



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# **Hur CSR kan bidra till skapandet av motivation hos anställda**

- En fallstudie av livsmedelsbutiken ICA Torgkassen i Uppsala

How CSR can contribute to the creation of motivation among employees  
- A case study of the grocery store ICA Torgkassen in Uppsala

*Fredrik Engström, Marcus Höök & Carl Österman*

**Hur CSR kan bidra till skapandet av motivation hos anställda**

- En fallstudie av livsmedelsbutiken ICA Torgkassen i Uppsala

How CSR can contribute to the creation of motivation among employees

- A case study of the grocery store ICA Torgkassen in Uppsala

*Fredrik Engström, Marcus Höök & Carl Österman*

**Handledare:** Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Carl Johan Lagerkvist, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi C

**Kurskod:** EX0538

**Program:** Agronomprogrammet - ekonomi

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2014

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 876

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** motivation, empowerment, CSR, miljö, miljöarbete, livsmedel,  
livsmedelsbutik, medarbetare



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Författarnas tack

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Johan Gaddefors, docent i företagsekonomi vid Sveriges lantbruksuniversitet, för det stöd och den vägledning vi fått under arbetets gång. Vidare vill vi tacka Petra Flygare, delägare på ICA Torgkassen i Uppsala, för sitt trevliga bemötande och den tid hon har avsatt för våra intervjuer. Vi vill också tacka de anställda som utgjorde fokusgrupperna vilka intervjuades på företaget. Slutligen vill vi passa på att tacka de närstående som har hjälpt till med korrekturläsning samt bidragit med värdefull feedback under skrivandeprocessen.

Uppsala, den 2 juni, 2014

*Fredrik Engström, Marcus Höök & Carl Österman*

# Abstract

Increased environmental awareness has contributed to an increased demand for companies that take environmental responsibility. Studies show that companies that do this can take advantage of the environmental work in their communication towards the market. At the same time more and more studies indicate benefits companies can generate internally through environmental work. This study aims to examine how motivation can be created amongst employees in a grocery store with a clear CSR orientation to identify which role the CSR orientation plays in creating motivation.

The study has an inductive approach and is performed in a case study format where ICA Torgkassen in Uppsala is an appropriate company due to its successful history of CSR initiatives. Company employees are interviewed in focus groups, and the material from these interviews form the basis for choice of theory and subsequently the analysis. The interviews reveal what respondents generally appreciate at work and specifically how they relate to the company's environmental efforts.

The theoretical framework is based on an integration of the CSR concept in motivation theory. Motivation is described from Deci and Ryan's (2000) division of extrinsic and intrinsic motivation. To further explain how intrinsic motivation can result from CSR, Thomas and Velthouse's (1990) explanation of the concept of employee empowerment is used. The study identifies two main motivators that are strengthened as a result of environmental activities: sense of meaningfulness and competence.

# Sammanfattning

En ökad miljömedvetenhet har bidragit till en ökad efterfrågan på företag som tar miljöansvar. Studier visar att företag som gör detta kan dra nytta av miljöarbete i sin kommunikation mot marknaden. Samtidigt visar allt mer forskning olika fördelar som företag kan skapa internt genom miljöarbe. Denna studie syftar till att undersöka hur motivation kan skapas hos anställda i en livsmedelsbutik med tydlig CSR-inriktning för att identifiera vilken roll CSR-inriktningen spelar i skapandet av motivation.

Studien har en induktiv ansats och utförs i fallstudieformat där ICA Torgkassen i Uppsala står som fallföretag. Detta eftersom företaget har en historik av framgångsrika CSR-initiativ. Företagets anställda intervjuas i fokusgrupper och materialet från dessa intervjuer ligger till grund för val av teori och sedermera den analys som utförs. Under intervjuerna framkommer vad respondenterna generellt värdesätter i arbetet och mer specifikt hur de förhåller sig till företagets miljöarbete.

Det teoretiska ramverk som används bygger på en kombination av CSR-begreppet och motivationsteori. Motivation beskrivs utifrån Deci och Ryans (2000) uppdelning av yttre och inre motivation. För att vidare förklara hur inre motivation kan uppstå till följd av CSR-arbete används Thomas och Velthouses (1990) förklaring av begreppet employee empowerment. Studien identifierar två huvudsakliga motivationsfaktorer som stärks till följd av miljöarbetet: känsla av meningsfullhet och kompetens.

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM .....	2
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGOR.....	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	2
1.5 UPPSATSENS STRUKTUR .....	3
<b>2 TEORI</b> .....	<b>4</b>
2.1 DEFINITION AV CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY .....	4
2.2 TIDIGARE FORSKNING .....	5
2.3 MOTIVATIONSTEORI.....	6
2.3.1 Yttre motivation .....	7
2.3.2 Inre motivation .....	7
2.4 EMPLOYEE EMPOWERMENT.....	7
2.4.1 Mening.....	8
2.4.2 Kompetens .....	9
2.4.3 Själbestämmande .....	9
2.4.4 Påverkan.....	9
2.5 TEORETISK SYNTES .....	10
<b>3 METOD</b> .....	<b>12</b>
3.1 LITTERATURGENOMGÅNG .....	12
3.2 STUDIENS PROCESS – FRÅN EMPIRI TILL TEORI .....	12
3.3 VAL AV STUDIEFORM .....	13
3.3.1 Val av bransch och organisation.....	13
3.3.2 Val av intervjuobjekt.....	13
3.4 DATAINSAMLING.....	14
3.5 TROVÄRDIGHET .....	15
3.6 ETISK DISKUSSION.....	16
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>17</b>
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING .....	17
4.2 INTERVJUER MED MEDARBETARE .....	18
4.2.1 Yttre motivationsfaktorer.....	18
4.2.2 Inre motivationsfaktorer.....	18
4.3 SAMMANFATTANDE EMPIRI.....	21
4.3.1 Generella faktorer .....	21
4.3.2 Faktorer kopplade till miljöinriktningen .....	21
5.1 YTTRE MOTIVATION .....	22
5.2 INRE MOTIVATION .....	22
5.2.1 Mening.....	22
5.2.2 Kompetens .....	23
5.2.3 Själbestämmande och möjlighet att påverka .....	24
5.3 HUR CSR KAN BIDRA TILL SKAPANDET AV MOTIVATION HOS ANSTÄLLDA .....	25
<b>6 SLUTSATSER</b> .....	<b>26</b>
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	27

<b>REFERENSER</b> .....	<b>28</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>1</b>
BILAGA 1 – ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	1
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE MED ÄGARE .....	2
BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE MED MEDARBETARE .....	3





# 1 Introduktion

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till valt ämne. Därefter följer en teoretisk och empirisk beskrivning av problemet. Kapitlet avslutas sedan med en beskrivning av syfte, frågeställningar samt teoretiska och empiriska avgränsningar.

## 1.1 Bakgrund

Företag börjar i allt större utsträckning förstå vikten av att ta samhällsansvar och vilka fördelar ett sådant arbete kan medföra (www, ISO, 1, 2010). Globalisering, ett ökat intresse från intressenter, lättillgänglig information och krav på långsiktig hållbarhet är faktorer som medför en ökad press på att företag tar större ansvar och är mer transparenta (Amaladoss & Manohar, 2013). Dessa faktorer bidrar till att företag ofta tvingas tänka om när det gäller sina mål – det är inte längre fördelaktigt att uteslutande fokusera kring vinstmaximering (*ibid.*). Företag som arbetar med att ta samhällsansvar ser på företaget ur ett vidare perspektiv och strävar efter att verksamheten ska ha positiva effekter på den egna organisationen men också på samhället utanför (*ibid.*). På lång sikt är dessutom all företagsverksamhet beroende av hälsan på världens många ekosystem varför det ligger i företagets intresse att se till att utnyttjandet av dessa ekosystem sker på ett hållbart sätt (www, ISO, 1, 2010; Ammenberg, 2012).

