever att det finns en begränsande kultur och att det påverkar utvecklingen av medarbetare på arbetsplatsen. Respondent 6 uttrycker att saker och ting skall vara som det alltid varit. Majoriteten av respondenterna är eniga om att sociala evenemang påverkar kulturen positivt på arbetsplatsen. Respondent 1 och 2 berättar att det inte skett något evenemang utanför arbetsplatsen än men att dem anser att det skulle stärka banden mellan medarbetare. Respondent 2 upplever att evenemang utanför arbetsplatsen skulle generera en bättre förståelse för varandra. Respondenten uttrycker följande:

“Det kan vara lättare för mig att ta kritik och råd från någon om jag vet hur den personen tänker. Vissa människor är helt olika på jobbet och utanför.”

Resterande av respondenterna har varit delaktiga i evenemang som sker utanför arbetsplatsen och tycker det har en positiv påverkan på arbetsgruppen. Respondent 3 upplever att vissa medarbetare är lättare att förstå efter ett socialt evenemang. Respondent 4 upplever att sociala evenemang ger en annan och rättvisare bild av medarbetare och det påverkar positivt. Följande uttrycks:

“Det känns speciellt att man kan arbeta så länge med personer men inte lära känna dem på riktigt, förens man ses privat och kan prata utanför arbetet.”

Respondent 5 upplever att det förekommer evenemang för sällan på arbetsplatsen men att de gånger som det förekommer, har det positiv påverkan på gruppen. Det stärker bandet mellan kollegor och respondenten berättar att det är viktigt med dessa evenemang då inte arbetsplatsen har gemensam lunch eller raster. Respondent 6 upplever att det är för lite evenemang, både på och utanför arbetsplatsen. Respondenten upplever att stämningen blir bättre efter ett evenemang och att det underlättar kommunikationen. Respondenten uttrycker följande angående evenemang:

“Det genererar starkare band mellan kollegor och man har chans att lära känna varandra. Det ger alla en chans att visa vem man är utanför sin arbetsroll.”

4.2.2. Gruppbelöningar

Gruppbaseade belöningar kan användas för att skapa incitament för medarbetarna att prestera som grupp. Dessa belöningar kan bestå av både monetära och icke-monetära belöningar. Dessa gruppbelöningar ämnar till att skapa en gemenskap mellan medarbetare och få medarbetare att arbeta tillsammans mot företagets mål.

Samtliga respondenter berättar att det förekommer gruppbelöningar. Det kan vara monetära, som tillägg på lönen och icke-monetära, som middagar eller evenemang utanför arbetsplatsen. Majoriteten av respondenterna upplever att det är positivt med belöningar men att det är sällan det sker eftersom det är i samband med avslutad tävling som det sker och då krävs en första plats. Respondent 3 berättar att monetära belöningar endast delas ut till medarbetare som har en hög anställningsgrad och känner sig inte motiverad av den delen av belöning. Respondent 1 berättar att det inte är motiverande med tävlingar som känns ouppnåbara och att detta har påverkan på alla i arbetsgruppen. Följande uttrycks:

“Jag vill gärna försöka men när ingen annan gör det så påverkar det mig negativt.”

Majoriteten av respondenterna upplever att gruppbelöningar stärker lagkänslan på arbetsplatsen och att det genererar att medarbetare strävar efter samma mål under den tiden. Respondent 6 uttrycker följande:

“Jag tycker att gruppbelöningar är viktiga. Det genererar samarbete och vi arbetar mot samma mål.”

Även om majoriteten är överens om den positiva effekten belöningar har på arbetsgruppens teamkänsla så anser några respondenter att det saknas icke-monetära belöningar efter avslutade tävlingar. Över hälften av respondenterna saknar belöningar i form av ord och feedback. Det uttrycks att feedback är viktigt och respondent 6 uttrycker följande:

“Jag saknar även vanlig feedback efter bra prestation vid tävling, det är inte bara belöning i form av pengar som motiverar mig, utan även ord och feedback.”

