



Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Varför arbetar ledare obetald övertid?

- En studie om belöningssystem och motivation

David Andersson
Emma Luthander

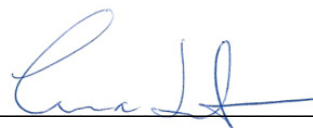
Förord

Vi vill först och främst tacka samtliga respondenter för att de tagit sig tid att medverka i denna studie. Vi vill även tacka varandra för ett gott samarbete och att vi höll sams under hela uppsatstiden. Ett stort tack till alla som givit oss synpunkter under arbetets gång och hjälpt oss att utveckla vår uppsats. Vi vill även rikta ett stort tack till Joakim ”Ramme” Landström för all glädje han skänkt oss när vi behövt det som mest.

Karlskrona den 28 maj 2013



David Andersson



Emma Luthander

Sammanfattning

Titel: Varför arbetar ledare obetald övertid? – En studie om belöningsystem och motivation

Författare: David Andersson & Emma Luthander

Handledare: Thomas Danborg

Institution: Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

Syfte: Syftet med uppsatsen är att belysa varför ledare arbetar obetald övertid och ifall icke finansiella belöningsystem motiverar detta fenomen samt att redogöra för andra drivkrafter som får ledarna att arbeta mer än normal arbetstid.

Metod: I denna uppsats har en kvalitativ ansats använts för att studera vad som motiverar ledare till att arbeta övertid utan ersättning. Respondenterna som deltagit i studien var ledare i olika led inom Coop Butiker och Stormarknader. Intervjuer med ledarna har utförts för att på bästa sätt undersöka respondenternas åsikter och värderingar om belöningsystemens påverkan på övertidsarbete och motivation.

Slutsatser: Resultaten från vår studie visar att övertid existerar i olika mån och att all övertid är obetald, och motiveras på grund av åtskilliga anledningar. Undersökningen visade även att ledarna vilka innehade mer ansvar var de som arbetade flest obetalda övertidstimmar. Det visade sig att det råder en diversifierad åsikt ifall de finansiella eller icke finansiella belöningsystemen var det som motiverade mest dock konstaterades det att lönen sågs som en självklarhet hos flertalet av respondenterna och att icke finansiella belöningar kan vara en del utav det som motiverade ledarna till att arbeta obetald övertid. Motivationen till den obetalda övertiden kom främst från möjligheter att utvecklas, uppmärksamhet och bekräftelser från kollegor samt positionen ledarna hade inom organisationen. Vi ser därför ett samband mellan det obetalda övertidsarbetet och de icke finansiella belöningsystemen som råder på arbetsplatsen.

Abstract

Title: Why does leaders work unpaid overtime? - A study of reward systems and motivation

Authors: David Andersson & Emma Luthander

Supervisor: Thomas Danborg

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

Purpose: The purpose of this paper is to examine why leaders are working unpaid overtime and if non-financial reward system motivates this phenomenon and to account for other driving forces for leaders to work beyond normal working hours.

Method: In this paper, a qualitative approach was used to study what motivates leaders to work overtime without compensation. The respondents who participated in the study were leaders in various stages of Coop Butiker och Stormarknader. Interviews with the leaders has been conducted in order to in the best way examine respondents' views and values of reward systems impact on overtime work and motivation.

Results: The results of our study show that overtime exists to varying degrees and that all overtime is unpaid, and justified because of several reasons. The study also showed that the leaders who held more responsibility, even were those who worked the most unpaid overtime hours. It turned out that there is a diverse opinion whether financial or non-financial reward systems were what motivated most, however, it was found that the pay was seen as a given by most of the respondents and non-financial rewards could be a part of what motivated leaders to work the unpaid overtime. The motivation for the unpaid over time came mainly from opportunities to develop, attention and confirmation from colleagues and the position leaders had in the organization. Therefore, we see a connection between unpaid overtime and non-financial reward systems that exist in the workplace.

Innehållsförteckning

Förord	II
Sammanfattning	III
Abstract	IV
Innehållsförteckning	V
Figurförteckning	VI
1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	4
1.2.1 Frågeställning	5
1.3 Syfte	5
1.4 Definition av obetald övertid	5
1.5 Disposition	7
2. Metod	8
2.1 Uppsatsens ansats	8
2.2 Genomförande	8
2.3 Urval	9
2.4 Studien	10
2.5 Intervjuer	11
2.6 Reliabilitet och validitet	12
2.7 Metodkritik	13
3. Teori	14
3.1 Belöningsystem	14
3.1.1 Icke finansiella belöningsystem	14
3.1.2 Problem med belöningsystem	15
3.2 Maslows behovshierarki	16
3.2.1 Maslows behovshierarki ur ett organisatoriskt perspektiv	16
3.2.2 Val av Maslows behovsteori.....	19
3.3 Herzbergs tvåfaktor-teori	19
3.3.1 Val av Herzbergs tvåfaktor-teori.....	20
3.4 Prosocialt beteende	20
3.4.1 Val av prosocialt beteende.....	22
3.5 Sammanfattning	22
4. Empiri	23
4.1 Bakgrund	23
4.1.1 Respondenterna på Coop	23
4.2 Övertid hos ledarna inom studieobjektet	23
4.3 Belöningsystem	25
4.4 Andra faktorer som påverkar motivationen inom organisationen	27
4.5 Prosocialt beteende inom organisationen	29
5. Analys	31

5.1 Belöningsystemens påverkan på respondenternas motivation	31
5.2 Respondenternas syn på motivation	34
5.3 Prosocialt beteende inom organisationen	36
6. Slutsatser	38
6.1 Slutsats	38
6.2 Kritik till eget arbete	40
6.3 Förslag till vidare forskning	40
Referenser	41
Bilagor	44
Bilaga 1, Intervjuguide	44
Bilaga 2, Övertid 2011 kvartal 4	45
Bilaga 3, Övertid 2012 kvartal 4	46

Figurförteckning

<i>Figur 1. Antal timmar obetald övertid per månad (Manpower Group 2011, s 2).</i>	<i>2</i>
<i>Figur 2. Arbetad tid per vecka (Ledarna 2012, s 15).</i>	<i>3</i>
<i>Figur 3. Respondentlista</i>	<i>12</i>
<i>Figur 4. Maslows behovshierarki (Morgan 1999)</i>	<i>18</i>
<i>Figur 5. Respondenternas arbetade övertid per dag</i>	<i>24</i>

1. Inledning

I detta inledande kapitel introducerar vi en bakgrund till vad studien kommer att beröra; belöningsystem, motivation och övertid. Dessutom ges en problemdiskussion som mynnar ut i en problemformulering och ett syfte för studien. Även en dispositionsbeskrivning för uppsatsen presenteras i detta kapitel.

1.1 Bakgrund

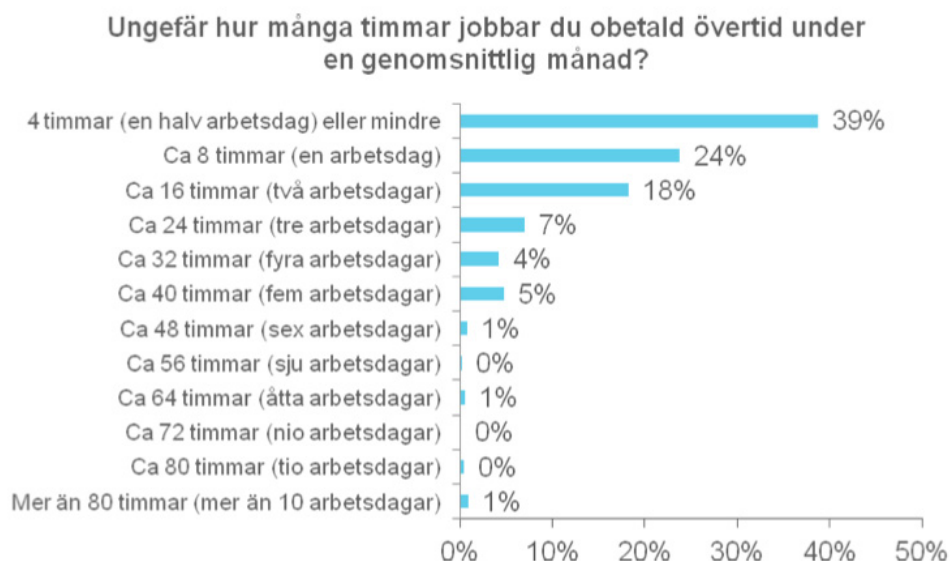
Belöningar, prestationer och lönekultur har varit centrala begrepp under de senaste åren och arbetskraften kan idag betraktas som individer med olika behov och motiv, till skillnad från tidigare då arbetskraften riktades mot det kollektiva (Paul & Alm 1991). Löner tolkas inte längre som de viktigaste målen utan individens personliga behov beaktas i högre grad. Detta sker parallellt med att organisationsteorin får mer utrymme i företagsmodellen och koncentrationen riktas mot hur effektiviteten kan ökas med hjälp av organisationens humankapital. Hume (1998) förklarar att den moderna världen, med dess höga konkurrenskraft och dess teknologiska framfart, kräver av organisationer att de säkerställer en hög grad av effektivitet för att kunna överleva.

För att organisationer skall kunna drivas effektivt och utvecklas på sikt behöver de ofta använda sig utav olika styrmedel (Ax, Johansson & Kullvén 2009). Ett av dessa styrmedel kan vara olika typer av belöningsystem, som kan stärka humankapitalet genom att belöna och bekräfta arbetarnas insatser och prestationer (Arvidsson 2005). Systemen används även för att kunna motivera organisationers anställda att prestera och vara lojala menar Thorpe & Homan (2000) och detta har blivit en allt mer vital del inom företagen då organisationer har utvecklats åt den riktning där medarbetaren och dess kompetens, ansvar, värderingar och motivation är viktiga faktorer för att organisationen skall kunna utvecklas på sikt (Arvidsson 2005). Humankapitalet utgör ofta en av de större kostnaderna för organisationen och det är därför viktigt att dessa kostnader för löner och andra förmåner skapar ett värde, vanligen genom effektivitet hos de anställda (Hume 1998).

Ett belöningsystem består av en organisations politik, processer och praxis där en anställd blir belönad i enlighet med deras bidrag, skicklighet och kompetens (Armstrong 2002). Att skapa ett meningsfullt och kostnadseffektivt belöningsystem är en av de viktigaste utmaningar som organisationer står framför (Spitzer 1996) och har syftet att skapa hög verkkningsgrad hos arbetarna men även att behålla kompetens inom organisationen (Arvidsson 2005).

För att påvisa sitt värde för en organisation kan en medarbetare bistå med extra arbetstid i hopp om att i framtiden få tillgång till bättre belöningar, positioner, högre lön et cetera (Anger 2008). Anger (2008) diskuterar att detta kan vara en bidragande faktor till den höga ökningen av arbetad obetald övertid som uppmärksammats i bland annat Tyskland och Storbritannien. Mellan 1970- och 1990-talet ökade även andelen individer i Sverige som arbetade mer än 45

timmar/vecka kraftigt menar en arbetskraftsundersökning utförd av Statistiska Centralbyrån (SCB 2004). Sedan dess har nivåerna sjunkit, men fenomenet existerar fortfarande. 58 procent av de tillfrågade svenskarna i en undersökning utförd av Manpower Group (2011) menar att deras arbetsplats förväntar sig att man ställer upp ifall det krävs även om detta fordrar övertidsarbete. Av dessa anser 55 procent att detta är ett rimligt krav från arbetsgivaren (Manpower Group 2011). Övertidsarbetet i Sverige sker även i hög grad utan ersättning och antalet arbetade obetalda timmar var under fjärde kvartalet 2012 över 1,5 miljoner timmar menar Statistiska Centralbyrån (SCB 2013b). Den obetalda övertiden motsvarar drygt 37 500 heltidsjobb¹ och det är i huvudsak tjänstemän som representerar den redovisade övertiden. Detta är det högst mätta antal obetalda arbetade övertimmar sedan mätningar började utföras hos Statistiska Centralbyrån (ibid). Det är även en ökning med cirka 26 procent sedan samma kvartal 2011 (SCB 2013a).² Även de totala övertidstimmarna ökade under fjärde kvartalet 2012 jämfört med samma period året innan. Det är dock övertidsarbetet utan ersättning som står för denna ökning då den betalda övertiden minskade med cirka 7 000 timmar under nämnda perioder (SCB 2013a; SCB 2013b).



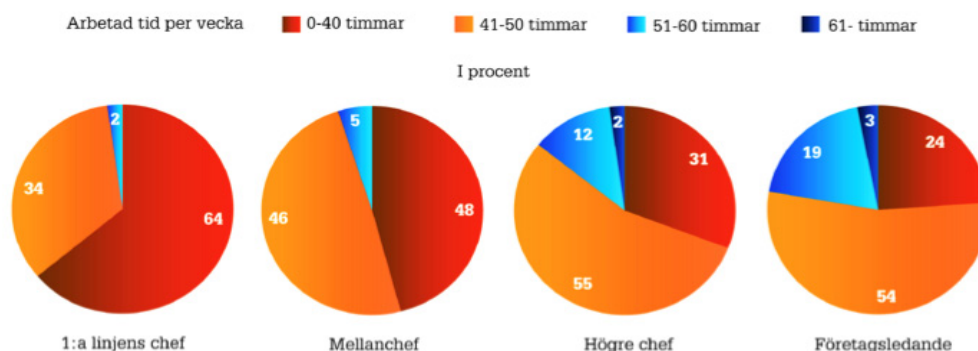
Figur 1. Antal timmar obetald övertid per månad (Manpower Group 2011, s 2).

¹ Heltid beräknas som 40 arbetade timmar/vecka.

² Jämförelse gjord på två undersökningar (SCB 2013a; SCB 2013b) utförda utav Statistiska Centralbyrån två år i rad där samma frågor har givits till respondenterna båda åren. Urvalet i undersökningen består av cirka 29 500 personer i åldersgruppen 15-74 år och intervjuerna sker en gång per kvartal. SCB förklarar även att statistiken är behäftad med osäkerhet och felen med störst betydelse är urvalsfel, bortfallsfel och mätfel. (SCB 2013c)

Figuren ovan visar en summering av en undersökning utförd av Manpower Group (2011) där drygt 6 000 individer svarat hur många timmar dessa arbetar obetald övertid där 48 procent av de tillfrågade svarade att de arbetade obetald övertid.³

Manpower Groups (2011) undersökning berättar även att chefer tillhör den grupp där det existerar mycket obetald övertid. Inom denna grupp arbetade cirka 51 procent av mellancheferna och 76 procent av företagsledarna övertid under 2012 (Ledarna 2012). Detta menar en undersökning gjord utav Ledarna (2012) där 66 700 ledare inom 326 olika chefsbefattningar var representerade, se bild nedan.



Figur 2. Arbetad tid per vecka (Ledarna 2012, s 15).⁴

Genom att arbeta övertid kan arbetstagaren försöka signalera att denne är effektiv och motiverad i sitt arbete. Motivation är förenklat något som uppstår när en person förväntar sig att dennes aktioner kommer att leda till att den uppnår sina mål (Armstrong 2002). Motivation kan frambringas genom effektiva belöningsystem vilket behandlar både finansiella och icke finansiella belöningar, som skall motivera den anställde att prestera (ibid). Dock kan den finansiella belöningen ha motivationsbegränsningar och Spitzer (1996) förklarar att det inte behöver finnas något samband mellan pengar och motivationsnivåer hos individer. Detta går att jämföra med att det inte alltid är de högst avlönade som arbetar hårdast.

³ Respondenterna i denna undersökning har fått frågorna "Jobbar du någon gång obetald övertid under en genomsnittlig månad?" och "Jobbar du någon gång betald övertid under en genomsnittlig månad?". De som svarat "ja", vilket var 48 procent utav de svarande, har sedan fått ange hur mycket obetald respektive betald övertid de jobbar en genomsnittlig månad. De svarande har själva fått definiera termen "obetald övertid".

