



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för Service Management
Masteruppsats 2012
Lunds Universitet

”Bli inte stressad, det är bara en prestationsmätning”

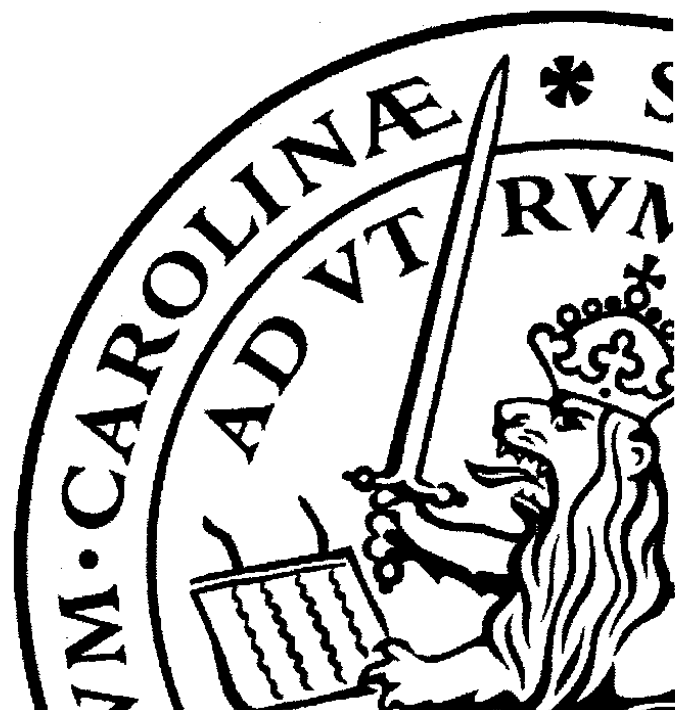
**En kvalitativ studie av butikschefers uppfattning om
inverkan av prestationsmått på stressfaktorer**

Författare:

Åsa Linné
Linda Ljungkvist

Handledare

Birgitta Olsson



SAMMANFATTNING

Titel	”Bli inte stressad, det är bara en prestationsmätning” – En kvalitativ studie av butikschefers uppfattning om inverkan av prestationsmått på stressfaktorer.
Författare	Åsa Linné, Linda Ljungkvist.
Handledare	Birgitta Olsson
Nyckelord	Prestationsmått, Krav-kontroll-support-modellen, arbetsrelaterad stress, budget, försäljning, servicekvalitet.
Syfte	Syftet med vår studie är att undersöka hur tre prestationsmått; budget, försäljning och mätningar av servicekvalitet påverkar individernas uppfattning av krav, kontroll och support och därigenom individernas stressnivå
Metod	En kvalitativ undersökningsmetod samt en abduktiv datainsamlingsmetod har använts i studien.
Teoretiskt perspektiv	Den teoretiska referensramen utgörs av relevanta teorier kring prestationsmått och arbetsrelaterad stress.
Empiri	Empirin i studien utgörs av 6 semi-strukturerade intervjuer med butikschefer i konfektionsbranschen.
Slutsats	Studiens slutsats är att samtliga prestationsmått; budget, försäljningsmätningar och mätningar av servicekvalitet, påverkar hur individerna uppfattar de tre faktorerna krav, kontroll och support. Kontroll och support modererar kraven och därmed i förlängningen stressnivån.

ABSTRACT

Titel	"Do not get stressed out, it's just a performance measurement" – A qualitative study of store managers' perception of the impact of the performance measure of stress factors.
Authors	Åsa Linné, Linda Ljungkvist
Advisors	Birgitta Olsson
Key words	Performance measurements, demand-control-support-model, work-related stress, budget, sales, service quality.
Purpose	The aim of our study is to investigate how the three performance measurements; budget, sales measurement and measurements of service quality affect individuals' perception of demands, control and support and thereby the individual level of stress.
Methodology	A qualitative research method and an abductive data collection method have been used in the study.
Theoretical Perspective	The theoretical framework consists of relevant theories regarding performance measurements and work-related stress.
Empirical Foundations	The empirical data in the study consists of six semi-structured interviews with store managers in the clothing industry.
Conclusions	The study concludes that all performance measurements; budget, sales measurements and measurements of service quality, impact on how the individuals perceive the three factors; demands, control and support. Control and support moderates, the demands, and thus, by extension, the stress level.

Innehåll

1. INLEDNING	6
1.1. BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION	6
1.2. SYFTE	10
2. METOD	11
2.1. FORSKNINGSAKSATS	11
2.2. UNDERSÖKNINGSDESIGN	11
2.2.1 STRUKTUR	11
2.2.2 KVALITATIV METOD	12
2.2.2.1. SEMI-STRUKTURERADE INTERVJUER	13
2.2.2.2. REFLEKTION KRING METODVAL	13
2.2.2 URVAL	14
2.3. GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	15
2.3.1. PILOTSTUDIER	15
2.3.2. INTERVJUGUIDE	16
2.3.3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	17
2.4 RELIABILITET OCH VALIDITET	17
2.5 KÄLLKRITIK	19
3. PRESTATIONS MÄTNINGAR	21
3.1 INLEDNING	21
3.2 BUDGET	22
3.3. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	23
4. ARBETSRELATERAD STRESS	25
4.1. KRAV-KONTROLL-MODELLEN	25
4.1.1. KRAV-KONTROLL-SUPPORT-MODELLEN	27
4.1.2. BEGRÄNSNINGAR OCH KRITIK	28
4.2. STRESS OCH PRESTATIONER	29
5. EMPIRI	32
5.1. BUTIKSCHEF 1	32
5.1.1. BUDGET	32
5.1.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	32
5.1.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	33
5.2. RESPONDENT 2	33
5.2.1. BUDGET	34
5.2.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	35
5.2.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	35
5.3. BUTIKSCHEF 3	36
5.3.1. BUDGET	36
5.3.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	37
5.3.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	38
5.4. BUTIKSCHEF 4	38
5.4.1. BUDGET	39
5.4.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	39
5.4.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	40
5.5. BUTIKSCHEF 5	40
5.5.1. BUDGET	40
5.5.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	41
5.5.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	42
5.6. BUTIKSCHEF 6	42
5.6.1. BUDGET	43
5.6.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	43
5.6.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	44

6. ANALYS	46
6.1. BUDGET	46
6.1.1. KRAV RELATERAT TILL BUDGET	46
6.1.2. KONTROLL RELATERAT TILL BUDGET	47
6.1.3. STÖD RELATERAT TILL BUDGET	48
6.2. FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	49
6.2.1. KRAV RELATERAT TILL FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	49
6.2.2. KONTROLL RELATERAT TILL FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	50
6.2.3. STÖD RELATERAT TILL FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR	50
6.3. MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	51
6.3.1. KRAV RELATERAT TILL MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	51
6.3.2. KONTROLL RELATERAT TILL MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	51
6.3.3. STÖD RELATERAT TILL MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	52
7. SLUTSATS	54
7.1 BUDGET	54
7.2 FÖRSÄLJNINGSMÄTNINGAR SLUTSATSEN FÖR PRESTATIONSMÅTTET FÖRSÄLJNING ÄR ATT S	55
7.3 MÄTNINGAR AV SERVICEKVALITET	55
7.4 SAMMANFATTANDE SLUTSATS	56
8. LITTERATURFÖRTECKNING	58
8.1 TRYCKTA KÄLLOR	58
8.2 MUNTliga KÄLLOR	63
APPENDIX 1. PILOTSTUDIE	64
APPENDIX 2. INTERVJUGUIDE	65
APPENDIX 3. STANDARDISERINGSFÖRFARANDE	66

1. Inledning

1.1. Bakgrund och problemdiskussion

Företagsklimatet idag har förändrats och trenden inom företagsvärlden är en växande samt starkare konkurrens mellan företag (Grönroos, 2004, s. 7; Läätts et al., 2011, s. 357; Korczynski, 2008, s. 80; Kotler & Keller, 2009, s. 55). Ny teknologi och snabba teknologiska förändringar kombinerat med en alltså ökad globalisering har föranlett en rad olika förändringar och skapat nya förutsättningar för företagen (Atkinson & Brown, 2011, s. 128; Läätts et al., 2011, s. 357; Weinberg et al., 2010, s. 11; Kotler & Keller, 2009, s. 55,124). Redan för 20 år sedan argumenterade Senge (1992) att företag måste lära sig att hantera konstanta förändringar för att överleva och vara framgångsrika. För att hantera och bemöta den växande konkurrensen menar forskare (Korczynski, 2008, s. 80; Grönroos, 2004, s. 7) att företag inte längre kan konkurrera endast med kärnprodukten utan måste utöka erbjudandet till att även innehålla service. Konkurrensen har också resulterat i att företag inte enbart konkurrerar med låga kostnader och effektivitet utan också med kundservice som går utöver den standardiserade servicen (Korczynski, 2008, s. 80). En ökad globalisering, ny teknologi och även avreglering av marknader kräver i många fall att företag blir mer effektiva, (Noblet et al., 2001, s. 642, Kotler & Keller, 2009, s. 55) innovativa och flexibla för att vara framgångsrika (European Agency for Safety and Health at work, 2012). Höga krav på kvalitet, snabb leverans och utmärkt service leder naturligtvis till en ökad press på företag (Ax et al., 2007, s. 577). Maksoud et al (2005, s. 261) argumenterar för vad som krävs för att organisationer ska vara framgångsrika på globala marknader och lyfter fram just kravet på att leverera högkvalitativa produkter till ett lågt pris, i kombination med förstaklassig service.

Parallellt med att förutsättningarna för organisationer och företag har förändrats har det skett en utveckling av vad företag behöver mäta, kontrollera och utvärdera i sin verksamhet. Användningen av så kallade finansiella prestationsmått och nyckeltal har en lång historia och har spårats ända tillbaka till 1906 (Williams, 2003, s. 643) men under de senaste decennierna har förutsättningarna, och därmed behoven för vad som behöver mätas, förändrats. Detta har lett fram till en utveckling av de icke-finansiella prestationsmått vilka används i allt högre grad som ett starkt, och kanske nödvändigt, komplement till de finansiella måtten (Ax et al., 2007, s. 576; Läätts et al., 2011; Marchand & Raymond, 2008, s. 665 ff; Tonchia & Quagini,

2010, s. 36). De finansiella prestationsmåten dominerar fortfarande och är enligt studier alltså de viktigaste även om de icke-finansiella också används (Ax et al., 2007, s. 576). De finansiella fokuserar på mätning av finansiella prestationer och två av de vanligaste och mest frekvent använda är olika typer av budgets samt mätningar av försäljning (Ax et al., 2007, s. 576). Dock har dessa mätningar vissa begränsningar, till exempel att de inte inkluderar aspekter på företagets agerande mot dess kunder samt att de ger för lite information kring hur företagets strategi ska uppnås. Begränsningar av det här slaget är delar av de bakomliggande faktorerna till framväxten av de mer icke-finansiella, vilka till exempel kan mäta kundnöjdhet eller servicekvalitet, som då ger ett bra komplement till de finansiella måten. (Ax et al., 2007, s. 576 ff). Då det övergripande syftet med prestationsmätning är strategiuppfyllelse (Ax et al., 2007, s. 576; Pinterits, 2009, s. 29; Tonchia & Quagini, 2010, s. 35) är de icke-finansiella måten intressanta då de är mer lämpade att ge hänvisning kring hur den ska uppnås (Ax et al., 2007, s. 576). Samtidigt är konkurrensen hård och effektivitetskraven strikta, vilket således kan ligga till grund för att konstatera att de två sidorna tydligt visar hur de olika typerna av mått, finansiella och icke-finansiella, kompletterar varandra. Till exempel Atkinson & Brown (2001, s. 129) lyfter även fram detta faktum och förespråkar en kombination av måten.

Som nämnts ovan är servicekvalitet något som har blivit allt viktigare och kunder är idag mer sofistikerade och kräver mer av företagen (Grönroos, 2008, s. 39; Atkinson & Brown, 2001, s. 128). Serviceföretag har vissa karaktärsdrag som skiljer sig från andra företag och det ställer andra krav på både organisation och anställda. Författaren Korczynski (2008, s. 76 ff.) diskuterar dessa krav och lyfter fram problematiken kring ökade mätningar och anställda, i specifikt serviceföretag. Korczynski (2008) argumenterar för hur personal i serviceföretag utsätts för allt mer stress till följd av ett förändrat företagsklimat. För att överleva krävs det att företagen fokuserar på både kundorientering och byråkrati, något som kan leda till en inneboende konflikt i organisationen. Denna konflikt kan orsaka stress och påfrestning för personalen då de måste tillfredsställa kunden men även ta hänsyn till ledningens effektivitetskrav (Korczynski, 2008, s. 80). Noblet et al (2001, s. 645) för en liknande diskussion då de studerar stressnivån hos managers och identifierar hur individerna har ett flertal roller att uppfylla, med olika krav beroende på vilken intressent det gäller, vilket i många fall kan skapa för höga nivåer av stress.

Förändringarna som påverkar företagsklimatet i vilket dagens företag är aktiva, påverkar därigenom även individer som är anställda och verksamma inom olika företag. Enligt

Weinberg et al (2010, s. 79) orsakar dagens förändringar i arbetslivet att arbetsbördan på de anställda ökar och de dessutom utsätts för en högre grad av krav vilket kan resultera i en överbelastning av arbete. De höga kraven resulterar i konkreta arbetsituationer som sedan kan leda till stress. Till exempel kan dessa vara orealistiska deadlines som resulterar i långa arbetsdagar, högt tempo som ofta kontrolleras av andra eller maskiner samt ojämn fördelning av resurser eller helt avsaknad av dem (Weinberg et al., 2010, s. 79). Enligt studien ”Stress i arbetet”, publicerad av Karolinska Institutet (2009), pågår det en nationell och internationell strukturuomvandling som påverkar samhället, individer och organisationer. Enligt studien är stress den vanligaste orsaken till arbetsrelaterade besvär bland kvinnor och den näst vanligaste bland män. De nya förutsättningarna för företag som ställer krav på flexibilitet och effektivitet kan orsaka omorganisationer, låg förutsägbarhet, osäkrare anställningsförhållanden och hög personalomsättning. Oron som dessa händelser medför kan skapa konflikter och stress på arbetsplatser. (Karolinska Institutet, 2009). Enligt en undersökning gjord av den Europeiska arbetsmiljöbyrån (2012) tror både arbetare och chefer att stressen kommer att öka de kommande åren. År 2001 publicerade Sifo en undersökning som visade att mellanchefer är de som känner sig mest stressade. Detta faktum blev nyligen bekräftat igen när Tjänstemännens Centralorganisation (TCO), 2012, presenterade sin ”Stressbarometer”. Även denna studie presenterar resultat som visar att chefer, i allmänhet, är de som känner sig som mest pressade och utsatta för stress. Rapporten visar vidare att en av de främsta orsakerna till stressen är en obalans mellan krav och förväntningar och kontrollen över arbetsituationen (Lomberg, 2012). Europeiska arbetsvillkorsundersökningen visade också liknande resultat, där den högsta förekomsten av dålig psykologisk hälsa återfinns, bland annat, bland mellanchefer (Weinberg et al., 2010, s. 10).

TCO:s publikation ”Sova med jobbet” (Fromm & Hagström, 2011) poängterar vikten av att cheferna har bra arbetsvillkor och inte är stressade eftersom de ansvarar för hur deras medarbetares arbetsmiljö ser ut. Därigenom är det avgörande för medarbetarna att cheferna har tid och resurser för att leda och göra uppföljningar (Fromm & Hagström, 2011). Således påverkar chefernas stressnivå hur de anställdas arbetsmiljö är utformad. Noblet et al. (2001) lyfter i sin studie fram att mellanchefer har en speciell position som i sig kan vara mycket stressande. De är utsatta för en rollproblematik (Noblet et al., 2001, s. 635, Menon & Akhilesh, 1994, s. 18) då de ska rapportera till ovanstående chefer och samtidigt ha personalansvar med det ansvar och konflikter det kan innebära. Förändringar i form av till exempel lönsamhets- och effektivitetskrav krockar med ett personalansvar där kraven inte

alltid känns rimliga vilket kan ge upphov till konflikter och kritik från anställda vilket kan resultera i stress för mellanchefer. Vidare har studier visat att stöd från kollegor och chefer kan mildra stressen som uppkommer från krav och minskad kontroll över arbetsituationen men detta kan vara svårt att uppnå för just mellanchefer (Noblet et al., 2001, s. 642) Samtidigt har dessa chefer en mycket viktig position i många företag och är en kritisk resurs (Noblet et al., 2001) då de ofta har operativt ansvar för verksamheten och dess personal. Vidare har de ofta en viktig roll då förändringar ska genomföras då de är länken mellan ledning och anställda (Noblet et al., 2001, s. 642; Waltenberg, 2005).