Sammanfattningsvis kan vi utläsa att respondenterna anser att grupptävlingar och gruppbelöningar genererar sammanhållning och kämparglöd. Det saknas dock belöningar i form av feedback. Det är majoriteten av respondenterna överens om. Det är även svårt att lyckas med vissa tävlingar på arbetsplatsen och det kan generera en negativ stämning på arbetsplatsen.

Figur 2 - Egen sammanfattande modell

Styrformer	Subkategorier	Respondenternas uppfattningar
Personal styrning	Kommunikation av förväntningar	<ul style="list-style-type: none"> • Vet vad som förväntas på arbetsplatsen • Får vägledning i arbetet • Saknas feedback och återkoppling • Kommunikationsbrist
	Resurser	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsresurser existerar men inte utvecklingsresurser • Klyfta mellan organisationen och personalen • Tid för utveckling finns men används inte • För lite tid till utvecklingssamtal
	Utbildning	<ul style="list-style-type: none"> • Brist på information angående interna utbildningar • Ingen information att ta del av
	Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Skapas av kundmötet och kollegor • Skapas delvis av arbetsuppgifterna men avtar med tiden
Kulturell styrning	Övervakning	<ul style="list-style-type: none"> • Påverkar medarbetare med kortare arbetstid i större utsträckning • Förväntningar mellan medarbetare • Påverkas mycket av kollegors attityder och övervakning
	Uppförandekod	<ul style="list-style-type: none"> • Stolthet över organisationen • Strik hierarki och stor klyfta mellan medarbetare och organisation • Vissa normer skapar irritation
	Sociala evenemang	<ul style="list-style-type: none"> • Positiv effekt på arbetsgruppen • Ökar förståelse för varandra • Stärker sociala band
	Grupp belöningar	<ul style="list-style-type: none"> • Positivt • Stärker lagkänslan • Negativt, om målen är för höga för gruppen att uppnå • Saknas feedback som belöning

5. Diskussion

Som Tharp (2009) berättar är det fundamentalt att studera ett företags specifika kultur för att förstå organisationen. Företaget som analyserats använder många olika typer av styrsystem, vilket inte är förvånande med tanke på vad Chenhall (2003) skriver om att varje styrsystem oundvikligen samexisterar med andra styrsystem, även om de kan verka operera i isolation vid första anblick. Trots vetskapen om att styrsystem aldrig verkar i isolation har vi ändå valt att granska ifall organisationens personal-, och kulturella styrning förstärks eller försvagas med tiden, och även hur det påverkar medarbetare med olika anställningstid. Den initiala frågan bakom personal styrning är ifall den anställda är så pass engagerad och motiverad till sitt arbete att individen deltar i självövervakning. Merchant och Van der Stede (2017) nämner utträttas detta först och främst genom att ledningen klargör organisationens förväntningar och mål för den anställda.

5.1. Personal styrning

Respondenterna känner att de vet om vilka förväntningar och mål de har, men upplever att ledningen inte kommunicerar väl, och att det finns ett stort gap mellan huvudkontoret och säljarna, vilket skapar förvirring. Trots att respondenterna med längre arbetserfarenhet upplever detta till en mindre grad, består fortfarande problemet bland dem också.

En del av nästkommande steg för implementation av självövervakning är att tillföra information, erfarenhet och resurser så att ett bra jobb kan utföras. Denna första del, information, kan ledningen bidra med genom att tillföra återkoppling till de anställda när de genomför uppgifter. Detta anses vara i behov av förbättring bland respondenterna. Många upplever att ingen feedback fås, eller att det skiljer sig mellan anställda, eller att den bara tilldelas av kollegor, vilket starkt hämmar organisationens uppgift att tillföra information och erfarenhet till de anställda.