⁴ Med första linjens chef avses chefsfunktioner som är närmast medarbetarna såsom gruppchef, arbetsledare och enhetschefer. Mellanchefer syftar på en chef som har andra chefer under sig och därmed har personalansvar. Högre chefer är en tjänst som framförallt förekommer inom större organisationer. Företagsledande chefer innebär här att chefen är medlem i ledningsgruppen. (Ledarna 2012)

1.2 Problemdiskussion

Statistiken vi funnit beskriver endast det antal obetalda övertidstimmar som existerar och i vilken omfattning de olika segmenten (chefer, arbetare et cetera) arbetar obetald övertid. Detta medför att det inte finns ett givet svar på ”varför” exempelvis ledare arbetar mer övertid än andra (SCB 2013a; SCB 2013b; Manpower Group 2011; Ledarna 2012). Statistiken talar dock för att obetald övertid existerar och att speciellt ledare, och i detta fall tjänstemän, är berörda (Manpower Group 2011; Ledarna 2012). Då ledare inom butikssegmentet innefattas av Handels fackavtal (Handelsanställdas förbund 2011) och därmed räknas som arbetare och inte tjänstemän är det intressant att undersöka ifall även dessa ledare arbetar mycket obetald övertid och hur de motiveras till detta val.

I somliga fall kan övertidsarbetet förväntas ingå i en ledares grundlön, ledaren kan ha godkänt övertiden genom att möjligen få en högre grundlön eller fler semesterdagar att tillgå (Kollega.se 2006) och övertiden blir därmed given att förekomma. Detta kan således innebära att den funna statistiken både representerar övertid som skall ”ingå” i en ledares grundlön samt övertid som sker när denna förväntning inte existerar. Är detta fallet blir statistiken delvis missvisande då det inte framgår ifall övertiden är förutbestämd och kompenseras av organisationen eller ej. Problematiken hos ovanstående medför att vi kan se anledningar till varför människor med förväntningar från arbetsplatsen arbetar övertid, dels för att de blivit lovade ersättning genom ökat antal semesterdagar eller högre grundlön, dock kvarstår det frågor om varför de väljer att göra detta istället för att få tillgång till en övertidsersättning.

En definition utav övertidsarbete given av Arbetsmiljöverket (2013) är följande:

”Med övertid förstås sådan arbetstid som överstiger ordinarie arbetstid.”

Det förväntade övertidsarbetet ingår enligt vår uppfattning i denna definition och kategoriseras därmed som obetald övertid även ifall detta möjligen blir kompenseras av organisationen på andra vis. Definitionen är således vid och svårtolkad ifall man vill specificera den obetalda övertiden och den innefattar dessutom alla typer av övertid vilket kan försvåra en förståelse för vad obetald övertid de facto innebär.

För att arbeta övertid kan det krävas att en individ motiveras och Svensson (2001) menar att olika typer av belöningar kan motivera en individ till att arbeta övertid. Dessa belöningar existerar i både finansiell och icke finansiell form där de finansiella belöningarna innefattar en individs löner, bonusar och tillägg och kan existera både på enskild eller kollektiv nivå (Kessler 2001). Exempel på icke finansiella belöningar kan bland annat vara feedback, möjlighet till att arbeta hemifrån, erkännande, uppskattning, yrkesbeteckningar och utbildning (Svensson 2001). Svensson (2001) och Spitzer (1996) talar dock för att specifika belöningar kan ses som självklarheter, till exempel löner, uppskattning m.fl., och behöver därmed inte heller uppmärksammas på arbetsplatsen. Spitzer (1996) påpekar att ifall detta sker ses inte belöningen längre som ett incitament. Spitzer (1996) menar även att de finansiella belöningarna tenderar att ge pengamotivation och inte god arbetsmotivation och ifall individer

endast strävar efter pengar kan kvalitén på arbetet sänkas.

Tidigare studier har gjorts för att utreda ifall finansiella belöningar är hänförliga till företagets lönsamhet och prestationer (Kohn 1993). Dessa studier har ofta kommit fram till att det funnits ett svagt samband mellan lönen och individens prestation. Kohn (1993) diskuterar att finansiella belöningar inte är en lika stor motivator som de icke finansiella och menar att även om lägre löner kan skapa missnöje, kan inte en höjd lön motivera organisationens anställda att bli effektivare. Sorauren (2000) diskuterar att de icke finansiella incitamenten kan agera starka motivatorer och därmed även öka de anställdas intresse i organisationen.

1.2.1 Frågeställning

Den funna statistikens obefintliga förklaring till varför ledare arbetar obetald övertid (SCB 2012a; SCB 2012b; Manpower Group 2011; Ledarna 2012) tillsammans med egna erfarenheter har medfört intresset av att undersöka icke finansiella belöningsystem och dess motivationskraft. Detta är även baserat på tidigare forskning som talar för de icke finansiella belöningsystemens incitamentsförmåga (Spitzer 1996; Svensson 2001; Sorauren 2000). Frågan vi ställer oss blir således:

Varför arbetar ledare obetald övertid och hur motiveras det av de icke finansiella belöningsystemen som existerar på arbetsplatsen?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa varför ledare arbetar obetald övertid och ifall icke finansiella belöningsystem motiverar detta fenomen samt att redogöra för andra drivkrafter som får ledarna att arbeta mer än normal arbetstid.

1.4 Definition av obetald övertid

Vår definition av obetald övertid är då en individ bistår med arbetskraft utöver ordinarie arbetstid utan att få någon slags ersättning för denna arbetstid. Den obetalda övertiden innefattar bland annat arbetskraft som bistås på eget behag, vid tvång på grund av deadlines, tvång från högre instanser och så vidare.

I somliga fall kan övertidsersättningen ingå i en anställds grundlön eller kontrakt och är därmed förväntad att existera. Obetald övertid är enligt vår definition den övertid som existerar utöver den kontrakterade. Svårigheter här kan dock vara att fastställa hur många övertidstimmar som ingår i en anställds kontrakt, men vi anser att den anställda själv har någon typ av uppfattning om vad som är kontrakterad övertid och frivillig övertid.

Vidare ifall dessa faktorer ovan skall vara godtagbara måste den anställde som innehar kontraktet vara medveten om att denne är förväntad att arbeta obetald övertid som en del av grundlönen. Är den anställde icke medveten om företagets förväntan av ett övertidsarbete, på grund av diverse olika anledningar, innebär detta att den anställde, enligt oss, arbetar övertid på eget behag.

Ingår övertidsersättningen i grundlönen kan det ändå vara intressant att undersöka ifall ledarna uppfattar belöningarna som motivationsfaktorer och därmed får dem att uppleva övertiden som mindre ansträngande.

1.5 Disposition

Uppsatsen består utav sex kapitel. I det inledande kapitlet har en bakgrund till det valda ämnesområdet givits. Vidare har en problemdiskussion mynnat ut i en problemformulering och ett syfte med studien.

Kapitel 2 – Metod

I metodavsnittet redogörs studiens utformning, tillvägagångssätt som använts och varför vi valt dessa tillvägagångssätt. Avsnittet innehåller även en diskussion om studiens tillförlitlighet.

Kapitel 3 – Teori

Kapitel tre omfattar insamlad information som bildar den teoretiska referensramen och grunden för analysen. Här beskrivs olika teorier inom motivation, begreppet icke finansiella belöningsystem förklaras ytterligare och en teori om prosociala beteenden presenteras.

Kapitel 4 – Empiri

I kapitel fyra redogör vi resultaten från vår undersökning och en kortare beskrivning om företaget som studien utförts på ges även här.

Kapitel 5 – Analys

Kapitel 5 består utav vår analys av det empiriska material som samlats in. Empirin tolkas här med hjälp utav våra valda teorier.

Kapitel 6 – Slutsats

Sista avsnittet redovisar de slutsatser som vi kommit fram till i uppsatsen. Här ges även förslag på vidare forskning inom området. Detta avsnitt har för avsikt att besvara frågeställningen. Kritik till arbetet förklaras även här.

2. Metod

I detta avsnitt beskrivs vilket urval och vilka metoder som använts till studien. Ett flertal begrepp såsom reliabilitet, validitet, induktiv och kvalitativ har använts för att klargöra studiens ställningstagande. Kapitlet avslutas med metodkritik.

2.1 Uppsatsens ansats

Vi har i denna uppsats valt att använda oss utav en kvalitativ ansats, vilken Lundahl och Skärvad (1999) menar lämpar sig för frågeställningar som syftar till att förstå hur personer eller grupper upplever eller förhåller sig till t.ex. framgång, arbetsorganisation och lönesystem. Detta kan direkt kopplas till vår studie som syftar till att undersöka hur icke finansiella belöningsystem påverkar ledares motivation till att arbeta obetald övertid. Även Yin (2007) menar att en kvalitativ ansats är lämplig för denna frågeställning då den är av varför-karaktär, vilket också gör den passande för att undersökas genom enskild studie.

Det finns enligt Andersen (2012) två olika sorters tillvägagångssätt, induktion och deduktion, utifrån vilka man kan dra vetenskapliga slutsatser. Alvesson och Sköldberg (2008) menar dock att det finns ett tredje angreppssätt, abduktion, vilken är framkommen ur de två traditionella tillvägagångssätten. Abduktion lämpar sig vid fallstudiebaserade undersökningar och inbegriper förståelse genom att man utvecklar sitt empiriska material med hjälp av teori (Alvesson & Sköldberg 2008). Angreppssättet för vår studie är abduktion då vi önskar dra slutsatser utifrån vårt empiriska material som insamlats med hjälp utav de teorier nämnda i kapitel 3.

Vi har i denna uppsats framförallt varit intresserade utav vad medarbetarna blivit motiverade av och därför inte fullt prioriterat vad det är organisationen gör för att motivera dessa. Teorierna som vi har använt oss av (se kapitel 3) fokuserar mestadels på organisationens handlande vid motivation och inte på medarbetarna syn på frågan. I och med att vi använt oss utav ett angreppssätt som är abduktivt, där vårt empiriska material fokuserar på medarbetaren och det teoretiska materialet fokuserar på organisationen, så ansåg vi att det var möjligt och i själva verket fördelaktigt för vår uppsats att blanda medarbetarnas och organisationens syn på motivation. Det gjorde att man på sätt och vis kunde se frågan från olika perspektiv och analysera från olika håll för att skapa en djupare analys.

2.2 Genomförande

Vi har genomfört en omfattande litteraturstudie som koncentrerar sig på belöningsystem, ledarskap, motivation och övertid med syftet att samla in kunskap om det valda ämnesområdet. För att kunna utföra denna uppsats har vetenskapliga artiklar och relevant litteratur lästs och analyserats. Vi har lagt stor vikt vid att få en teoretisk referensram som möjliggör svar på vår problemfråga. Detta har medfört att vi har skaffat oss en bred kunskap

inom området vilket har gett oss en bra grund att stå på gällande det fortsatta arbetet med uppsatsen.

Vi har använt oss utav både primär- och sekundärdata. Primärdata, det vill säga den data som vi har samlat in själva (Andersen 2012) består utav våra kvalitativa intervjuer. Data som har samlats in av andra personer, sekundärdata (ibid), är i vårt fall årsredovisningar, verksamhetsberättelser samt hållbarhetsredovisningar från KF-koncernen som använts som stöd vid analysen.

2.3 Urval

Vi har valt att göra vår undersökning inom dagligvaruhandeln, vilken innehar en hierarki bland cheferna och det finns många olika sorters chefer i olika led och med olika mycket ansvar. Vi ansåg därför att den organisationen passar för att besvara vår problemfråga då den kommer kunna besvaras från flera olika perspektiv, både från högsta ledning och lägre chefer vilket vi anser ger en större förståelse om ämnet och slutsatserna.

Uppsatsens författare har båda erfarenhet inom dagligvaruhandeln och den har medfört en uppmärksamhet gentemot obetald arbetad övertid i det dagliga arbetet. Under vår anställningstid mellan 2008-2012 har vi haft olika ansvarsposter och även haft ansvar för varuinköp och försäljning. Utöver detta har även ledar- och administrationsansvar förekommit. Under anställningsperioden har det existerat ett flertal tillfällen då vi arbetat obetald övertid. Denna övertid arbetades på grund av diverse anledningar och ingick inte i anställningskontraktet. Våra egna uppfattningar om den obetalda övertiden har varit det faktum att vi haft en känsla av tillit och uppskattning från organisationen vilket ökat vår motivation att prestera.

Inom dagligvaruhandelsbranschen har vi valt att fokusera på Coop Butiker och Stormarknader AB. Detta företag valdes först och främst på grund av vårt nära samband till företaget, vilket skapats genom egna erfarenheter inom dagligvaruhandeln. Då vi under den tid vi arbetat själva märkt att obetald övertid är vanligt har det skapats ett intresse för att undersöka varför man motiveras till att arbeta obetald övertid och hur omfattande det är inom organisationen. Vi kommer att fokusera på Coop Butiker och Stormarknader i Skåne, detta på grund av vår nära kontakt till dessa företag.

Undersökningens population består av en grupp vilken involverar individer från båda kön och personer i varierande åldrar. Då studien fokuserar på obetalda arbetade övertidstimmar hos ledare och dess kopplingar till belöningsssystem har vi valt att undersöka de inom organisationen som passar in på ledare. Vi har valt att intervjua ledare inom olika led för att få en så bred bild som möjligt. Respondenterna har varit en blandning utav butikschefer, mellanchefer och första linjens chefer. Respondenterna valde att vara anonyma i vår studie och kommer därför benämnas Ledare A, Ledare B osv. En specifikation över vad det är för sorts ledare kommer inte att göras för att respektera respondenternas anonymitet.

Då vi uppmärksammat att det kan existera en, av organisationen, förväntad övertid har vi insett att denna typ av förbestämt övertidsarbete troligtvis kan försvåra tolkningen av insamlad empiri och detta medför att vi valt att skapa en egen definition av obetald övertid istället för att använda oss utav Arbetsmiljöverkets (2013) definition. Vår definition av obetald övertid är:

- Obetald övertid existerar då en individ bistår med arbetskraft utöver ordinarie arbetstid utan att få någon slags ersättning för övertiden. Den obetalda övertiden innefattar bland annat arbetskraft som bistås på eget behag, vid tvång på grund av deadlines, tvång från högre instanser och så vidare. Finns det hos organisationen en förväntan av förekommandet av övertid på grund av den anställdes ställning eller ifall detta ingår i anställningsavtalet, kallar vi detta för ”indirekt övertid”. Arbetar den anställda övertid utöver den indirekta övertiden räknas detta till den typ av övertid vi ämnar undersöka och vi har valt att benämna detta som ”direkt övertid”. Den direkta övertiden existerar dessutom i de fall då den anställda inte valt att godkänna den av organisationen förväntade övertiden.

Denna definition gjorde vi då vi önskade undersöka specifika delar utav den obetalda övertiden och endast koncentrera oss på den direkta övertiden. Den indirekta övertiden klassas istället som övertid med delvis ersättning för att förenkla diskussioner. Detta kan dock skapa problem ifall ledarna inte har god vetskap om sina övertidsvanor eller de förväntningar som möjligen existerar på arbetsplatsen. För att kringgå detta har vi valt att endast välja ut de respondenter som någorlunda kan berätta hur mycket de arbetar obetald övertid, och då av den direkta varianten. Vi kommer i uppsatsen att endast använda oss utav begreppen indirekt- och direkt övertid vid behov, vi kommer i andra fall använda oss utav begreppet obetald övertid då vi i första hand ämnar undersöka den direkta övertiden, i vilken vi anser att den obetalda övertiden hör till.

Förväntat övertidsarbete kan troligtvis försvåra tolkningen av insamlad empiri och detta medför att en definition av obetald övertid kan vara användbar för att lättare kunna hantera och diskutera fenomenet senare i uppsatsen.