För mycket stress kan påverka individer negativt och kan till exempel orsaka minskat engagemang, sjukskrivning, psykisk ohälsa och i värsta fall utbrändhet (Sert, 2010, s. 2). I förlängningen leder detta till stora konsekvenser för organisationer och företag. År 2002 beräknade European Agency for Health at Work att kostnaden för stress uppgår till 20 miljarder euro i Europa 15. De höga siffrorna tyder på en stor problematik, kring vilken det behövs mer forskning samt fler åtgärder, företrädesvis i förebyggande syfte. För organisationer ger stressymtom stora kostnader då de orsakar hög sjukfrånvaro, lägre produktivitet, fler misstag från anställda samt en hög personalomsättning (European Agency for Health at Work, 2002). Lindmark & Önnevik (2011, s. 122) menar att arbete med arbetsmiljö och stress är en bra investering både för individen och för organisationen.

Kontentan är att nya förutsättningar i omvärlden, som globalisering och teknik, påverkar företagen i en mängd olika avseenden. Konkurrensen växer och blir starkare och i och med detta blir både effektivitet och kundorientering allt viktigare. Detta, i sin tur, leder till en utveckling av kontrollmekanismer i form av, bland annat, prestationsmått som gått från bara finansiella till icke-finansiella. Parallellt, och som en följd av förändringarna, blir stressen också alltmer utbredd vilket leder till implikationer för individer såväl som företag. Dessutom förutspås stressen att fortsätta öka under de kommande åren. I en artikel från Sydsvenskan, publicerad 2012, uppmärksammades denna problematik då anställda på Vero Moda och Jack & Jones berättar om hur extensiva mätningar av deras prestationer ger dem negativa psykiska konsekvenser.

Inom forskningsområdet arbetsrelaterad stress är den så kallade Krav-kontroll-support-modellen (Karasek, 1979; Johnson & Hall, 1988), en av de mest kända och inflytelserika modellerna kring jobbstress (Sert, 2001; Fox et al., 1993; Sparks & Cooper, 1999; Van der

Doef & Maes, 1999). Modellen avser att visa hur objektiva faktorer påverkar anställdas stress och utgår ifrån faktorerna krav, kontroll och support (Karasek, 1979; Johnson & Hall, 1988). Inom ekonomistyrning och prestationsmått är de finansiella måtten budget och försäljning två av de mest betydelsefulla och inom de icke-finansiella är mått riktade mot servicekvalitet och kundnöjdhet av växande betydelse i och med utvecklingen (Ax et al., 2007).

Med bakgrund av ovanstående diskussion kring makroekonomiska förändringar och framväxt av ökat användande av prestationsmått, samt stressproblematik i kombination med att mellanchefer är speciellt utsatta, finner vi det intressant att studera detta område. Vidare är ämnet kring vilka organisatoriska faktorer som påverkar stress ännu ej helt utforskat vilket bidrar till vikten av studier inom detta område (Härenstam, 2008). Detta leder oss fram till vår problemformulering:

Hur påverkar prestationsmåtten budget, försäljning och servicekvalitet hur butikshefer inom servicesektorn, specifikt konfektionsbranschen, uppfattar krav, kontroll och support?

1.2. Syfte

Syftet med vår studie är att undersöka hur tre prestationsmått; budget, försäljning och mätningar av servicekvalitet påverkar individernas uppfattning av krav, kontroll och support och därigenom individernas stressnivå.

2. Metod

2.1. Forskningsansats

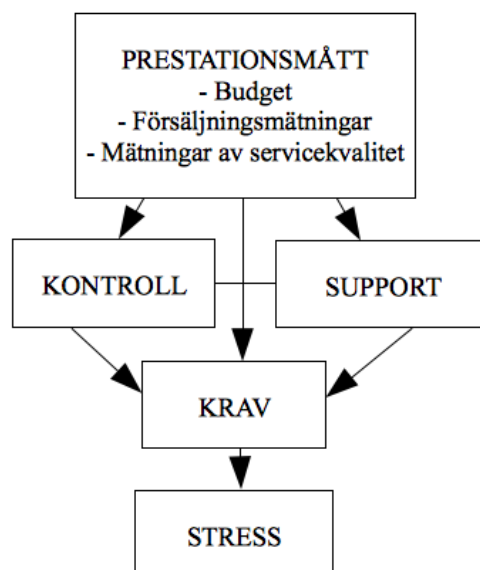
Kvalitativa undersökningsmetoder är, i och med öppenheten för ny information, i allmänhet induktiva i sin utformning (Bryman, 2002, s. 249; Jacobsen, 2002, s. 43 f.). I och med att vi valt en kvalitativ ansats innebär det att vi har haft en mer öppen grundinställning till vår datainsamling då vi inte, som en kvantitativ undersökning, måste definiera begrepp innan empirin samlas in. I vår undersökning har vi ändå haft en blandning av sluten och öppen inställning till datainsamlandet då vi vid början av studien medvetet begränsade oss till ett par fördefinierade områden som vi fann intressanta. Under loppets gång fann vi dock ny och överraskande information vilket medförde vissa förändringar och omformuleringar i studien. Det vill säga, vi har haft en blandning av de två metodansatserna induktiv och deduktiv. Vi har försökt att utforma studien utan skygglappar mot andra områden, samtidigt har vi ändå valt en inriktning då det är nödvändigt att begränsa studien. Kontentan är att vi har använt oss av ett abduktivt (Bryman, 2005, s. 25) angreppssätt till datainsamlingen vilket innebär en kombination av det induktiva och det deduktiva angreppssättet (Bryman, 2005, s. 25).

2.2. Undersökningsdesign

2.2.1 Struktur

Vårt mål med studien är att komplettera existerande forskning, det vill säga förfina och utveckla redan existerande kunskap inom ett område (Jacobsen, 2002, s. 15). Bakgrunden till att förfina kunskap är att resultaten inte alltid är generella och att det kan finnas andra specifika situationer som ännu inte är utforskade (Jacobsen, 2002, s. 16).

Vi har använt oss av Karaseks (1979) krav-kontroll-support-modell som utgångspunkt för studien. I modellen återfinns tre faktorer, krav, kontroll samt support, som på olika sätt påverkar stressnivån hos individer i arbetsmiljön. Vi har valt att undersöka hur de tre prestationsmåten budget, försäljningsmätningar och mätningar av servicekvalitet påverkar modellens tre faktorer och i sin tur hur det påverkar den individuella stressnivån.



Figur 1. Översiktsmodell. Källa: Egen.

2.2.2 Kvalitativ metod

Då vi valt att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod söker vi efter en unik förståelse samt tolkningar och attityder hos varje enskild individ (Bryman, 2002, s. 300; Jacobsen, 2002, s. 137; May, 2001, s. 120). Vi vill med denna studie utkristallisera hur människor tolkar och förstår en given situation. Vi ämnar inte dra några generella slutsatser utan vi värnar istället om de mer detaljerade och innehållsrika svaren vilka ej är möjliga att få vid en kvantitativ undersökning. Modell vi använder oss av har använts i många kvantitativa studier, men delar av kritiken som framförts mot dess uppbyggnad rör det faktum att detaljer missas och individernas svar kan bli missvisande (Johnson & Hall, 1988, s. 1341; Karasek, 1979, s. 303). Dessutom pekar forskare på att yrkesspecifika studier är att föredra då krav värderas olika av olika grupper (Van der Doef och Maes 1999, s. 109). I studien som vi ämnar genomföra kommer vi att ta fasta på detta påstående och fokusera på en specifik yrkesgrupp, butikschefer, för att på så vis minska problematiken kring konceptualisering och värdering av krav.

Med en kvalitativ ansats ämnar vi att kunna minimera risken för skeva resultat. Vidare vill vi skapa större klarhet i ämnet som ännu inte är helt utforskat (Härenstam, 2008) och på så vis få fram en nyanserad beskrivning av området (Jacobsen, 2002, s. 145). Det som är viktigt för oss

att kartlägga är hur respondenterna uppfattar tre givna mått och hur dessa påverkar deras uppfattning av krav, kontroll och support på arbetsplatsen samt stress. Genom att få detaljerade, personliga beskrivningar av detta kan studien peka på tendenser samt ligga till grund för framtida forskning, eventuellt då med en mera kvantitativ ansats.

2.2.2.1. Semi-strukturerade intervjuer

Vi har från början haft ett relativt tydligt fokus på vad vi vill undersöka och för att kunna ta oss an vår specifika frågeställning har vi använt oss av den semi-strukturerade typen av intervju (Bryman, 2002, s. 34; May, 2001, s. 123). Vi har utformat specificerade frågor och teman som vi utgår ifrån, samtidigt är vi öppna för uppföljningsfrågor och ändrad ordningsföljd. I och med att vi har haft ett tydligt fokus vill vi behålla struktur och ordning samtidigt som vi vill fånga den kvalitativa flexibiliteten i intervjun, där det finns möjligheter till omkastningar och uppföljningar av intressanta tolkningar. Vi valde semi-strukturerad intervju, framför den strukturerade samt den helt öppna typen, eftersom vi ville ta del av kvaliteterna från båda metoderna. Vi ville behålla delar av öppenheten i en kvalitativ intervju men samtidigt följa viss struktur för att göra materialet mindre ostrukturerat och därmed underlätta för en tydligare analys.

2.2.2.2. Reflektion kring metodval

Optimalt för vår studie hade varit att göra ett stort antal intervjuer då den främsta kritiken mot den kvalitativa metoden har att göra med genomförandet samt antalet respondenter (Jacobsen, 2002, s. 143; Bryman, 2002, s. 269 f.). Dock var ett större urval inte möjligt i och med begränsningar i tid och resurser. Vidare gör ett mindre urval att problematik kring generalisering och extern validitet blir ett faktum (Jacobsen, 2002, s. 143). Dock är vårt syfte ej att kunna dra några generella slutsatser som kan appliceras på en större population utan vi ämnar analysera respondenternas individuella svar och därigenom urskilja teman, peka på tendenser samt eventuella trender vilka på så vis kan ligga till grund för framtida forskning inom detta ämne. Önskvärt vore att låta den kvalitativa undersökningen ligga till grund för en större kvantitativ undersökning som på så vis kan ge resultat som är applicerbara på en större population. Vidare har vi detaljerat redogjort för våra procedurer i undersökningen samt vilka beslut vi tagit under undersökningens gång vilket förbättrar replikeringen av denna studie.

Dock är full genomsynlighet och systematik svår att nå vilket kan ses som en av studiens begränsningar (Bryman, 2002, s. 269 f.).

För att undvika problematiken kring att personliga band utvecklas mellan forskare och respondent (Bryman, 2002, s. 269; Jacobsen, 2002, s. 144; Holme & Solvang, 1997, s. 100 ff.), vilket kan påverka resultatet, har vi valt att inte intervjua några närstående. Således har vi valt att inte intervjua några bekanta eller överhuvudtaget av oss i förväg kända personer. Vidare minskas problematiken då intervjuerna varat omkring 20-25 minuter, vilket är en relativt kort tid och risken för att personliga band uppstår är därmed mindre (Jacobsen, 2002, s. 144). Vi har trots detta ändå vidtagit åtgärder som innebär att vi förhållit oss på ett professionellt sätt för att undvika att personliga band uppstår och att våra personliga åsikter färgar våra respondenter.

Då vår kvalitativa undersökning inte har helt slutna svar och därmed helt förutbestämda svarsalternativ försvinner en del av problematiken med att forskaren styr svaren och att resultatet endast är en effekt av undersökningen. Dock finns alltid risken för att respondenten inte svarar sanningsenligt på frågor som ställs av forskaren som är främmande till denne (Jacobsen, 2002, s. 144 f.). Denna problematik är dock svårt att helt eliminera, vi har vidtagit åtgärder vad gäller kontexten så att medarbetare inte direkt är närvarande och på så vis kan influera eller besvara respondenten så att svaren som lämnas är en följd av influenser eller grupstryck. Utöver detta är den optimala miljön för vår undersökning i en kontext vilken är välbekant för respondenten. Samtidigt bör den vara så neutral som möjligt och den yttre störningen bör försöka minimeras. Detta för att undvika att kontexten påverkar respondentens svar (Jacobsen, 2002, s. 165; Holme & Solvang, 1997, s. 107). Av den anledningen valde vi, för respondenten, en välbekant kontext som i detta fall var butiken och om möjligt deras kontor.

2.2.2 Urval

Vårt urval består av sex utvalda butikschefer som är anställda i en butik vilken ingår i en butikskedja samt tillhör konfektionsbranschen inom Lund kommun. Anledningen till valet av konfektionsbranschen är att vi har sett kring en ökad problematik kring servicekrav i kombination med ökade effektivitetskrav vilket vi tror, i stor utsträckning, föreligger i denna typ av bransch. Då vi ämnar undersöka begreppen budget, försäljningsmätningar och

mätningar av servicekvalitet var det nödvändigt att respondenterna kunde relatera till dessa begrepp. Vår första inriktning på studien var att studera hur operationell frontpersonal reflekterar kring dessa ökade krav men då de pilotstudier vi gjorde pekade på att dessa individer ej var insatta i, och bekanta med, dessa begrepp krävdes ett nytt fokus. Således har vi valt att förflytta oss ett steg upp inom företaget och fokusera på butikschefer vilka både är på plats i butikerna för att ge service till kunder och samtidigt har mer ansvar rent ekonomiskt och organisatoriskt. Vidare har vi även begränsat oss till butiker vars företag äger fler än en butik, det vill säga en butikskedja. Vi har valt butikskedjor då vi anser det viktigt att företaget är relativt stort och att butikscheferna därmed har överordnade. Vi har gjort ett så kallat bekvämlighetsurval och valt de butikschefer, som uppfyller kraven, som är lättast att få fatt i (Jacobsen, 2002, s. 350) och därmed är alla butikerna geografiskt belägna i Lunds kommun.

2.3. Genomförande av intervjuer

2.3.1. Pilotstudier

Inledningsvis gjordes 20 stycken utskick till butikschefer inom olika branscher för att undersöka hur användningen av prestationsmått ser ut inom företag. Vi skickade förfrågan kring att ställa upp på en kortare e-postbaserad intervju angående prestationsmått och resultatet blev, i de flesta fall, att information inte kunde uppges på grund av att området klassades som strategier och därmed var affärshemligheter. Tre av de tillfrågade svarade dock på intervjun och gav oss information om hur deras prestationsmått är utformade. Kontentan av denna första kontakt är att det är tämligen svårt att studera ämnet då det klassas som företagshemligheter samt att butikschefer verkar vara insatta i strategier och mått som företaget använder. Därefter gjordes två intervjuer med operationell personal, utan chefsbefattning, inom dagligvaruhandeln samt konfektionsbranschen angående användandet av prestationsmått och stress. Resultatet visade att den operationella personalen inte i någon större utsträckning kände till prestationsmått och inte heller kände några större individuella krav i samband med dessa. Utifrån detta material drog vi slutsatsen att butikschefer förmodligen har mer insikt i prestationsmått samt att dessa antagligen känner större ansvar inför arbetsuppgifterna, och därmed påverkas i större utsträckning av mätningar, än den enbart operationella personalen. Vi tog därmed beslutet att undersöka operationella

butikshefer, som tar del av strategiarbete men även är delaktiga i det dagliga med butikens kunder.

Innan vi gjorde våra intervjuer utförde vi två pilotintervjuer (se appendix 1) för att i så stor utsträckning som möjligt eliminera fel med intervjufrågorna och tillvägagångssättet (Bryman, 2002, s. 171). Det som framkom i båda intervjuerna var att respondenterna uppfattade följderna av frågorna som något krånglig och förvirrande. Från början ställdes frågor angående exempelvis krav för budget, försäljningsmätning och mätning av servicekvalitet efter varandra. Det vill säga krav, kontroll och stöd var teman. Detta, menade respondenterna, gjorde att de inte kunde fokusera och tänka igenom ett mått åt gången. Därför ändrades följderna så att alla frågor angående ett mått ställdes tillsammans, det vill säga måtten blev teman. Vidare framkom att frågornas ibland inte var tillräckligt tydliga och respondenten behövde en kortare förklaring. Eftersom vi inte ville gå miste om öppenheten valde vi att ha kvar de relativt öppna frågorna men förberedde, baserat på litteraturen, exempel som kunde underlätta för respondenten om denne hade svårt att relatera till begreppet eller frågan.

Utöver detta fanns det inget som tydde på att respondenterna uppfattade intervjun som för lång eller att någon fråga skulle vara olämplig så att respondenten på grund av detta inte ville svara.

2.3.2. Intervjuguide

Vår intervjuguide innehåller fyra teman; bakgrundsfaktorer, budget, försäljningsmätningar och mätning av servicekvaliteten. Totalt uppgår frågorna till 17 stycken varan fem återfinns under bakgrundsfaktorer och resterande är jämt fördelade på respektive tema. (Se appendix 2). Vad gäller budget, försäljningsmätningar samt mätning av servicekvaliteten innehåller samtliga teman frågor angående krav, kontroll, stöd och uppmuntran och stress. Frågorna kring bakgrund finns med för att se om demografiska variabler påverkar uppfattningen av de övriga frågorna angående krav, kontroll, stöd och uppmuntran och slutligen stress. Frågorna angående krav inom respektive tema finns till för att undersöka hur respondenten upplever kraven på sig själva och/eller på arbetsprestationen i förhållande till respektive mått (budget, försäljningsmätning och mätning av servicekvalitet). Frågorna kring kontroll inom respektive tema har till avsikt att undersöka hur respondentens upplever kontroll över arbetsuppgifterna vid respektive mått (budget, försäljningsmätning och mätning av servicekvalitet). Frågorna

med avseende på stöd och uppmuntran inom respektive tema har som mål att undersöka hur stöd och uppmuntran (support) ser ut i samband med respektive mått (budget, försäljningsmätning och mätning av servicekvalitet), och hur respondenter reflekterat kring dess effekter. Slutligen har frågorna kring stress inom respektive tema för avsikt att undersöka hur respondenten uppfattar att dennes individuella stress påverkas av respektive mått (budget, försäljningsmätning och mätning av servicekvalitet).