Ett vanligt förekommande begrepp för att definiera företags samhällsansvar är Corporate Social Responsibility (CSR). Aktiviteter inom CSR grundas på frivillighet och är därmed inte lagstadgade (COM 2002:347). Begreppet är brett och delas ofta in i undergrupper beroende på vilken typ av ansvarstagande som diskuteras (Dahlsrud, 2008). Enligt Europeiska kommissionen rymmer begreppet tre dimensioner av ansvarstagande: ekonomi, samhälle och miljö (COM 2002:347).

Miljödimensionen av CSR har på senare tid fått allt mer uppmärksamhet. Detta till följd av en ökad miljömedvetenhet i samhället (Special Eurobarometer 365, 2011). Denna utveckling gör det möjligt för företag att profilera sig som klimatsmarta alternativ. I och med att miljömedvetenheten ökar blir även efterfrågan på information som säger något om klimatpåverkan från olika produkter större (YouGov, 2010). Ett sätt för företag att kommunicera sitt CSR-arbete kan därför ske genom olika certifikat och märkningar. I livsmedelsbranschen är trenden tydlig: allt fler märkningar dyker upp för att säga något om varornas produktion, ursprung och klimatpåverkan. På senare tid väljer även fler butiker och butikskedjor att certifiera sig på butiksnivå (www, Axfood, 1, 2010; www, Coop, 1, 2008). Anledningen till den ökade trenden beror delvis på den stora effekt livsmedelsbranschen har på miljön (www, SLV, 1, 2013). Livsmedelsverket menar att matkonsumtion står för ungefär en fjärdedel av den totala miljöpåverkan från svenska hushåll (*ibid.*). En marknadsundersökning utförd i februari 2014 visar även att en hög andel svenska konsumenter tycker det är viktigt att livsmedelsbutiker tar ett miljöansvar (www, Svanen, 2, 2014).

## 1.2 Problem

Studier visar att socialt ansvarstagande (CSR) företag kan skapa konkurrensfördelar och dra nytta av sina ansvarstagande insatser genom att kommunicera dessa mot marknaden (Miles & Covin, 2000; Becker-Olsen *et al.*, 2006). Den ökade miljömedvetenheten har gjort att kunder i allt större utsträckning efterfrågar företag som tar miljöansvar (Babiak & Trendafilova, 2011). Därför kan företag genom att aktivt arbeta med miljöfrågor skapa konkurrensfördelar.

På senare tid visar allt fler studier att organisationer som arbetar med någon eller några av dimensionerna inom CSR även kan skapa fördelar internt, bland annat genom att stärka de anställdas arbetstillfredsställelse, engagemang och lojalitet (Brammer *et al.*, 2007; Branco & Rodrigues 2006; Raub & Blunski, 2014). Mot bakgrund av dessa fördelar kan CSR-arbete betraktas som ett verktyg för såväl extern marknadsföring som interna ledningsstrategier för att öka anställdas motivation (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Genom att dra nytta av arbetet med CSR ur ett externt såväl som ett internt perspektiv kan organisationer öka den totala nyttan av arbetet. För att kunna utveckla välanpassade interna strategier för att motivera och tillfredsställa anställda är det viktigt att förstå vad dessa anställda värdesätter. Av denna anledning är det intressant, ur ett ledningsperspektiv, att identifiera hur anställda upplever företagets arbete med CSR. Trots detta är antalet studier som utforskar anställdas attityder och upplevelser till CSR-arbete relativt få (De Roeck *et al.*, 2014; Lee *et al.*, 2013; Skudiene, & Auruskeviciene, 2012).

Livsmedelsbutiker verkar i en bransch där allt fler aktörer väljer att implementera och marknadsföra CSR-initiativ (www, Axfood, 1, 2010; www, Coop, 1, 2008). Denna utveckling beror delvis på att marknaden i större utsträckning efterfrågar företag som tar miljöansvar (www, Svanen, 2, 2014). Det är därför troligt att många företag ännu inte har full förståelse för hur miljöarbetet kan utnyttjas internt för att påverka anställda.

## 1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att undersöka och identifiera vilken roll CSR-inriktningen spelar i skapandet av motivation hos anställda. Målet med uppsatsen är att visa hur motivation hos anställda kan skapas i en livsmedelsbutik med tydlig CSR-inriktning.

Forskningsfrågor:

- Hur upplevs miljöinriktningen hos medarbetarna?
- Hur kan medarbetarnas upplevelser av miljöinriktningen bidra till skapandet av motivation?

## 1.4 Avgränsningar

Denna studie är avgränsad till att studera livsmedelsbutiken ICA Torgkassen i Uppsala. Butiken har sedan 1980-talet arbetat aktivt med miljöfrågor och är i skrivande stund den enda livsmedelsbutiken i Sverige som är certifierad enligt Bra Miljöval, KRAV, Marine

Stewardship Council (MSC) och Svanen (www, Torgkassen, 1, 2014). Med en tydlig miljöinriktning som sträcker sig långt tillbaka är förhoppningen att företagets medarbetare har god kännedom av miljöinriktningen vilket gör företaget till ett bra studieobjekt. Eftersom butiken har valt att certifiera sig enligt flera regelverk antas även effekterna av miljöinriktningen vara tydligare än i andra livsmedelsbutiker. Samtidigt som den tydliga miljöinriktningen gör företaget till ett bra studieobjekt medför den att graden av generaliserbarhet begränsas eftersom resultaten beror på den unika kontext som präglar företaget.

Studien är även avgränsad till att förklara anställdas upplevelser av CSR utifrån motivationsteori. För att skapa ett tydligt teoretiskt ramverk som underlättar för analys ligger fokus kring en modell inom arbetsmotivationsteori. Avgränsningen bidrar även till en tydlig struktur för presentation av insamlad empiri. Samtidigt kan den teoretiska avgränsningen begränsa studiens analys då anställdas upplevelser troligen kan förklaras på flera olika sätt beroende på vilken motivationsteori som används.

## 1.5 Uppsatsens struktur

Uppsatsens första kapitel introducerar läsaren till ämnet med beskrivning av problemområdet vilket mynnar ut i uppsatsens teoretiska och empiriska problem. I detta kapitel definieras också studiens syfte och forskningsfrågor preciseras. Därefter följer en förklaring till vilka avgränsningar som har gjorts. I det andra kapitlet presenteras det aktuella valet av teori varpå en genomgång av denna teori ges. Detta kapitel rymmer även en beskrivning av centrala begrepp som är viktiga för läsarens förståelse. I uppsatsens tredje kapitel argumenterar författarna för val av metod och vad dessa metodval kan ha för inverkan på studiens resultat. I kapitel fyra presenteras den empiri som har samlats in. Empirikapitlet och teorikapitlet följer samma rubriker för att göra det lätt för läsaren att orientera sig. I kapitel fem analyseras och diskuteras det insamlade materialet med den aktuella teorin. I kapitel sex presenteras de slutsatser studien har lett fram till. Se figur 1 för en schematisk bild över uppsatsens struktur.



*Figur 1. Schematisk bild över uppsatsens struktur.*

## 2 Teori

Detta kapitel börjar med att ge en definition av begreppet CSR. Därefter presenteras en litteraturstudie över vad tidigare forskning säger om hur CSR-initiativ påverkar anställda. Litteraturstudien leder fram till motivationsteori och vidare in på employee empowerment som är den huvudsakliga teori som används för att förklara hur CSR-initiativ kan bidra till att skapa motivation hos anställda. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som beskriver studiens teoretiska syntes där CSR-begreppet appliceras på employee empowerment.