2.4 Studien

Då vi i vår studie endast undersöker en enhet menar Andersen (2012) att den anses vara en fallstudie. Enligt Yin (2007) borde dock en fallstudie innehålla data från flera olika källor för att kunna skapa en helhetsbild av enheten. Vi anser att vi, med tidsaspekten i tanke, inte kunde uppnå den helhetsbild som eftersöks i en fallstudie men har ändå valt att använda oss utav flera av Yin's (2007) nämnda källor. Dessa innefattar personliga eller informella anteckningar, formella skriftliga källor, intervjuer, direkt observation, deltagande observation och fysiska artefakter. För att förbättra informationens reliabilitet och validitet kan man enligt

Yin (2007) även använda sig utav tre principer. Den första principen menar att man bör använda sig utav flera av ovan nämnda informationskällor och inte enbart förlita sig på enstaka källor då det kan försvaga studien. Vi har i vår studie använt oss utav flera olika skriftliga källor såsom artiklar, årsredovisningar, rapporter, statistik och litteratur. Dock har vi förhållit oss kritiska till all dokumentation och endast förlitat oss på den då vi kunnat verifiera den från andra håll. Vi har i vår studie även använt oss utav intervjuer utförda med ledare inom Coop. Till dessa källor har vi även använt oss av personliga anteckningar. Direkta och deltagande observationer har inte genomförts i nutid utan har utförts under tiden vi själva arbetade inom branschen. Tiden på arbetsplatsen gjorde att vi uppmärksammade fenomenet vilket skapade ett vidare intresse. Observationer i direkt anslutning till studien gjordes inte, både för att vi anser att observationer inte hade gett oss den informationen som vi söker och för den omfattande tidsåtgången. Fysiska artefakter såsom verktyg, instrument eller maskin har inte heller samlats in.

Den andra principen som Yin (2007) nämner är att man bör skapa en databas där man samlar all information och dokumenterar de data som samlas in. Vi har använt oss av en projektmapp, där vi har samlat vår information, tankar och idéer, artiklar, intervjumaterial och alla löpande versioner av arbetet. Den tredje principen som ökar arbetets reliabilitet följer man genom att skapa en beviskedja. Med det menar Yin (2007) att man ska låta en extern observatör följa tankegångar som pågår under arbetets gång. Observatören ska också kunna spåra steg som tagits både framåt och bakåt. I vårt fall kan den externa observatören anses vara handledare och opponenter.

2.5 Intervjuer

En studie kräver inte någon speciell metod vid genomförande utan man kan använda sig av olika sorters metoder såsom observationer, enkät och intervju för insamling och analys av information (Merriam 1994). Vanligtvis använder man sig utav flera av de ovan nämnda undersökningsmetoderna. Med hänsyn till den tid som fanns till förfogande, har vi författare dock valt bort att samla in data genom deltagande observation och enkäter. En deltagande observation, i vilken man följer forskningsobjektet under lång tid och under den tiden observerar objektet, är en mycket tidskrävande metod som sällan ger material som kan användas (Krag Jacobsen 1993). Enkäter valdes bort eftersom dess användning begränsar möjligheter både till öppna svar och uppföljningsfrågor. Vi valde därför att endast göra kvalitativa intervjuer eftersom vi dessutom anser att en deltagande observation eller en enkät inte hade gett samma inblick i respondenternas åsikter och värderingar om belöningsystemens påverkan på övertidsarbete och motivation. Krag Jacobsen (1993) menar att en intervju förmedlar kunskap, åsikter, attityder och värderingar från en respondent. Intervjufrågorna var konstruerade innan intervjuerna och har en semistruktur, vilken främjar öppna frågor och svar (Lundahl & Skärvad 1999). Denna metod kan skapa svårigheter med den kvantitativa bearbetningen av svaren (ibid) men vi ansåg ändock att det alternativet var mest lämpligt för att få fram så mycket information som möjligt. Detta då vi inte intervjuade så pass många respondenter för att en omfattande kvantitativ bearbetning behövde ske.

Vi har intervjuat åtta olika ledare inom Coop, vilka innehar olika positioner inom företaget. En intervjuguide som var utformad utifrån uppsatsens problemformulering, syfte samt de utvalda teorierna användes vid intervjuerna. Majoriteten av intervjuerna skedde på respondenternas arbetsplats vilket krävde en tidsbegränsning. Intervjutiden låg runt 30 minuter, dock var vissa av intervjuerna kortare och andra längre. I de fall där det fortfarande fanns oklarheter efter intervjun så kontaktades respondenten i fråga för att komplettera svaren i efterhand. Efter avslutad intervju sammanställde vi de svar som respondenten givit oss och en sammanfattning av det empiriska materialet gjordes.

De flesta av intervjuerna har spelats in, både för att vi skulle kunna koncentrera oss på att lyssna istället för att ta anteckningar och för att inte missa anteckna något som kan vara av vikt senare (Ryen 2004). Dock ville några av respondenterna inte bli inspelade, vilket gjorde att de enstaka intervjuerna antecknades för hand istället. Några av intervjuerna skedde endast som telefonintervjuer, då dessa respondenter inte hade möjlighet att träffa oss vid de tillfällen som vi befann oss Skåne. Nedan visas en respondentlista över vilka av ledarna som blivit intervjuade via telefon eller på plats och vilka utav dem som blivit inspelade. Detta för att öka validiteten och för att läsaren ska veta vilka svar som kan hänvisas till diverse respondent.

	Kön	Intervjusätt
Ledare A	Man	Platsintervju utan inspelning
Ledare B	Man	Inspelad platsintervju
Ledare C	Kvinna	Inspelad platsintervju
Ledare D	Kvinna	Inspelad platsintervju
Ledare E	Kvinna	Inspelad platsintervju
Ledare F	Man	Inspelad platsintervju
Ledare G	Man	Telefonintervju
Ledare H	Man	Telefonintervju

Figur 3. Respondentlista

2.6 Reliabilitet och validitet

Reliabiliteten talar om huruvida insamlad data är pålitlig (Andersen 2012) och den kännetecknas utav att själva mätningen inte påverkas beroende på vem som utför den eller under vilka omständigheter den sker (Lundahl & Skärvad 1999). En förutsättning för att uppnå reliabilitet är att man dokumenterat tillvägagångssättet så grundligt som möjligt (Yin 2007). Vi har för att uppnå en så hög reliabilitet som möjligt därför dokumenterat allt vi gjort, vilket sedan har samlats i en mapp för projektet. Vi har även sparat alla olika versioner av arbetet för att kunna gå tillbaka och utveckla vidare och följa arbetets gång. Även respondenters information och kontaktuppgifter har sparats så vi lätt har kunnat komma åt den informationen om förtydligande av svar har behövts. God reliabilitet har följaktligen försökt

uppnås, dock har den inte kunnat bli fullständig. Majoriteten av intervjuerna har som nämnt ovan skett på respondenternas arbetsplats, vilket kan ha lett till att respondenterna har påverkats av sin arbetsmiljö och därmed påverkat reliabiliteten (Lundahl & Skärvad 1999).

Validitet kan inte uppnås utan reliabilitet, då det blir värdelöst om det tillämpas felaktigt eller slarvigt (Lundahl & Skärvad 1999). Validitet omfattar frågor om relevans och giltighet (Andersen 2012), det vill säga ifall resultatet stämmer överens med verkligheten och i vilken utsträckning resultaten är tillämpliga i andra situationer än den utvalda (Merriam 1994). Vi har genom att använda oss av källor som är granskade och verifierade försökt uppnå validitet i vår studie. Genom att jämföra data från olika källor har vi ökat chanserna för sanningsenlig och riktig information. Intervjuerna som utförts har ökat validiteten då de har varit öppna och möjligheter till potentiella följdfrågor har funnits. Vi anser också att validiteten ökade då respondenternas möjlighet till anonymitet gjorde att de inte behövde vara rädda för att svara ärligt. Respondenternas olika positioner inom företaget gav oss även en bredare insyn inom företaget vilket ledde till omfångsrikare analys. Vi har även varit kritiska till insamlat material och försökt vara så neutrala som möjligt för att kunna lyfta fram både negativa och positiva aspekter.

2.7 Metodkritik

En nackdel med personliga intervjuer som undersökningsmetod kan vara att vi som intervjuare omedvetet påverkar respondentens svar på undersökningsfrågorna. De intervjuer som istället har skett på telefon kan göra att man missar upplysningar om huruvida frågorna är känsliga, ger upphov till tveksamhet eller svåra att besvara eftersom man varken kan se respondentens kroppsspråk eller ansiktsuttryck.

Eftersom intervjuerna skedde under respondenternas arbetstid kan även det ha påverkat till det negativa. Respondenten kan ha känt sig stressad och kan därför ha svarat bara ”för att få det gjort”. Dock är detta inget vi upplevde då alla respondenter tog sig tid till att fundera över frågorna och ge, som vi uppfattade det, ärliga och välformulerade svar.

3. Teori

I detta kapitel kommer den teoretiska referensramen att presenteras. Olika teorier inom motivation kommer att diskuteras och begreppet icke finansiella belöningsystem kommer att förklaras ytterligare.

3.1 Belöningsystem

Enligt Paul och Alm (1991) har alla organisationer ett belöningsystem. Det kan vara medvetet eller omedvetet, genomtänkt eller ogenomtänkt, systematiskt eller osystematiskt. Det är en del av organisationens kultur och växer fram succesivt i organisationen (Paul & Alm 1991). Belöningsystem består utav olika åtgärder som syftar till att ta tillvara på de anställdas kompetens och resurser (Frank, Fredholm & Johansson 2000). Förmåner och belöningar används för att öka motivationen och en belöning uppfattas olika beroende på mottagaren (Svensson 2001). Även Purushotham (2009) och Bator (2004) påpekar att belöningar är individuella både för organisationer och individer och menar att ett system inte passar alla. Belöningsystem införs av företag för att de anställda ska bli sporrade till att utföra sina uppgifter bättre, vilket kan leda till att företaget stärks och blir mer konkurrenskraftigt (Smitt et al. 2002). Man strävar efter att skapa större effektivitet, minskade kostnader, högre försäljning och ökad lönsamhet. Avsikten med ett belöningsystem kan också vara att skapa ett gemensamt mål och göra att de anställda får ett gemensamt intresse att identifiera sig med och reflektera över vad som är bra för företaget (Smitt et al. 2002). Ifall de anställda inte belönas till den nivå som de anser att de förtjänar, finns risken för att de lämnar organisationen till fördel för bättre alternativ (Howard 2008).

3.1.1 Icke finansiella belöningsystem

Många företag fokuserar på användning utav finansiella belöningar, men Howard (2008) menar att icke finansiella belöningsystem kan vara effektivare än finansiella belöningar och göra att den anställda utvecklar en lojalitet och ett engagemang för organisationen. Zani et al. (2011) menar att pengar är nödvändigt för att kunna köpa det man vill ha men att det inte är det som motiverar till att arbeta hårt. Pengar och prestation eller motivation har endast mindre samband med varandra (ibid) och högre lön betyder inte att man presterar bättre (Kohn 1993). Svensson (2001) menar att icke finansiella belöningar⁵ anses vara lika viktiga som finansiella men är inte lika styrda enligt avtal, skatteregler och så vidare. Icke finansiella belöningar sträcker sig väldigt brett och kan vara nästan allt som inte uppfattas som en ekonomisk belöning. Dessa icke finansiella belöningar hänvisas för vad den anställde ser som icke finansiellt eftersom dessa belöningar fortfarande kan påverka organisationen ekonomiskt då exempelvis utbildningar kostar organisationen tid och kapital men är ”kostnadsfri” för den anställda. Dessa belöningar kan i sin tur delas in i immateriella och materiella belöningar. De immateriella belöningarna tenderar att uppstå inom arbetsgruppen där den närmaste chefen

⁵ Benämns som sociala belöningar i Svensson (2001).

har en betydande roll. Belöningar i form av feedback kräver personkännedom och det kan således innebära att beröm som inte är befogad kan vara lika illa som enbart negativ feedback.

Några exempel på immateriella respektive materiella icke finansiella belöningar är enligt Svensson (2001):

Immateriella belöningar:

- frihet och ansvar
- feedback
- tilltro och uppmuntran
- få tillgång till att arbeta hemifrån

Materiella belöningar

- subventionerad måltid
- personalfester
- resor
- studiebesök

De icke finansiella belöningsystemen kan användas för att på ett kostnadseffektivt sätt främja organisationens önskade resultat, få anställda att må bra över deras nuvarande och tidigare prestationer och öka deras ambition för att nå nya mål (Spitzer 1996).

3.1.2 Problem med belöningsystem

Belöningsystemet kan i vissa fall leda till avundsjuka och kan då istället få motsatt effekt än det som var tänkt (Svensson 2001). Detta innebär att en viss försiktighet kan krävas i praktiken och Svensson (2001) menar vidare att ett belöningsystem måste accepteras för att kunna fylla en funktion. Relationer mellan anställda kan även försämrans då man kämpar om samma eller olika belöningar, vilket kan försämra samarbetet på arbetsplatsen (Kohn 1993). Eftersom målsättningen med att införa ett belöningsystem ofta är bland annat att skapa motivation, öka lagkänsla och samarbete (Frank, Fredholm & Johansson 2000) kan det då anses som ett misslyckande. Pfeffer (1998) menar även att man inte bör belönas individuellt då det kan skada resultaten både för individen och organisationen. Individuella belöningar underminerar enligt Pfeffer (1998) lagarbete och får människorna att tro att belöningen inte är relaterad till prestation utan till en inställsam personlighet. Belöningsystemet kan påverka starkt vad ledare och övriga anställda i organisationer koncentrerar sig på och människorna kan rikta sin uppmärksamhet mot de mål och uppgifter som belönas vilket då kan leda till att de avstår från de arbetsuppgifter som inte följs av belöningar (Jacobsen & Thorsvik 2008). Ifall de anställdas beteende och engagemang inte påverkas av belöningsystemet har det misslyckats och man har ökat sina kostnader utan att något presteras i gengäld (Smitt et al. 2002). De anställda kan också värdera belöningen som erbjuds lågt eller inte alls vilket gör att företaget endast kastar bort kapital på onödiga belöningar (Frank, Fredholm & Johansson 2000). Risk finns också att belöningarna blir för självklara för de anställda och att de då

knappast ses som belöningar längre. Svensson (2001) diskuterar ifall exempelvis mobiltelefoner kan ses som belöningar eller ifall de endast är förmåner som är självklara.

Att bli uppskattad och att trivas i arbetet är också en motivator som är viktig, vilket är svårt att skapa med ett väl fungerande lönesystem (Svensson 2001). En lönesättning kan dock anses förstöra arbetsklimatet (Svensson 2001) även om lönen är den lättaste motivatorn att mäta då den är kvantitativ och lätt att jämföra (Svensson 2001). Även Howard (2008) menar att chefen kommer långt enbart med att visa uppskattning till sina medarbetare. Han menar att det finns tre sätt att behandla sina medarbetare väl, lära känna medarbetarna, kommunicera med dem och behandla dem med rättvisa och respekt. Små företag har ofta en fördel här, då de lättare kan lära känna varje anställd på ett annat sätt en vad en stor organisation kan göra (Howard 2008).

3.2 Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki beskriver olika steg i en pyramid där varje steg består av olika behov (Morgan 1999). Denna hierarki börjar med de fysiologiska behoven för att sedan gå över till de sociala och psykologiska behoven. Användningen av modellen är differentierad beroende på om den används inom organisationer eller inom beteendevetenskapen (Benson & Dundis 2003). Organisationer använder sig utav denne för att förstå och implementera motivation medan beteendevetenskapen utgår från att förstå en människas behov. Grundteorin utgår från fem olika steg som är utformade som en hierarkisk pyramid. När man uppfyller de individuella kraven för det steget man befinner sig i uppenbarar sig nya steg i hierarkin. Dessa steg nås genom att förverkliga de tidigare stegen i pyramiden.

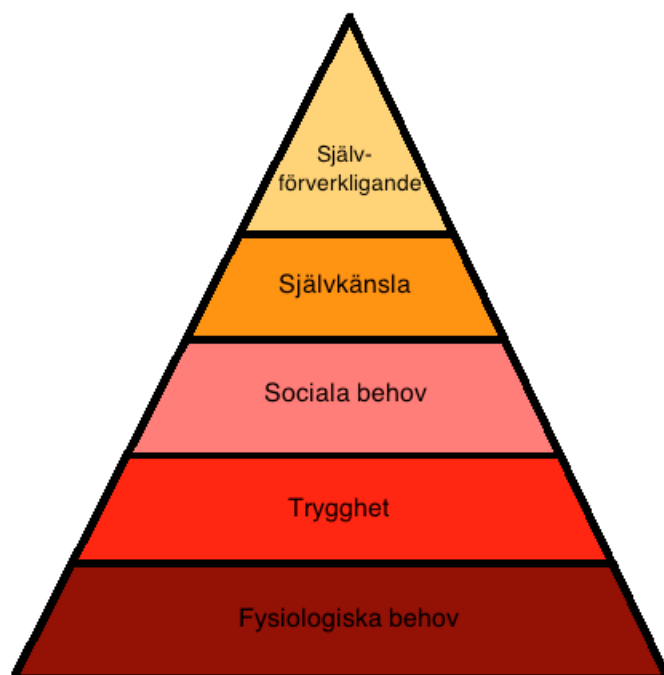
3.2.1 Maslows behovshierarki ur ett organisatoriskt perspektiv

Inom organisationsteorin kan Maslows behovshierarki användas för att förstå vilka faktorer som påverkar och huruvida man skall gå tillväga för att motivera en anställd (Benson & Dundis 2003). De fem stegen finns kvar i denna modell om än något modifierade.