Nästa del avser organisationens utdelande av resurser. En gemensam uppfattning bland respondenterna är att antalet resurser är otillräckligt. Men sedan skiljer sig åsikterna bland de existerande resurserna åt. En längre arbetserfarenhet verkar innebära en värre uppfattning om resurserna, vilket är föga förvånande, med tanke på vad respondent 6 säger om att resurserna inte har utvecklats med tiden. Denna brist av resurser är olycklig, då de anställda nämner att det finns tid över till att utvecklas, men att möjligheterna och stödet inte existerar.

Den enda form av utvecklings tillfälle respondenterna uppfattar inom företaget är ett utvecklingssamtal som hålls mellan ledning och anställd två gånger per år. Med tanke på dess infrekventa tidsram har respondent 1, och 2 inte haft något utvecklingssamtal ännu, och resterande respondenter upplever den allt mer negativt i grad med deras ökande anställningstid.

Likt scenariot med resurserna anser de långtidsanställda att dessa utvecklingssamtal inte längre ger dem något i form av utveckling eller vägledning.

Så vilken inre kraft finns det hos de anställda att göra ett bra jobb, och vilka sätt finns för ledningen att påverka den individuella medarbetaren att vilja göra sitt bästa? Som framförs av empirin är respondenterna eniga om att det är positiva interaktioner med sina kollegor och kunder som får dem att uppleva tillfredsställelse och motivation på arbetsplatsen. Även detta är en aspekt som de långtidsanställda bildat en resistens inför. Implementeras inte nya diversifierade arbetsuppgifter som kan motivera dessa anställda kommer deras motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen hämmas, och därav även deras incitament att bedriva självövervakning.

Sammanfattningsvis verkar den analyserade organisationen lyckats implementera sina värderingar och mål på de anställda, då samtliga vet vad som förväntats av dem. Men fortsatt arbete i form av interaktion mellan ledning och anställd anses behövas för att brygga detta gap som upplevs ha skapats mellan dem.

Företaget anses klassificeras med en byråkratisk kultur, som är en av formerna Xenikou och Furnham (1996) nämner. Beslutsfattning och förändring kommer enbart från ledningen, och det sker sällan. För att motivera sina långtidsanställda och tillåta dem göra sitt bästa behöver sannolikt nya former av arbetsuppgifter utvecklas och implementeras. Det är tydligt att ledningens val av personal styrning inte tillräckligt bestyrks eller förnyas, och detta upplever de anställda skapar dissonans och otillfredsställelse.

5.2. Kulturell styrning

Övervakning

Kulturella styrningsformer innefattar en ömsesidig övervakning mellan medarbetare, och grupstryck spelar en central roll (Merchant & Van der Stede 2017). Samtliga respondenter anser att det förekommer någon form av övervakning och påverkas olika av den. Majoriteten av respondenterna upplever att övervakningen påverkar deras arbetsprestation negativt. Det kan handla om att medarbetarna känner en press över att prestera och att det kan leda till nervositet och osäkerhet. Den ömsesidiga övervakningen skall motverka att medarbetare avviker från företagets riktlinjer, dock verkar det som att medarbetarna i organisationen upplever negativ övervakning, trots att deras arbetsprestation är korrekt. Att alltid känna sig övervakad, får majoriteten av respondenterna beteende att skifta. Vissa av medarbetarna anser att övervakningen från cheferna påverkar dem, medans övervakning från kollegors håll påverkar dem mindre eller inte alls. Det är intressant hur medarbetarna uppfattar övervakningen. Om en medarbetare iakttar för att lära sig och utvecklas, kan denna övervakning generera osäkerhet för medarbetaren som

övervakas, trots att det inte handlar om något negativt. Detta kan vara ett resultat av kommunikationsbrister som förekommer inom organisationen.

Vi kan konstatera att övervakning är en stor del av organisationens kultur och att den påverkar medarbetarna, även fast vissa medarbetare som arbetat en längre tid påverkas mindre än nyare medarbetare.