### 2.1 Definition av Corporate Social Responsibility

Begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) handlar om företag som tar samhällsansvar (COM 2002:347). Det kan ske genom en mängd olika initiativ som exempelvis att avsätta vinstmedel till biståndsorganisationer, miljökompensera i sin produktion för att minska företagets totala miljöpåverkan eller att aktivt verka för mänskliga rättigheter. Enligt Dahlsrud (2008) kommer den vanligast förekommande definitionen av CSR från en rapport framtagen år 2002 av Europeiska kommissionen. I rapporten från Europeiska kommissionen definieras begreppet på följande vis:

”CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (COM 2002:347, s.5)

I en rapport från Europeiska definitionen publicerad 2011 beskrivs en ny definition där begreppet vidgas:

”The responsibility of enterpirises for their impacts on society” (COM 2011:681, s.6)

Den nya definitionen öppnar för fler ansvarsområden som kan bidra till samhällsutveckling. Ansvarstagande företag bör integrera sociala, miljömässiga och etiska aspekter, sammantaget med kunder och övriga intressenters intressen i sin verksamhet (COM 2002:347). Målet ska vara att nyttomaximera värden för ägare, intressenter och samhället i stort. Målet bör även vara att identifiera, förebygga och mildra negativ påverkan på samhället (COM 2011:681). CSR brukar kopplas till begreppet hållbar utveckling varför det långsiktiga perspektivet är viktigt. För att uppfylla långsiktig hållbarhet kan investeringar behöva göras kortsiktigt. CSR-aktiviteter ska inte handla om något tillägg till kärnverksamheten utan ska vara en integrerad del av den.

CSR består övergripande av tre dimensioner: ekonomi, samhälle och miljö (COM 2002:347). Dessa kan förklaras utifrån begreppet hållbar utveckling (Ammenberg, 2012). Ekonomisk hållbarhet är kopplat till storskalig hushållning med samhällets begränsade resurser (*ibid.*). Det handlar om att skapa stabilitet och långsiktighet i samhällets ekonomiska system (*ibid.*).

Detta kan uppnås genom att sträva efter en jämn resursfördelning mellan individer och länder för att minska ekonomiska klyftor (*ibid.*) Samhällsdimensionen handlar om att tillgodose mänskliga rättigheter och mänskliga utvecklingsbehov (*ibid.*). Dessa behov kan innefatta tillgång till mat och vatten samt upplevelsen av trygghet och rättvisa. Företag kan exempelvis tillgodose dessa behov genom att betala skäliga löner till sina anställda eller avsätta medel till hjälporganisationer. Miljödimensionen innefattar ett företags övergripande miljöansvar. Det kan bland annat yttra sig genom att företaget i sin produktion strävar efter att minimera sin miljöpåverkan.

CSR-aktiviteter kan även delas in i två delar: interna och externa aktiviteter (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Interna aktiviteter riktar sig direkt till en organisations interna intressenter som bland annat består av de anställda. Dessa aktiviteter är därmed nära kopplade till personalpolitik. Extern CSR innefattar ett företags relation till omvärlden, vilket exempelvis kan innebära miljöarbete, säkerställande av produktkvalitet och filantropiska gärningar (*ibid.*). Företag kan exempelvis påverka sina affärspartners genom att uppmuntra till förbättring av produkter och tjänster och de kan själva implementera kontrollsystem för att säkerställa att företags leverantörer följer lagar och regler. Det primära syftet med extern CSR är således att påverka externa intressenter men dessa aktiviteter kan också indirekt påverka interna intressenter som anställda.

## 2.2 Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras en litteraturöversikt av vad forskare i tidigare studier kunnat presentera kring hur anställda påverkas av företags CSR-arbete. Syftet med översikten är att ge en djupare förståelse för hur tidigare forskning visat att ett företags CSR-inriktning kan bidra till ökad motivation hos anställda. Genomgången syftar vidare till att motivera valet av teori för denna uppsats.

Majoriteten av tidigare studier pekar på att CSR-inriktning bidrar till att skapa en tydlig och positiv identitet för företag som de anställda gärna identifierar sig med. Anställda har lättare att skapa sig en positiv självbild genom att identifiera sig med en organisation som tar ansvar för bland annat miljö och samhälle (Bauman & Skitka, 2012; Brammer *et al.*, 2007; Raub & Blunschi, 2014; Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Brammer *et al.* (2007) visar att lojaliteten till organisationen kan stärkas genom att individen identifierar sig med organisationen.

Organisationer som tar ett samhällsansvar kan göra att de anställda upplever att arbetet de utför får en djupare meningsfullhet eftersom de anställda upplever att de själva kan vara med och göra en positiv skillnad för andra människor (Raub & Blunschi, 2014). När individen upplever att den gör något gott för andra ökar arbetsmotivationen (Heslin & Ochoa, 2008). Vidare menar Thomas och Velthouse (1990) att när individers personliga värderingar överensstämmer med organisationens värderingar uppstår en känsla av meningsfullhet.

Skudiene & Auruskeviciene (2012) menar att CSR kan bidra till ökad inre motivation hos anställda bland annat genom att de upplever stolthet och välbefinnande. Individer som är anställda i företag som arbetar med CSR upplever stolthet eftersom de är en del av det goda som företaget arbetar för. Författarna menar även att tillit och trygghet är känslor som uppstår när det finns en överensstämmelse mellan individens och företagets värderingar.

Studier visar att CSR kan leda till ökad motivation genom att tillfredsställa grundläggande psykologiska behov (Bauman & Skitka, 2012; Rupp *et al.*, 2006). Bauman & Skitka (2012) beskriver att CSR kan bidra till att tillfredsställa fyra psykologiska behov: säkerhet, självförtroende, tillhörighet och meningsfull existens. Även Rupp *et al.* (2006) menar att CSR kan tillfredsställa psykologiska behov. De har delat in dem i tre olika områden; instrumentella (känsla av kontroll), relationsmässiga (känsla av tillhörighet) och moraliska behov (känsla av meningsfull existens).

Resultat från tidigare forskning indikerar att arbetsmotivation till följd av CSR-initiativ framförallt utgörs av inre motivationsfaktorer. Skudiene & Auruskeviciene (2012) delar upp motivationsfaktorer i inre och yttre i enlighet med Deci och Ryans (2000) modell för motivation. Detta för att se hur CSR-initiativ påverkar den inre motivationen hos anställda.

Employee empowerment är ett begrepp som beskriver hur inre motivation kan skapas hos anställda (Konger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Thomas och Velthouse (1990) beskriver att en individs inre motivation till att utföra specifika handlingar påverkas av ett antal inneboende känslor som individen förknippar med dessa handlingar.

## 2.3 Motivationsteori

Motivation kan beskrivas som en individs inställning till en specifik handling (Deci & Ryan, 2000). Utifrån denna inställning kommer individen vara mer eller mindre benägen att utföra handlingen. I likhet med denna beskrivning definierar Pinder (1998) arbetsmotivation som:

“Workmotivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behaviour and to determine its form, direction, intensity and duration.” (Pinder, 1998, s.11)

Graden av motivation en individ upplever kan variera stort beroende på vilken typ av handling som utförs (Deci & Ryan, 2000). Men det är inte bara graden av motivation en individ upplever inför att utföra en handling som kan variera, individer kan också uppleva olika typer av motivation beroende på den handling som ska utföras (*ibid.*). Deci och Ryan (2000) gör en grundläggande uppdelning av motivation som yttre och inre vilka beskrivs mer ingående nedan.