I denna hierarki behandlar det första steget begreppet lön och Morgan (1999) menar att ifall en organisation lyckas tillfredsställa de högre behoven kan man öka engagemanget utan att erbjuda högre lön. Läger dock en individ ner stor del av sin energi på att vara missnöjd med lönenivån lär det resterande arbetet bli lidande och de högre stegen lär förbises (Benson & Dundis 2003). Det faktum att lönen ligger på första steget i hierarkin skulle kunna hänföras till det Spitzer (1996) berättar om lönen som en finansiell belöning och dess motivationsbegränsning. Det verkar därför motiverat att lönen befinner sig i botten av hierarkin. När lönerna blivit accepterade väntar nästa steg i hierarkin vilken beskriver trygghetsbehoven (Benson & Dundis 2003). Trygghetsbehoven involverar både fysisk och psykisk trygghet och bland annat kan en säker arbetsplats resultera i detta. Att organisationen kommunicerar kunskap genom utbildningar kan resultera i att den anställde relaterar

utbildningen med säkerhet menar Benson och Dundis (2003). Säkerhet kan också skapas genom förmåner, pensionsavtal och fackliga avtal som garanterar medarbetaren en viss nivå av trygghet (Benson & Dundis 2003; Morgan 1999). När individen har uppfyllt de två nämnda stegen uppenbarar sig det tredje steget, de sociala behoven (Benson & Dundis 2003). Relationerna mellan medarbetare och arbetsförhållandet är centralt i det tredje steget och individen söker sin roll i de olika grupper som existerar på arbetsplatsen. Det fjärde steget i hierarkin involverar självkänslan hos individen (Benson & Dundis 2003). Feedback och erkännande för sina prestationer och ansvarsfullt arbete kan här stärka självkänslan hos den anställde (Morgan 1999). När dennes självkänsla växer finns möjligheter för belöningar och andra viktiga incitament (Benson & Dundis 2003). På toppen av pyramiden finner vi självförverkligandet där arbetet innebär en stor del av individens liv (Morgan 1999) och där utveckling av potential, viljan att lära sig nya saker, att ta risker och att känna sig mer säker på vad man gör är centrala faktorer (Benson & Dundis 2003). Denna teori riktar kritik mot de klassiska byråkratiska organisationerna, vilka endast försöker motivera med exempelvis löner och anställningstrygghet som då skulle kunna begränsa människans behov till de lägsta nivåerna i behovspyramiden (Morgan 1999; Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2006).

För att kunna gå vidare i pyramidens steg kan det framstå som att alla behov måste vara tillfredsställda till fullo innan nästa steg finns tillgängligt (Maslow 1987). Så är dock inte fallet. Maslow (Frager 1987) menar att de flesta individer i vårt samhälle är både relativt nöjda och missnöjda med de första stegen i hierarkin. Detta kan förklaras med hjälp utav procentsatser där de lägre stegen kan ha en hög procentuell nöjdhet medan de högre har en lägre. Dessa medför rent teoretiskt en missnöjdhet med just dessa högre steg (ibid). Antag att en individ är nöjd med steg A till 60 procent och steg B med 15 procent. Denne individ är troligtvis relativt nöjd med steg A och mindre nöjd med steg B. Lyckas individen senare öka nöjdheten i både steg A och B uppenbarar sig möjligen ett steg C och individen är relativt nöjd med de två första stegen men inte det tredje och så vidare (Frager 1987).



Figur 4. Maslows behovshierarki (Morgan 1999)

Behovsteorin som Maslow formade innebar att en organisation kunde försöka motivera och engagera en anställd till att bli effektivare utan att behöva erbjuda högre lön (Morgan 1999). Dock är det viktigt att beakta att behovens styrka kan variera mellan individer (Benson & Dundis 2003). Vidare ter sig behovshierarkin vara stabil och svår att rubba, men enligt Maslow (Frager 1987) finns det undantag. Man diskuterar bland annat att balansen i hierarkin kan rubbas ifall ett behov varit tillfredsställt under en längre tid och blir därmed underskattat av individen. Denna underskattade syn på de lägre stegen kan resultera i att individen inte förstår konsekvenserna av sina handlingar. Maslow (Frager 1987) tar upp ett exempel där en person valt att ge upp sitt arbete för att kunna få behålla sin värdighet. Dock kommer denne att upptäcka värdet utav de lägre stegen ifall han möjligen är tvungen att till exempel svälta under en tid. Troligtvis är denne då villig att ta tillbaka arbetet även om värdigheten går förlorad. Maslow (Frager 1987) tar även upp tankar om individer som har hög standard och höga ideal. Dessa människor tenderar att kunna ge upp nästan vad som helst för att kunna stå upp för sina ideal. Oftast är detta människor som under de tidigare delarna av sina liv haft sina grundläggande behov tillfredsställda. Dessa kan därför utveckla en starkt möjlighet att utstå framtida hinder som låser dem från att tillfredsställa dessa grundläggande behov. Deras starka självkänsla gör att de kan utstå till exempel hat eller bortstötning ifall de känner att de följer sina ideal (ibid).

3.2.2 Val av Maslows behovsteori

Av ovan nämnda kritik ser vi det viktigt att beakta det Benson och Dundis (2003) nämner om att behoven i hierarkin är individuella. Armstrong (2002) menar även att Maslows teori inte har tillräcklig vetenskaplig grund och att den inte är helt relevant för belöningsystemsteorin. Dock anser Armstrong (2002) att behoven i hierarkin kan hjälpa till att tolka och förstå de icke finansiella belöningsystemen, vilket medför att vi ändå ämnar använda Maslows teori tillsammans med Herzbergs tvåfaktors-teori, vilken vi förklarar längre ner. Detta för att kunna få en bredare förståelse för vår inhämtade empiri.

3.3 Herzbergs tvåfaktor-teori

Tvåfaktor-teorin myntades av Frederick Herzberg och behandlar den motivation som existerar på arbetsplatsen (Hume 1998). Teorin är en utveckling av Maslows behovshierarki och Herzberg förklarar att det finns två faktorer vilka påverkar en anställds beteende, hygien- och motivationsfaktorn (Frager 1987; Herzberg, Mausner & Snyderman 1993).

Den första faktorn, hygienfaktorn, innefattar bland annat den anställdas löner, arbetsplatsrelationer, ledning och arbetsförhållanden, säkerhet på arbetsplatsen och förmåner (Hume 1998; Herzberg, Mausner & Snyderman 1993). Dessa hygienfaktorer kan associeras med faktorer i medarbetarens omgivning och kopplas därför inte till dennes specifika arbetsuppgifter. Hygienfaktorn kan förklaras med ett exempel, vilket Herzberg, Mausner & Snyderman (1993) väljer att belysa;

”Modern garbage disposal, water purification, and air-pollution control do not cure diseases, but without them we should have many more diseases” (s 113).

Av denna faktor kan ingen motivation skapas, men ifall missnöje på arbetsplatsen förekommer kan hygienfaktorn brukas för att förhindra medarbetare från att bli otillfredsställda. Hygienfaktorn har en yttre påverkan och det bör därför vara relativt simpelt att hejda missnöjdheten på arbetsplatsen (Hume 1998). Detta innebär i sig att en anställds motivation inte kan ändras endast för att hygienfaktorerna gör det. Det är viktigt att hygienfaktorerna är tillfredsställda för att motivationsfaktorn skall kunna ha någon effekt (Tonquist 2012). Hygienfaktorn återspeglar grundstegen i Maslows behovshierarki, steg ett till och med steg tre (Hume 1998).

Skall motivation frambringas hos individen krävs det att även den andra faktorn, motivationsfaktorn, tillfredsställs (Herzberg, Mausner & Snyderman 1993). Denna faktor är individbaserad och behandlar begrepp som prestation, erkännande, ansvarstagande, karriärmöjligheter med flera (Hume 1998; Frager 1987). Faktorn behandlar således i den mån individen är tillfredsställd på arbetsplatsen. Dessa faktorer har en inre påverkan och kan därmed vara komplicerade att tillfredsställa. Motivatorfaktorn kan vara en förbindelse till personlig utveckling och Herzberg, Mausner & Snyderman (1993) menar därför att individer

motiveras av dessa faktorer då de vill uppnå en personlig tillfredsställelse. Motivationsfaktorn återspeglar steg fyra och fem i Maslows behovshierarki (Hume 1998).

Tvåfaktor-teorin förenklar strategiproessen för ledningen ifall man önskar motivera en anställd då dessa både har makt över till exempel lön och karriärmöjligheter (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2006). Dock har lönen ingen betydande effekt på motivationen menar Herzberg, Mausner och Snyderman (1993), vilket även Maslow (Fragar 1987) menar i sin behovsteori. En låg lön kan således skapa missnöje, men en lön som anses tillräcklig kan ej motivera. En svaghet som existerar i Herzbergs teori är dock att det emellanåt kan vara svårt att särskilja på Hygien- och motivationsfaktorerna (Hackman & Oldham 1980). Hackman och Oldham (1980) förklarar att en löneökning, som anses vara en hygienfaktor, kan tolkas som en uppskattning av medarbetarens bedrifter och därmed även uppfattas som en motivator. Man tillägger dessutom att det är väldigt individuellt hur en individ reagerar på dessa faktorer (Hackman & Oldham 1980; Tonnquist 2012).

Kritik mot Herzbergs tvåfaktors-teori uppkom efter originalpublikationen av den funna datan (Vroom 1995; Hulin & Smith 1965; Opsahl & Dunette 1966). Vroom (1995) kritiserade metodiken Herzberg använde sig utav för att insamla data, och ansåg att svaren därmed inte stämde överens med resultatet. Herzbergs undersökning omfattade endast två grupper utav anställda (ingenjörer och revisorer) inom de granskade organisationerna och validiteten borde därför ifrågasättas ifall den är tillämpningsbar gällande andra arbetsgrupper (Scheuer 2000). Kritik förekom också mot svarsresponsen av Herzbergs undersökning ansågs otillräcklig för att kunna skapa ett resultat (Hulin & Smith 1965). Även Opsahl och Dunette (1966) diskuterar Herzbergs metod och dess resultat och menar att löner inte har någon specifik roll i sambandet mellan tillfredsställelse och missnöje på arbetsplatsen, vilket motsäger tvåfaktor-teorin.

3.3.1 Val av Herzbergs tvåfaktor-teori

Herzbergs tvåfaktors-teori har valts ut av författarna då vi, trots ovan nämnda kritik, anser att tvåfaktor-teorin än idag är aktuell inom organisationsfältet och vid diskussioner angående motivation på arbetsplatser (Tonnquist 2012; Armstrong 2002; Morgan 1999; Hume 1998). Herzbergs teori betonar vikten av motivation och dess styrka, vilken de icke finansiella belöningsystemen kan frambringa (Armstrong 2002; Hackman & Oldham 1980). Då vi önskar förstå ifall icke finansiella belöningsystem påverkar obetald övertid kan tvåfaktor-teorin därför hjälpa oss att tolka och förstå hur detta fenomen motiveras.

3.4 Prosocialt beteende

Prosocialt beteende är ett organisationspsykologiskt ämne som mottagit ökad uppmärksamhet under de tre senaste decennierna (Smith, Organ & Near 1983; Brief & Motowidlo 1986;

Desivilya, Sabag & Ashton 2006). Det är starkt sammankopplat med altruism⁶ och fokus har lagts på anställdas handlande vilka går utanför de avtalade arbetssysslorna och på grund av globaliseringen har det fötts ett större beroende mellan individer och organisationer och därmed även ökat ett behov av prosociala beteenden för att kunna möta denna utveckling (Desivilya, Sabag & Ashton 2006).

Det prosociala beteendet involverar beteenden där aktören förväntar sig någon form av förmåner, till sig själv eller till den som beteendet riktas mot (Brief & Motowidlo 1986) och det förstås bäst genom positiva ageranden vilka kan innefatta samarbete mellan individer, skyddande av organisationen, förslag till organisatoriska förbättringar, frivilligt arbete m.fl. (Katz 1964). Brief och Motowidlo (1986) menar dock att det prosociala beteendet kan uppenbara sig olika inom organisationer. Det kan existera då det utförs av en individ inom organisationen, när en aktör utför sin specifika roll och då riktar det prosociala beteendet mot aktörer inom organisationen eller organisationen själv, eller när ett prosocialt beteende realiserar för att främja framgången hos individer, grupper eller organisationen. Denna definition är dock bred menar Brief och Motowidlo (1986).

Brief och Motowidlo (1986) beskriver olika typer av prosocialt beteende. Rollföreskrivna prosociala beteenden uppenbarar sig när en aktör inom organisationen utför dessa beteenden i samband med den givna roll aktören innehar. Till exempel använder sig detaljhandeln utav prosociala beteenden när säljarna hjälper kunderna och ser till att de är nöjda. En annan viktig del inom prosocialt beteende är det som riktas mot aktörers olika mål och dess handlingar för att nå dem (Brief & Motowidlo 1986). Målen tenderar ofta att vara individer vilka organisationens medlemmar samverkar med för att direkt kunna gynna. Målen kan i sin tur vara medarbetare, chefer och kunder.

Staw (1983) vill dock påpeka att prosocialt beteende inte enbart behöver riktas mot enskilda individer eller grupper utan kan dessutom riktas mot organisationen som helhet. Denna typ av prosocialt beteende involverar bland annat faktorer såsom insatser för att nå organisationens mål och lojalitet mot denne. Individer kan då ge upp egentid, energi och andra personliga resurser för att stärka organisationen som helhet (Brief & Motowidlo 1986).

Smith, Organ och Near (1983) menar att olika typer av ledarskapsstilar kan påverka det prosociala beteendet inom organisationer. Man har uppfattningen om att ledare och medarbetare som beter sig prosocialt ofta blir förebilder vilka i sin tur kan stimulera andra aktörer inom organisationen att agera prosocialt (Brief & Motowidlo 1986). Till exempel menar Smith, Organ och Near (1983) att ledare som visar hänsyn ofta ses som förebilder för ett prosocialt beteende och detta kan ofta innebära höga nivåer av inre motiverande belöningar som bildar normer om ömsesidighet vilka kan fastställas inom organisationen (Brief & Motowidlo 1986).

⁶ Altruism – Osjälviskhet, motsats till egoism.

3.4.1 Val av prosocialt beteende

Brief och Motowidlo (1986) menar att belöningssystem kan påverka det prosociala beteendet inom organisationer och att detta uppenbarar sig genom olika ageranden på arbetsplatsen. En organisation som har goda arbetsförhållanden och är varm och glädjande för medarbetaren belönar troligtvis prosociala beteenden menar Brief och Motowidlo (1986). Vi ämnar tolka den obetalda övertiden med hjälp utav det prosociala beteendet och avser analysera empirin genom att tyda och utvärdera ifall denna teori kan förklara fenomenet. En tolkning om den obetalda övertiden kan hänvisas till ett prosocialt beteende skall göras och dess koppling till de icke finansiella belöningssystemen.

3.5 Sammanfattning

Med valda teorier önskar vi analysera vårt funna resultat och försöka finna kopplingar mellan en obetald övertid och icke finansiella belöningssystem. De icke finansiella belöningssystemen innefattar motivationsfaktorer och vi har därför valt att använda oss utav Maslows behovshierarki och Herzbergs två-faktorteori. Utöver dessa valde vi att använda prosocialt beteende för att undersöka ifall övertidsarbetet kunde ses som altruistiskt och att belöningssystemen därmed motiverar detta. Teorierna valdes efter diskussion om fördelar och kritik.