Uppförandekoder

Företag kan stärka organisationskulturen genom att implementera uppförandekoder på arbetsplatsen (Merchant & Van der Stede 2017). Detta fungerar som ett stöd för medarbetare, om vilket beteende som är önskvärt. Samtliga respondenter känner en tillhörighet till företaget och är stolta över sin arbetsplats. Respondenterna som har längre anställningstid upplever dock att det förekommer en strikt hierarkisk struktur på företaget och att det finns en stor klyfta mellan högre chefer och medarbetare i butik. Den upplevda distansen mellan högre chefer och personal förstärks av respondenternas svar på frågor angående utbildning inom företaget, där ingen av respondenterna visste vilka utbildningar som finns eller om det finns några överhuvudtaget. Avsaknaden av information och kunskap kring utbildning inom företaget kan vara en bidragande faktor till att respondenterna upplever ett stort avstånd mellan dem och medarbetare högre upp i organisationen.

Vidare berättar respondenterna att det finns normer på arbetsplatsen och upplever dessa på olika sätt. Över hälften av respondenterna anser att det finns många oskrivna regler och att om för mycket fokus läggs på detta, skapas irritation mellan kollegor. En del respondenter anser att vissa normer är oklara och upplever att de inte fyller någon funktion. Detta kan vi koppla tillbaka till att respondenter upplever en brist i kommunikationen och det kan vara en faktor till varför respondenterna inte förstår innebörden av vissa normer och uppförandekoder. I litteraturen skall implementering av uppförandekoder stärka kulturen och fungera som ett stöd för medarbetare om hur de skall agera, detta verkar få motsatt effekt i detta fall om inte medarbetarna förstår innebörden av alla normer som implementeras på arbetsplatsen. En viktig aspekt som Merchant och Van der Stede nämner är ledningens uppgift att kontinuerligt framhäva den kultur de vill att företaget skall anamma, vilket ledningen i detta fall inte verkar göra i tillräcklig grad.

Vidare är respondenterna överens om att det finns en stark kultur på arbetsplatsen. Det finns olika uppfattning om kulturen som råder på arbetsplatsen. Majoriteten av respondenterna uttrycker att det finns en kultur av att representera varumärket och organisationen, detta genom hur medarbetare pratar, klär sig och agerar i kundmötet. Det kan kopplas till att alla respondenter uttrycker en stolthet över deras tillhörighet till organisationen. Detta förstärks av att det finns en förväntan inom kulturen att framför allt utföra arbetsuppgifter och bemöta kunder på rätt sätt, något som majoriteten av respondenterna förväntar sig av varandra på arbetsplatsen. I kulturen förväntas också medarbetare att ställa upp för varandra, detta verkar framför allt gälla medarbetare som arbetat en kortare tid. Medarbetare med längre anställningstid upplever att det

var en stark förväntan på dem i början av anställningen men att den avtar i viss mån med tiden. Detta kan kopplas till avsnittet om övervakning och att medarbetare med längre anställningstid inte kände sig övervakade av kollegor på samma sätt som av chefer. I organisationen verkar anställningstid vara en faktor som gör att medarbetare påverkas mindre av övervakning och förväntningar i kulturen.

Gruppbelöningar

När det kommer till sociala evenemang verkar respondenterna vara överens om den positiva påverkan som genereras av det. Respondenterna uttrycker att företagsaktiviteter som sker på företaget och utanför, stärker bandet mellan kollegor. Sociala evenemang låter medarbetare lära känna varandra och utveckla förståelse för varandra. Respondenterna uttrycker att det är lättare att ta feedback och diskussioner med varandra efter sociala evenemang tillsammans. Sociala evenemang är en faktor som kan implementeras för att forma kulturen på arbetsplatsen (Merchant och Van der Stede, 2017). Respondenterna framhäver vikten av sociala evenemang eftersom det sällan går att samtala på arbetsplatsen och avsaknaden av gemensamma luncher, pauser och raster.