### 2.3.1 Yttre motivation

Yttre motivation uppstår då en individ drivs att utföra en handling för dess instrumentella värde (Deci & Ryan, 2000). Med andra ord skapas yttre motivation genom en förväntning på vad en handling kommer att resultera i. För en anställd i ett företag kan därmed externa motivationsfaktorer innebära lön och bonus, press från ledning att uppfylla vissa mål samt bestraffning om dessa mål inte uppfylls. Skudiene & Auruskeviciene (2012) menar att lön är en grundförutsättning för att individer ska uppleva motivation till att utföra sina arbetsuppgifter. Den drivkraft som yttre motivationsfaktorer skapar hos en individ kan variera stort beroende på den möjlighet individen har att bestämma över handlingen som ska utföras (Deci & Ryan, 2000.). Är en handling inte självvald utan utförs enbart för att undvika bestraffning är drivkraften ofta lägre jämfört med om den varit självvald (*ibid.*). En individ som själv väljer att utföra en handling för att denne förväntar sig att resultatet kommer vara värdefullt kan uppleva en stark drivkraft.

### 2.3.2 Inre motivation

Inre motivation skapas då en individ har en inneboende drivkraft att utföra något (Deci & Ryan, 2000). Motivationen att utföra en handling bottnar i att individen upplever uppgiften som intressant och meningsfull och därför vill utföra uppgiften snarare än för dess instrumentella värde. Inre motivation skapas genom tillfredsställelse av individens grundläggande psykologiska behov som exempelvis meningsfullhet. Om en anställd upplever en inre motivation till att utföra sina arbetsuppgifter kan det bidra till att öka arbetstillfredsställelse, hängivenhet till organisationen, innovationsförmåga och generell prestation (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Ett teoretiskt begrepp som beskriver hur inre motivation kan skapas hos anställda är employee empowerment.

## 2.4 Employee empowerment

Under 1950- och 1960-talet började forskare från USA lyfta fram kritik mot de hierarkiska och auktoritära managementstilar som på den tiden dominerade i företagen (Potterfield, 1995). De menade att denna typ av ledningsstil bidrog till låg moral hos anställda vilket i sin tur ledde till sämre resultat. Forskarna förespråkade istället ledningsstilar där arbetsplatser demokratiseras genom att involvera anställda i viktiga beslut och processer. Employee empowerment är ett begrepp som bygger på detta tankesätt och som under 1990-talet fick stor uppmärksamhet inom managementforskningen.

Ordet empowerment kommer från engelskan och kan direkt översättas som "bemyndigande" eller "stärkande". I forskningssammanhang har begreppet använts inom flera olika områden för att beskriva processen hur motivation skapas hos en individ. Konger & Kanungo (1988) definierar begreppet utifrån hur motivationsprocesser fungerar hos företags anställda. Enligt dessa författares definition kan en anställd få ökad energi och kapacitet i arbetet då individen upplever en känsla av kompetens och självförtroende i förhållande till sin yrkesroll. Den anställda upplever att den utifrån sin kompetens kan leverera mycket goda resultat som

överensstämmer med det uppdrag man fått. Thomas och Velthouse (1990) utvecklar begreppet genom att beskriva det som ett uttryck för ökad inre motivation kopplad direkt till en arbetsuppgift. Uppgift definieras här som en samling aktiviteter som ska leda till ett högre mål. Uppgift kan därmed innebära en specifik arbetsuppgift eller arbetet som helhet. Vidare menar Thomas och Velthouse (1990) att inre motivation skapas i samband med en arbetsuppgift om uppgiften bidrar till att tillfredsställa grundläggande psykologiska behov. Motivation hos anställda uppstår därmed som ett resultat av de känslor som kan härledas till de anställdas arbetsuppgifter (*ibid.*).

I denna uppsats används Thomas och Velthouses (1990) definition av employee empowerment eftersom de i sin utveckling av begreppet beskriver hur inre motivation till att utföra specifika arbetsuppgifter beror på individens känslor till dessa arbetsuppgifter. De menar att individens motivation till att utföra en arbetsuppgift i huvudsak beror på fyra följande känslor: mening, kompetens, självbestämmande och möjlighet att påverka. Dessa känslor beskrivs mer utförligt i kommande underavsnitt.

#### 2.4.1 Mening

Thomas och Velthouse (1990) beskriver en individs upplevelse av mening som graden av överensstämmelse mellan de krav som ställs på individen i yrkesrollen och personliga uppfattningar och värderingar. Upplever individen att arbetsuppgifterna som denne utför stämmer överens med de egna värderingarna kommer arbetsuppgifterna upplevas som meningsfulla. I likhet med denna beskrivning definierar May *et al.* (2004) meningsfullhet som värdet av en arbetsuppgifts mål eller syfte ställt i relation till en individs egna ideal och normer. Om en individ upplever en avsaknad av mening i de arbetsuppgifter som utförs kan det leda till minskat engagemang och utanförskap i arbetet (May *et al.*, 2004).

May *et al.* (2004) beskriver tre huvudsakliga källor från vilka meningsfullhet i arbetet skapas: ökat ansvar i arbetet, upplevd passform mellan arbetsroll och självbild (påverkar möjligheten att uttrycka sina värderingar) samt relationen till medarbetare. May *et al.* (2004) menar att god överensstämmelse mellan en individs personliga värderingar och innehållet i dennes arbetsuppgifter skapar en upplevelse av meningsfullhet för individen. Upplevelsen av mening ökar ju högre grad av överensstämmelse mellan värderingar och innehåll i arbetsuppgifter (*ibid.*). May *et al.* (2004) menar att anställdas relation till övriga medarbetare kan vara en källa till ökad meningsfullhet i jobbet. Om en anställd får positiv feedback från sina medarbetare och blir sedd och bemött för vem den är som person och inte bara utifrån den roll personen har i företaget kan arbetet upplevas som mer meningsfullt (*ibid.*). Då anställda har gemensamma värderingar kan de lättare identifiera sig med sina medarbetare (*ibid.*). När en anställd kan identifiera sig med en grupp personer kan en känsla av tillhörighet skapas vilket kan bidra till en ökad känsla av meningsfullhet i arbetet (*ibid.*).



## 2.4.2 Kompetens

Kompetens hos enskilda individer beror enligt Thomas och Velthouse (1990) på i vilken utsträckning individer upplever att de besitter kunskap. Upplever individen att denne har tillräcklig kunskap för att lösa en uppgift på ett tillfredsställande sätt uppstår känslan av kompetens (*ibid.*). När individer känner att de inte har den kompetens som krävs för att hantera vissa situationer tenderar de att undvika dessa. Detta leder till att nya kunskaper inte lärs in och att befintliga kunskaper inte utvecklas (Bandura, 1977).

Känslan av kompetens är nära förknippad med individers självförtroende (Bandura, 1997). Bandura (1997) beskriver självförtroende som en individs tro på den egna förmågan att utföra de uppgifter denne ställs inför. Känslan av att vara otillräcklig, saknad av relevanta kunskaper, samt att inte kunna påverka sitt eget arbete på grund av bristfällig kunskap kan leda till lågt självförtroende (Abramson *et al.*, 1978). På motsatt sätt kan känsla av kunnande och inflytande över sitt eget arbete leda till gott självförtroende samt ökad motivation (*ibid.*). Faktorer som påverkar individens bedömning av den egna prestationsförmågan är bland annat jämförelse med andra individers förmågor samt tidigare erfarenheter av att klara uppgifter (Bandura, 1997). Bandura (1997) menar att tidigare erfarenheter är den viktigaste av dessa faktorer. Individer som på ett tillfredsställande sätt har klarat av att hantera uppgifter upplever en känsla av stärkt självförtroende. Denna känsla förstärks ytterligare om uppgifterna i fråga kräver betydande kunskaper samt om individen har löst uppgiften på egen hand (*ibid.*).