Våra valda teorier utgår som berört ovan utifrån ett organisationsperspektiv, det vill säga vad organisationen och ledningen kan vidta för åtgärder för att motivera sina anställda. Vi har som nämnt i metodavsnittet istället valt att se motivationen och hur den skapas utifrån de valda ledarnas perspektiv, vilket eventuellt kan förvirra motivet till att vi valt ovan nämnda teorier. Vi ansåg dock att teorierna gick att implementera även på vår frågeställning trots omvänt perspektiv och synsätt då de behandlar olika typer av förklaringar till varför motivation existerar.

4. Empiri

Avsnittet inleds med en kort presentation av organisationen som varit central i undersökningen, KF och Coop Butiker och Stormarknader. Därefter beskrivs resultaten från vår empiriska studie.

4.1 Bakgrund

Kooperativa Förbundet, KF, bildades 1899 och är en ekonomisk förening och detaljhandelskoncern med dagligvaruhandeln som kärnverksamhet (KF 2013a). KF har fem affärsområden; Dagligvarugruppen, Mediegruppen, Fastighetsgruppen, Investgruppen och Övriga bolag. Dagligvarugruppen är kärnverksamheten inom KF-koncernen och består till största del av Coop Butiker och Stormarknader vilken har butikskedjorna Coop Konsum, Coop Extra, Coop Nära, Coop Forum, Coop Bygg samt Cooponline.se (KF 2013b). Skillnaderna mellan de olika butikskedjorna är bland annat storlek på butik, utbud, öppettider och närhet till butik.

Coop differentierar sig från andra företag inom dagligvarubranschen då det är ett medlemsägt företag, med drygt 3,3 miljoner människor som ägare (KF 2013b).

Medlemsåterbäringsystemet som infördes 2010 är unikt för Coop och är en långsiktig satsning för att öka medlemmars lojalitet och ta marknadsandelar på den hårt konkurrensutsatta marknaden (Engelhart 2012). Satsningen har varit lyckad då den inneburit en stor ökning av nya medlemmar sen införandet (KF 2013b). Det är enligt vd:n för Coop Marknad, Thomas Engelhart (2012) självklart att ägarna ska få tillbaka pengar och att vinster och bonusar inte skall gå till ledning och aktieägare utan till medlemmarna.

4.1.1 Respondenterna på Coop

Vi har i vår studie intervjuat ledare med olika mycket ansvar och varierande positioner i företaget. Vi utförde intervjuerna på ledare inom Coop Extra, Coop Forum och Coop Konsum för att få en så omfattande bild av organisationen som möjlig och för att se om det fanns skillnader mellan butikskedjornas olika ledare och dessutom för att kunna undersöka frågan ur både organisationens och ledarnas perspektiv. De undersökta organisationerna har en hierarkisk ordning, där vi har intervjuat ledare i mitten och övre delen av hierarkin.

4.2 Övertid hos ledarna inom studieobjektet

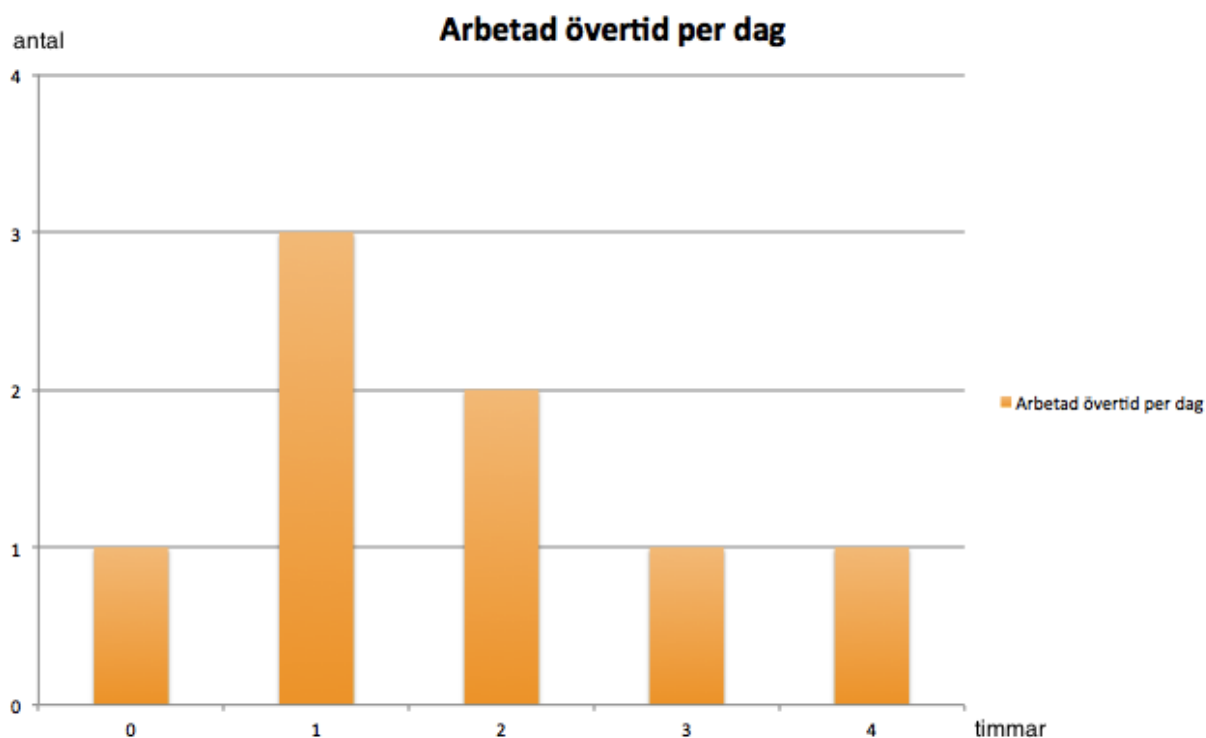
I undersökningarna utförda av Ledarna (2012) och Manpower Group (2011) omfattade övertiden mestadels tjänstemän, vilket kan innebära att ledare inom Handels fackförbund möjligtvis inte är tillräckligt representerade i den frambringade statistiken. Då vi undersöker olika typer av ledare inom Coop, vilka tillhör Handels avtal, kan en undersökning huruvida övertid existerar eller ej vara utav intresse.

Respondenterna i vår studie arbetar alla, förutom en, i någon utsträckning övertid. Undantaget var Ledare H, som inte längre bedömde att övertid var något denne behövde tillföra organisationen vilken Ledare H arbetade inom. Anledningen var att Ledare H ansåg sig ha arbetat tillräckligt mycket övertid i yngre dagar och tyckte att familj och anhöriga numera behövde prioriteras.

Svaren på övertidens omfattning hos resterande ledare var väldigt diversifierad och många av respondenterna hade svårt att sätta fingret på hur mycket de faktiskt arbetade utöver deras ordinarie arbetstid. Dock framkom det att de arbetade antingen övertid i mindre omfattning, under en timme per dag - cirka 1 timme per dag, upp till cirka 3-4 timmar per dag där sistnämnda då kan resultera i en total övertid på 15-20 timmar per vecka. Respondenterna förklarade även att all extra tid som arbetades var obetald. Ledare E talade om att den obetalda övertiden tillhör vardagen och var även den som hade svårast att sätta fingret på hur mycket övertid som faktiskt arbetades;

”Jag vågar inte tänka på hur mycket övertid jag arbetar” – Ledare E

Alla respondenterna var noga med att förklara att övertiden var självvalt och därmed inget som var påtvingat utav organisationen. Figuren nedan visar respondenternas svar på ungefärlig övertid per dag.



Figur 5. Respondenternas arbetade övertid per dag

Dessa siffror kan jämföras med Manpower Groups (2011) undersökning som talar för att 18 procent av de tillfrågade i deras undersökning arbetar mer än cirka 16 övertidstimmar per månad⁷ och endast 1 procent arbetar mer än cirka 64 timmar obetald övertid per månad⁸. Det ter sig alltså relativt ovanligt, i förhållande till Manpower Groups (2011) undersökning, att arbeta obetald övertid i den omfattning vår studie visar, vilket kan ses då 61 procent utav Manpower Groups (2011) undersökningspopulation endast arbetar cirka 4 – 8 timmar obetald övertid per månad. Ledarnas (2012) undersökning visar dock att alla typer av chefer, vilka innefattas av undersökningen kan arbeta den övertid vår egen studie visar. Detta även om det enligt Ledarnas (2012) undersökning är ovanligt att 1:a linjens chefer och mellanchefer arbetar övertid mer än 60 timmar per månad (2- respektive 5 procent) existerar det på dessa nivåer.

Hos de ledare vi intervjuat angav två ledare att övertidsarbetet delvis ingick i grundlönen men att det inte står skrivet i deras anställningskontrakt utan anses existera på ett underliggande plan. Detta är således en bidragande faktor till dessa två ledares indirekta övertidsarbete. Dock menade de att den indirekta övertiden endast var en del utav deras totala arbetade övertid. De ledare som arbetade flest antal obetalda övertidstimmar var dem med högre befattningar inom de tillfrågade organisationerna. Återigen var Ledare H ett undantag då denne också hade en hög position men ändå valt att undvika övertidstimmar.

4.3 Belöningsystem

Paul och Alm (1991) förklarar att alla organisationer har ett belöningsystem, att detta är en del av organisationens kultur och därmed växer fram naturligt inom organisationens gränser. Belöningsystemen kan även existera medvetet eller omedvetet. Eftersom dessa system kan förekomma omedvetet valde vi att i vår empiriska undersökning fråga respondenterna ifall de hade uppmärksammat de belöningsystem som finns tillgängliga på arbetsplatsen.

Av respondenterna svarade majoriteten utav ledarna att de inte hade uppmärksammat belöningsystemen som fanns tillgängliga på arbetsplatsen. De personer som inte hade uppmärksammat belöningsystemen fick begreppet förklarat för sig, då vi i intervjuerna gav exempel på olika typer av belöningar. Många av dem ansåg att begreppet belöningsystem var förvirrande och att de förstod begreppet bättre efter en förklaring. De ledare som förstod begreppets innebörd innan förklaring gav exempel på olika belöningar, dock låg fokus på de finansiella.

När vi under intervjun ställde frågan om det var de finansiella eller de icke finansiella belöningsystemen som motiverade mest, var den återkommande åsikten att det var de

⁷ Beräknat på en övertid mellan 0,5 – 1 timmar per dag.

⁸ Beräknat på en övertid mellan 3 – 4 timmar per dag.

finansiella som var viktigast. Flertalet av respondenterna hade denna åsikt och man talade för att lönen alltid är nödvändig. Dock menade respondenterna att de icke finansiella var de som var viktigast för engagemanget i arbetet.

”Finansiella belöningsystem motiverar mest, men när man är garanterad en lön fokuserar man på annat.” – Ledare A

Ledare A förklarade att lönen ses som något nödvändigt, utan den klarar man sig inte. När man är garanterad en fast inkomst övergår dock intresset för andra belöningar såsom uppskattning och möjligheten att utvecklas inom organisationen.

Även Ledare D ansåg att det finansiella var viktigt;

”Det finansiella viktigt, nödvändigt för att överleva – men det icke finansiella betyder väldigt mycket.” – Ledare D

Ledare D förklarade att de finansiella belöningarna, och då främst lönen, var viktiga för ens överlevnad, men att de icke finansiella belöningarna medförde att man trivs på arbetsplatsen och därmed blir motiverad till att prestera. Ledare D menade vidare att man blir motiverad av att någon uppskattar ens arbete och att feedback därför är väldigt viktigt för att öka motivationen. Även Ledare H ansåg att de icke finansiella belöningarna fungerade mycket bra som incitament och han menade att man troligtvis kan vinna mycket med hjälp utav en fungerande feedback, men underströk även att han var en social person och att det möjligen var därför han uppskattade just dessa system så pass mycket.

Det var endast Ledare E och Ledare H som ansåg att de icke finansiella belöningsystemen var det absolut viktigaste och att dessa kan motivera en människa till att arbeta hårdare. Båda ansåg att de finansiella belöningarna inte kunde motivera dem att gå till jobbet ifall de inte hade trivts. De menade vidare att lönen inte kan skapa trivsel på arbetsplatsen och Ledare E menade att arbetskamraterna och kunderna var mycket viktigt för att denne skulle bli motiverad att arbeta sin del av den obetalda övertiden och att detta motiverade mer än en finansiell belöning;

”Arbetskamraterna, kunderna och att arbetet är roligt motiverar min övertid mest – Jag trivs på arbetsplatsen” – Ledare E

Ledare E menade att de icke finansiella belöningarna var viktigast och att lönen inte sågs som en belöning. Även Ledare F underströk vikten av arbetsplatsens klimat och att ifall man inte trivs på arbetsplatsen krävs det mycket för att en lön skall kunna motivera. Vid intervjuerna uppmärksammades även att respondenterna i stor mån talade om immateriella belöningar, såsom ansvar, feedback, känsla av tilltro, över de mer materiella belöningarna. Ledare F menade att ansvarskänslan och tilltron var den starkaste motivatorn för att prestera och att arbeta effektivt på arbetsplatsen. Ledare F och Ledare D förklarade även att feedback är mycket viktigt för att kunna prestera väl;

*”Man blir motiverad av att någon uppskattar ens arbete, feedback är viktigt” –
Ledare D*

Ledare D påpekade också att hon tyckte att feedback var väldigt viktigt för att upprätthålla motivationen men ansåg att det inte var något som fungerade särskilt bra på arbetsplatsen. Enligt henne var både ledare och medarbetare dåliga på att ge varandra positiv respektive negativ feedback.

Respondenterna fick även svara på ifall de någon gång har blivit tillfrågade om hur belöningsystemen på arbetsplatsen skall utformas. På denna fråga blev svaret från alla respondenter att de aldrig blivit tillfrågade om det och det kan troligtvis även hänföras till att flertalet av respondenterna inte heller var medvetna om vad för typer av belöningsystem som fanns på arbetsplatsen eller ens vad begreppet innebar innan vi gav en förklaring. Det kan vara svårt att utforma något som man inte ens vet existerar.

En fråga om vad belöningsystemet motiverade till, arbeta hårdare eller att stanna kvar inom organisationen, ställdes också till respondenterna där svaren liknade varandra. Som ovan nämnt motiverades de flesta av respondenterna utav de icke finansiella belöningsystemet och det var en stark motivator till deras övertidsarbete, vilket då visar att belöningsystemet motiverar dem till att arbeta hårdare. Likväl poängterade flera av respondenterna att de arbetat inom Coop väldigt länge och att de har klättrat uppåt i karriären inom organisationen och att de är lojala mot denne. Även det visar att de vill stanna kvar inom organisationen, dock framgår det inte om det är just belöningar som motiverar till det sistnämnda.

4.4 Andra faktorer som påverkar motivationen inom organisationen

I våra intervjuer diskuterade vi motivationskrafter och dess påverkan på de olika ledarna. Respondenternas svar på vad som motiverade dem mest var diversifierade och även om ett par av svaren hade ett samband var det intressant att lyssna på vad de olika ledarna ansåg motiverade just dem själva.

Ledare E menade att denne tyckte att arbetet var så pass givande och att det var arbetskamrater och kunder som motiverade övertiden mest. Ledare E menade även att lönen inte var särskilt motiverande utan att det var uppskattningen och bekräftelsen hon mottog från sina arbetskamrater som motiverade mest.

Ledare D och Ledare F menade istället att motivationen till att arbeta övertid kunde komma från deras högre chefer och sina medarbetare. Viljan att visa att man vill och kan arbeta för ens chefer och att vara ett föredöme för ens medarbetare var enligt dem en stark motivator. Detta leder enligt Ledare D till att den extra tid man lägger ner på sitt arbete inte känns som en ansträngning;

”Mycket handlar om motivation från högre chefer och medarbetare – detta medför att övertiden inte känns som en belastning” – Ledare D

*”Uppmärksammar chefen mitt arbete ökar min vilja att prestera mer”
– Ledare F*

Ledare D menade även att hennes befattning var en stark motivator och att det gjorde att hon gärna arbetade övertid bland annat för att hennes ansvarsavdelning skulle hålla sig i bra skick. Hon gjorde hellre arbetet utan ersättning än att lämna sin avdelning i ett skick som inte var godkänt för nästa person som skulle ta över den. Detta hade fler av respondenterna samma åsikt om och ansvaret över avdelningen var en faktor vilken flertalet av ledarna menade kunde kräva övertidsarbete. Ledare H talade även om att motivationen ofta kunde härstamma från viljan att förbättra sin avdelning och därmed kunna generera högre intäkter till organisationen. Detta ansåg även Ledare B vara ett starkt incitament, som menade att han älskade allt som kunde mätas i siffror till exempel resultat per avdelning, effektivitet hos anställda etc.