Vikten av sociala evenemang förstärks av att majoriteten av respondenterna påverkas mycket av sina kollegor och deras attityd, vilket i sin tur påverkar deras motivation på arbetsplatsen. Kulturen på arbetsplatsen spelar en stor roll för medarbetares mående och arbetsprestation.

Gruppbelöningar är något som kan implementeras för att påverkar företagskulturen och stärka banden mellan medarbetare. Gruppbelöningar anser respondenterna är positivt och det får majoriteten av gruppen att agera tillsammans och motiveras mer. Nackdelen är att avsaknaden av feedback efter avslutad tävling som påverkar medarbetarna. De flesta är eniga om att det är motiverande med grupp tävlingar och belöningar men att kommunikationen från ledare inte alltid existerar. Detta förstärks av att respondenterna upplever en avsaknad av feedback generellt på arbetsplatsen.

5.3. Övriga styrmedel och motivation

Som nämnts i teorin verkar inga styrmedel i isolation från varandra (Jaworski et al. (1993). De intervjufrågor våra respondenter ställdes lade fokus på socialstyrning och motivation, men föga förvånande uppstod även kommentarer som kopplas till handlingsstyrning och resultatstyrning. Exempelvis nämns handlingsstyrning och resultatstyrning i form av regler och ansvar respektive belöningar och prestation utvärderingar bland de svar vi erhöll. Den form av handlingsstyrning som främst genomsytrade responsen var beteenderestriktioner och handlingsansvar. Regler ansågs begränsa de anställdas kreativitet och insats på arbetsplatsen, och de anses kunna försvagas för att främja en mer lättsam tillvaro. Ansvar upplevdes tilldelas till anställda med längre tid hos företaget, vilket åsidosatt sin roll som handlingsansvar också är en form av resultatstyrning

(Merchant och Van der Stede, 2017). Att tilldela sina anställda mer ansvar, lön, eller titlar är en form av belöningstruktur som anses främja individens motivation och tillfredsställelse, och tilldelas för lojalitet hos företaget. Även de utvecklingssamtal respondenterna nämner är, avsidet sin roll att framhäva företagets kultur, en del av resultatstyrning i form av prestationsutvärdering.

Respondenternas svar angående motivation avviker på två punkter från de källor Herzberg (1959) citerar som hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Enligt Herzberg är hygienfaktorer inte källor till motivation. Men intervjuerna klargjorde att arbetsförhållande och relationer, som enligt Herzberg är hygienfaktorer, var de tydligaste källorna till motivation bland våra respondenter. De anställda uppfattar en avsaknad av interaktion med ledningen, om denna kontroll av ledningen kan ökas menar Churchill et al. (1976) att de anställda skulle uppleva högre tillfredsställelse.

6.1. Slutsats

Syftet var att undersöka hur socialstyrning påverkar medarbetare inom detaljhandeln. Det upplevs tydligt att de anställda med längre anställningstid byggt upp en viss tolerans mot de former av personal styrning företaget implementerat. Ett behov av nya former av interaktion, resurser och utveckling behöver formas för att ge ytterligare incitament för medarbetare att skapa en vilja att utföra ett bra arbete och utöva självövervakning. Trots att incitamenten att utöva självövervakning är bristande för de medarbetare med längre anställningstid, verkar respondenterna fortfarande vilja utföra ett bra jobb på grund av deras lojalitet till sina medarbetare, och känsla av plikt mot organisationen. Detta kopplas starkt till de svar vi fått angående kulturell styrning. I kontrast mot personal styrningen upplever företags anställda inte samma stagnerande påverkan till kontrollsystemen som kulturell styrning innebär.