## 2.4.3 Självbestämmande

Thomas och Velthouse (1990) menar att inre motivation hos individer till viss del beror på grad av upplevd frihet: en känsla som uppstår då individer upplever att det är de själva som styr sitt beteende och sina handlingar i sin arbetsroll. Individer som i sina yrkesroller ges utrymme att påverka och styra över sina beslut känner en ökad inre motivation till att utföra sina arbetsuppgifter (*ibid.*).

deCharms (1968) menar att känsla av självbestämmande eller frihet är avgörande för att individer ska uppleva inre motivation. Även Deci och Ryan (1985) menar att känsla av självbestämmande, tillsammans med känsla av kompetens, är en viktig faktor för individers inre motivation. Deci och Ryan (1985) visar i en studie att individer med känsla av självbestämmande är mer flexibla, kreativa och har högre initiativförmåga. Samtidigt kunde de observera att individer som upplevde sig styrda istället kände sig spända, nedstämda och fick lågt självförtroende; något som även har en negativ påverkan för individers känsla av kompetens.

## 2.4.4 Påverkan

Enligt Thomas och Velthouse (1990) beror inre motivation hos individer delvis på huruvida de upplever att de har möjlighet att påverka och göra skillnad. I deras förklaring är inre motivation kopplad till ett antal aktiviteter som utförs i syfte att nå ett högre mål. Påverkan i

denna bemärkelse handlar alltså om huruvida individen upplever att denne i sitt arbete lyckas uppnå det högre målet. Känslan av att ha möjlighet att påverka beskrivs med hjälp av begreppet hjälplöshet respektive avsaknad av hjälplöshet.

Abramson *et al.* (1978) menar att individer som upplever att de inte har möjlighet att påverka känner sig hjälplösa. De delar upp begreppet hjälplöshet i två delar: universell- och personlig hjälplöshet (*ibid.*). Universell hjälplöshet uppstår när individer känner att de inte har möjlighet att påverka, oberoende av de prestationer som utförs (*ibid.*). På motsvarande sätt uppstår personlig hjälplöshet när individer känner att påverkan är möjlig men att de saknar den kompetens som krävs för att utföra uppgiften vilket också resulterar i sämre självförtroende (*ibid.*).

Individer som känner avsaknad av hjälplöshet upplever att de har kontroll över omgivningen (Thomas & Velthouse, 1990). Individer som istället upplever att de inte har möjlighet att påverka, oberoende av sina prestationer, uppvisar nedstämdhet, minskad motivation och försämrad förmåga att se möjligheter (Abramson *et al.*, 1978).

## 2.5 Teoretisk syntes

Målet med denna uppsats är att undersöka vad anställda i en organisation upplever som betydelsefullt med organisationens miljöarbete. Vidare strävar författarna efter att svara på hur miljöarbetet kan bidra till att motivera de anställda i arbetet. Motivation är ett begrepp som används för individers inställning till att utföra specifika handlingar (Deci & Ryan, 2000). Motivationsbegreppet kan delas in i två delar – yttre och inre motivation (*ibid.*).

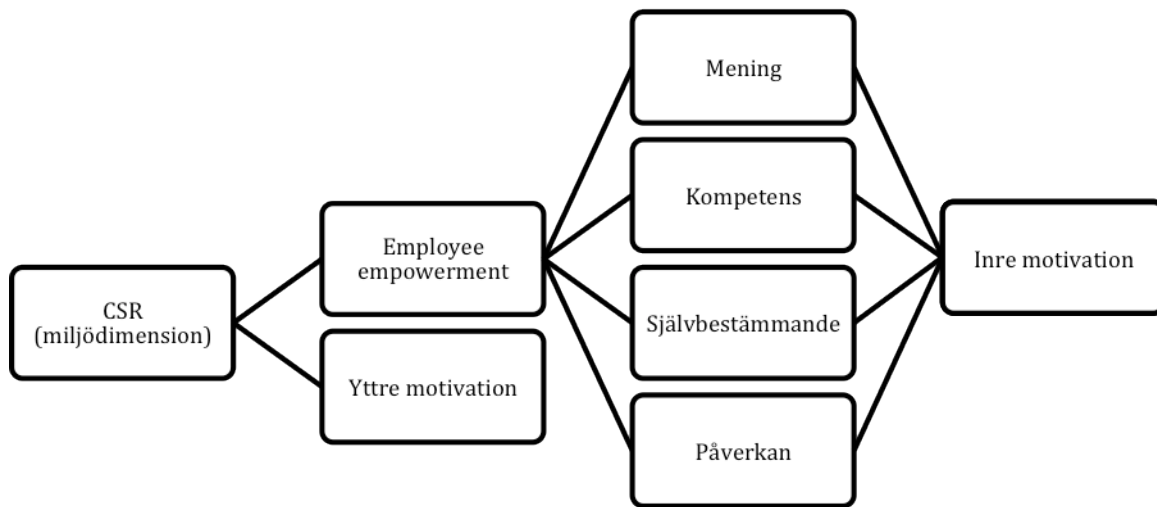
När individer förväntar sig att en handling leder till någon typ av resultat och de drivs av detta resultat handlar det om yttre motivation. Ett klassiskt exempel på en extern motivationsfaktor är lön som erhålls för utfört arbete. Inre motivation uppstår istället när individer upplever en specifik handling som meningsfull oberoende av dess instrumentella värde. I vilken utsträckning handlingen uppfattas som meningsfull beror på till vilken grad den tillfredsställer grundläggande psykologiska behov hos individen.

Employee empowerment är ett teoretiskt begrepp som används inom managementteorin och beskriver en ökning av anställdas kapacitet och energi att utföra specifika uppgifter (Thomas & Velthouse, 1990). Forskarna menar att employee empowerment är ett fenomen som beror på ett antal inneboende känslor som den anställde förknippar med en samling aktiviteter som utförs i syfte att nå ett högre mål (*ibid.*). Dessa inneboende känslor delas upp i mening, kompetens, självbestämmande och påverkan vilka påverkar en individs inre motivation.

Corporate Social Responsibility (CSR) är ett begrepp som används för företags frivilliga initiativ för ett långsiktigt hållbart samhälle. CSR kan delas in i flera dimensioner beroende på vilken aspekt av hållbarhet som behandlas. I denna uppsats ligger fokus kring

miljödimensionen av CSR vilken handlar om företags frivilliga initiativ att bidra till en mer långsiktigt hållbar miljö.

För att uppnå valt syfte kopplas begreppet CSR ihop med employee empowerment då författarna menar att ett företags miljöarbete är en samling aktiviteter som utförs i syfte att nå ett högre mål: bättre miljö. Denna koppling görs för att skapa ett teoretiskt ramverk som förklarar hur ett företags miljöarbete kan bidra till att stärka motivationen hos företagets anställda (se figur 2).



*Figur 2. Schematisk bild över hur CSR-arbete kan bidra till att stärka motivationen hos anställda.*

## 3 Metod

I detta kapitel beskrivs vilket tillvägagångssätt som har använts för att besvara uppsatsens frågeställningar. Kapitlet avslutas med en diskussion kring trovärdighet och etiska aspekter.