2.3.3. Tillvägagångssätt

Alla sex intervjuerna bokades i förväg för att försäkra att det fanns tid till samtal och att det inte var något som stressade respondenterna. Trots avtalad tid hade vissa butikschefer svårt att gå ifrån butiksgolvet och tre av de sex intervjuerna gjordes där medan de resterande tre utfördes på respektive butikschefs kontor. I och med att ämnet kring prestationsmått och mätningar av olika slag är affärsstrategier och därmed företagshemligheter gav vi samtliga respondenter löfte om full anonymitet. Varken namn eller företag kommer därför uppges i uppsatsen. Inledningsvis kontrollerade vi att det var godkänt att spela in intervjuerna och förklarade att det när som helst var okej att avsluta eller hoppa över frågor som eventuellt kunde kännas obekväma. Vi valde att dela upp intervjuarbetet på så vis att en ställde frågor och förklarade intervjuens upplägg medan den andre skrev stödanteckningar, detta för att inte förvirra eller krångla till det för respondenten. Vi utgick från vårt standardiseringsförfarande och ställde därmed frågorna så snarlikt som möjligt vid varje intervju, detta för att skapa samma förutsättningar vid samtliga intervjuer. Dessutom var vi noggranna med att varken leda eller påverka respondenterna vid intervjun. Alla intervjuer gjordes under samma vecka i maj och transkriberades samma dag de gjordes för att inte förlora värdefulla detaljer (Bryman, 2008, s. 451).

2.4 Reliabilitet och validitet

För att göra vårt empiriska resultat så tillförlitligt och trovärdigt som möjligt och därmed replikerbart och behäftat med få mätfel (Bryman, 2002, s. 43; Lundahl & Skärvad, 1999, s. 152) har vi dokumenterat våra procedurer samt beslut och utförligt försökt beskriva dessa för läsaren. Det är trots detta dock svårt att vid en kvalitativ metodutövning helt applicera denna princip då sociala miljöer är omöjliga att frysa och därmed svåra att helt återskapa (Bryman et

al., 2005, s. 306; Bryman, 2002, s. 257). För att undvika slumpmässiga fel som beror på undersökaren eller omständigheter under vilken intervjun sker har vi upprättat ett standardiseringsförfarande (se appendix 3) (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 152) som hjälper oss att uppnå så snarlika omständigheter i samtliga intervjuer som möjligt.

Det är sällan undersökningen uppnår total inre validitet (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 150) men för att säkerställa en så hög grad av intern giltighet och relevans som möjligt har vi försökt att utkristallisera de frågor som på bästa sätt ger de svar som på ett adekvat sätt belyser vår problemformulering. Genom att använda relativt öppna frågor minskas risken för att svaren blir skeva samt ger det respondenten en chans att ge ett mer utförligt svar vilket medverkar till att ge en mer korrekt bild av vad denne upplever (Jacobsen, 2002, s. 142). Den externa validiteten syftar till i vilken utsträckning resultaten går att generalisera utöver den specifika kontexten (Bryman, 2002, s. 44; Jacobsen, 2002, s. 22). Eftersom den kvalitativa undersökningsmetoden har mindre förutsättningar att fokusera på generaliserbarhet, då resursbegränsningar gör det omöjligt att undersöka ett stort antal respondenter, blir denna princip mindre tillämpbar för denna typ av ansats. Metodens tidsåtgång gör att endast ett mindre antal intervjuer kan genomföras och risken för generaliseringsproblemet kan uppstå, det vill säga resultatet är endast representativt för den enskilda studien (Jacobsen, 2002, s. 142 ff.). Trots begränsningarna har vi strävat efter en så hög extern överförbarhet som möjligt. Genom att göra en utförlig och fyllig beskrivning av intervjun och därmed förse läsaren med en så detaljerad bild av situationen som möjligt kan denne sedan själv bedöma huruvida studien är överförbar till andra kontexter (Bryman, 2002, s. 260). Medvetna om problematiken kring generalisering kommer vi inte att hävda full överförbarhet, vi kommer emellertid urskilja vissa fingervisningar och tendenser kring förhållandet mellan de studerade begreppen.

Respondenter	Tidsåtgång	Datum	Befattning	Intervjuplats
Respondent 1	20 min	Maj 2012	Butikschef	Kontor
Respondent 2	25 min	Maj 2012	Butikschef	Butik
Respondent 3	23 min	Maj 2012	Butikschef	Kontor
Respondent 4	20 min	Maj 2012	Butikschef	Kontor
Respondent 5	24 min	Maj 2012	Butikschef	Butik
Respondent 6	23 min	Maj 2012	Butikschef	Kontor

2.5 Källkritik

I och med att en stor del av vårt material består av litteratur och artiklar, det vill säga baserat på data som inte primärt är sammanställt för vårt syfte (Jacobsen, 2002, s. 153; Lundahl & Skärvad, 1999, s. 131) har det varit viktigt att kritiskt granska våra källor för att uppnå en hög grad av trovärdighet.

För att undvika att materialet blir skevt, en problematik som kan uppstå när gallring av sådant material görs (Holme & Solvang, 1997, s. 131), har vi systematiskt försökt kartlägga forskningsfältet genom att göra grundläggande sökningar på Lunds universitets bibliotekskatalog, Lovisa samt forskningsartikelkatalogen, Summon. Inom stressområdet har vi använt en vedertagen modell som fortfarande anses legitim och applicerbar på vårt urval, butikschefer (Noblet et al., 2001, s. 635). Modellen är frekvent använd, vid en genomgång och sökning på sökmotorn Summon används och testas den fortfarande bland forskare. Vi har dessutom valt att komplettera ursprungsmodellen med såväl uppdateringar och yrkesspecifika forskningsresultat vilka vi systematiskt kartlagt genom en genomgång av Summon och Lovisa med inriktning på sökordet ”job-strain-model”, ”job-strain-support-model”, ”occupational stress” samt ”job strain”. Vid en genomgång av prestationsmåtsdatan har vi använt oss av sökorden ”performance measurement”, ”performance measurement systems” samt ”account management”. Dessutom har vi kompletterat båda områdena med relevant litteratur inom ekonomistyrning samt stress. För att stärka trovärdigheten har vi sedan kompletterat redogjorda begrepp och resonemang med flertalet överensstämmande författare och forskare. För att kontrollera källans trovärdighet och huruvida den kan användas har vi beaktat frågor kring vem eller vilka upphovsmännen är, när och var källan uppkom och vilket dess primära syfte var (Holme & Solvang, 1997, s. 131). De sökmotorer vi använt oss av innehar filtreringsfunktioner och vi har på Summon filtrerat så att vi endast fått sökresultat med vetenskapliga artiklar som är erkända och publicerade i vetenskapliga journaler. Vad gäller sökmotorn Lovisa, där den främsta litteraturen i bokform har hämtats, har vi i de allra flesta fall använt oss av erkända kursböcker och litteratur skriven av författare som är frekvent omnämnda i både litteratur och forskningsartiklar. I de fall där böcker har författare som är mindre kända för oss har vi endast använt källan som komplettering till att stärka redan trovärdiga källor. Källornas datum varierar och vi har varit noggranna med att, där gamla

källor använts, komplettera med nyare och uppdaterade källor. Krav-kontroll-support-modellen är en relativt gammal modell, med som tidigare nämnts har vi kompletterat denna med uppdateringar. Litteraturen och artiklarna är, som sagt, frambringat i annat syfte än att besvara vår problemformulering.

3. Prestationsmätningar

3.1 Inledning

Ekonomistyrning är ett av de större områdena inom företagsekonomi och rymmer begrepp som effektivitet, styrning, styrmedel och prestationsmätning (Ax et al., 2007). Genom ekonomistyrning arbetar företaget mot att uppnå olika mål, både finansiella, och på senare tid även icke-finansiella (Ax et al., 2007, s. 578; Lawler, 2003, s. 396). Mot bakgrund av ändrade förhållanden i omvärlden har nya metoder och idéer växt fram och där bland annat ett större fokus på de icke-finansiella aspekterna i företagens målsättningar (Marchand & Raymond, 2008, s. 665 ff; Tonchia & Quagini, 2010, s. 36). Inom området prestationsmätningar har det balanserade styrkortet (balanced scorecard, utvecklat av Kaplan och Norton, 1992) fått stor uppmärksamhet och detta kombinerar just olika typer av prestationsmätningar, både finansiella och icke-finansiella. I sin grundversion innehåller detta styrkort fyra perspektiv; finansiellt-, kund-, interna processer- och lärande- och tillväxtperspektivet. (Ax, et al., 2007, s. 619). Vidare anses prestationsmätningar vara den viktiga länken mellan strategisk planering och operationell kontroll, det vill säga länken mellan planering och kontroll av ett företag (Tonchia & Quagini, 2010, s. 35).

Ax et al (2007, s. 575) definierar prestation som ”vad som har åstadkommit, har utförts eller genomförts eller som i framtiden ska åstadkommas, utföras eller genomföras.” En prestationsmätning betyder således mätning av olika aspekter på prestationer (Ax et al., 2007, s. 576). Prestationsmått och prestationsmätningar är en viktig funktion genom vilket ett företag strategiskt och operationellt kan kontrollera sin verksamhet och måtten och mätningarna förser företaget med verktygen att transformera strategiska mål till operationella beslut (Pinterits, 2009, s. 29). Att hjälpa företaget att uppnå sin strategi och sina strategiska mål kan ses som ett av de främsta målen med prestationsmätningar (Ax et al., 2007, s. 577). Vidare är motivation av anställda ett annat viktigt bakomliggande syfte och motiv till att implementera prestationsmätningar (Ax et al., 2007, s. 578 f.; Bhimani, 2012, s. 601; Tonchia & Quagini, 2010, s. 38). Dock finns det vissa faktorer som påverkar huruvida måtten blir väl mottagna av de anställda och om de kan ha en engagerande verkan. Till exempel rör det sig om vikten av realistiska mål, att de anställda förstår innebörden av måtten, att de har

möjligheter och resurser för att påverka utfallet av mätningarna samt att de får ta del av resultat och utfall (Ax et al., 2007, 581 f.) Enligt Lawler (2003, s. 396) har i stort sett alla organisationer någon typ av prestations management system som syftar till att hjälpa företaget att uppnå ett antal uppsatta mål när det gäller anställda och deras prestationer.

Prestationsmätningar kan delas in i finansiella och icke-finansiella och traditionellt sett har de finansiella dominerat, och är enligt ett flertal studier och författare fortfarande de mest frekvent använda och mest betydelsefulla (Ax et al., 2007, s. 576; Lääts et al., 2011, s. 357).

Mätningar av de finansiella prestationerna hanterar lönsamhet, resultat, kostnader och försäljning och har länge använts av företag (Ax et al., 2007, s. 576) . Trenden inom prestationsmått är dock att allt fler icke-finansiella mått även börjar bli mer betydelsefulla för företagen (Marchand & Raymond., 2008, s. 665 ff; Tonchia & Quagini, 2010, s. 36; Ax et al., 2007, s. 576). Prestationsmått har gått från att traditionellt fokusera på vinstorientering till att blir mer kundorienterade och från att bara inbegripa utvärdering till att kombinera utvärdering med att vara en motiverande faktor (Tonchia & Quagini, 2010, s. 36). De finansiella prestationsmått anses innehålla en del svagheter, bland annat att de inte inkluderar aspekter rörande företagets agerande mot exempelvis kunder och leverantörer (Ax et al., 2007, s. 576). Dessutom har företagsmiljön förändrats och konkurrensmedel som nöjda medarbetare, hög kvalitet, kundorientering och därigenom god service har blivit viktigare vilket skapat ett behov för mått som kan fånga dessa aspekter, det vill säga icke-finansiella prestationsmått (Ax et al., 2007, s. 576 f.; Chytas et al., 2011, s. 460).

3.2 Budget

Enligt Ax et al., (2007, s. 317) definieras en budget enligt följande: “En budget uttrycker förväntningar och åtaganden för en organisation om ekonomiska konsekvenser för en kommande period.” Att använda olika typer av budgetar och budgetering är centralt och deras användning är näst intill universal (Bunce et al., 1995, s. 260). En av anledningarna till den utbredda användningen av budgetar är dess förmåga att väva ihop många olika delar av en organisation till något mer övergripande och mer lättförståeligt. Vidare kan budgetar ha ett flertal olika syften, men framförallt planering av prestationer och därefter uppföljning av dem (Hansen et al., 2003, s. 100).

Det finns många olika typer av budgetar och de kan bland annat skilja i utformning när det gäller finansiella eller icke-finansiella aspekter. Vidare kan det röra sig om olika tidsperspektiv samt om det rör hela företaget eller enbart ett specifikt projekt eller åtagande (Ax et al., 2007 s. 313 ff.) Planering av budgetar sker även ofta på olika nivåer i företaget där den strategiska planeringen har längst tidsperspektiv och inkluderar ofta främst den högsta ledningen i företaget. Därefter följer den taktiska planeringen vilken handlar om att planera själva verksamheten. I denna planering är chefer på flera nivåer i företaget inblandade och främst mellanchefer (Ax et al., 2007, s. 321).

3.3. Försäljningsmätningar

Att mäta försäljning är centralt i många företag och naturligtvis en förutsättning för överlevnad i till exempel klädbutiker. Försäljning kan mätas med olika tidsperspektiv, allt från försäljning per år till försäljning per timme (Ax et al., 2007, 600). Vidare kan försäljning mätas i form av återköp eller andel nya kunder. Dock är det viktigt att dessa kunder även är vinstdrivande och därför inkluderas till exempel självkostnad per kund vilket då ger ett resultat per kund (Ax et al., 2007, s. 601). Vidare kan företag ha hitta stora möjligheter till förbättrade försäljningsresultat genom att mäta i vilka situationer försäljning ej äger rum, istället för att enbart fokusera på försäljning som faktiskt sker. Till exempel kan mätningen fokusera på i vilken stund kunderna tappar intresse eller hur många som nekar vid förfrågan om de vill ha hjälp (Shanker, 2007, s. 134). Vidare använder idag många företag i konfektionsbranschen teknologi bland annat då det gäller att registrera och följa försäljning (Kotler & Keller, 2009, 487 f.) vilket ger personal och chefer en möjlighet att ofta få en uppdaterad bild av försäljningsnivåerna.

3.4. Mätningar av servicekvalitet

Tidigare har förhandlingskraften legat på försäljarens sida medan det sedan ett par decennier tillbaka har förändrats och nu har förhandlingskraften skiftat till kundsidan. För företag innebär detta ett större kundfokus vilket syns även när det gäller ekonomistyrning och prestationsmätt (Ax et al., 2007, s. 16) och företag använder nu i allt större utsträckning olika typer av mätningar och värderingar av hur servicekvaliteten ser ut. (Atkinson & Brown, 2001, 133; Lääts et al., 2011, s. 366). Att kunna ge god service till kunder kan ses som en av de

viktigaste differentieringsstrategierna på 2000-talet och att ha lojala kunder är mycket viktigt i och med förändringarna i omvärlden (Voudouris et al., 2008, s. 19; Grönroos, 2004, s. 27). Servicekvalitet är dock relativt svårdefinierat och en utmaning för serviceföretag ligger i hur de ska kunna förena kvaliteten av servicen som ges med den bild och uppfattning som kunden får (Wang & Pearson, 2002, s. 6). Två olika förklaringar som används är att kvalitet innebär överensstämmelse med förväntningar och lämplighet för användning (Wang & Pearson, 2002, s. 6). I forskningslitteraturen är det dock inte helt klargjort vad som innefattas i servicekvalitet och huruvida företag ska fokusera på kundtillfredställelse eller på kundupplevd servicekvalitet (Wang & Pearson, 2002, s. 7). Ett alternativ är att se servicekvalitet som en föregångare till kundtillfredställelse (Bloemer & Ruyter, 1995). Dock är det viktigt att komma ihåg att det som framförallt räknas är hur kunderna faktiskt upplever kvaliteten (Grönroos, 2008, s. 81).