Respondenternas vilja att övervaka varandra är tydlig oavsett anställningstid, och övervakningen påverkar medarbetarna på olika sätt. Medarbetare med kortare anställningstid påverkas i större utsträckning av den kultur som finns på arbetsplatsen, även medarbetare som arbetat längre påverkas men upplever inte lika stor påverkan som vid starten av anställningen. Vi kan konstatera att medarbetarna oavsett anställningstid, har liknande uppfattningar kring den kulturella styrningen inom organisationen.

Båda formerna av sociala styrmedel har en stor påverkan på de anställdas motivation. De svar som uttryckts gällande interaktion, resurser, utveckling, arbetsmiljö och arbetsuppgifter, samt övervakning, sociala evenemang och gruppuppgifter skildrar en vilja att prestera bättre och motiveras ytterligare.

Sammanfattningsvis kan personal styrning och kulturell styrning generera en positiv effekt på de anställdas motivation och viljan att prestera på arbetsplatsen, men utan ett kontinuerligt uppdaterade av personal styrning avtar dessa effekter. Det är viktigt för företag att ha en förståelse för styrsystemen och dess påverkan. Dessa styrsystem existerar för att kontrollera anställda men kan också bidra till att generera högre motivation, högre tillfredsställelse, lägre sannolikhet att medarbetare lämnar organisationen, och bättre resultat.

6.2. Studiens bidrag

Uppsatsen bidrar med kunskap kring hur socialstyrning påverkar medarbetare och deras motivation, samt hur denna påverkan skiljer sig åt för anställda som utsatts för den under en längre tid. Det är viktigt att förstå hur dessa styrsystem upplevs av medarbetare inom organisationen och hur organisationen kan arbeta med de olika styrsystemen för att motivera sin personal.

6.3. Förslag till vidare forskning

Studien fokuserar på socialstyrning inom detaljhandeln, med inriktning på modebranschen. Enligt den vetenskapliga metoden måste resultat ständigt bekräftas, och därför rekommenderar vi att testa liknande studier på fler företag i samma bransch. Det är också intressant att vidare undersöka vilken påverkan socialstyrning har på medarbetare inom andra branscher. Styrformen är kostnadseffektiv och kan motverka olika kontrollproblem som kan uppstå inom organisationer. Genom att få kunskap kring socialstyrning och dess påverkan kan organisationer styra medarbetare i rätt riktning samtidigt som medarbetarna motiveras och känner tillfredsställelse på arbetsplatsen.

7. Källförteckning

7.1. Tryckta källor

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*,

Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606

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

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. The Jossey-Bass Business & Management Series.

Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, [online] 28(2-3), pp.127–168.

Daft, R.L. (1992). *Essential Organization Theory and Design*.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505.

Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.

- Dimitrios Belias and Athanasios Koustelios (2014). *Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review*.
- Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). Accounting for management control. In *Accounting for Management Control* (pp. 357-384). Springer, Boston, MA.
- Fisher, J.G., 1995. Contingency-based research on management control systems: categorisation by level of complexity. *Journal of Accounting Literature* 14, 24–53.
- Flamholtz, E., 1983. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 8 (2/3), 35–50.
- Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A., 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society* 10 (1), 35–50.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Jaworski BJ, Stathakopoulos V, Krishnan HS. Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *J Mark* 1993;57:57 – 69 (Jan).
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149-175.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232.
- Maccoby, Michael (1989). *Arbeta – varför det?* Borås: Svenska Dagbladets Förlag.
- Merchant, K, A & Van der Stede, W, A (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice Hall
- Otley, D.T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, [online] 5(4), pp.413–428.

Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231-244.

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

Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York :Doubleday/Currency

Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper and Brother

7.2. Digitala källor

Bloomberg.com. (2010). *The Role of Employee Engagement in the Return to Growth*. [online] Available at:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-08-13/the-role-of-employee-engagement-in-the-return-to-growth> [Accessed 4 May 2021].

Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, [online] 28(2-3), pp.127–168. Available at:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368201000277> [Accessed 14 Apr. 2021].

Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. [online] Gallup.com. Available at: <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx> [Accessed 27 Apr. 2021].