### 3.1 Litteraturgenomgång

Litteraturen som används i uppsatsen utgörs till stor del av vetenskapliga artiklar. Samtliga artiklar som används är skrivna av forskare och har granskats av experter på området innan de publicerats. Under litteratursökningen används främst databaserna Google Scholar, Primo och Web of Science som är tillgängliga via Sveriges lantbruksuniversitets bibliotek. Flera databaser har använts för att få en större träffyta. Dessutom fungerar databasernas sökmotorer på olika sätt varför de med fördel kan användas med olika sökmetoder. Exempel på sökord som ofta återkommer i sökningarna är "CSR", "external CSR", "employee", "empowerment", "motivation" och "intrinsic task motivation". I urvalet av artiklarna som valts i litteratursökningen är antal referat, publikationsdatum och relevans de faktorer som anses vara viktigast för artiklarnas tillförlitlighet. Artiklarna läses först genom översiktligt för att skapa en uppfattning om de är relevanta för studien eller inte. Känns artikeln relevant laddas den ned och sparas i referenshanteringsprogrammet Zotero. Därefter läses artikeln igenom mer grundligt varpå noteringar görs för att sammanfatta artikelns huvuddrag. Utöver granskade och publicerade artiklar används även i viss mån läroböcker som anses vara relevanta för ämnesområdet.

### 3.2 Studiens process – från empiri till teori

Denna studie tillämpar en induktiv ansats vilket innebär att den empiri som samlas in ligger till grund för den teori som används för att analysera materialet (Bryman & Bell, 2013). Vidare har studien sin grund i kvalitativ forskning då intervjuer som fokuserar på subjektiva uppfattningar av verkligheten, snarare än objektiva beskrivningar av densamma, tillämpas för att samla in empirimaterialet (*ibid.*).

Efter studiens datainsamling genomfördes en litteratursökning för att finna studier som beskrivit hur motivationen hos anställda kan komma att påverkas av ett företags CSR-inriktning. Vad som framgick av denna litteraturgenomgång var att CSR-initiativ ofta bidrar till att skapa olika slags fördelar för företagets anställda. Oftast handlar dessa fördelar om någon slags motivation. De flesta studier på området har ett kvantitativt förhållningssätt och undersöker framförallt om fördelarna finns eller inte istället för att undersöka vad i CSR-arbetet det är som skapar dessa fördelar.

I valet av fallföretag söktes ett företag med en tydlig CSR-inriktning varpå ICA Torgkassen i Uppsala förefaller vara ett bra val. Inför intervjuerna på företaget framarbetas en intervjuguide med övergripande ämnen för att ge utrymme till intervjuobjekten att själva styra samtalen till

vad de upplever som viktigt. Flera olika typer av känslor kopplade till arbetet och miljöarbetet framkommer och således behövs en teori som kan förklara hur dessa känslor kan bidra till att öka motivationen hos anställda. Thomas och Velthouses (1990) förklaring av begreppet employee empowerment gör just detta varför den förefaller lämplig som förklarande teori. Under intervjuerna framkommer flera motivationsfaktorer som faller utanför ramen för Thomas och Velthouses (1990) modell för employee empowerment. Därför kompletteras teorin med Deci och Ryans (2000) bredare förklaring av motivation som delar upp denna i inre och yttre motivation.

### 3.3 Val av studieform

För att besvara studiens frågeställning tillämpas ett fallstudieformat. I denna studie undersöks ett företag, men ett fall kan generellt utgöras av en arbetsplats, organisation eller individ (Bryman & Bell, 2013). Genom att studera ett fallföretag söks en djupare förståelse för den specifika kontext som företaget verkar i (Robson, 2011). Det innebär att resultatet av studien präglas av de förutsättningar som råder för det aktuella fallföretaget, vilket innebär att generalisering inte kan göras i vidare utsträckning (*ibid.*).

Denna studie har ett kvalitativt förhållningssätt för att göra det möjligt att fånga medarbetarnas subjektiva uppfattningar av verkligheten. Detta för att kunna formulera slutsatser om medarbetarnas upplevelse av företagets miljöarbete. Med ett kvalitativt förhållningssätt lämnas utrymme för intervjuobjekten att tala relativt fritt och således komma in på vad de själva upplever som betydelsefullt.

#### 3.3.1 Val av bransch och organisation

ICA Torgkassen i Uppsala står som fallföretag i denna studie. Företaget verkar i en bransch där trenden är att allt fler aktörer väljer att ta ett större samhällsansvar. ICA Torgkassen har en tydlig miljöprofilering och är den enda butiken i landet som på butiksnivå har certifierats enligt Bra Miljöval, KRAV, MSC och Svanen. Arbetet mot certifiering och upprätthållandet av certifikaten är i stor utsträckning beroende av butikspersonalens prestationer i det dagliga arbetet. Därför är ICA Torgkassen ett bra studieobjekt för att undersöka hur detta arbete påverkar och upplevs av företagets anställda.

#### 3.3.2 Val av intervjuobjekt

Intervjuer på företaget görs med såväl ägare som medarbetare. Medarbetare syftar här till all personal som inte utgör ägare. Genom att intervjua personal med olika befattningar kan forskningsfrågorna studeras både på övergripande och operationell nivå. Detta är av väsentlig vikt för att förstå hur organisationen fungerar som helhet. För att förstå hur medarbetarna upplever miljöarbetet är det nödvändigt att förstå hur ledningen arbetar för att kommunicera miljöarbetet såväl internt som externt.

Intervju med ägare till ICA Torgkassen görs för att ge ett bredare perspektiv på verksamheten samt att skapa en uppfattning om hur butiken arbetar med miljöfrågor både internt och externt från ett ledningsperspektiv. Vidare syftar intervjun till att söka svar på om företaget aktivt utnyttjar miljöarbetet i interna strategier riktade mot de anställda. Denna intervju ligger till grund för stora delar av den fakta som presenteras om företaget i uppsatsen. Intervjuer med butikspersonal syftar till att undersöka hur dessa uppfattar och värdesätter miljöarbetet. Med andra ord är det medarbetarnas subjektiva uppfattningar av miljöarbetet som ligger till grund för det empiriska material som analyseras. I analysen är således inte ägarens uppfattning av miljöarbetet representerat då det inte är ägarens uppfattning och värdering av miljöarbetet som undersöks.

Medarbetarna intervjuas under arbetstid och för att möjliggöra dessa intervjuer har intervjuobjekten på förhand valts ut av företagets ägare. De medarbetare som väljs ut till intervjuer baseras på företagets möjlighet att avsätta folk till intervjuer vid intervjutillfället. Eftersom respondenterna inte är slumpmässigt utvalda förekommer en risk för partiskhet (Bryman & Bell, 2013). Exempelvis är det tänkbart att respondenterna som valts ut har valts ut eftersom de i stor utsträckning är involverade i företagets miljöarbete vilket kan komma att påverka studiens resultat.

### 3.4 Datainsamling

För att lättare kunna relatera vad respondenterna refererar till besöks butiken vid ett antal tillfällen innan intervjuerna utförs. Detta i kombination med intervjun med ägare bidrar till att skapa förståelse för den miljö som butikspersonalen arbetar i samt hur miljöprofileringen kommuniceras i butik.

Medarbetarna intervjuas i grupper om tre anställda. Två intervjutillfällen äger rum vilket innebär att sex medarbetare totalt intervjuas. Genom att genomföra dessa intervjuer i gruppformat främjas ett diskussionsklimat som tillåter fria associationer vilket bidrar till att respondenterna kan resonera sig fram i ämnesområdena tillsammans. En nackdel med detta format är att det kan bildas en grupphierarki där vissa individer kommer till tals mer än andra (Bryman & Bell, 2013). Det kan således vara svårt att fånga varje respondents subjektiva uppfattning. Genom att styra vissa frågor och ibland ställa direkta frågor till respondenter kan intervjuarna i viss mån underlätta att alla respondenter kommer till tals.