Mätningar av servicekvalitet kan till exempel göras genom utomstående utvärderingar via så kallade "mystery-shoppers" (Wilson, 1998, s. 414) vilket är något som används i allt större utsträckning inom serviceföretag (Ford et al., 2011, s. 159). Dessa mätningar kan göras individuellt och i vissa fall ligga till grund för olika former av belöningsystem, ibland kopplat till försäljningssiffror. Vidare kan de agera som en motiverande faktor men vissa studier tyder på att detta endast är upp till en viss nivå och därefter kommer en punkt där utveckling och förbättring ej känns möjlig (Wilson, 1998, s. 418). Denna typ av mätning kan ge butikschefer en god överblick över företagets prestationer men är även bra för att peka på relationerna mellan mätning av servicekvalitet och andra typer av mätningar, till exempel försäljning (Wilson, 1998, s. 420). En annan fördel med dessa mätningar är att de görs objektivt av en utomstående person. Detta gör att risken för konflikter mellan anställd och chef kan minska då det inte är chefen som har gjort själva utvärderingen (Ford et al., 2011, s. 160). Vidare kan företag istället använda sig av till exempel enkätundersökningar, angående upplevd servicekvalitet, som kunder får besvara. Dessa svar kan sedan bland annat användas för att bilda ett index som visar på den övergripande kundnöjdheten (Ax, et al., 2007, s. 596 ff.).

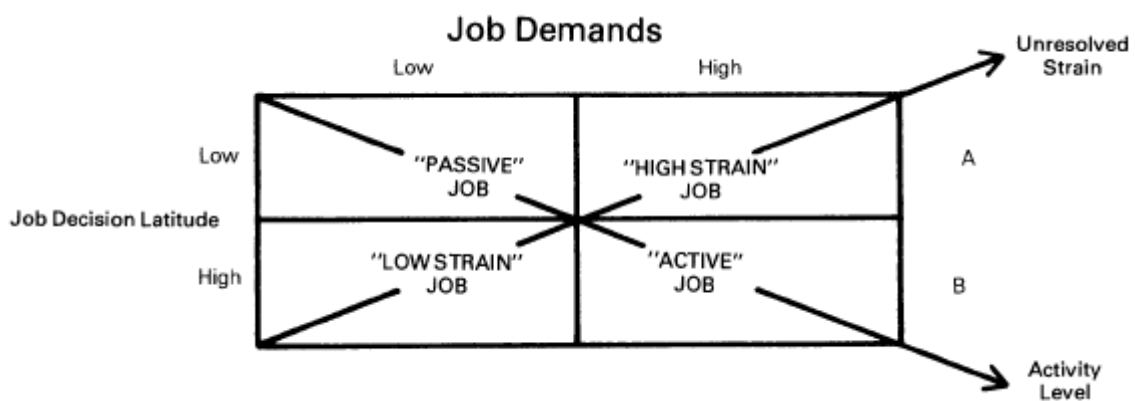
4. Arbetsrelaterad stress

4.1. Krav-kontroll-modellen

Krav-kontroll-modellen utvecklades år 1979 av forskaren Karasek och den har kommit att bli en av de mest inflytelserika och välkända modellerna kring jobbstress (Sert, 2001; Fox et al, 1993; Sparks & Cooper, 1999; Van der Doef & Maes, 1999). Syftet med modellen är att visa hur objektiva faktorer påverkar de anställdas stressnivå och Karasek (1979) har identifierat två viktiga egenskaper i ett arbete som påverkar, krav och kontroll (Karasek, 1979; Häusser, 2010). Modellen är uppbyggd kring krav som ställs på den anställda, vilka kan benämnas stressorer, samt i vilken utsträckning personen har möjlighet att kontrollera sin arbetsituation och sina arbetssysslor. Vidare har kraven blivit operationaliserade via kvantitativa begrepp som till exempel benämningar kring arbetsmängd och arbetstid, men kan även innebära krav på grund av till exempel rollkonflikter, det vill säga om den anställda har ett flertal roller att uppfylla (Häusser, 2010, s. 2). Vidare kan kraven bli påverkade av till exempel tidsbrist, arbetstempo och arbetsmängd medan faktorer som påverkar kontrollen kan vara flexibilitet i arbetsprocessen samt möjlighet att bestämma arbetshastighet och hur mycket tid som ska ägnas åt en arbetsuppgift (Karasek, 1979). Karasek (1979, s. 288) delar upp modellen i tre variabler, krav, kontroll och stress (job strain) och menar att arbetsrelaterad stress inte uppkommer på grund av en variabel i arbetsituationen utan genom en kombination av variablerna kontroll och krav. Modellen förutspår att högst nivå av stress uppkommer då kraven är höga och möjligheten till kontroll är låga (Karasek, 1979, s. 287).

Resultatet som presenteras i studien är att låg möjlighet till kontroll och egna beslut, kombinerat med hårda krav och hög arbetsbörda, resulterar i stress (Karasek, 1979). Motsvarande, resulterar hög kontroll och låga krav i lägre nivåer av stress, vilket visas i diagonal A i modellen nedan. Författaren menar att modellen visar en komplex interaktion mellan kontroll och krav och effekterna av detta, vilka lätt kan förbises av företag i konventionella, enklare endimensionella modeller och analyser. Resultaten pekar på att organisationer skulle kunna minska stressnivåerna genom att rekonstruera arbetsprocesser och på så vis öka möjligheterna till mer kontroll och handlingsutrymme för de anställda. Detta

skulle då kunna göras utan att påverka jobbkraven, vilka troligen är relaterade till organisationens output-nivåer (Karasek, 1979 s. 285). En viktig implikation av denna modell är således att de negativa effekterna av stress för medarbetarna, beroende på höga krav i organisationen, kan vara betingad av flexibiliteten i beslutsstrukturen inom organisationen (Karasek, 1979, s. 288). Diagonal B visar aktivitetsnivå och denna säger att stegvisa tillägg i kompetens förutspår inträffa när utmaningarna i situationen väl stämmer överens med individens personliga möjlighet till att lösa och hantera utmaningar. När jobbkrav och jobbkontroll båda är höga definieras arbetet som aktivt, med hypotesen att det leder till nya beteenden, både på arbetet och utanför. Motsatt förutspår modellen att jobb med låga krav och låg kontroll leder till lägre aktivitet och problemlösningsförmåga (Karasek, 1979, s. 288).

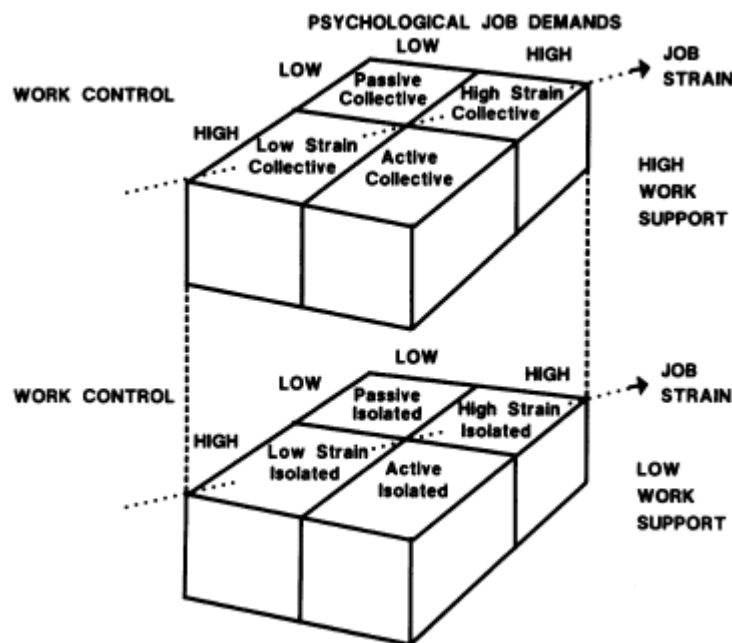


Figur 2. Krav-kontroll-modellen. Källa: Karasek, 1979, s. 288.

Enligt Karasek (1979, s. 288) är en av de viktigaste implikationerna av denna modell att det är möjligt att förbättra den mentala hälsan utan att behöva offra någon produktivitet i organisationen. Modellen visar att det är möjligt att öka välbefinnandet för de anställda genom att till exempel öka möjligheten till kontroll. På detta vis kan samma nivå på organisationens produktion behållas då det som förändras är externa förutsättningar som till exempel de anställdas möjlighet till att ta beslut kring sitt arbetssätt samt att påverka vilka beslut som fattas inom organisation (Karasek, 1979, s. 288).

4.1.1. Krav-kontroll-support-modellen

Krav-kontroll-modell har blivit vidareutvecklad av Johnsson och Hall (1988) vilka har expanderat modellen till att även innehålla en tredje dimension, socialt stöd (support), vilket innebär jobbrelaterat socialt stöd från personer inom organisationen som arbetskollegor och chefer (Johnsson och Hall, 1988, s. 1336). Författarna menar att denna tredje dimension kan påverka hur den anställde upplever krav och kontroll och refererar till studier som påvisat att stöd kan minska stressen som uppkommer på grund av krav (Johnsson och Hall, 1988, s. 1336). Vidare visar deras studie att anställda med lägst nivå av socialt stöd har högre upplevda nivåer av stress än personer med bättre möjlighet till stöd (Johnsson och Hall, 1988). Vikten av stöd på arbetsplatsen har även diskuterats av Weinberg (2011, s. 95), och han lyfter fram att ett välfungerande socialt stöd kan ge mindre stress, en positivare inställning samt högre tillfredsställelse med arbetssituationen (Weinberg et. al., 2010, s. 95).



Figur 3. Krav-kontroll-support-modellen. Källa: Johnson & Hall, 1988, s. 1336.

Kontroll-krav-support-modellen har testats på ett antal olika yrkesgrupper (Häusser, 2010, s. 5) och till exempel Noblet et al (2001) har specificerar sin studie till managers och den

utvecklade modellen; krav-kontroll-support-modellen. Resultaten pekar på att modellen är lämplig för att ge en korrekt analys av stressorerna som managers upplever. Författarna diskuterar huruvida det behövs en förstärkning av modellen, i form av fler stressande faktorer så som osäker anställning, långa arbetsdagar eller grad av ansvarstagande, men kommer fram till, baserat på deras resultat, att detta inte är nödvändigt. Studien visar en tydlig relation mellan krav och kontroll enligt modellens förutsägelser och vidare visar studien att stöd är en viktig funktion, dock ej alla typer av stöd. Det mera allmänna sociala stödet, från till exempel vänner och familj, har inte samma mildrande effekt på stress som stöd från organisationen genom chefer och kollegor (Noblet et al., 2001, 645).

4.1.2. Begränsningar och kritik

Karasek (1979), som har utvecklat den ursprungliga kontroll- och kravmodellen, nämner själv några begränsningar med sina resultat vilka är bra att ta i beaktande vid användning och tillämpning av modellen. För det första tas ingen hänsyn till individuella skillnader i uppfattning av jobbkraven som ställs. Detta innebär att individer kan ha olika uppfattning av kraven som ställs och samma krav kan uppfattas som olika betungande beroende på individ. Med andra ord är det själva konceptualiseringen av begreppet som kan vara problematisk (Karasek, 1979, s. 303). Detta tas även upp av Van der Doef och Maes (1999, s. 109) som menar att yrkesspecifika studier är att föredra då olika yrkesgrupper tenderar att värdera krav olika. En studie som fokuserar på en viss yrkesgrupp resulterar troligen i att material och resultat blir mer tillförlitliga då samma yrkesgrupp i större utsträckning gör liknande värderingar. (Van der Doef & Maes, 1999, s. 109). Vidare anser Van der Doef och Maes (1999, s. 109) att en utvidgning av krav begreppet vore lämplig så att det innefattar mer karakteristika än till exempel tidspresskomponenten.

Vidare har kritik lyfts fram angående svårigheter att skilja på begreppen krav och kontroll. Johnson & Hall (1998, s. 1341) menar att i vissa fall kan begreppet kontroll egentligen mäta variabler som är mer av ett krav. Till exempel kan en form av ansvarstagande bli mätt som kontroll men är på viss arbeten snarare en form av ett ökat krav än en typ av kontroll. Detta tyder på att modellen behöver förfinas för att möjliggöra en distinktion mellan kontroll som en typ av ansvar, och kontroll i en mera positiv bemärkelse (Johnson & Hall, 1988, s. 1341).

Forskarna Van der Doef och Hall (1999) har i sin studie gjort en genomgång av publicerade studier som använder krav-kontroll-modellen och deras resultat visar på ett starkt empiriskt stöd för modellen. Enligt studien har individer i arbeten med höga krav, låg kontroll och låg möjlighet till socialt stöd de högsta upplevda nivåerna av stress. Vidare har socialt stöd och kontroll en mildrande effekt av den negativa påverkan av höga krav, det vill säga en mindrande effekt på stress. En intressant faktor som författarna diskuterar är att ett flertal studier har påvisat att det endast är subgrupper som drar nytta av möjligheten till kontroll över sina arbetsuppgifter och arbetssituation. Till exempel har de personer som privat har en hög självmedvetenhet mer nytta av möjlighet till kontroll än personer med lägre självmedvetenhet (Van der Doef och Hall, 1999, s. 89).

Likt Van der Doef och Maes studie som publicerades 1999 har Häusser (2012) gjort en liknande genomgång av publicerade studier, då från 1997-2007 där de undersöker fältet. Författarna poängterar problematiken kring att denna modell ska mäta objektiva variabler men baseras, i en stor majoritet av studierna, på subjektiva uppfattningar. Detta riskerar att mätningarna påverkas av snedvridningar då det bygger på individens egna uppfattningar vilket ökar risken för omvända eller ömsesidiga orsakssamband. Trots att detta uppmärksammades redan i Van der Doefs och Maes studie (1999) har endast ett fåtal studier använt sig av andra mätmetoder för att få mer objektiva resultat. Författarna efterfrågar en utveckling av vilka metoder som används i framtida studier med applicering av kontroll-krav-support modellen (Häusser, 1999, s. 32) Dock finner Häusser (2012), trots viss kritik, ett starkt empiriskt stöd för denna modell.

4.2. Stress och prestationer

Motivation, menar Bhimani et al (2012, s. 601), är viljan att uppnå mål kombinerat med själva drivet mot målet. Ett flertal författare menar att prestationsmåttens syfte är att motivera managers och anställda (Ax et al., 2007, s. 578f.; Bhimani, 2012, s. 601; Tonchia & Quagini, 2010, s. 38), det vill säga att prestationsmått syftar i förlängningen till att uppnå uppsatta mål (Ax et al., 2007, s. 578; Lawler, 2003, s. 396). Tvärtom, kan målsättningar i sig även höja anställdas prestationer och motivation, men det kräver att dessa är realistiska att uppnå samt uppsatta i samarbete med individen (Sert, 2010, s. 6; Mullins, 2010, s. 41; Ax et al., 2007, s. 581; Lindmark & Önnevik, 2011, s. 46). Just deltagandet från de anställdas sida är ett område

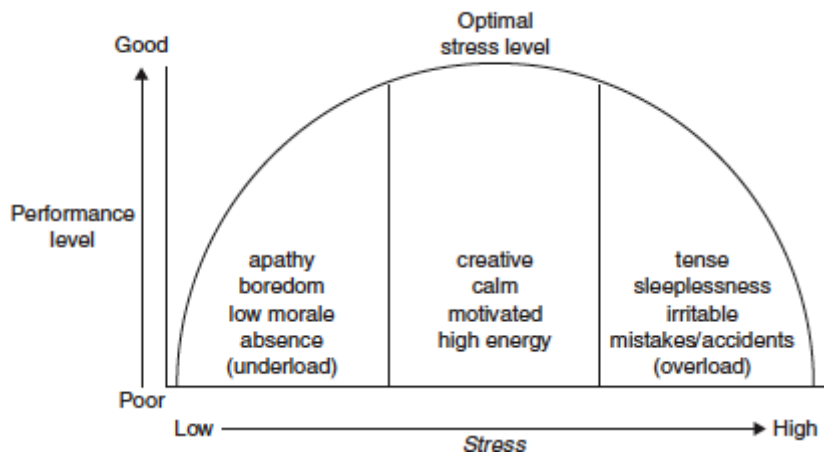
som det forskats mycket kring (Burney & Matherly, 2007, s. 51), vilket tyder på vikten av att detta faktum uppnås. Vidare är det också viktigt att de anställda förstår innebörden av prestationsmätningarna, åtminstone de mätningar som är direkt relaterat till individen. Från detta följer att individen ska ha möjlighet att påverka de prestationer som mäts och även ha tillgång till de resurser samt ha befogenheter för att kunna vidta åtgärder för att påverka prestationen (Ax et al., 2007, s. 581) Därutöver ska de anställda bli informerade om utfallet av mätningarna, det vill säga att de ska få feed-back vilket även det är en viktig del i strävan mot lyckade, motiverande mätningar (Ax et al., 2007, s. 281; Weinberg et al., 2010, s. 68). Vikten av feed-back i relation till allmän motivation till arbete har även diskuterats av flera författare och poängteras som en viktig faktor för att skapa just motivation och engagemang (Arnold, 1998, s. 258; Mone & London, 2010, s. 87; Ford, 2011, s. 157). För att göra en jämförelse med Karaseks (1979) krav-kontroll-modell torde målsättningarna vara krav, och faktorerna som gör målsättningarna motiverande och engagerande är då graden av kontroll och support.