Ledare F förklarade att man måste spendera tid på sin avdelning för att lära känna den och för att kunna utveckla den vilket då kan resultera i övertidsarbete;

”Man vill visa sina kunskaper för högre chefer och därmed möjliggöra vidare utveckling” – Ledare F

Även Ledare G var inne på ett liknande spår och menade att;

”Övertiden används för att utföra det där lilla extra som visar att man bryr sig om det man gör” – Ledare G

Det som Ledare F talar om ovan var ett genomgående svar bland respondenterna, där viljan och möjligheten till att utvecklas var viktig för alla. Det var flera av de intervjuade ledarna som menade att tiden de lade ner på arbetet var helt eller delvis en investering i karriären och att det troligtvis har varit en av anledningarna till att de har nått en högre ansvarsposition. Ledare F ansåg vidare att övertiden visade att denne bryr sig om sitt arbete och förklarade även att arbetssysslorna var givande och roliga. Övertiden ansågs därför inte vara en plåga utan istället välkommet.

Två av ledarna menade att;

*”Går man prick när man slutar visar man inte att man vill satsa på sitt yrke” –
Ledare C*

”Den [Övertiden] betyder att man är villig att arbeta” – Ledare D

Citatet framhäver att två ledare anser att övertiden påvisar en vilja att arbeta och satsa på det

yrke man valt. Alla övriga ledare höll mer eller mindre med ovanstående förutom Ledare H, som ansåg att denne hade nått en tillfredsställande nivå i karriären och därmed inte använde övertiden för att sporra sin karriär. Ledare H menade dock att detta förekom mer frekvent i de tidigare stadierna utav karriären.

Under intervjuerna menade respondenterna att det fanns många personliga anledningar som motiverade till övertidsarbete, då man förklarade att jobbet ansågs som roligt och att man ville uppnå målen som satts upp av organisationen. Ledare A menade att man blir tävlingsinriktad och att man vill slå föregående års resultat och kan därmed motiveras till att arbeta övertid för att nå dessa bättre resultat;

”Övertiden motiveras genom att man försöker överträffa sig själv och uppnå sina utsatta mål” – Ledare A

Även Ledare G menade att viljan att förbättra och öka organisationens ekonomiska resultat var det som var den starkaste motivatorn till övertidsarbete. Ledare D ansåg att man arbetade mer övertid ifall man var motiverad och att icke finansiella belöningar motiverade mest;

”Man arbetar mer övertid ifall man är motiverad – det icke finansiella motiverar mest då man inte får ersättning av övertidsarbetet” – Ledare D

När vi frågade ledarna ifall de såg en koppling mellan deras motivationsnivå och deras övertidsarbete var de flesta positiva till att det existerade ett samband. Man menade bland annat att ifall det inte existerar någon motivation alls, lär ingen orka med att ge energi på något man inte bryr sig om. Ledare F förklarade att ifall en person inte är motiverad till att arbeta eller om personen inte trivs på arbetsplatsen är det onödigt att befinna sig där då denne inte tillför organisationen något. Han menade vidare att det antagligen hade skadat både organisationen, på grund av bristande effektivitet, och sig själv.

”Att arbeta på en arbetsplats där man inte trivs är för mig helt omöjligt” – Ledare F

De övriga respondenterna gav likartade svar och man ansåg att motivation är viktigt för att man skall kunna trivas på sin arbetsplats. Att trivas på arbetsplatsen var enligt de flesta ledare en viktig faktor och att ledaren själv hade som uppgift att kunna motivera sina arbetskamrater. Ledare F menade dock att detta inte var något ansträngande då det oftast kunde innefatta att enbart uppmärksamma och bekräfta när arbetskamrater utfört ett bra arbete.

4.5 Prosocialt beteende inom organisationen

I intervjuerna med ledarna talade många om att de var lojala mot Coop och hade troligtvis inte bytt till konkurrenterna även om dessa erbjudit ett bättre belöningsystem. Då flertalet av ledarna arbetat inom Coop under väldigt lång tid ansåg de att det var onödigt att byta

organisation när man redan trivdes. Två utav respondenterna klargjorde även att de tyckte om Coops affärsidé och hur uppbyggnaden av koncernen såg ut.

”Coop investerar i butiker som kanske inte hade överlevt ifall organisationen såg annorlunda ut” – Ledare B

Här menade ledaren att butiker som fungerar mindre bra får chansen att förbättras istället för att de avvecklas direkt när lönsamheten minskar. Vidare menade man att Coops organisation ser annorlunda ut om man jämför med konkurrenter där det är privata ägare till butikerna.

Lojaliteten kunde enligt Ledare A medföra ett övertidsarbete, men menade även att övertiden kan vara nödvändig för att slutföra sina arbetsuppgifter. Det behövde dock inte ses som något jobbigt då kollegor på samma nivå även de arbetar mycket övertid. Kollegorna innebar en stor motivator för ledaren;

”Kollegor på samma nivå arbetar mycket övertid, vilket ökar känslan av samarbete. Vi kämpar på tillsammans och hjälper varandra” – Ledare A.

Ledare A talade om att övertiden motiverades utav kollegor, då de kämpar tillsammans och han förklarade detta som en typ av uppskattning mot varandra.

5. Analys

I detta kapitel analyseras det teoretiska och empiriska material som presenterats i tidigare kapitel. Vi ämnar tolka och utreda huruvida ledarnas obetalda övertid motiveras utav det icke finansiella belöningsystemet.

5.1 Belöningsystemens påverkan på respondenternas motivation

Spitzer (1996), Maslow (Fragar 1987) och Herzberg, Mausner och Snyderman (1993) talar för att lönsens motivationskraft i stor mån är begränsad. Lönen placerar sig längst ner i Maslows behovshierarki (Benson & Dundis 2003), vilket visar vad som krävs för att en individ skall kunna överleva. Alla respondenter ansåg att lönen är en nödvändighet och Ledare A och Ledare D var extra noga med att peka på att lönen är viktig och nödvändig, men att denne ofta ses som en självklarhet. Även Herzbergs tvåfaktor-teori talar för att lönen inte kan användas som incitament (Herzberg, Mausner & Snyderman 1993). Hygienfaktorn, vilken behandlar bland annat lönen, skall användas för att förhindra anställda att bli otillfredsställda (ibid). Respondenterna motiverades alla av någon form utav icke finansiell belöning vilket kan innebära att hygienfaktorn är tillräckligt tillfredsställd och att respondenterna därmed söker sig till motivationsfaktorn. Att respondenterna såg olika typer av icke finansiella belöningar som viktiga kan tänkas ha ett samband med att alla ledare var fast anställda inom organisationen. Deras upplevelser av att vara ledare kommer därför troligtvis inte från deras löner utan att själva arbetet i sig är belönande genom upplevelserna arbetet medför. Är anställningen säkrad kan man enligt både Maslows och Hertzbergs teorier koncentrera sig på mer motiverande faktorer.

Zani et al. (2011) menar att pengar och prestation endast har ett mindre samband och att pengar inte motiverar till att man arbetar hårdare och då flera av respondenterna nämnde att icke finansiella belöningsystem var det som motiverade mest har de antagligen rört sig ifrån hygienfaktorerna och söker motivation på högre nivåer. Till exempel så menade Ledare E att arbetskamraterna och roliga arbetsuppgifter var det som motiverade till att hon orkade arbeta övertid. Hon söker sig då troligtvis även högre i Maslows behovshierarki där steg tre bland annat behandlar relationerna till medarbetarna och arbetsförhållanden på arbetsplatsen (Benson & Dundis 2003), vilket Ledare E uttryckt sig vara nöjd med. Att Ledare E även innehar en ledarroll inom organisationen kan innebära att det femte steget i pyramiden till viss del blivit uppnått.

Flera av respondenterna ansåg dock att lönen var viktig, men började sedan förklara att till exempel uppskattning, ansvar och feedback även är betydande. Det kan enligt Svensson (2001) och Spitzer (1996) mena på att vissa finansiella belöningar kan bli en självklarhet och därför inte ses som ett incitament. Ledare F ansåg att chanserna till att kunna utvecklas var viktigare än att få en högre lön. Man menade också att även om lönen delvis motiverar så är den en självklarhet;

”... jag hade ju aldrig jobbat om jag inte fått betalt.” – Ledare F

Citatet ovan talar möjligtvis emot sig själv då vi tidigare påpekat att flertalet av ledarna arbetar övertid utan ersättning. Dock syftar Ledare F här endast på grundlönen och han menade att man inte hade arbetat 160 timmar i månaden utan någon lön alls. Övertiden ses istället som ett extra tillägg vilket i detta fall inte ger någon ersättning.

Detta kan även visa på att ledarna möjligen arbetar övertid enligt förväntningar från organisationen, och därmed utför dessa extra timmar på grund av detta. Ett fåtal respondenter talade för att organisationen aldrig tvingade dem att arbeta övertid, men att det självfallet fanns en förväntning om att detta skulle göras ifall det krävdes, vid bland annat storhelger eller arbetsintensiva dagar. I dessa fall kan det möjligen innebära att det inte är lönen som motiverar övertiden utan förhoppningar om uppmärksamhet från högre instanser, eller till och med rädsla för att inte göra ledningen nöjd med det arbete som utförs.

”Jag arbetar hårt för att komma vidare i karriären, Coop har gett mig chanser jag troligtvis inte fått någon annanstans” – Ledare F

Ledare F talade om att han hade börjat som butiksmedarbetare på Coop och att hans mål var att bli åtminstone butikschef. Han har utvecklats och stigit i karriären inom organisationen och den lojalitet som ledaren visat organisationen har uppmärksammats och belönats genom ökade karriärmöjligheter. Organisationens har i och med detta gett Ledare F chansen till att klättra högre på Maslows hierarki genom att motivera sin anställda. Ledare F kan därmed befinna sig i flertalet steg i Maslows hierarki i hans strävan att nå en högre ansvarspost. Han kan vara nöjd med de lägre stegen, då Ledare F menar att lönen inte är speciellt motiverande, och därför koncentrera sig på att bli mer nöjd med de övre stegen än vad denne är idag. I detta fall tenderar ledarens svar att visa att lönen inte är den viktigaste motivatorn. Ledare F har karriärmål som denne önskar uppnå och det kan därför vara troligt att feedback och liknande incitament är viktiga för att han skall kunna utvecklas. Får ledaren inte de möjligheter som krävs för detta motiveras han möjligen inte heller till att fortsätta nå sitt mål. Ifall ledaren är material för högre poster kan en utebliven utveckling därför även drabba organisationen som helhet, vilket sett ur organisationens långtidsperspektiv bör undvikas.

Respondenterna tog upp flertalet olika faktorer som påverkade deras övertidsarbete där de icke finansiella incitamenten var de som utmärkte sig mest. Att dessa typer av belöningar ansågs vara starka motivatorer var för oss ett sannolikt utfall eftersom flertalet icke finansiella belöningar tillfredsställer ett eller fler behov i Maslows behovshierarki samt att de klassas som motivationsfaktorer i Herzbergs tvåfaktor-teori. Ledare D talade till exempel för att feedback var en viktig motivator i det dagliga arbetet. Hon påpekade dock att organisationen hon arbetade inom inte använde sig utav detta på ett tillfredsställande sätt. I Maslows hierarki innefattar det fjärde steget bland annat feedback (Morgan 1999) och vi kan då anta att Ledare D kanske inte uppnått detta steg ännu. Dock kan hon trots det ha uppnått det sista steget, självförverkligande, vilket tillfredsställs av eget ansvar och utvecklingsmöjligheter (Benson &

Dundis 2003). Detta eftersom hon innehar en ledarposition med visst personalansvar och för att hon känner att hon utvecklas i sitt arbete.

Ledarna som arbetade mest obetald övertid var även de som menade att det delvis ingick i deras anställningskontrakt. Dock menade de vidare att det inte enbart var därför de arbetade övertid. Möjligen anser dessa ledare att en mindre omfattande övertid inte räknas som övertid överhuvudtaget. Detta skulle innebära att den individuella uppfattningen av övertiden och dess omfattning möjligen spelar stor roll hos de olika ledarna när de väljer att, i olika mån, arbeta obetald övertid vare sig den är indirekt eller direkt. För en individ som endast arbetar direkt övertid anses troligtvis individer som arbetar både indirekt- och direkt övertid som personer vilka arbetar mycket övertid. Dessa två individer kan ändå ha samma syn på sin egen övertid även om den ena de facto arbetar mer övertid än den andra. Empirin talar för att flertalet av ledarna ansåg övertiden som en investering i karriären och ifall båda ovan nämnda ledare önskar nå bättre positioner och signalerar detta genom sin obetalda övertid ser båda individer på den genom ett likvärt mål, men som nämnt ovan i olika omfattning. Huruvida ett mer eller mindre individanpassat belöningsystem kan främja övertidsarbetet och därmed även stimulera utveckling hos ledarna kan troligtvis beaktas inom organisationer av detta slag.

Att de ledare som arbetade mest övertid även var dem som förväntades göra detta uppmärksammar problematiken som uppkommer när man mäter fenomenet övertid. Ingår denna övertid i undersökningar gjorda av Statistiska Centralbyrån (SCB 2013a; SCB 2013b) kan man anse att denna källa är ofullständig då man möjligtvis är tvungen att särskilja på olika typer av övertid.

Enligt vår egen definition har dessa ledare utfört både indirekt och direkt övertid och kan därmed analyseras i enighet med våra teorier. Dock är det svårt att förklara ifall dessa individer kräver en högre grad utav motivation än en kollega som endast arbetar direkt övertid i mindre skala. Detta innebär att individer som arbetar både indirekt- och direkt övertid eventuellt kräver större doser av motivation för att kunna prestera, än dem som endast arbetar direkt övertid. Ifall detta är fallet, kan det krävas av organisationer att dela upp individer i kategorier där man vet vilka som kräver mer motivation än andra och därmed kunna effektivisera varje enskild individ.

Detta kan även förklaras till viss del då indirekt övertid i vissa sammanhang kan belönas med fler lediga dagar om året än vad de hade fått ifall de inte arbetat övertid. Det framkom även att den indirekta övertiden som existerade hos två av ledarna inte ingick i grundlönen utan endast ansågs förekomma på ett underliggande plan. Hade övertiden ingått i grundlönen medför inte detta att individen hade arbetat mer effektivt då lönen enligt Maslow och Hertzberg inte är en drivande motivator.

5.2 Respondenternas syn på motivation

Vi har utifrån våra intervjuobservationer observerat att ansvaret ledarna har över sin avdelning är en av de starkare motivatorerna och även en framstående anledning till varför ledarna arbetar övertid utan ersättning. Viljan att lämna sin station i gott skick och att utveckla den vidare är även anledningar till att arbeta övertid. Denna typ av motivation kan inte direkt hänföras till någon typ av belöningsystem såvida det inte är ledningen som planerat att ledarens frihet och ansvar skulle utveckla detta beteende. Med detta i åtanke kan det finnas fler anledningar än specifika och uttalade belöningar som motiverar ledarnas övertidsarbete. Möjligen tycker de att arbetet är så givande i sig att övertiden kan liknas vid att utöva en typ av hobby. De kanske har struliga familjeförhållanden och därför väljer att stanna på arbetsplatsen där man trivs och möjligen blir uppskattad av sina arbetskamrater. Att detta beteende skulle vara ett resultat av ett, från ledningen, väl utvecklat belöningsystem ser vi som både en möjlighet och en dröm tanke. Då flertalet icke finansiella belöningar uppfattas som väldigt individbaserade tolkas detta beteende inte härstamma från ett belöningsystem. Dock kan ledningen ha bra insyn hos sina anställda och därmed kan beteendets ursprung även komma från en väl avvägd belöning. I och med att belöningsystem är individuella för olika organisationer (Bator 2004) kan detta följaktligen vara ett resultat från organisationens belöningsystem vilket är gynnsamt både för medarbetaren och organisationen.