Samtliga intervjuer genomfördes den 7 maj 2014 i ett kontorsrum i företagets lokaler. Kontoret är avskilt och i denna kan intervjuerna genomföras i lugn och ro utan störningsmoment. Dessutom kan detta bidra till att respondenterna känner sig mer bekväma då de befinner sig på sin arbetsplats (Bryman & Bell, 2013). Två intervjuare medverkar vid alla intervjuer. Genom att vara två intervjuare kan dessa inta olika roller och komplettera varandra (*ibid.*). Den ena fokuserar på att föra diskussionen och leda samtalen medan den andra inriktar sig på att vara mer observerande och föra anteckningar över respondenters reaktioner och subtila signaler. En nackdel med att vara två intervjuare närvarande är att

respondenterna kan uppleva situationen som trängd (*ibid.*). I gruppintervjuerna bör detta inte vara ett hinder då respondenterna är fler till antal än intervjuarna.

Till sin hjälp har intervjuarna vid samtliga intervjutillfällen en löst sammansatt intervjumall (se bilaga 2 för intervjuguide med ägare och bilaga 3 för intervjuguide med medarbetare). Denna är formulerad i öppna frågor med övergripande ämnen som intervjuarna förhåller sig till. Kring dessa ämnen tillåts en fri diskussion och intervjuarna kompletterar med nya frågor då det känns nödvändigt. Grundprincipen är dock att låta respondenterna tala så fritt som möjligt för att de ska få utrymme att ta upp sådant som de upplever som relevant och viktigt inom ramen för ämnet (Alvesson, 2003).

Samtliga intervjuer spelas in för att i efterhand transkriberas. Detta för att säkerställa att det empiriska materialet finns tillgängligt i sin helhet och för att behålla respondenternas egna formuleringar. Vidare möjliggör själva transkriberingen en noggrann genomgång av svaren (Bryman & Bell, 2013). Att intervjuerna skrivs ut öppnar även möjligheter att kunna analysera materialet utifrån flera olika teoretiska perspektiv (*ibid.*).

### 3.5 Trovärdighet

Validitet och reliabilitet är begrepp som inom kvalitativ forskning kan användas för att avgöra hur trovärdig en studie är (Bryman & Bell, 2013). Utifrån dessa begrepp kan en bedömning göras hur väl slutsaserna tros överensstämmer med verkligheten (*ibid.*). Validitet kan beskrivas med termerna replikerbarhet och tolkning av observationer medan reliabilitet kan beskrivas med termerna generalisering och överensstämmelse mellan begrepp och observationer (*ibid.*)

Replikerbarhet handlar om i vilken utsträckning en studie kan upprepas (Bryman & Bell, 2013). Eftersom denna studie görs i fallstudieformat kan det vara svårt att uppnå detta kriterium. Respondenterna beskriver sin subjektiva verklighet vid tillfället för intervjuerna, och denna subjektiva verklighet ändras ständigt. Med andra ord är det svårt att frysa en social miljö för att studera den vid ett senare tillfälle vilket kan påverka denna studies replikerbarhet. Studiens empiri bygger delvis på författarnas tolkning av respondenternas svar vilket kan påverka resultatens validitet. För att minska risken för feltolkning har varje intervju noggrant transkriberats och genomarbetats upprepade gånger.

En av åtgärderna för att erhålla ett trovärdigt resultat var att intervjua två grupper av företagets medarbetare. Under intervjuerna framkommer att båda grupper av medarbetare som intervjuas för liknande resonemang kring de olika ämnesområdena, vilket är en styrka för studien. Att grupperna resonerar på liknande vis tyder på att de uppfattningar och åsikter som kommer fram delas av respondenterna oberoende av varandra.

### 3.6 Etisk diskussion

Etiska frågeställningar har i kvalitativ forskning en viktig roll då forskarna ofta är i nära kontakt med studiedeltagarna (Bryman & Bell, 2013). Det finns risk att deltagarna lider fysisk eller mental skada till följd av en studie (*ibid.*). Mental skada kan till exempel drabba de deltagande i intervjusituationer till följd av obekväma frågor som kan innebära att deltagarna bland annat får sämre självkänsla och upplever ökad stress (*ibid.*). I denna studie har detta beaktats genom att inte medvetet ställa frågor som kan upplevas som obekväma. Alla deltagare i studien har gett samtycke till sin medverkan och ingen har tvingats till deltagande. Endast efter godkännande från deltagarna görs inspelning av intervjuerna. Under intervjutillfället ställs både frågor om respondenternas professionella och privata liv. Frågor rörande respondenternas privatliv kan vara extra känsliga då respondenter ofta värnar om att hålla det privata livet utanför det professionella (*ibid.*). Detta har forskarna beaktat genom att formulera frågor som rör det privata livet tydligt. Deltagarna har dessutom alltid möjligheten att avstå från att svara på frågor. Författarna är tydliga med att studien är ett examensarbete inom företagsekonomi som kommer publiceras i SLUs databas och att den inte används i kommersiellt syfte.



## 4 Empiri

I detta kapitel återfinns en företagsbakgrund för att ge läsaren en förståelse över det företag som studeras. Vidare presenteras de resultat som framkom under intervjuerna på företaget. Intervjumaterialet är kategoriserat efter yttre och inre motivationsfaktorer i enlighet med teorin.

### 4.1 Företagsbeskrivning

ICA Torgkassen är en livsmedelsbutik i centrala Uppsala. Företaget hade under verksamhetsåret 2013 en omsättning på cirka 152 miljoner kronor och 44 heltidsanställda (www, Alla bolag, 1, 2014). Detta gör butiken till en medelstor aktör på Uppsalamarknaden. ICA Torgkassen har valt att nischas sig som en miljömedveten butik med ett brett sortiment av miljömärkta varor. Företagets affärsidé är att vara Uppsalas bästa alternativ för den matintresserade och miljöengagerade konsumenten (pers. med., Flygare, 2014). Intresset för miljöfrågor växte fram under 1980-talet då butiken började köpa in biodynamiskt odlade grönsaker från lokala producenter (*ibid.*). Därefter började även företaget med källsortering av sopor (*ibid.*). I takt med att olika certifikat har butiksanpassats har ICA Torgkassen aktivt strävat efter att erhålla flera butikscertifikat.

Butiken är den enda i Sverige som på butiksnivå har certifierat sig enligt KRAV, Bra Miljöval, Svanen och Marine Stewardship Council (MSC) (www, Torgkassen, 1, 2014). Certifikaten ställer ökade krav på butikens miljöarbete. KRAV-certifikatet innebär bland annat att butiken måste vara tydlig i sin skyltning av KRAV-märkta varor, särskilt konventionellt producerade livsmedel från KRAV-märkta livsmedel och kontinuerligt försöka bredda sitt sortiment av ekologiska och KRAV-märkta produkter (www, KRAV, 1, 2014). Företagets senaste certifikat på butiksnivå är utfärdat av MSC. Detta certifikat ställer krav på butikens fiskdisk som ska främja hållbart fiske och därför inte får tillhandahålla rödlistade fiskar och skaldjur (www, Torgkassen, 1, 2014). Naturskyddsföreningens certifikat Bra Miljöval och Svanen-certifikatet innebär att butiken måste ta hänsyn till mer övergripande frågor om dess miljöpåverkan (www, Naturskyddsföreningen, 1, 2014; www, Svanen, 1, 2014). Exempel på sådana åtgärder är att arbeta med utfasning av miljöovänliga varor, att tydligt märka ut varor för att konsumenten ska kunna göra ett medvetet val samt att arbeta med att minska miljöpåverkan till följd av kemikalieanvändning och energiförbrukning (*ibid.*).