Att som anställd ständigt bli utvärderad och bedömd kan i vissa fall, istället, bli en stressande upplevelse. Beroende på hur bedömningar och värderingar görs, blir upplevelsen olika för individerna och det beror även på under hur lång tid detta görs (Arnold, 1998, s. 437). Mål som syftar till kontroll upplevs ofta som mer stressande än mål som sätts upp för att motivera och engagera (Mone & London, 2010, s. 82). Detta betyder även att det är mycket viktigt att personalen är medveten om varför mätningarna görs och varför de är viktiga (Ax et al., 2007, s. 581). Att sätta mål i form av budget, försäljning och kundnöjdhet kan således vara en prestationshöjande och motiverande faktor men även en stressande sådan om målen känns ouppnåeliga.

Flera författare visar (Weinberg et al., 2010, s. 78; Lindmark & Önnevik, 2011, s. 120) visar kopplingen mellan stressnivå och prestationsgrad. För låg stress kan orsaka negativa känslor hos individen och resultera i att individen känner sig oinspirerad samt får lägre självkänsla och motivation. Vidare leder detta också till att individen presterar sämre. För hög stressnivå kan också orsaka negativa känslor som i sin tur, genom bland annat irritation, panik samt sömnlöshet, leder till låg prestation. Författarna menar att det finns en optimal nivå av stress där individens prestation är som högst (Weinberg et al., 2010, s. 78; Lindmark & Önnevik, 2011, s. 120). Det är även så att det är möjligt att hävda att kroppen alltid befinner sig i ett visst stresstillstånd och frågan är egentligen inte om personen upplever stress utan i vilken grad. Vidare kan de stressframkallande faktorerna, stressorerna, vara både negativa och

positiva (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 117).

Vid den optimala stressnivån känner individen kreativitet samt lugn och under denna nivå återfinns också, den tidigare nämnda, motivationen (Weinberg et al., 2010, s. 78). Motivation är således en följd av optimal stressnivå.



Figur 4. Optimer stress: relationen mellan arbetets över- och underbelastning, prestation och hälsa. Källa: Weinberg et al., 2010 s. 79.

Låg och hög grad av stress orsakas av en över- och underbelastning av arbete, där låg grad av stress härrör sig till underbelastning och tvärtom (Weinberg et al., 2010, s. 79). Det finns två olika typer av över- och underbelastning, kvantitativ och kvalitativ. Den kvantitativa över- och underbelastningen handlar om att den anställde, helt enkelt, får för mycket eller för lite att utföra under en kort respektive lång period. Kvalitativ över- och underbelastning innebär istället att den anställde känner att arbetsuppgiften inte nyttjar dennes potential respektive att den anställde inte känner sig kapabel till att utföra det tilldelade arbetet (Weinberg et al., 2010, s. 79).

5. Empiri

5.1. Butikschef 1

Kvinna, 26 år. Anställd vid företaget i två år och har varit anställd som butikschef i ett år.

5.1.1. Budget

Respondenten tycker att det absolut kan finnas krav med en budget men att det samtidigt är något väldigt bra då det finns något att eftersträva. Hon menar att det sätter en viss press på individen men att det är en bra hållpunkt att ha i arbetet. Vidare förklarar hon att budgeten ger henne kontroll över verksamheten och att det till viss del beror på att hon själv kan vara med och påverka hur den, för den specifika butiken, ska utformas. Hon tillägger att hon självklart inte kan styra den helt men att hon får komma med synpunkter. Vad gäller uppmuntran och stöd i förhållande till budgeten förklarar hon att den ser bra ut. Hon talar om att de har regionchefsmöten där man får den hjälp och uppmuntran som behövs, i både bra och dåliga tider. Hon menar också att dåliga resultat inte direkt läggs på henne personligen utan att företaget gemensamt försöker gå igenom orsaker till att budgeten inte går att hålla samt hitta lösningar till problemen. Vad gäller stressen i samband med budgeten berättar hon att hon kan bli stressad om en månad har gått sämre och att den är svår att få ihop. Hon tillägger dock att hon tycker att det är ett bra sätt att jobba på.

5.1.2. Försäljningsmätningar

Respondenten berättar att det är mycket fokus på försäljning och att utan den fungerar självklart inte företaget. Hon förklarar att företaget och butiken jobbar mycket med merförsäljning och att alla siffror gällande försäljning kan ses i datorsystemet. Respondenten berättar att de har väldigt stor koll på vad de säljer och när, att mätningarna är relativt omfattande. Hon menar att det ger henne en ökad kontroll då hon kan se i vilka stunder eller perioder som butiken måste jobba bättre. Hon säger att det ger en bra struktur och en överblick på vad som faktiskt händer i butiken. Hon tillägger att det i vissa stunder kan vara pressande men att det mestadels är ett bra verktyg. Vidare berättar hon att supporten i samband med försäljningsmätningarna är god och samma som i fallet med budgeten. Hon har nära kontakt med regionschefen och har veckovis möten med de övriga medarbetarna i

butiken där genomgång av hur försäljningen ser ut sker. Hon talar om att alla i butiken, i och med att de är medvetna om försäljningsmålen, stöttar varandra samt hjälper varandra att bli bättre. Vad gäller den upplevda stressen angående försäljningsmätningarna menar hon att det kan kännas stressande om försäljningssiffrorna inte är som prognosen men att det ofta inte är några problem och att det trots allt är kundmötena som är de viktiga. Hon tillägger att det oftast beror på yttre omständigheter och att det därför inte blir individuellt stressande utan snarare motiverande.

5.1.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten talar om att service har blivit allt viktigare i företaget och att det definitivt är något de fokuserar på. Hon förklarar att de arbetar efter riktlinjer, som är centrala och som används i alla företagets butiker. Utöver detta används även mystery shoppers som kontrollerar att servicekvaliteten är god. Hon får ta del av resultaten som frambringas med mystery shoppers och hon berättar att det till stor grad är positivt då det ger henne en bild av vad som är bra och vad som behöver utvecklas och förbättras. Samtidigt ställer det krav då man alltid vill vara på topp, tillägger hon. Respondenten menar att hon i viss mån, trots att riktlinjer om servicekvaliteten finns, har kontroll över hur hon ska arbeta. Hon förklarar att hon och medarbetarna tycker att service är som bäst när den är personlig och inte standardiserad. Hon tillägger även att företaget såklart tillåter varje individ att vara som den är men att service är viktigt. När det gäller supporten menar respondenten att den även här är bra. Hon förklarar att hon får utbildningar i hur de ska öka servicenivån individuellt och i hela butiken. Detta förmedlar hon sedan till sina medarbetare så att alla vet hur de ska angripa problem som kan uppstå eller hur de ska förbättra servicemötena. Utöver det tycker hon att alla medarbetare inom butiken stöttar och hjälper varandra så gott det går. Hon uppfattar inte mätningarna av service som något stressande utan som något som är en naturlig del av ett serviceföretag. Hon tillägger att det är enkelt för henne då hon är en serviceinriktad person som brinner för att ge kunden den rätta servicen.

5.2. Respondent 2

Kvinna, 23 år.

Anställd vid företaget i två och ett halvt år och har varit anställd som butikschef i tre månader.

5.2.1. Budget

Respondenten menar att kraven vad gäller budget känns av relativt mycket då hon gärna vill nå målen med den. Hon menar att budgeten alltid finns med och att hon därför tänker på den. Vidare menar respondenten att trots hennes befattning som butikschef påverkas hon av budgeten då även hon arbetar mycket på golvet i butiken. Hon förklarar dock att kunderna alltid är det primära fokus i butiken och att hon, samt alla medarbetare, arbetar utifrån det. Trots att budgeten kommer i andra hand tänker hon ändå mycket på den. Hon menar att stöd och uppmuntran i samband med budgeten absolut finns. Hon säger att regionschefen finns där både när det går bra och sämre.

Går det bra får man absolut höra det, går det dåligt så alltså hjälper de en mycket med att kolla vad det kan bero på.

Respondenten berättar att de använder sig av så kallade dörrräknare vilka mäter hur många konsumenter som passerar i entrén. Utifrån besökande konsumenter räknas sedan försäljning ut och respondenten menar att om det måttet visar bra resultat så har personalen jobbat bra med kunderna i butiken och att dåliga resultat då inte beror på medarbetarna. Vidare menar hon att regionschefen är duktig på att ta hänsyn till olika faktorer som spelar in och att hon alltid försöker hitta en extern förklaring till varför det går dåligt.

Då så hittar man alltid en förklaring och de är alltid duktiga på att ta hänsyn till olika saker. Det är inte individuell utan man tittar på omständigheterna.

Stressen i förhållande till budgeten uppfattar hon som relativt obefintlig eller neutral eftersom att butiken, i nuläget, har en rimliga och realistisk sådan. Detta leder i sin tur till att hon känner att hon kan uppnå målet med budgeten. Hon menar att butiken har ett bra läge och trogna kunder och att budgeten är satt efter detta men att den trots det är realistisk och uppnåbar. Vidare säger hon att hon inte ser budget som något stressmoment men att den trots allt kan stressa lite om det har gått väldigt dåligt.

Det är klart har det gått väldigt dåligt en längre period så blir man alltså att shit nu måste man öka men de sätter rimliga mål tycker jag.

5.2.2. Försäljningsmätningar

Respondenten berättar att det är självklart att företaget alltid vill att hon och hennes medarbetare ska sälja bra. Hon tillägger dock att företaget är bra på att se till andra faktorer och omständigheter som spelar in i dåliga resultat. Vidare säger hon att det primära fokuset, som i fallet med budget, är kunderna och att krav från försäljningsmätningar, för henne, ligger i bakgrunden. Hon menar att mätningar av försäljningen inte blir till en arbetsbörda och inte heller känns betungande och tillägger att hon i pressade lägen snarare skapar mer kontroll över situationen. Vad gäller stödet i samband med försäljningsmätningar förklarar hon att det också är väldigt bra. Respondenten berättar att eftersom regionschefen endast har tillsyn över ett fåtal butiker så hinner hon supporta medarbetarna i butiken väldigt mycket. Hon tillägger att detta känns väldigt skönt för både henne själv och hennes medarbetarna och förklarar att uppmuntran och stöd ges vid både med- och motgångar. Vidare berättar respondenten att medarbetarna är väldigt bra på att hjälpa och stötta varandra. En av förklaringarna är att butiken är liten och att alla arbetar väldigt nära varandra. Dessutom får alla medarbetare, inklusive butikschefen, utföra alla arbetsuppgifter, det vill säga det är ingen särskilnad mellan butikschef och övrig personal. Hon berättar även att alla medarbetarna, i butiken, är införstådda med både budget- och försäljningsmål och att hon därmed kan få uppbackning av de andra. Hon menar, återigen, att mätningar och i detta fall försäljningsmätningar kan bli ett stressmoment om det går dålig en längre period. Hon tycker ändå att det är relativt lugnt i och med att företaget är bra på att hitta felet bakom problemen. Att ha mål uppsatta är mer motiverande än att inte ha några alls, berättar hon, och fyller på med att får henne att vilja jobba hårdare.

5.2.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten berättar att butiken och företaget har inställningen att det inte får bli onaturligt vad gäller kundservicen. Hon förklarar att de anställda såklart alltid ska hälsa på alla kunder men att personalen i grund och botten är där för kunden och att det är det de anställda utgår från först och främst och inte vilka mätningar av service kvalitet som finns. Hon tillägger att personlig service är jätteviktigt men att personalen aldrig pressar en kund för mycket, eller använder sig av den, enligt henne, kända servicecirkeln som andra företag använder då detta kan skrämja bort kunder. Hon berättar att de tidigare har använt sig av så kallade mystery shoppers men att butiken slutat med det. I samband med mystery shoppers fick de rapporter

skickat till butiken på hur servicen upplevdes, hon menar dock att detta inte upplevdes som ett stressmoment då alla medarbetare alltid gör vad de kan för alla kunder.

Man ska alltid vara trevlig det är den rollen jag går in i här. Vi vet med oss att vi hälsar och hjälper i princip alla.

Respondenten menar att service och mätningar av denna inte påverkar hennes handlingsutrymme då detta är en självklar del av jobbet som alltid finns med. Vidare berättar hon att medarbetarna alltid får uppmuntran från chefen vad gäller servicekvaliteten. Hon säger att de flera gånger om året har butikschefsmöte om kundbemötande och att detta sedan förs vidare till de övriga medarbetarna så att alla är uppdaterade. Ibland kommer utskick med så kallade "ice breakers" som är till för att underlätta kontakten med nya kunder. Hon menar dock att sådana fraser inte kommer naturligt för henne och att det helt enkelt är bättre att bara vara som man är.

5.3. Butikschef 3

Kvinna, 27 år. Anställd vid företaget i två och ett halvt år och har varit anställd som butikschef i tre veckor.

5.3.1. Budget

Respondenten förklarar att hon gärna vill hålla budgeten eftersom det i slutändan handlar om att företaget ska gå runt. Vidare menar hon att budget, för det specifika företaget del, till stor del handlar om hur mycket som ska köpas in och att det är en självklarhet att företaget vill kunna sälja allt och att det därmed hör ihop med krav. Respondenten säger att budget handlar om att ha kontroll och att det uppnås genom förarbetet, det vill säga att bland annat ha översikt över inköpsvolym så att det inte blir ett överskott och att företaget på så vis kan sälja alla varor. Kontentan, menar hon, är att pressen finns i större utsträckning redan när budgeten utformas och inte när den ska efterlevas. Vidare nämner hon att budget snarare är något som utmanar henne än att göra henne pressad. Hon säger att hon inte blir vidare lätt stressad och att det är bättre att fokusera på vad som kan göras åt problemet istället för att bli stressad.

Det är ingen idé att stressa upp sig utan man får se på lösningar istället.

Respondenten menar att budgeten inte styr hennes arbetssituation i någon större utsträckning men att den dock kan påverka övrig personal då den sätter gränser för hur arbetstimmar blir fördelade. Hon säger att, oavsett hur budgeten ser ut, har hon sina bestämda arbetstimmar medan övrig personal kan ha varierande. Vidare säger hon att hon har ansvar för att planera budgeten och att hon därmed, i viss mån, kan kontrollera hur budgeten utformas för den specifika butiken. Hon förklarar att stöd och uppmuntran ser bra ut. Respondenten menar att stöd ges vid både bra och dåliga dagar vad gäller att genomföra och hålla budgeten. När det går bra för butiken ges beröm och uppmuntran och när det går sämre ges feedback i form av instruktioner på hur butiken och hon kan röra sig framåt och skapa positiva resultat vad gäller budgeten.

5.3.2. Försäljningsmätningar

Respondenten säger att företaget precis har börjat mäta hur försäljningen och kundtrycket ser ut, timme för timme, för att bilda sig en uppfattning angående arbetskraftsåtgång. Utifrån mätningarna utarbetas scheman och uppskattningar angående hur mycket extrapersonal som behövs. Det finns ingen individuell statistik på försäljning utan allt baseras på timmar. Hon menar att de befintliga försäljningsmätningar inte uppfattas som krav på henne utan snarare som hjälpmedel för bedömning av vilka perioder som kundtrycket ökar respektive minskar och därmed vilka åtgärder som behöver vidtas av butiken. Vidare menar hon att i och med att det inte finns några förbestämda försäljningsmål, förutom att lagret ska omsättas, varken avgränsas eller utökas hennes handlingsutrymme till följd av detta. Hon säger att hon ändå har koll på vad som ska och behöver göras. Uppmuntran och stöd, i förhållande till försäljningsmätningarna, jämför hon med vad som gäller för budgeten och menar att det ter sig likadant. Hon får uppmuntran och hjälp av ägaren och om försäljningen börjar dala diskuterar de tillsammans fram en lösning i form av olika typer av kampanjer och annonser. Respondenten förklarar att hon såklart kan känna sig lite stressad av mätningar som visar försäljning när det går dåligt. Hon menar att hon gärna vill veta vad som ligger bakom de dåliga resultaten men att hon ändå inte blir så stressad att hon får panik. Vidare berättar hon att, vid dålig försäljning, ser företaget främst till omständigheter som föranleder de dåliga resultaten och inte till de individuella prestationerna. Hon menar att hon gör allt hon har kan

för att skapa de bästa förutsättningarna och att det därmed är utanför hennes kontroll. Hon nämner att det finns flera externa faktorer som kan påverka försäljningen och att det är dessa omständigheter, företaget och hon själv, i första hand ser till innan hon blir stressad.

Har man alla förutsättningar med sig men det fortfarande är dåligt så kanske man blir lite stressad och börja fundera på vad ska vi göra men oftast kan det förklaras med andra omständigheter.

5.3.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten berättar att företaget inte använder sig av speciella mätningar vad gäller servicekvaliteten. Hon säger dock att det finns policydokument och riktlinjer, om hur de anställda ska bete sig i butiken och mot kunder, vilka hon tycker att alla medarbetare uppfyller. Hon menar att dessa riktlinjer inte är krav utan snarare grundläggande förutsättningar då butiken är väldigt inriktad på hög kundservice. Hon säger att alla potentiella medarbetare får reda på företagets serviceutgångspunkt och att människor som inte klarar av förutsättningarna inte får chansen till anställning.