Morris, B. (2014). *People work harder when they're happy, study finds*. [online] The Telegraph. Available at:

<https://www.telegraph.co.uk/news/health/10713606/People-work-harder-when-theyre-happy-study-finds.html> [Accessed 15 Apr. 2021].

Scirp.org. (2018). *Tharp, M.B. (2009) Four Organizational Culture Types. - References - Scientific Research Publishing.* [online] Available at:
[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2330792](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2330792) [Accessed 13 May 2021].

Unionen. (2018) *Unionens politik om företagens sociala ansvar.* Hämtad 2021- 04-05:
https://unionenopinion.se/wp-content/uploads/2018/06/Unionens-politik-omforetagens-sociala-ansvar_-2855-1_webb.pdf?fbclid=IwAR3Xt-SpgmCXPLgN0wgyIJjfRXtp0kACGz7ZnvV8TES2jNv5M09EtQuxKw

Xiaoming Cui and Junchen Hu (2017). A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, [online] 3(2), p.28. Available at: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/863/415> [Accessed 30 Apr. 2021].

8. Appendix

Intervjuguide

Presentation om oss och vårt syfte med intervjun med dig.

Vi heter Zebastian och Filip, vi studerar på handelshögskolan och skriver en uppsats om ekonomistyrning inom organisationer. Vi studerar informell styrning och dess påverkan på motivation.

För din vetskap är du anonym och kan avbryta intervjun när som helst.

Är det okej om vi spelar in samtalet? Detta material skall endast användas i forskningssyfte.

Tack.

Bakgrundsfrågor

Respondent X

Ålder X

Arbetserfarenhet X

Personal styrning

Kontroll

- Vet du vad som förväntas av dig på arbetsplatsen?

Eventuell följdfråga: Till exempel gällande arbetsuppgifter, ansvar etc?

- Upplever du att organisationen litar på dig? Din chef?

Eventuell följdfråga: Hur påverkar det dig?

- Får du ta del av feedback och av vem i organisationen?

Eventuell följdfråga: Har du förutsättningar/möjligheten att själv ge feedback?

Resurser

- Vilka verktyg/resurser får du för att utvecklas på arbetsplatsen?

Eventuell följdfråga: Skiljer det sig i början av anställningen och nu?

- Finns det utrymme för att utvecklas?
- Vilken stöd/vägledning får du?

Eventuell följdfråga: Hur tycker du att det fungerar?

Utbildning

- Hur ser förutsättningarna ut för att utbilda sig inom organisationen?

Eventuell följdfråga: Upplever du att du utvecklas med kompetens och ny kunskap utifrån dina önskningsar?

- Vad motiverar dig på arbetsplatsen?
- Är arbetets innehåll motiverande?

Annat

- Har du några frågor eller funderingar efter intervjuens gång?

Kulturell styrning

Övervakning

- Finns det någon form av övervakning på arbetsplatsen?
- Finns det en förväntan på dig som medarbetare i arbetsgruppen?

Eventuell följdfråga: Vad har du för förväntningar på dina kollegor? Exempel?

Uppförandekod

- Är du stolt över att tillhöra organisationen?

Eventuell följdfråga: Hur skulle du beskriva din arbetsplats med tre ord?

- Finns det en uttalad/uttalad kultur på arbetsplatsen?

Eventuell följdfråga: Finns det uttalade normer/värderingar på arbetsplatsen? Har det några effekter på arbetsplatsen?

- Finns det uttalade/uttalade normer på arbetsplatsen?
- Har ni sociala evenemang på arbetsplatsen? Har det några effekter på arbetsplatsen?

Eventuell följdfråga: Har det några effekter på arbetsplatsen?

Belöningar

- Belönas ni som grupp?

Eventuell följdfråga: Hur är din upplevelse av belöning? Har det några effekter på arbetsplatsen?

Annat

- Har du några frågor eller funderingar efter intervjuens gång?