Uppskattning från arbetskamrater och bekräftelse av prestationer har av oss uppfattats som viktiga faktorer för att motivation till den obetalda övertiden skall kunna förekomma på arbetsplatsen. Denna typ av belöningar menar Hertzberg kan medföras av att respondenterna blivit tillfredsställda i deras arbete (Herzberg, Mausner & Snyderman 1993). Ledarna är enligt teorin och vår egen uppfattning nöjda med situationen på arbetsplatsen vilket även kan styrkas av Maslows behovsteori där vi anser att de grundläggande behoven hos ledarna (lönen, säkerheten och uppskattningen) anses vara tillgodosedda (Frager 1987). Koncentrationen på de belöningar vi uppmärksammade under intervjuerna medför att ledarna troligtvis kan befinna sig i något av de högre stegen i Maslows hierarki.

Stegen vi finner i mitten av Maslows hierarki och i Herzbergs motivationsfaktorer var faktorer som borde vara tillfredsställda för att motivation hos flertalet av ledarna skulle kunna existera. Vi fann att vissa ledare ansåg att ett övertidsarbete inte skulle vara möjligt ifall det inte fanns någon typ av motivator att luta sig tillbaka på. Motivationen har enligt studien nära kontakt med trivseln på arbetsplatsen och Ledare D menade att man arbetar mer övertid ifall man är motiverad och trivs på arbetsplatsen.

Studien har även påvisat att flertalet av våra respondenter arbetar någon form av obetald övertid och Anger (2008) menar att en individ kan bistå med extra arbetstid i hopp om att i framtiden få tillgång till högre position eller bättre belöningar. Vi har funnit att det, hos våra respondenter, finns ett starkt samband mellan övertidsarbetet och karriären. Alla respondenter ansåg att den obetalda övertiden kunde ses, helt eller delvis, som en karriärsinvestering. Under intervjuerna var detta ett, av ledarnas tycke, intressant ämne och det diskuterades mycket om karriären.

Intresset ledarna visade för diskussionen om karriärer och möjligheterna till detta kan innebära att övertiden inte ses som något ansträngande, utan att det istället tillför ledaren nya kunskaper för att kunna utvecklas snabbare. Vidare fann vi att en del av ledarna ansåg att högre chefer var det som motiverade den obetalda övertiden och en av dessa ledare menade att övertiden inte sågs som en belastning ifall högre chefer uppmärksammade det i någon grad. Den obetalda övertiden kan därför tolkas som ett sätt att visa upp sig inför högre chefer och kan vara ett, utav flera, incitament för att fortskrida i karriären. Det är här därför intressant att beakta ifall det är belöningar som medför att Ledare F arbetar obetald övertid eftersom han önskar gå vidare inom karriären, vilket är klargjort från empirin. Möjligen uppfattas inte Ledare F's chefers uppmärksamhet som samma typ av belöning som dessa avsett. Detta innebär att ledaren möjligen blir motiverad att fortsätta arbeta obetald övertid, men det behöver ej betyda att cheferna har någon tanke på att låta ledaren utvecklas eller få tillgång till högre positioner. Cheferna vill möjligen endast påvisa att arbetet var väl utfört och att de var nöjda med prestationen. Detta borde i längden kunna skada organisationen ifall ledarens motivation försvinner då han känner sig missvisad och besviken för att han inte fick tillgång till den högre positionen som eftersträvades.

Övertiden kan här även tolkas som att ledarna är mer eller mindre tillfredsställda i deras mål att uppnå personlig tillfredsställelse, som vi finner i toppen av Maslows hierarki. Vi tyder övertiden i karriärssammanhanget som att ledarna delvis söker sig högre i hierarkin, genom att försöka nå en bättre tjänst, men även att det inte är finansiella belöningar som styr ledarnas huvudsakliga motivation till att uppnå målen. Enligt vår uppfattning förklarade inte ledarna sina löner som ett tillräckligt incitament för att kunna utvecklas inom organisationen. De icke finansiella belöningsystemen talar för att möjligheter till utveckling är en typ av incitament och studien påvisar att övertiden kan ses som ett resultat av den motivation ledarna innehar för att nå sina mål. Ledare F talade om att Coop faktiskt givit honom chanser att utvecklas och övertiden kan här ses som ett möjligt resultat av ett tillämpat belöningsystem. Vi ser därmed ett möjligt samband mellan den obetalda övertiden och belöningsystemet.

Uppfattningen av att flertalet av ledarna ansåg att den obetalda övertiden sågs som ett sätt att fortskrida i karriären och inställningen till att arbeta övertid av just denna anledning tolkades av oss som offensivt mot dem som väljer att inte arbeta obetald övertid. Ledare C och Ledare D menade att den obetalda övertiden påvisade att man var villig att satsa på sitt arbete, vilket kan tydas som att de ledare som inte arbetar övertid inte heller kan ta sig vidare i karriären. Ledare D sade som nämnt tidigare;

”Den [Övertiden] betyder att man är villig att arbeta” – Ledare D

Övertiden ter sig för dessa ledare vara en fråga om att hävda sig där den som arbetar mycket övertid även är den som ger mest för organisationen. Rivalitet och avundsjuka skulle här kunna leda till att gruppträck uppstår och att andra ledare och medarbetare känner sig tvungna att bistå med extra arbetstid. Är detta fallet befinner sig de ”utpekade” ledarna inte längre i de högre stegen i Maslows hierarki utan försöker ta sig dit och skapa acceptans hos sina kollegor.

Ledare H var dock den enda ledare som ansåg att övertiden inte längre sågs som en investering i karriären. Vi finner det möjligt att Ledare H redan klättrat i karriären till en plats där han är nöjd och därmed väljer att koncentrera sig andra faktorer som motiverar honom. Han nämnde bland annat att familjen numera var det viktigaste och att övertiden därför inte ansågs vara givande. Sett ur Maslows hierarki kan ledaren uppnått det högsta steget där han vet vad han vill med sin position och är självsäker i sitt arbete (Benson & Dundis 2003), vilket kan innebära att denne inte längre behöver använda övertid för att lära sig nya saker eller påvisa sina kunskaper för organisationen.

I toppen av Maslows behovshierarki finner vi det man kallar självförverkligandet där arbetet innebär en stor del av individens liv (Morgan 1999). Det faktum att våra respondenter motiveras till att arbeta obetald övertid i olika omfattning kan tolkas genom att deras motivationsnivåer är olika och de därmed befinner sig i olika steg i behovshierarkin. Möjligen är de olika ledarna mer eller mindre nöjda med stegen de befinner sig på och därmed också arbetar mer eller mindre övertid. Att arbetet innebär en stor del av ledarens liv bör den obetalda övertiden kunna påvisa då ledaren ger upp sin egentid för att kunna bistå med energi till organisationen. Detta motiveras, som nämnt ovan, av olika faktorer men det framstår att det mestadels är motivationsfaktorerna (Herzberg) och de högre stegen i Maslows behovshierarki, som framhävs av respondenterna.

5.3 Prosocialt beteende inom organisationen

Då prosocialt beteende bland annat fokuserar på de anställdas handlade vilka går utanför deras avtalade arbetssysslor (Desivilya, Sabag & Ashton 2006) bör en obetald övertid kunna tolkas som just detta. Övertiden går mestadels utanför våra respondenters avtalade arbetssysslor även om ett fåtal av dem förklarar att övertid delvis innefattas i deras arbetsuppgift, om än outtalat. Den obetalda övertiden skulle kunna jämföras med ett frivilligt arbete, vilka ledarna bistår organisationen med och Katz (1964) menar att frivilligt arbete kan innebära någon typ av prosocialt beteende.

Vi fann i vår studie att ledarna ansåg sig själv vara lojala mot Coop vilket Staw (1983) menar kan vara ett prosocialt beteende mot organisationen som helhet. Ledarna ger upp sin egentid för att hjälpa organisationen att nå sina mål genom deras egen vilja att bland annat utveckla sina avdelningar och slå föregående års resultat. Som nämnt tidigare är övertiden ett resultat utav ledarnas olika motivationsfaktorer men kan enligt oss även hänvisas till det prosociala beteendet.

Det faktum att ledarna vill utvecklas och dessutom är intresserade av att investera i sina karriärer kan dock tala emot det prosociala beteendet. Ändock vill vi framhäva att övertiden kan påverka organisationen positivt och hjälpa den att nå sina mål.

Ledare F talade för att övertiden är en investering i karriären och menade att;

”Övertiden används för att utföra det där lilla extra som visar att man bryr sig om det man gör” – Ledare F

Det innebär att även om tanken om karriär är en självisk avsikt, kan den för organisationen uppfattas som prosocial då ledaren uppoffrar tid för att avdelningen skall vara i bra skick. Tvåfaktor-teorin talar för att karriärmöjligheter är en motivationsfaktor (Herzberg, Mausner & Snyderman 1993) och det är därför möjligt att de ledare som arbetar övertid vill uppnå en personlig tillfredsställelse. Även detta innebär att ledarna endast arbetar för sina egna syften.

Vår studie visar att samarbetet och uppskattningen är en viktig faktor för att motivation ska kunna existera. Samarbete kan innebära att ledarna beter sig prosocialt mot varandra. Ledare A talade för att det var samarbetet mellan kollegorna som motiverade övertidsarbetet då även dessa arbetade övertid. Beteendet motiverade således övertiden. Vi fick däremot inget givet svar på ifall övertiden endast berodde på att han var mottagare av ett prosocialt beteende eller om det var ett resultat av gruppsyck från de andra ledarna eller en högre ledare. Ett gruppsyck skulle därmed tala emot att samarbetet och uppskattningen är prosocialt. Dock kan det ändå tolkas som prosocialt mot organisationen även om det inte förefaller på individnivå.

5.3.1 Icke finansiella belöningsystem och prosocialt beteende

Det prosociala och dess altruistiska ansats talar för att detta begrepp och de icke finansiella belöningarna har ett samband. Då de icke finansiella belöningarna koncentrerar sig på individens välmående passar troligtvis det prosociala beteendet eminent att använda som motivator inom en organisation. Ledare A talade om att övertiden motiverades utav kollegor, då de kämpar tillsammans och Ledare A förklarade detta som en typ av uppskattning mot varandra. Uppskattningen kan av oss tolkas som en typ av belöning och fungerar enligt Herzberg, Mausner & Snyderman (1993) utmärkt som motivator. Dock kan uppskattningen mot kollegorna även uppfattas som ett prosocialt beteende, vilket visar på ett samband mellan denna typ av belöningar och det prosociala. Vidare menar Zani et al (2011) att icke finansiella belöningar kan skapa lojalitet och engagemang för organisationen. Då flertalet av respondenterna förklarade sin lojalitet mot Coop kan detta ha skapats utav specifika belöningar. Belöningar uppfattas dock individuellt och det kan vara svårt att påvisa exakt vilka belöningar som påverkar lojaliteten. Vi menar dock att empirin talar för att lojaliteten växer fram av ledarnas, delvis, prosociala beteende gentemot varandra, vilket ses ur det faktum att ledarna trivs på arbetsplatsen och uppskattar sina medarbetare.

Ledare med andel av indirekt övertid var möjligen inte heller dem som arbetade övertid av en prosocial anledning utan gjorde detta för att det fanns ett krav från organisationen. Dessa individer ger fortfarande upp egentid och agerandet kan vara prosocialt ifall dessa, även under krav, lägger sin själ för att kunna hjälpa organisationen att utvecklas, möjligen genom att dela med sig av kunskaper och erfarenheter till nya medlemmar.

6. Slutsatser

Följande kapitel har för avsikt att besvara frågeställningen: Varför arbetar ledare obetald övertid och hur motiveras det av de icke finansiella belöningsystemen som existerar på arbetsplatsen? Vi kommer även i detta kapitel att beskriva vad vi har kommit fram till tidigare i uppsatsen samt avsluta med att ge förslag på vidare forskning inom detta område.

6.1 Slutsats

Syftet med studien var att undersöka varför ledare arbetar obetald övertid och ifall icke finansiella belöningsystem kunde motivera denna typ av arbete samt att redogöra för andra drivkrafter som får ledarna att arbeta mer än normal arbetstid. Studien visar att övertiden existerar i olika mån, att övertiden är obetald och motiveras på grund av åtskilliga anledningar. Studien visar även att ledarna vilka innehade mer ansvar var de som arbetade flest obetalda övertidstimmar.

Den obetalda övertiden hos ledarna kunde motiveras av ett flertal olika anledningar. Uppskattning och utvecklingsmöjligheter var återkommande uppfattningar vad som ansågs kunna motivera en individ till både prestation och övertidsarbete. Lönen är hos ledarna en viktig faktor som skapar trygghet och med den säkrad kan koncentrationen överföras till mer motiverande beståndsdelar i arbetssituationen. Maslows behovshierarki menar att lönen tillfredsställer de första stegen i hierarkin och när dessa är tillgodosedda kan en individ söka andra motivationskrafter (Benson & Dundis 2003). Vidare kan det tredje steget, de sociala behoven, tillfredsställas med hjälp av bra kontakt med medarbetare och chefer (ibid), vilket flera av respondenterna ansåg var en stark motivator. Det fjärde steget, självkänsla, uppnås genom uppskattning och feedback (Morgan 1999), vilket var viktigt för flera av respondenterna, men som Ledare D nämnde var det inget som fungerade på hennes arbetsplats. Flera av respondenterna kan även anses ha uppnått det sista steget, självförverkligande, vilket tillfredsställs av eget ansvar och utvecklingsmöjligheter (Benson & Dundis 2003). Detta bland annat eftersom de innehar en ledarposition med visst personalansvar och för att de känner att de utvecklas i sitt arbete.

Att lönen var en viktig motivator för ledarna var delvis väntat, dock misstänkte vi att den inte skulle uppfattas som en belöning. Detta bland annat för att vi själva inte uppfattar lönen som en belöning men även för att man som anställd troligtvis förväntar sig att man ska få en lön för sitt arbete. En belöning kan istället uppfattas som något som ges till en individ ifall denne gjort ett extra bra arbete medan en lön är något man får in på kontot varje månad så länge man sköter sina arbetsuppgifter korrekt.

Det existerar dock faktorer som kan tolkas som att det inte endast behöver vara ett belöningsystem som påverkar motivationen till den obetalda övertiden. Vi tror att den obetalda övertiden delvis kan hänföras till att dagligvaruhandeln är ett serviceyrke och att när man som ledare har ansvar över en speciell avdelning väljer man att inte gå hem förrän man är nöjd med sitt arbete och sin avdelning. Arbetet är så pass skiftande att man inte vet om man

kan påbörja där man avslutande dagen innan vilket gör att man avslutar pågående projekt innan man går för dagen. Vi uppfattade även känslor av att arbetet ansågs roligt och utmanade vilket kan medföra att övertiden därmed inte ses som något påfrestande utan istället något välkommet.

Det faktum att ett par ledare även hade övertid som ingick i positionen medförde att det fanns andra tolkningsmöjligheter av den indirekta övertid som blev funnen. Misstankar finns att det krävs högre motivationskrav ifall dessa individer även skall arbeta direkt övertid. Detta kan innebära att organisationen måste ha god vetskap om hur de skall agera för att kunna bistå med tillräcklig motivation för att alla medlemmar i organisationen skall kunna prestera effektivt.

Utvecklingsmöjligheterna var enligt flertalet ledare en viktig beståndsdel till att övertidsarbetet förekom, men även positionen och uppmärksamheten från högre instanser var faktorer som påverkade detta. Ovanstående motivationsfaktorer kan vara ett resultat från en effektiv tillämpning utav ett effektivt belöningsystem och respondenterna talade för att icke finansiella belöningar kunde medföra att man trivdes på arbetsplatsen och att man därmed orkade arbeta obetald övertid.