Klarar man inte av det så får man inte fortsätta så det är ett krav från början att man är serviceinriktad helt enkelt.

Hon talar om att servicekvaliteten är en del av vardagen i butiken och att den är inkorporerad i dess kärna. Hon ser inte upprätthållandet av servicekvalitet som någon belastning utan menar att det bara är det som gäller. Hon menar att, trots att hon kan ha en dålig dag, måste hon släppa den känslan och leverera bra service när hon kommer till butiken. Vidare förklarar hon att hon kan släppa arbetet när hon går därifrån och att hon därmed inte känner någon stress privat som är orsakad av arbetet.

5.4. Butikschef 4

Man, 29 år. Anställd på företaget i sex år och har haft sin nuvarande position som butikschef i tre år.

5.4.1. Budget

Respondenten anser att det är självklart att det ska finnas budgetkrav. Dock uttrycker respondenten att han ser kraven mer som en triggande faktor för honom, och för hela företaget, än som ett negativt krav. Han anser att han inte kommer någonstans utan uppsatta mål och att det jämt är detta som triggas inom företaget.

Så det känns ju mer triggande för mig, inte som ett krav.

Han uttrycker att budgeten ger honom möjlighet till kontroll då han får en överblick över verksamheten. Han tror att budgetkraven kan vara jobbigare för nyare chefer men anser själv att de inte ger honom minskad kontroll över sin arbetssituation. Dock förklarar han att då han var ny på sin nuvarande position, som butikschef, upplevde budgeten och medföljande krav annorlunda och tog då åt sig mer personligen om det inte gick som planerat. Han anser att om det inträffar att han inte kan nå budgeten, tänker han att det ofta kan bero på yttre omständigheter. Således brukar han inte se det som något som beror på honom som individ. Han har dock inte möjlighet att påverka hur budgeten utformas men har chans att ge förklaringar till varför han inte tror att det är rimligt att klara kraven. Stöd relaterad till budget får respondenten i form av veckobrev och kontinuerliga samtal och möten vilket han anser fungera bra. Respondenten tänker mycket på budgeten och målen i denna under tiden han är på jobbet med uttrycker tydligt att det inte är någon han tar med sig hem efter att arbetsdagen är slut.

5.4.2. Försäljningsmätningar

Respondenten anser att dessa mätningar hänger nära ihop med budgeten och därför upplevs på liknande vis. Han ser mätningarna av försäljning som ett mål vilket han anser nödvändigt då det är bra med lite press på sig. Vidare tycker han att dessa mätningar påverkar honom med i en positiv bemärkelse. I relation till försäljningsmätningar tycker respondenten att han har goda möjligheter till att få stöd och support. Han får feedback från sin chef och uttrycker att de jobbar mycket med just feedback inom företaget. Detta tycker respondenten är mycket positivt. Slutligen anser respondenten att mätningar av försäljning inte påverkar honom i

någon negativ bemärkelse relaterat till hans stressnivå.

5.4.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten anser att mätningar av servicekvalitet är ett mycket bra verktyg för honom som butikschef. Han tycker att det ställer krav på honom men fortfarande, likt med budget och försäljningsmätningar, är det inte i någon negativ bemärkelse. Han anser att det är ett lämpligt sätt att säkerställa att allting fungerar hos dem. Han uttrycker vidare att mätningar av servicekvalitet påverkar hans möjlighet till kontroll då det är ett stort bolag med gemensamma riktlinjer att följa. Det är inte många parametrar han själv har möjlighet att bestämma över när det gäller service. Respondenten nämner att de har mycket uppföljningar inom företaget i relation till service mätningar. Han får stöd i form av kommentarer från högre chefer kring hur resultaten av dessa mätningar vilket han sedan förmedlar vidare till sina säljare. Vidare känner respondenten att de stöttar varandra inom butiken. Att säljarna ska känna engagemang säger respondenten är viktigt och är en del av det frö hans själv sått inom företaget. Dessutom tillämpar de, till viss del, provisionsbaserad lön och han poängterar att det ligger i allas intresse att ha bra uppföljning och support bland säljarna. Avslutningsvis anser respondenten att mätningar av servicekvalitet inte påverkar hans stressnivå i någon större utsträckning utan i så fall enbart i relation till budget och försäljningsmätningar.

Men däremot får jag ju feedback från min egen chef då när det gäller servicekvalitet.

Vi jobbar mycket med uppföljning här. Det känner jag är mycket positivt.

5.5. Butikschef 5

Kvinna, 46 år. Anställd på företaget i ett och ett halvt år, med positionen butikschef under hela anställningen.

5.5.1. Budget

Respondenten uttrycker att hon ser budget som något positivt. Hon anser att man behöver något att sträva mot och utan dessa uppsatta mål blir det inte lika roligt. Hon är dock medveten om att det inte alltid går att nå de mål som är uppsatta men poängterar att hon ser

detta mer som en utmaning än ett stressande krav.

Ja, alltså jag tycker ju att det är positivt, man måste ha något att sträva mot, annars är det ju inte roligt alltså.

Vidare anser hon att budget är ett mycket bra verktyg för henne som butikschef. Det hjälper henne att greppa situationen och är det som styr hela deras sätt att arbeta. Hon uttrycker att det självklart kan vara stressande vid de tillfällena då det är svårt att nå upp till budget men ser det som en möjlighet till att kontrollera vad som har gått fel och hur hon då kan utveckla lösningar. Hon har även god möjlighet att påverka hur budgeten blir upplagd och kan modifiera målen samt sätta upp nya om det är önskvärt. Respondenten anser att hon har god möjlighet till support och stöd både från kollegor och från regionchef när det gäller budgeten. De gånger det är problematiskt att nå upp till den satta budgeten finns goda möjligheter till stöd och de hjälper varandra inom butiken för att finna lösningar. Dock uttrycker respondenten, trots att hon upplever sig ha ett bra stöd, att hon skulle önska att stödet vore ännu större när det gäller budgeten. Respondenten uttrycker att hon ej ser budgeten som en stressande faktor, trots att hon inser att det finns faktorer i en budget som kan skapa stress. Hon anser att om hon själv känner att hon har gjort det hon kunnat så är det en sak som en butikschef måste kunna acceptera, det är inte alltid möjligt att nå upp till budgeten. Hon uttrycker att hon är en analytisk person och försöker ta reda på vad det är som har gått fel.

5.5.2. Försäljningsmätningar

Respondenten anser att försäljning är det viktigaste inom företaget och känner att detta ställer krav på henne och att dessa kan vara mer stressande än till exempel budgeten. Dock är hon en person som blir triggad av att kontrollera försäljning då hon tycker om utmaningar. Hon anser att mätningar av försäljning ger henne stor möjlighet till kontroll och ger henne möjlighet att planera arbetet och hur hon ska kunna uppnå högre siffror. Hon anser att målen är realistiska och att inga mål sätts som inte känns möjliga att uppnå. När det gäller försäljning har respondenten goda möjligheter till support och att de arbetar i team i butiken vilket ger bra stöd. Hon har även möjlighet att jämföra med andra butiker när det gäller försäljning samt möjlighet till att utbyta tips och idéer om det är något som har fungerat mindre bra. Försäljningsmätningar anser respondenten vara mer stressande eftersom det är det absolut

viktigaste för företaget men poängterar att hon oftast ser det som en utmaning.

Det är lite sådär motsatt effekt för mig, jag går igång mer om det inte blir resultat. Då tänker jag mer "vad ska vi göra"? Jag är sån som person, lite utmaning gillar jag.

5.5.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten anser att hon alltid vill prestera sitt bästa men inser att det inte alltid är möjligt. Företaget använder sig av "mystery shoppers" vilka kontrollerar servicenivån vilket gör att hon vill prestera bra. Om hon blir kontrollerad vid en dålig tidpunkt upplever hon det som mycket frustrerande men om det istället är vid en lämplig tidpunkt ser hon det som positivt. Respondenten anser inte att denna typ av mätning minskar hennes kontroll eftersom hon oftast själv kan finna en förklaring till resultatet. Möjligheten till stöd relaterat till mätningar av servicekvalitet tycker respondenten är god. Detta visar sig speciellt då någon blir ledsen över ett resultat de inte kan förstå/inte håller med om. Respondenten tycker inte att denna typ av mätningar är stressande utan hon är mest nyfiken på dem. Hon ser det även som ett verktyg då hon kan se hur det fungerar på arbetsplatsen även om hon inte är på plats. Respondenten fortsatte i slutet av intervjun att utveckla hennes tankar kring detta ämne. Hon anser att klimatet har förändrats och att hon nu förväntas göra mer med mindre resurser. Hon ansåg att det finns en gyllene gräns mellan bra stress och dålig stress relaterat till prestationer och krav och att hon för tillfället ligger på gränsen. Hon poängterar även vikten av att personalen är informerad om hur kraven och situationen ser ut för tillfället. Avslutningsvis tycker hon att hon framförallt själv sätter höga krav på sig som person och att hennes personliga drag gör att hon snarare ser utmaningar i pressande situationer.

5.6. Butikschef 6

Kvinna, 22 år. Varit anställd på företaget i fem månader och haft sin nuvarande tjänst som butikschef under hela anställningsperioden.

5.6.1. Budget

Respondenten anser att budgeten de arbetar med känns rimlig. Hon tycker att den är väl anpassad för den placering som butiken har, då relaterat till vilken stad den är placerad i. Hon tycker inte att det känns som något större krav vilket hon anser bero på det faktum att det känns som ett realistiskt mål att uppnå. Vidare är den anpassad efter vilken tid på månaden det gäller då stora variationer kan förekomma eftersom butiken är placerad i en utpräglad studentstad där flest inköp görs i slutet samt början av varje månad.

Det är realistiskt, det är ungefär vad man brukar få in på en dag i Lund.

Jag tycker inte att det är några jättekrav, utan det känns realistiskt.

Respondenten anser att hon själv inte tänker för mycket på budgeten utan det som går före är kunderna och vilken servicekvalitet de erbjuder. Självklart kontrollerar hon hur de ligger till men ser detta mer som en drivande faktor. Hon säger att hon är en tävlingsmänniska och denna typ av mätningar gör att hon driver på sig själv mer för att uppnå resultat. När det gäller stödmöjligheter anser hon att de är goda. Hennes egen chef ger henne stort stöd och uppmuntran och hör ofta av sig med uppskattande ord. Ofta vill hon förmedla att de kommer att klara av de uppsatta målen och att de ska fortsätta att sträva och kämpa på. Vidare uppskattar respondenten att de använder sig mycket av feed-back och är något de får ofta vilket gör att respondenten tycker att möjligheten till stöd är mycket god. Dock upplever hon att budgeten i sig kan vara lite stressande då chefen inte uppskattar att målen inte blir nådda. Visserligen uttrycker hon själv att det inte är så mycket att göra mer än att ta tag i det nästa dag och försöka att ta igen det som är missat. Respondenten menar att det kan vara stressande om de jobbar ensamma i butiken eftersom kravet då enbart ligger på en själv. Då har hon ensamt ansvar för att nå upp till den satta dagsbudgeten vilket gör henne stressad och i dessa situationer ligger då detta ständigt i bakhuvudet.

5.6.2. Försäljningsmätningar

Respondenten anser att företaget trycker väldigt mycket på just försäljningsmätningar. De använder i stor utsträckning så kallad ”merförsäljning” där de försöker att sälja något mer till

kunden än de från början planerat. Till exempel föreslår de ett passande nagellack då kunden kommer till kassan för att betala. Respondenten anser att det ställer krav på henne som person speciellt eftersom försäljningen mäts och allt går att kontrollera via datasystemet. Hon anser att detta skapar lite ångest ibland då hon själv ständigt vill vara på topp.

Man kan få lite ångest av att man ska merförsälja och att det syns i systemet.

Hon tycker att detta stressar henne men uttrycker hur glad hon blir då hon lyckas uppnå de försäljningsmål som är uppsatta. Hon tycker att mätningarna av försäljning påverkar hennes kontroll över sin arbetssituation då det går att kontrollera siffrorna svart på vitt i systemet. Hon menar att hon inte kan glömma till exempel merförsäljningen eftersom detta då går att kontrollera i systemet och att detta då i förlängningen styr hur hon ska jobba. Vidare poängterar respondenten att hon är en tävlingsmänniska och vill att alla kunder ska köpa mer och att hennes siffror ska vara bra. Stödet och supporten när det gäller försäljningsmätningar fungerar enligt henne mycket bra. Hon får säljutbildning från regionchefen vilket hon sedan för vidare till de anställda i butiken. Hon uttrycker att hon får en konstant återkoppling från chefen vilket är mycket uppskattat. Avslutningsvis menar respondenten att hon känner sig stressad av försäljningsmätningar. Denna stress ökar dessutom då det görs jämförelser med butiker i närheten och skulle då hennes egen butik ligga efter vad gäller sälj, upplever hon detta som stressande. Hon menar att hon då känner att hon vill sträva efter att uppnå deras nivå.

5.6.3. Mätningar av servicekvalitet

Respondenten tycker att ett leende på läpparna är den bästa servicen och detta är något som hon har präglats av sedan hon började på företaget. Hon säger att de har krav på sig i form av specifika regler och riktlinjer som ska följas, för att på så sätt säkerställa god servicekvalitet. Dock menar hon att varje individ kan sätta sin egen prägel på exakt hur de ger service till kunden.

Det finns ju regler, men man får sätta sin egen prägel också, det gör att det känns lite lättare.

Hon nämner även att de har ”mystery-shoppers” som kommer från Danmark, och att hon självklart känner lite extra krav om hon märker att någon är där för att kontrollera hur

servicenivån ser ut. Hon menar att hon känner kontroll över sin arbetssituation i relation till mätningar av servicekvalitet eftersom hon har möjlighet att själv sätta sin egen prägel och utforma service, till viss del, på hennes eget vis. Vad gäller support i relation till mätningar av servicekvalitet anser respondenten att chefen är noggrann med att hon ska trivas och att samtlig personal ska få regelbunden feed-back. Hon nämner även goda möjligheter till tips och råd kring lösningar vid problematiska situationer. Vidare är stämningen bland kollegor hjälpsam och de peppar varandra. Respondenten upplever att dessa mätningar av servicekvalitet stressar henne mindre än budget och sälj. Detta beror enligt henne själv på att det faller sig naturligt för henne att ge god service eftersom hon är en service minded person med talets gåva. Hon känner sig nöjd och glad då hon lyckas hjälpa en kund och denne kommer till kassan med något hon har hjälpt till att hitta och rekommendera.

6. Analys

6.1. Budget

6.1.1. Krav relaterat till budget

Genomgående bland våra respondenter är att de lägger stor vikt vid de budgetar de arbetar med. Ett flertal uttrycker att de ser budgeten som mycket viktig och att den ligger till grund för hur de arbetar i butiken. Majoriteten av respondenterna uttrycker att det finns en viss grad av krav i relation till budgeten. Övriga menar dock att budget för dem inte relateras till något negativt alls. De respondenter som ser en viss grad av krav relaterat till budget lägger dock olika vikt vid hur pass kravfyllt de anser att budgeten är. Att budgeten i viss mån kan vara triggande och motiverande är något som samtliga av våra respondenter uttrycker men det som skiljer är om de nämner att det även är kravfyllt, eller om det enbart är triggande och motiverande. Hur de reflekterar kring denna dubbla innebörd skiljer sig åt mellan respondenterna men de respondenter som nämner att det är kravfyllt tenderar även att nämna att de uppskattar målsättningar då det hjälper till att motivera dem i deras arbete. Detta visar att prestationsmålet som ett mål verkar vara utformat på ett adekvat sätt. Det vill säga enligt Karaseks modell och övrig teori så upplever individerna att de har så pass mycket kontroll och/eller support att kravet går att moderera med dessa faktorer. Något som de flesta respondenter även nämner är att service till kunderna är deras främsta fokus. Respondenterna nämner detta i samband med frågor kring budget och menar att budgeten självklart finns med i deras tankar men att service och att tillfredsställa kunden är deras primära fokus. Dessa tankar går i linje med det ökade servicefokus som diskuterats i inledningen till denna studie, och pekar på hur butikscheferna uppmärksammat behovet av att skapa lojala och tillfredsställda kunder genom service. Något som kan verka stressande om effektivitetskrav och servicekrav krockar. Dessutom kan individerna i form av butikschef utveckla rollkonflikter som gör att de måste balansera krav från både kunder och överordnades som även detta kan verka stressande.

Vidare verkar de individer som nämner att budgeten är både kravfylld och motiverande framförallt se det som kravfyllt i situationer då de inte känner att de kan uppnå de mål som är

satta. Detta härrör sig till arbetsmängden och styrker teorin vilken säger att arbetsmängden påverkar både kravet som åläggs individen och nivån av stress och prestation.

Vissa respondenter tycker att de upplever att budgeten skapar press på dem som individ men uttrycker även hur detta är något som de själva bidrar till att skapa då de överlag har höga krav på sig själv när det gäller att prestera. Flera uttrycker tydligt hur budgeten är deras uttryckliga mål mot vilka de ständigt jobbar och att de inte kommer någonstans utan att ha något att sträva efter. Att prestationsmätningar i form av målsättningar, inte bara skapar krav, utan också kan skapa motivation och bättre prestation är omdiskuterat i litteraturen kring arbetsrelaterad stress men det kräver vissa omständigheter. Några respondenter nämner hur de anser att kraven är rimliga vilket gör att de inte känner någon större press av just budgetkraven något som är starkt poängterat som villkor i litteraturen. För att koppla till teorin kan press tolkas som arbetsmängd, tidsbrist eller en höjning av arbetstempo. Det vill säga rimliga eller realistiska krav gör, återigen härrör detta sig till kontroll, att individen känner att denne har kontroll över sitt arbetstempo, arbetsmängd och arbetstid. De individer som reflekterar kring nivån på målen, visar tydligt hur deras uppfattning av krav som budgeten ger, kan modereras beroende på om de uppsatta målen känns nåbara vilket är i linje med tidigare framställd teori kring hur målsättningar blir positiva. Detta pekar i sin tur på att en budgetförändring, vilken innebär högre krav, kan orsaka en ökad stressnivå hos individen eftersom denne då känner att kraven blir för höga och ej längre känns rimliga och nåbara.

6.1.2. Kontroll relaterat till budget

Flera respondenter menar att budgeten ger dem en känsla av kontroll eftersom de kan få en överblick över verksamheten. Ett flertal respondenter menar att det kan vara stressande om de känner att budgetmålen är svåra att nå men att de i dessa situationer försöker att se det som en möjlighet till att hitta lösningar. Detta visar på hur individerna trots motgångar i relation till budgetkrav försöker att skapa kontroll över sin arbetssituation genom att finna lösningar och utvecklingsmöjligheter. Detta kan kopplas till teorin på så vis att stressen de uttrycker infinner sig när de känner att prestationsmåten, i form av mål, är onåbara påverkar arbetsmängden, arbetstiden eller arbetstempot. Att målen är onåbara kan bero på att de, för individen, inte är realistiskt satta, dock menar många att de faktiskt är det. Det vi kan skönja är att yttre faktorer är orsaken till att budgeten ibland är ouppnåbar. En respondent menar att små detaljer i omvärlden kan minska kundströmmen och därigenom också budget och försäljning. Dessa

uppfattningar kan sedan kopplas ihop med teorin kring hur kontroll kan hjälpa till att moderera de krav som ställs på individen. Ett exempel på detta är när en respondent säger att det kan vara stressande då de inte verkar kunna nå de uppsatta målen men att hon direkt fokuserar på lösningar vilket då kan ses som individens möjlighet att påverka sin arbetssituation. Hälften av respondenterna uppger att de har möjlighet att, i olika grad, påverka hur budgeten utformas och att de har möjlighet att komma med förslag till förändringar. Detta bör enligt teorin, i förlängningen, innebära att kraven på individen kan vara relativt höga men att denna möjlighet till kontroll gör att de inte upplevs som speciellt stressande då de fortfarande har kontroll över sin arbetssituation, i frågan om exempelvis arbetsmängd, arbetstempo och arbetstid. Vidare är rimlighetsaspekten, att budgetmålen går att nå, som ett flertal respondenter lyft fram som viktigt i relation till budget, en faktor som påverkar individernas kontroll över sin arbetssituation. Detta kan enligt teorin skapa en ökad motivation samt en högre prestation bland de anställda vilket vi kan se bland våra respondenter då många uttrycker hur de blir sporrade av målen och strävar efter att nå dem, mot förutsättning att dessa känns rimliga.

Intressant är att några respondenter uttrycker hur de upplever att budget ger dem kontroll över situationen och verksamheten. Dock förklarar de denna typ av kontroll genom att säga att det skapar möjlighet att utveckla lösningar och förändringar inför kommande budgetperiod. Vi anser att dessa resonemang, från respondenterna, också kan tyda på svårigheten att särskilja krav och kontroll. I dessa fall blir förmodligen känslan av kontroll inte bara en modererande faktor som kan minska stress utan kan även innebära ett ökat ansvarstagande, vilket i förlängningen blir en typ av krav. Detta är något som lyfts fram som kritik mot Karaseks modell och som således syns bland våra respondenter.

6.1.3. Stöd relaterat till budget

Samtliga respondenter uttrycker att de har goda möjligheter till stöd och uppmuntran från både chefer och arbetskollegor. Några säger att möjligheten till stöd gäller både då det går bra och då det går mindre bra till exempel då försäljningsmål inte går att uppnå. Dock uttrycker även några att det framförallt ges feedback och support vid de tillfällen som det går bra. En respondent säger uttryckligen att även om stödet är bra så hade det varit önskvärt med mera.

Flera av respondenterna poängterar att de uppskattar den kontinuerliga återkopplingen som görs i förhållande till budgeten. Vidare menar samma respondenter att de får konkreta exempel på hur de kan lösa problematiska situationer och därmed känner att de inte är ensamma vid svåra situationer utan har hjälp från andra. Detta går tydligt i linje med teorin kring hur viktigt det är med kontinuerlig feedback till personalen och hur det kan göra att mätningar av prestationer kan mottas bättre och inte upplevas som stressande. Variabeln support i krav-kontroll-support modellen har enligt teorin en modererande faktor vilket stödjs bland våra respondenter. Dessutom menar teorin att kontinuerlig feedback är viktigt då det skapar motivation och engagemang mot att uppnå målen. Vidare uppger respondenterna att målen känns realistiska och dessa två faktorer, realistiska mål och feedback, påverkar förmodligen deras inställning till, och uppfattning av, hur de upplever kraven.

6.2. Försäljningsmätningar

6.2.1. Krav relaterat till försäljningsmätningar

Samtliga respondenter uttrycker att deras respektive butiker lägger väldigt stor vikt vid själva försäljningen och att det är en grundförutsättning för att företaget ska existera. Försäljningsmätningar som nämns av flera respondenter är merförsäljning och även dörrräknare som indirekt kan bli ett mått på försäljning. Flera respondenter uppger dessutom att siffrorna, som är en följd av olika försäljningsmätningar, går att finna i butikens dator där alla kan ta del av resultaten. Hur de olika försäljningsmätningarna upplevs råder det olika uppfattningar kring. Vissa menar att mätningarna känns som krav som åläggs dem individuellt och att detta i sin tur kan inverka stressande på dem. Övervägande delen av respondenterna säger ändå att målen och mätningarna rörande försäljning verkar som en triggande eller motiverande faktor som hjälper dem att prestera bättre. Vissa menar också att det hade varit tvärtom, det vill säga omotiverande och tråkigt, om målen och pressen inte hade funnits där. Därmed medger en del av respondenterna att försäljningsmätningar är ett krav och att det kan pressa dem i sin arbetssituation. Det som dock är intressant är att övervägande delen av respondenterna menar att kraven uppfattas som positiva och att det är ett sätt för dem att motivera sig själva till att prestera bättre. Teorin angående under- och överbelastning vad gäller arbetsbörda tycks alltså stämma överrens med de tillfrågade butikscheferna. Det vill säga så länge arbetsbördan, som också utgör större delen av definitionen krav och som också

påverkar stressgraden, inte är för hög upplevs den som positiv. Tvärtom betyder detta att för lite arbetsbörda leder till apati och mindre motivation, något som vissa också uttryckligen säger inträffar om försäljningskraven är för låga.

Det många av respondenterna ändå uttrycker är att målen som åläggs dem är motiverande och engagerande. Detta tyder alltså på att försäljningsmätningar, i dessa fall och såsom företagen utformar dem, skapar något som liknar optimal stress vilket kan leda till kreativitet och motivation. I förlängningen betyder detta att försäljningsmätningarna företaget vidtar, i viss mån anses som ett krav men att arbetsbördan ändå är inom rimliga gränser för den enskilda individen.

6.2.2. Kontroll relaterat till försäljningsmätningar

Utifrån svaren respondenterna ger kan, i de flesta fall, utläsas att försäljningsmätningar, inte direkt men indirekt, kan ge en ökad kontroll över arbetsuppgifterna och verksamheten. Det faktum att alla respondenternas innehar chefspositioner kan inverka på hur de ser på kontroll. Vissa säger att de i någon mån har chans att påverka målen och att de i de flesta fall ändå är realistiska. Att kunna påverka målen betyder att respondenterna därmed kan påverka sin arbetssituation och att kontrollen också förblir densamma eller ökar. Att målen som sätts anses vara realistiska gör även, enligt teorin, att motivationen och prestationen från respondenterna kan öka.

6.2.3. Stöd relaterat till försäljningsmätningar

Samtliga respondenter uppger att supporten från överordnade, i samband med försäljningsmätningarna, är bra. Större delen av respondenterna uppger också att medarbetarna är till stort stöd och speciellt om de är involverade i och medvetna om försäljningsmål och försäljningsmått. Utav det respondenterna säger går det också att urskilja att feedback görs i stor utsträckning, indirekt eller direkt, till alla respondenter. Att ge feedback är en viktig del i att höja engagemanget och prestationerna hos de anställda rörande målsättningar och prestationsmått. Kontentan är att stödet i samband med försäljningsmätningarna är bra och att detta i sin tur borde påverka hur kraven upplevs. Vidare kan detta också påverka graden av stress individen upplever.

6.3. Mätningar av servicekvalitet

6.3.1. Krav relaterat till mätningar av servicekvalitet

Samtliga respondenterna uppger att servicen är mycket viktigt inom respektive företag. Vidare nämner en respondent att service har blivit allt viktigare och att det definitivt är något butiken fokuserar på. En övervägande del uppger att försäljningsmätningar definitivt sker och anger bland annat mystery shoppers som ett mått. Utöver direkta mätningar finns en rad olika policydokument och riktlinjer som ska följas uppger respondenterna. Kontentan är med andra ord att försäljningsmätningar är något som förekommer i stor grad. Hur dessa mätningar anses påverka kraven råder det olika uppfattningar kring. De flesta respondenterna menar att service är något som är en grundförutsättning för den typ av bransch de verkar inom. Det vill säga, det vi ser är att service är en självklarhet snarare än ett krav och att mätningar av servicekvaliteten inte är en faktor som ökar kraven. Dessutom anses det vara ett bra verktyg för att få en överblick över verksamheten. Vissa tillägger dock att mystery shoppers kan verka pressande och höja kraven för tillfället. Försäljningsmätningar verkar dock i allmänhet vara något positivt snarare än något negativt. Arbetsbördan verkar inte heller öka i och med mätningar av detta slag då service är en av grunderna i respektive verksamhet. Dock kan mätningar av servicekvaliteten indirekt påverka arbetsbördan, arbetstiden samt arbetstempot. Förklaringen är att om individen vill uppnå goda resultat vad gäller servicen krävs det att kunden, som är i fokus, blir behandlad på ett bra sätt. Därmed varierar arbetstempo, arbetsbördan och arbetstiden med kundströmmen. Vissa respondenter menar ändock att mätningar kan bli direkt pressande då de, som individer, vill ge den bästa servicen och uppnå de bästa resultaten vilket kan resultera i att de känner sig pressade. Detta tolkar vi dock som ett allmänt tillstånd rörande hela verksamheten och inte specifikt för att mätningar av servicekvaliteten föreligger. Vill individen ge bra service till kunden så är det kundens uppfattning som spelar roll och inte själva mätningen i sig. Kontentan är att mätningar av servicekvaliteten inte direkt påverkar arbetsmängden, arbetstempot eller arbetstiden, det vill säga kraven, men att butikens affärsidé och kärna samt egna krav kan göra att respondentens krav höjs i och med service och mätningar av denna

6.3.2. Kontroll relaterat till mätningar av servicekvalitet

Samtliga respondenter utom en menar att de har möjlighet att påverka deras arbetssituation och deras arbetsprestation när det gäller mätningar av servicekvalitet vilket indirekt tyder på att de känner en viss flexibilitet i sin arbetsprocess, relaterat till mätningar av servicekvalitet. Detta tar sig uttryck till exempel genom att respondenterna själva har möjlighet att individualisera servicen till kund och därigenom göra den mer personlig. Enligt några respondenter gör detta att de själva kan välja att lyfta fram vissa av deras personliga egenskaper och på så vis göra att servicen till kund känns mer naturligt för dem själva. Detta leder således i förlängningen till att de känner kontroll över situationen och att de har resurser och möjligheter att påverka utfallet av mätningarna, en viktig parameter då det gäller mottagandet av mätningar bland anställda. Dock lyfter ovan nämnda respondenter fram att det definitivt finns regler och riktlinjer när det gäller service men att de trots allt känner att servicekvalitet skapas av varje individ, då med en egen prägel. Vidare menar ett flertal respondenter att vikten av att ge god service till kunden är inkorporerat i företaget och även hos de anställda. De menar att servicekvalitet är en faktor som ständigt är närvarande vilket vi anser kan tyda på att servicefokus, och mätningarna av servicekvalitet, är en del av organisationens kultur och därmed mer självklart och således, i förlängningen, inte något som upplevs som kontrollerande eller pressande för en individ utan istället som naturligt och självklart. En respondent uttrycker att hon själv anser att mätningar av servicekvalitet, till exempel genom mystery shoppers, ger henne bättre möjlighet till kontroll av hennes arbetssituation då dessa mätningar kan ge henne en god överblick samt visa på vad det är som behöver förändras. Således fokuserar denna individ på lösningar snarare än på hur det kan begränsa hennes arbetssituation.

6.3.3. Stöd relaterat till mätningar av servicekvalitet

Samtliga respondenter menar att support, gällande mätningar av servicekvaliteten, från överordnade och medarbetare är bra. Flera av respondenterna förklarar att möten mellan dem och överordnade sker flera gånger per år angående resultat av mätningarna samt övriga frågor rörande service. Detta ska sedan kommuniceras ut till övriga medarbetare för att informera dem om resultat och diverse förslag till förändringar och förbättringar. Till exempel delger en respondent att de mottar skriftliga kommentarer angående mätningar som gjorts av mystery shoppers, och dessa återger sedan respondenten, butikschefen, på ett möte med säljarna i butiken. Vidare menar några respondenter att de har god möjlighet till kontakt med överordnade vad gäller konkreta tips och förslag rörande hur de ska bemöta kunderna.

Samtliga respondenter anser att de har ett bra stöd från arbetskollegor och att de hjälper varandra att skapa ett klimat som främjar god servicekvalitet. Respondenterna uttrycker att de försöker att uppmuntra och motivera varandra genom om att ge stöd och support i det dagliga arbetet i butikerna. Respondenterna uttrycker stor uppskattning av möjligheten till support och några respondenter lyfter fram att de värdesätter regelbunden feed-back vilket enligt teorin är mycket viktigt i arbetet mot att få motiverade och engagerade anställda.

7. Slutsats

Syftet med vår studie är att undersöka hur tre prestationsmått; budget, försäljning och mätningar av servicekvalitet påverkar individernas uppfattning av krav, kontroll och support och därigenom den individuella stressnivån.

7.1 Budget

Rörande prestationsmättet budget är att samtliga respondenter menar att det i någon form är motiverande. Majoriteten uttrycker dock även att det finns en viss mån av krav kopplat till budget och uppfyllelse av budget som mål. Här delar alltså respondenterna upp sig i de som endast finner budget motiverande och de som upplever en viss grad av krav i samband med prestationsmättet. Respondenterna som upplever krav säger dock även att budgeten är utformat på ett bra sätt och att den är realistisk. Dessutom uppger de att service alltid går före budgeten och att det är i situationer där de inte känner att de når upp till budgeten som de känner att budget kan vara kravfylld. Kontrollen vad gäller prestationsmätningarna i form av budget visar sig variera men att individen ändå försöker skapa sig mer kontroll om denna inte finns. Något intressant med just budget är att vissa respondenter menar att denna ger dem kontroll över verksamheten. Det vill säga kontroll utöver just budget verkar kunna frambringas med denna faktor, vilket i sin tur kan påverka andra faktorer i respondenternas arbetsmiljö. Kontroll har i stor utsträckning kommit att handla om i vilken utsträckning respondenten kan kontrollera sin arbetsmängd, arbetstid och arbetstempo, det vill säga krav. Och för dessa respondenter betyder detta att de kan kontrollera dessa faktorer och därmed moderera kraven som åläggs dem, i samband med budgetmål och mätningar. Budget frambringar även en hög grad av support för samtliga respondenter. Kraven kan därmed även modereras av förekomsten av support.

Slutsatsen är därmed, vad gäller prestationsmättet budget, att den är viktig för samtliga individer men inte negativt stressande då individerna upplever hög support och hög kontroll. Kraven kan vara höga i samband med budget men i och med att det föreligger kontroll och support verkar respondenterna inte uppleva kraven som stressande vilket ligger i linje med

Karaseks modell.

7.2 Försäljningsmätningar

Vad gäller prestationsmättet försäljning är att samtliga respondenter uttrycker att försäljning är ett krav. Dock poängterar samtliga att de ser mätningarna som uppsatta mål mot vilka de vill sträva och som skapar motivation och engagemang. Respondenterna upplever även en hög grad av support i relation till försäljning i form av kontinuerlig feedback. Vidare kan dessa mätningar ses indirekt som att individerna känner kontroll över deras arbetssituation, men det finns inte stora möjligheter till medbestämmande, något som dock ej verkar inverka på deras uppfattning av kontroll. Individernas uppfattning av dessa mätningar är således att de är kravfyllda men modereras i och med support och kontroll samt att de känns rimliga, och därmed motiverande.