Vi anser att vår studie delvis kan förklara den obetalda övertiden som ett resultat av motivation från icke finansiella belöningsystem. Ledarnas beteenden och olika uppfattningar medför en diversifierad syn på belöningar som motivator men det ter sig som att de icke finansiella belöningarna påverkar motivationen. Flera av respondenterna ansåg även att nöjda kunder och tillfredställande arbetsuppgifter var exempel på faktorer som motiverade dem i det dagliga arbetet vilket var en kompletterande motivator till att arbeta obetald övertid. Här var även karriärsmålen en viktig faktor att beakta och denna kunde inte till fullo förklaras som ett resultat av ett belöningsystem. Vi bedömer även att respondenterna i vår studie alla har uppnått hygienfaktorn i Herzbergs tvåfaktor-teori i och med att de är nöjda med sin lön och att de strävar efter motivationsfaktorer såsom uppskattning, feedback och chans till utveckling etc. Vi anser också att ledarna har nått högt i Maslows behovshierarki då vissa har nått högsta steget i pyramiden och andra är på väg dit. Det var bland annat ledare som var nöjda med sin position, lönen och arbetsuppgifter vilket kan tolkas som att han uppnått självförverkligande. Dock fanns det även ledare som fortfarande strävade uppåt i pyramiden.

Vi anser dock att det är viktigt för en organisation att kunna utforma ett belöningsystem som innehåller flera varierande typer av belöningar eftersom olika individer motiveras utav olika faktorer. Ett belöningsystem som de anställda förstår och uppskattar kan även anses vara en fördel för att uppnå högsta effektivitet inom organisationen.

6.2 Kritik till eget arbete

Vi valde detta ämne och frågeställning då vi fann det intresseväckande. Vi vill framhäva att det kan finnas flera aspekter som kan vara intressanta att undersöka men vi var tvungna att begränsa oss bland annat på grund utav den korta tidsramen. Vi är medvetna om att vår avgränsning till Coop inte visar generellt hur mycket alla ledare arbetar obetald övertid eller hur beteendet påverkas utav olika sorters belöningsystem. Vi är även medvetna om att vårt material som samlats in genom intervjuer inte kan svara för hela organisationen utan måste ses som subjektiva åsikter av ett fåtal respondenter.

6.3 Förslag till vidare forskning

Övertiden i det svenska samhället har under en tid ökat och det är framförallt den obetalda övertiden som ökar. Detta innebär att organisationer kan behöva motivera sina anställda för att dessa skall trivas på arbetsplatsen och därmed även prestera sitt högsta även ifall de arbetar obetald övertid. Vår studie visar att de icke finansiella belöningsystemen kan motivera en ledare att arbeta obetald övertid och visar även att ledarna gör detta av fri vilja. En brist i studien är dock att vi inte kunde påvisa ifall de icke finansiella belöningarna inom organisationen är medvetet eller omedvetet utövade. Detta medför en möjlig ansats att undersöka ovanstående för att organisationer lättare skall kunna använda de icke finansiella belöningsystemen som styrmedel inom dagligvaruhandeln. Undersökningen kan dock behöva göras inom andra organisationer inom samma bransch då Coops organisationsuppbyggnad är unik med det medlemsägda konceptet. Det skulle därför vara intressant att även undersöka ifall resultatet efterliknas inom andra organisationer inom dagligvaruhandeln.

Denna studie grundar sig mestadels i ledarnas åsikter och värderingar och är därmed sett ur medarbetarens perspektiv. En vidare utveckling skulle därför kunna vara att man undersöker belöningsystemens utövning från organisationens perspektiv och hur den gör för att hantera och motivera sina anställda.

Referenser

- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur
- Andersen, Ib (2012) Den uppenbara verkligheten: om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur
- Anger, Silke (2008) Overtime work as a signaling device. *Scottish Journal of Political Economy* 55(2) pp. 167-189.
- Arbetsmiljöverket (2013) *Övertid*. Tillgänglighet via internet: <http://www.av.se/lagochratt/atl/kapitel03.aspx>. Datum för åtkomst 2013-09-02.
- Armstrong, Michael (2002) *Employee reward*. 3.uppl. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Arnold, John & Randall, Ray et al (2011) *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5.uppl. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education/Prentice Hall
- Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningssystem: två fallstudier om effekter av belöningssystem som styrmedel. Lic.-avh. Stockholm: Handelshögskolan
- Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullén, Håkan (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. 4.uppl. Malmö: Liber
- Bator, Kenneth C. Which Incentives Work? Depends on Who's Incented. *The Credit Union Journal* 8(13) p. 4
- Benson, Suzanne G. & Dundis, Stephen P (2003) Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of Nursing Management* (11) pp. 315-320
- Brief, Arthur P. & Motowidlo, Stephan J. (1986) Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review* 11(4) pp. 710-725.
- Desivilya, Helena Syna, Sabag, Yoav & Ashton, Efrat (2006) Prosocial tendencies in organizations: The role of attachment styles and organizational justice in shaping organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Analysis* 14(1) pp. 22-42
- Eisenberger, Robert, Rhoades, Linda & Cameron, Judy (1999) Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology* 77(5) pp. 1026-1040
- Engelhart, Thomas (2012) *En miljard till Coops medlemmar* (Coop Pressmeddelande 2012-02-07) Tillgänglighet via internet: <http://feed.necision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/18/4F/32/wkr0006.pdf>. Datum för åtkomst 2013-05-15.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2006) *Organisation och organisering*. 2. uppl. Malmö: Liber
- Fragar, Robert (Red.) (1987). *Motivation and personality*. 3.uppl. (Orginalförfattare Abraham H. Maslow) New York: Harper & Row
- Frank, Johan, Fredholm, Peter & Johansson, Niclas (2000) *Belöningssystem för personal i kunskapsföretag*. Uppsala: Univ., Företagsekonomiska institutionen

- Grant, Adam M (2008) Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology* 93(1) pp. 48-58
- Hackman, J. Richard & Oldham, Greg R. (1980) *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Handelsanställdas förbund (2011) *Vem kan bli medlem?* Tillgänglighet via internet: <http://handels.se/bli-medlem/ga-med-i-handels/>. Datum för åtkomst 2013-05-08.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch (1993) *The motivation to work*. New Brunswick, N.J: Transaction
- Howard, Jack L. (2008) The use of non-monetary motivators in small business. *The Entrepreneurial Executive* 13 pp. 17-29.
- Hulin, Charles L. & Smith, Patricia Cain (1965) A linear model of job satisfaction. *The journal of applied psychology* 49(3) pp. 209-216.
- Hume, David A. (1995) *Reward management: employee performance, motivation and pay*. Oxford: Blackwell Business
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. 3.uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kaplan, Robert S & Atkinson, Anthony A. (1998) *Advanced management accounting*. 3.uppl. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall
- Katz, Daniel (1964) The motivational basis of organizational behaviour. *Behavioral Science* 9(2) pp. 131-146.
- Kessler, Ian (2001) Reward System Choices, in Storey, John (ed.) *Human resource management: a critical text*. 2.uppl. London: Thomson Learning, pp. 206-229
- KF (Kooperativa förbundet) (2013a) *Tillsammans kan vi - Är du med på schyst konsumtion?*. Tillgänglighet via internet: https://www.coop.se/Global/KF/H%C3%A5llbar%20utveckling/KF_POP_FINAL_uppslag.pdf. Datum för åtkomst 2013-05-13.
- KF (Kooperativa förbundet) (2013b) *Verksamhetsberättelse 2012*. Tillgänglighet via internet: http://www.coop.se/Global/KF/Finansiell%20information/KF_AR12_sv.pdf. Datum för åtkomst 2013-05-13.
- Kohn, Alfie (1993) Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review* 71(5) pp. 54-63
- Kollega.se (2006) *Arbetstiden har gränser – även om du inte får övertidsersättning*. Tillgänglighet via internet: <http://www.kollega.se/index.cfm?c=6719>. Datum för åtkomst 2013-09-02.
- Krag Jacobsen, Jan (1993) *Intervju: konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur
- Ledarna (2012) *Så belönas ledarskap*. Stockholm: Ledarna (Ledarnas rapport om chefslöner 2012) Tillgänglighet via internet: http://www.ledarna.se/Documents/Rapporter/Lonestatistik/rapport_om_chefsloner_2012.pdf. Datum för åtkomst 2013-04-15.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 3.uppl. Lund: Studentlitteratur

- Manpower Group (2011) *Manpower Work Life Rapport 2011*. Tillgänglighet via internet: http://www.manpowergroup.se/PageFiles/700/111221_granslosa_arbetsplatsen_sverige.pdf. Datum för åtkomst 2013-04-17.
- Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur
- Opsahl, Robert L. & Dunnette, Marvin D. (1966) The role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bulletin* 66(2) pp. 94-118.
- Paul, Ann-Sofie & Alm, Ove (1991) *Belöningar och belöningsystem*. SPFs: Skriftserie.
- Pfeffer, Jeffrey (1998) Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review* pp. 109-119.
- Purushotham, Daniel P. (2009) Compensation and Benefits: Theory to Practice. *Northeast Business & Economics Association* pp. 177-179.
- Ryen, Anne (2004). Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier. 1.uppl. Malmö: Liber ekonomi
- SCB (Statistiska Centralbyrån) (2004) Fler arbetar övertid. *Välfärd*. Nr 4, p. 23. Tillgänglighet via internet: http://www.scb.se/statistik/_publikationer/BE0801_2004K04_TI_10_A05ST0404.pdf. Datum för åtkomst 2013-04-10.
- SCB (Statistiska Centralbyrån) (2013a) *Tilläggsstabeller 4:e kvartalet 2011*. Tillgänglighet via internet: http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____226443.aspx. Datum för åtkomst 2013-04-17.
- SCB (Statistiska Centralbyrån) (2013b) *Tilläggsstabeller 4:e kvartalet 2012*. Tillgänglighet via internet: http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____226443.aspx. Datum för åtkomst 2013-04-17.
- SCB (Statistiska Centralbyrån) (2013c) *Arbetskraftsundersökningarna (AKU)*. Tillgänglighet via internet: http://www.scb.se/Pages/ProductDocumentations____23274.aspx. Datum för åtkomst 2013-05-27.
- Scheuer, Steen (2000) *Social and Economic Motivation at Work*. Copenhagen: Business School Press
- Shamir, Boas (1991) Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organizations Studies* 12(3) pp. 405-424.
- Smith, C. Ann, Organ, Dennis W. & Near, Janet P. (1983) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68(4) pp. 653-663.
- Smitt, Raoul et al. (2002). *Belöningsystem: nyckeln till framgång*. 1.uppl. Stockholm: Norstedts juridik
- Sorauren, Ignacio Falgueras (2000) Non-Monetary Incentives: Do People Work Only For Money? *Business Ethics Quarterly* 10(4) pp. 925-944
- Spitzer, Dean R. (1996) Power Rewards: Rewards That Really Motivate. *Management Review*. 85(5) pp. 45-50.
- Staw, Barry M. (1983) Motivation Research Versus the Art of Faculty Management. *Review of higher education* 6(4) pp. 301-321.
- Svedberg, Lars (2012) *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. 5.uppl. Lund: Studentlitteratur

- Svensson, Arne (2001) *Belöningsystem*. Stockholm: KFS företagservice
- Thorpe, Richard & Homan, Gill (2000) *Strategic reward systems*. Harlow: Financial Times
- Tonnquist, Bo (2012) *Projektledning*. 4. uppl. Stockholm: Sanoma utbildning
- Vroom, Victor Harold (1995). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass
- Yin, Robert K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Zani et al. (2011) Comparing the impact of financial and non-financial rewards towards organizational motivation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(4) pp. 328-334.

Bilagor

Bilaga 1, Intervjuguide

- Kort presentation av oss
 - Syftet med uppsatsen
1. Vad har Ni för befattning på arbetsplatsen?
 2. Hur länge har Ni haft denna befattning?
 3. Hur länge har Ni arbetat inom Coop totalt sett?
 4. Har Ni uppmärksammat belöningsystemen som finns tillgängliga på arbetsplatsen? Och i så fall, vilka?

(Förklaring ges till respondenten om vad som är icke finansiella och finansiella belöningsystem.)

5. Har Ni efter förklaring av begreppet uppmärksammat belöningsystemen som finns tillgängliga på arbetsplatsen?
6. Är det samma belöningsystem för alla anställda?
7. Vad ger belöningsystemet Er? Motiverar det Er att arbeta hårdare eller att stanna kvar inom organisationen?
8. Vad tycker Ni motiverar Er mest, ett finansiellt eller ett icke finansiellt belöningsystem?
9. Har Ni någon gång blivit tillfrågad hur Ni vill att belöningsystemet skall utformas?
10. Tycker Ni att belöningsystemet på arbetsplatsen fungerar väl?
11. Spelar belöningsystemet stor roll för Er i det dagliga arbetet?
12. Arbetar Ni övertid och i sådana fall i vilken omfattning?
13. Hur mycket av övertiden får Ni ersättning?
14. Vad motiverar Er att arbeta utan ersättning?

15. Ser Ni övertiden som en investering i karriären?
16. Ser Ni en koppling mellan Er motivationsnivå och Ert övertidsarbete?
17. Ser Ni en koppling mellan Er motivationsnivå och arbetsplatsens belöningssystem?
18. Blir Ni motiverad av de icke finansiella belöningarna som finns på Er arbetsplats?

Bilaga 2, Övertid 2011 kvartal 4

Övertid 2011Q4.xls

Kön	1000-tal				1000-tal timmar per vecka		
	Samtliga Anställda	Anställda som arbetat:		Övertid totalt	Övertids-timmar med ersättning	Övertids-timmar utan ersättning	Övertids-timmar totalt
Näringsgren	(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	(7)	(8)
Båda könen							
Jordbruk, skogsbruk o fiske	37,4	7,0	0,5	7,3	56	4	60
Tillverkning o utvinning, energi o miljö	572,8	105,2	24,2	128,3	633	147	781
<i>Tillverkning av verkstadsvaor</i>	269,6	47,6	12,8	59,9	301	91	392
Byggverksamhet	250,7	42,3	7,0	48,7	318	47	364
Handel	485,5	72,1	28,7	100,1	504	244	748
Transport	216,7	39,5	5,2	44,4	234	43	278
Hotell och restaurang	117,3	12,9	1,2	13,9	98	10	107
Information och kommunikation	169,4	24,9	15,1	39,2	168	108	276
Finansiell verksamhet, företagstjänster	640,8	95,2	39,8	133,4	585	269	854
Offentlig förvaltning m.m.	276,3	35,3	9,4	43,7	199	60	259
Utbildning	502,5	53,4	28,6	79,6	218	178	397
Vård och omsorg	697,4	99,3	15,6	111,6	516	82	598
Personliga och kulturella tjänster	166,6	21,6	6,7	27,7	136	53	189
Uppgift saknas	11,1	0,9	0,4	1,3	8	2	10
Summa	4 144,4	609,4	182,3	779,1	3 674	1 248	4 922

(SCB 2013a)

Bilaga 3, Övertid 2012 kvartal 4

Övertid 2012Q4.xls

Kön	1000-tal			1000-tal timmar per vecka			
	Samtliga Anställda	Anställda som arbetat:		Övertid	Övertids-	Övertids-	
Näringsgren	(1)	Övertid med ersättning (2)	Övertid utan ersättning (3)	totalt (4)	timmar med ersättning (6)	timmar utan ersättning (7)	timmar totalt (8)
Båda könen							
Jordbruk, skogsbruk o fiske	36,8	6,9	1,3	8,0	60	6	66
Tillverkning o utvinning, energi o miljö	545,1	91,0	23,8	113,6	507	174	681
<i>Tillverkning av verkstadsvaror</i>	261,4	44,9	11,8	56,4	234	79	313
Byggverksamhet	253,7	40,3	10,3	50,0	300	68	367
Handel	476,3	75,4	32,7	106,4	460	234	694
Transport	221,1	43,2	7,3	50,3	243	44	287
Hotell och restaurang	124,1	15,1	2,3	17,3	125	18	144
Information och kommunikation	175,2	22,7	16,3	38,6	140	110	251
Finansiell verksamhet, företagstjänster	639,5	97,5	55,9	150,5	630	415	1 044
Offentlig förvaltning m.m.	289,8	39,0	11,9	49,8	227	78	304
Utbildning	511,4	62,1	38,2	97,1	256	245	501
Vård och omsorg	688,4	103,5	17,9	118,2	586	117	703
Personliga och kulturella tjänster	176,1	19,9	7,4	26,7	119	60	179
Uppgift saknas	14,1	1,5	1,2	2,7	13	11	24
Summa	4 151,5	618,3	226,4	829,2	3 667	1 578	5 245

(SCB 2013b)