Intressant är även hur flera individer menar att de som personer uppskattar tydliga målsättningar och att de inte tenderar att se höga mål i samband med försäljningsmätningar som ett krav utan snarare som en utmaning. Då respondenterna själva väljer att lyfta fram sina personliga karaktärsdrag, till exempel att de är tävlingsmänniskor samt att de ställer höga krav på sig själv, tyder detta, enligt oss, på hur de individuella karaktärsdragen hos individer påverkar uppfattningen av försäljningsmätningar. Således upplevs försäljningsmätningar som ett krav men är bland annat påverkat av individens egenskaper. Våra respondenter tenderar att reflektera relativt lika kring detta och en respondent exemplifierade detta faktum genom att uttrycka hur man inte bör jobba som butikschef om man inte fungerar på detta vis. Detta anser vi även tala för valet att genomföra yrkesspecifika studier då personer inom samma yrken, enligt tidigare forskning, tenderar att värdera till exempel krav på liknande sätt.

7.3 Mätningar av servicekvalitet

Överlag värderar respondenterna mätningar av servicekvalitet som mindre pressande och kravfyllda än budget- samt försäljningsmätningar. Den slutsats vi drar från respondenternas reflektioner är att deras arbetsplatser är serviceföretag samt att högkvalitativ service är inkorporerat i det dagliga arbetet och därmed mer självklart och mindre kravfyllt. Detta är även relaterat till att arbetsbördan ej tenderar att öka då service kommer naturligt för många

respondenter. Vidare uppger respondenterna att det föreligger god support, både från chefer och från arbetskollegor och tillsammans skapar de en miljö som främjar god service. Dock finns vissa tendenser på att besök av mystery shoppers kan uppfattas som kravfyllda men att det modereras i och med möjlighet till support. Några respondenter menar även att det skapar motivation, något som stödjer av teorin kring mystery shoppers. Vidare modereras kraven av att individerna känner kontroll då de har möjlighet att själv utforma sin arbetssituation, till exempel genom personliga drag då servicen ges. Slutsatsen blir att servicemätningar, bland båda respondenter, bara i vissa fall uppfattas som krav samt att support och möjlighet till kontroll är goda vilket i förlängningen torde resultera i låga nivåer av stress.

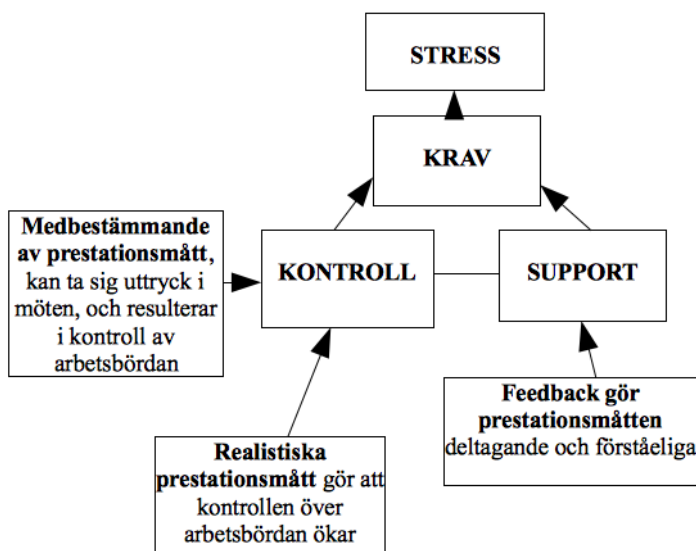
7.4 Sammanfattande slutsats

En allmän slutsats vi dragit från de individuella intervjuerna att det är tämligen svårt att helt särskilja stressorer, krav, kontroll och support, då individen upplever samtliga på en gång. Det vill säga att det är relativt svårt att helt skilja begreppen från varandra då individen tycks uppleva ett sammanhang där support och kontroll redan modererar kraven. Prestationsmått vi studerar tar sig uttryck i mål som de anställda ska uppnå. Det är således inte själva måtten i sig vi undersöker utan mekanismerna med mätningen som blir till ett mål. Samtliga prestationsmål kan motivera de anställda och skapa högre prestationer. Samtidigt kan måtten också endast fungera som ett utvärderingsverktyg som i förlängningen inte leder till mer än en kontroll. Teorin menar att huruvida orsaken bakom är att kontrollera eller motivera de anställda blir utfallet olika. Mål som är till för att kontrollera blir mer stressande än mål som är uppsatta som mål.

På de punkter respondenterna lägger någon värdering i hur måtten är utformade säger samtliga att alla prestationsmått är realistiskt uppsatta och att man då känner att man hinner med det som ska göras. Detta, menar vi, går att koppla till arbetsbördan. Arbetsbördan är realistisk men ändock utmanande vilket gör att de enligt teorin varken torde ha en under- eller överbelastning. Det faktum att respondenterna uttrycker att det är "peppande" och "motiverande" med målsättningarna eller prestationsmåtten tyder på att de befinner sig i en zon av optimal stress. En respondent påpekar uttryckligen att hon och medarbetarna befinner sig precis på gränsen mellan bra och dålig stress och att det krävs väldigt lite till för att trilla över på fel sida. Den feedback som samtliga respondenter ges vid varje mätning tyder på att

företaget vill involvera individen i processen och det faktum att respondenten ska rapportera till övriga anställda visar än mer på att företaget vill involvera varje individ i mätningarna. Slutsatsen är att deltagande och förståelse av prestationsmått kan moderera stressen positivt och verka motiverande och engagerande. Feedback som är en faktor som styr deltagande och förståelse torde därför också kunna anses vara begrepp av kontroll och support som sedan modererar kraven och förlängningen stressen positivt.

Sammanfattningsvis verkar respondenterna ej uppleva någon större grad av stress och anledningarna vi funnit är framförallt den höga graden av support samt att utformningen av prestationsmåten är gynnsam, då de upplevs som realistiska och framförallt motiverande. Prestationsmåten kan därmed moderera sin egen uppkomst av krav och därmed stressen i samband med dem. Det faktum att prestationsmåten utpekats som motiverande tyder på att måten är utformade på ett adekvat sätt vilket leder till en bra stressnivå, en optimal nivå, där individerna känner kreativitet och motivation. Detta kan i förlängningen påverka organisationen positivt då medarbetarna befinner sig i ett tillstånd som genererar höga prestationer. Kraven som ändå förekommer i samband med mätningarna kan snarare ses som en motivation och ett sätt att inte underbelasta medarbetarna i form av arbetsmängd.



Figur 5. Sammanfattande analysmodell. Källa: Egen.

8. Litteraturförteckning

8.1 Tryckta källor

Arnold, J., Cooper L, C., Robertson, T, I., (1998). *Work psychology – Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 3rd edition. Harlow, England, Pearsons Education limited.

Atkinson, H. & Brander Brown, J., (2001). Rethinking performance measurements: assessing progress in UK hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13. Nr. 3, s. 128-136.

Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., (2007). *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 3:3. Liber, Malmö.

Bloemer, J. & Ruyter, K. D., (1995). Integrating service quality and satisfaction: pain in the neck or marketing opportunity? *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 8, s. 44-48.

Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S., Raya, M. (2012). *Management and cost accounting*. Harlow, Financial Times/Prentice Hall.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö, Liber Ekonomi.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö. Liber AB.

Burnes, B. (2009). *Managing change - a strategic approach to organizational dynamics*. London, Prentice Hall.

Bunce, P., Fraser, R., Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*. Vol. 6. Nr. 3, s. 253–265.

Chytas, P., Glykas, M., Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Management*. Vol/Nr. 31. s. 460-468.

Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research, *Work & Stress*, Vol. 13, Nr. 1, s. 87-114.

European Agency for safety and health at work. Tillgänglig:

<http://osha.europa.eu/en/topics/stress>

Hämtad 2012-05-14.

Europeiska arbetsmiljöbyrån, (2012). Stress på arbetsplatsen kommer att öka. (Elektronisk) Europeiska arbetsmiljöbyrån. 27 mars. Tillgänglig: http://osha.europa.eu/sv/press/press-releases/stress_workplace_to_rise_say_8_out_of_10_in_major_pan-european_opinion_poll. Hämtad 2012-05-03.

Fromm, J. & Hagström, U. (2011). *Att sova med jobbet - tjänstemännens arbetsvillkor*. TCO publikation, Stockholm.

Ford, R.C., Latham, G.P., Lennox, G. (2011). Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement. *Organizational Dynamics*. Vol. 40, s. 157—164

Grönroos, C. (2004). *Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats*. Upplaga 1:2. Malmö, Liber AB.

Grönroos, C. (2008). *Service Management och Marknadsföring - Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö, Liber AB.

Hansen, S., Otley, D., Van der Stede, W. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, s. 95–116.

Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur AB.

Härenstam, A. 2008. Organizational approach to studies of job demands, control and

health, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 34, Nr.6 (suppl), s. 144-149.

Häusser J.A., Mojzisch, A., Niesel, M., Schulz-Hardt, S., (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, Vol. 24,Nr. 1, s. 1-35

Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund. Studentlitteratur AB.

Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population, *American Journal of Public Health*, Vol. 78, Nr. 10, s. 1336-1342.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard business review*. Vol. 70, Nr. 1, s. 71-79.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 2, pp. 285-308.

Karolinska Institutet, på uppdrag av Stockholms läns landsting, (2009). *Stress i arbetet*. (Kontaktperson Carl Åborg.)

Korczynski, M. (2008). *COB*. I Macdonald, C., & Korczynski, M., (Red.). *Service Work – Critical Perspectives*. New York. Routledge.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). *Marketing management*, 13th edition, London, Pearson Education Ltd.

Lawler, E.E., (2003). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, Vol: 32, No: 4, s. 396–404.

Lindmark, A., Örnevik, T. (2011). *Human Resource Management - Organisationens hjärta*.

Lund, Studentlitteratur AB.

Lomberg, S., (2012). *Cheferna mår dåligt av skenande stress*. (Elektronisk). Svenska Dagbladet - Näringsliv, 12 mars. Tillgänglig: http://www.svd.se/naringsliv/cheferna-mar-daligt-avskenande-stress_6897835.svd. Hämtad 2012-05-15.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund. Studentlitteratur AB.

Läätis, K. & Haldma, T., (2011). Performance measurement patterns in service companies. *Baltic Journal of Management*, Vol. 6, No.: 3, s. 357-377.

Maksoud, A.A., Dugdale, D., Luther, R., (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review*, vol. 37, p.261–297.

May, T. (2011). *Social research; issues, methods and process*. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw Hill, Open University Press.

Menon, N. & Akhilesh, K.B, (1994), Functionally Dependent Stress among Managers: A New Perspective, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, Nr. 3, s. 13 - 22

Marchand, M. & Raymond, L. (2008). Researching performance measurement systems - An information systems perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28. Nr. 7, s. 663-686.

Mullins L.J. (2010). *Hospitality management and organisational behaviour*. 4th ed. Harlow, Longman.

Mone, E., & London, M. (2010). *Employee engagement through effective performance management - a practical guide for managers*. New York, Routledge / Taylor & Francis Group.

Noblet, A., Rodwell, J., McWilliams, J. (2001). The job strain model is enough for managers: No augmentation needed, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, Nr.: 8 s. 635-649.

Pinterits, A., (2009). *Coordinating internet sales with other channels - A performance measurement model*. Wiesbaden, Gabler Verlag.

Senge, P. N. (1992). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business Press.

Sert, G., (2010). *Occupational Stress - the impact of occupational stress on employee performance*. Lap Lambert Academic Publishing AG & Co. KG, Saarbrücken, Germany.

Shanker, C. M., (2007). Measure your way to sales and profitability. *JCK*, Vol. 178, Nr. 4, s. 134-135.

Sifo, (2001). Stressade chefer. (Elektronisk). Dagen 15 november. Tillgänglig:
<http://www.dagen.se/vardag/stressade-chefer/>. Hämtad 2012-05-15.

Sparks, K. & Cooper, C. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship - towards the use of situation-specific models. *Journal of organisational psychology*. Vol. 72, s. 219-229.

Sydsvenskan (2012). Facklig protest mot Vero Moda. (Elektronisk). Sydsvenskan.
Tillgänglig:
<http://www.sydsvenskan.se/sverige/facklig-protest-mot-vero-moda>. Hämtad 2012-05-01.

Tjänstemännens Centralorganisation, TCO, pressmeddelande 2012-03-02. Tillgänglig:
http://www.tco.se/Templates/Page1_238.aspx?DataID=12476. Hämtad 2012-05-15.

Tonchia, S. & Quagini, L. (2010). *Performance measurement systems*. Heidelberg/Berlin. Springer-Verlag Berlin.

Voudouris, C., Owusu, G., Dorne, R., Lesaint, D. (2008). *Service Chain management - technology innovation for service businesses*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.

Weinberg, A., Sutherland, W., Cooper, C., (2010). *Organizational stress management - a*

strategic approach. Great Britain, CPI Antony Rowe; Chippenham and Eastbourne.

Wilson, A.M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance, *Managing Service Quality*, Vol. 8, Nr. 6 s. 414 - 420.

Waltenberg, L., (2005). "Ensam att vara mellanchefer". (Elektronisk). Sydsvenskan 3 juni. Tillgänglig: <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/ensamt-att-vara-mellanchefer/>. Hämtad 2012-05-14.

Wang, Y., Pearson, T.E., (2002). Measuring Personal Service Quality, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 3, Nr. 2, s. 3-27.

Williams, W.D., (2003). Measuring Government in the Early Twentieth Century, *Public Administration Review*, Vol. 63, Nr. 6, s. 643-659.

8.2 Muntliga källor

Butikschef 1, 26 år, kvinna.

Butikschef 2, 23 år, kvinna.

Butikschef 3, 27 år, kvinna.

Butikschef 4, 29 år, man.

Butikschef 5, 46, kvinna.

Butikschef 6, 22, kvinna.

Appendix 1. Pilotstudie

Bakgrundsfaktorer

Kön?

Hur gammal är du?

Hur länge har du varit anställd vid ditt nuvarande företag?

Hur länge har du haft din nuvarande position/tjänst i företaget?

Vilken position har du inom företaget?

Krav

Hur anser du att budget påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Hur anser du att försäljningsmätningar påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Hur anser du att mätningar av servicekvalitet påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Kontroll

Hur anser du att budget påverkar din kontroll över din arbetssituation och dina arbetssysslor?

Hur anser du att försäljningsmätningar påverkar din kontroll över din arbetssituation och dina arbetssysslor?

Hur anser du att mätningar av servicekvalitet påverkar din kontroll över din arbetssituation och dina arbetssysslor?

Support

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till budget?

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till försäljningsmätningar?

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till mätningar av servicekvalitet?

Stress

Hur upplever du att budget påverkar din stressnivå?

Hur upplever du att försäljningsmätningar påverkar din stressnivå?

Hur upplever du att mätningar av servicekvalitet påverkar din stressnivå?

Appendix 2. Intervjuguide

Bakgrundsfaktorer

Kön?

Hur gammal är du?

Hur länge har du varit anställd vid ditt nuvarande företag?

Hur länge har du haft din nuvarande position/tjänst i företaget?

Vilken position har du inom företaget?

Budget

Hur anser du att budget påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Hur anser du att budget påverkar din kontroll över din arbetssituation och dina arbetssysslor?

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till budget?

Hur upplever du att budget påverkar din stressnivå?

Försäljningsmätningar

Hur anser du att försäljningsmätningar påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Hur anser du att försäljningsmätningar påverkar din kontroll över din arbetssituation och dina arbetssysslor?

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till försäljningsmätningar?

Hur upplever du att försäljningsmätningar påverkar din stressnivå?

Mätning av servicekvalitet

Hur anser du att mätningar av servicekvalitet påverkar kraven på dig (din arbetsprestation)?

Hur anser du att mätningar av servicekvalitet påverkar din kontroll över din arbetssituation och dina arbetssysslor?

Hur anser du att möjligheten till stöd och uppmuntran ser ut i relation till mätningar av servicekvalitet?

Hur upplever du att mätningar av servicekvalitet påverkar din stressnivå?

Appendix 3. Standardiseringsförfarande

1. Kontexten i vilken intervjuerna utförs ska, i den utsträckning det är möjligt, vara av samma typ för samtliga respondenter, det vill säga i kontorsmiljö och att föredra är ett slutet kontor.
2. Intervjuerna ska, i den mån det är möjligt, ske individuellt, det vill säga att inga andra än undersökarna och intervjurespondenten ska befinna sig på den plats intervjun utförs.
3. Rollerna hos de två undersökarna ska vara fördelade i förväg. Det vill säga en person ställer frågor och den andra för anteckningar.
4. Varje intervju inleds med en förklaring till studiens syfte samt ett ges ett löfte om anonymitet till varje respondent.