Miljöarbetet i butiken kommuniceras aktivt och man är tydlig med att lyfta fram ekologiska och miljömärkta varor. Vid ingången till butiken visas företagets logotyp upp intill de certifikat som erhållits för miljöinsatserna. Inne i butiken finns dessutom ett antal skyltar som belyser olika aspekter av butikens miljöarbete. Information om miljöarbetet och hur det påverkar butikens sortiment finns att tillgå via informationsblad som butiken själv tillhandahåller.

ICA Torgkassen har två ägare och tillika chefer som har övergripande ansvar för ekonomi, personal, utveckling, marknadsföring och kvalitet. Företaget är sedan uppdelat i fyra huvudsakliga avdelningar; färskvaror, kolonial, kassa och drift (pers. med., Flygare, 2014). Varje avdelning har en teamledare som ansvarar för driften inom respektive område. Under teamledarna arbetar avdelningsansvariga som har ansvar kopplat till specifika uppgifter inom avdelningen. Resterande medarbetare utgörs av övrig personal. Ungefär hälften av personalen i företaget har ett uttalat ansvar i sin yrkesroll. Se bilaga 1 för figur över företagets organisationsstruktur.

## 4.2 Intervjuer med medarbetare

I detta avsnitt sammanfattas materialet från de två gruppintervjuer som genomförs med medarbetare på företaget. Materialet är kategoriserat efter yttre och inre motivationsfaktorer i enlighet med Deci och Ryans (2000) modell för motivation. De inre motivationsfaktorerna är ytterligare indelade efter Thomas och Velthouses (1990) modell för inre motivation.

### 4.2.1 Yttre motivationsfaktorer

På frågan om vad som är bäst med att vara anställd i företaget svarar en av respondenterna "Man får lön. Det är det första man är här för.". Flera av de övriga respondenterna instämmer med detta uttalande. En annan respondent uttrycker att denne är nöjd med sin arbetsgivare men att lönen är en förutsättning för att arbeta.

Under intervjuerna framkommer att samtliga respondenter accepterar den valda miljöinriktningen och förstår att den är viktig för företaget eftersom efterfrågan hos kunderna har ökat. En av respondenterna uttrycker sig på följande sätt: "Den senaste tiden har efterfrågan på ekologiska varor ökat kraftigt och det känns kul att vi ligger i framkant på den fronten.". Övriga respondenter håller med om att kundernas önskemål och värderingar är viktiga för att miljöarbetet ska kännas motiverat.

### 4.2.2 Inre motivationsfaktorer

Inre motivationsfaktorer delas in i mening, kompetens, självbestämmande och påverkan i enlighet med Thomas och Velthouses (1990) förklaring av begreppet empowerment.

#### 4.2.2.1 Mening

Respondenterna är eniga om att företagets förhållningssätt till miljön är självklar och den sedan länge är inarbetad i organisationen. Det framgår att respondenterna tycker att ledningen har lyckats väl med att integrera miljötänkandet i det dagliga arbetet. De flesta delar även värderingarna kring miljöarbetet på ett personligt plan och menar att deras personliga engagemang för miljön har ökat till följd av sina anställningar. Detta yttrar sig bland annat genom att de i större utsträckning väljer ekologiska varor, källsorterar hemma och använder

bil i begränsad utsträckning. En av respondenterna uttrycker sig på följande sätt: "Eftersom man arbetar med miljöfrågor hela dagarna tror jag att man omedvetet tänker mer kring miljön även privat."

Respondenterna uttrycker att deras kollegor spelar en viktig roll i att skapa ett trivsamt arbetsklimat. Eftersom miljöarbetet utgör en viktig del av företaget tycker respondenterna att miljötänket är en viktig egenskap hos sina medarbetare. En respondent uttrycker att miljötänket är något som krävs för att passa in i företaget. Andra viktiga egenskaper som respondenterna värdesätter hos sina kollegor är social kompetens, flexibilitet, matlagningsintresse och goda kunskaper om mat rent generellt.

Respondenterna upplever att miljöarbetet medför mer arbete men de tycker samtidigt att det känns värdefullt att arbeta med dessa frågor. De känner sig även delaktiga i processen att kontinuerligt utveckla insatserna för miljön. Vidare framgår att samtliga respondenter upplever en stolthet i att vara anställd i ett företag som tar ansvar för miljön. En av respondenterna säger följande: "När jag pratar med folk som inte känner till Torgkassen säger jag alltid att vi har ett omfattande miljöarbete där vi bland annat arbetar mycket med KRAV.". Stoltheten yttrar sig delvis genom att flera av respondenterna lyfter företagets miljöinsatser när de pratar om sin arbetsplats med utomstående.

#### 4.2.2.2 Kompetens

Respondenterna uttrycker vid flera tillfällen att de är miljömedvetna och att de i sina yrkesroller har fått möjlighet att utveckla sitt kunnande i miljöfrågor. Flera av respondenterna menar att den nyförvärvade kunskapen ofta kommer till användning i privatlivet och känner att de har en större kunskap om miljöfrågor än många andra. Kunskapen används delvis för att själva kunna göra mer medvetna val i vardagen men också för att informera bekanta och utomstående om miljöfrågor kopplade till livsmedelsindustrin.

Flera av respondenterna har genomgått matsäkerhetsutbildningar och gått på föreläsningar samt informationsträffar som bland annat hållits på uppdrag av KRAV, Anticimex och Fair Trade. Eftersom företaget arbetar med flera certifikat medför detta att många revisioner utförs. I samband med dessa finns ofta sakkunniga kontrollanter på plats. Respondenterna uppger att de vid dessa tillfällen har goda möjligheter att fråga och utveckla sitt kunnande.

Mycket ansvar för miljöarbetet är fokuserat kring inköp av varor. Under intervjuerna framgår att det är upp till varje avdelning att göra inköp av varor och att detta ställer ökade krav på kunskapen hos de avdelningsansvariga. Varje avdelning måste dessutom ansvara för att källsorteringen sköts korrekt, matsvinnet minimeras och att energiförbrukningen hålls nere. Eftersom varje ansvarsområde kräver speciella kunskaper och färdigheter upplever respondenterna att de är ämneskunniga inom sina respektive områden. Vidare framgår att företagets anställda i olika avdelningar har stort utbyte av varandras kunskaper. De hjälper ofta varandra och är det en kollega som undrar något så går denne och frågar den som besitter den specifika kunskap som efterfrågas.

Respondenterna uttrycker att kunskap om matlagning, råvaror och dess ursprung är viktig i kommunikationen med kunderna i butiken. Många kunder frågar om varorna varför flera respondenter upplever att det är viktigt att hålla sig uppdaterade för att kunna ge svar på de frågor som ställs. Vidare menar respondenterna att deras kunnande är viktig för butikens trovärdighet som en miljöinriktad butik.

Respondenterna uttrycker att kundernas åsikter har betydelse för att miljöarbetet ska kännas meningsfullt. När respondenterna får positiv feedback från kunderna med hänsyn till miljöarbetet upplever de en känsla av stolthet i sina yrkesroller. Respondenterna påpekar att företagets miljöinsatser ständigt utvecklas i takt med att kraven för certifikaten ökar. Samtidigt upplever de att ett stort antal kunder saknar förståelse för vad miljöarbetet egentligen innebär. Respondenterna menar att dessa kunder tror att miljöarbetet är något som bedrivs för att företaget ska kunna ta ut högre marginaler för de miljömärkta varorna vilket inte är sant. De menar att det här beror på att kommunikationen av miljöarbetet inte fullt ut når fram till kunderna och att det därmed föreligger ett informationsgap. En av företagets största kundgrupper utgörs enligt respondenterna av äldre människor. Respondenterna tror att miljömedvetenheten främst återfinns i den yngre generationen. De tror att en förklaring till varför det är svårt att nå ut med informationen är just att många kunder är äldre och att dessa inte på samma sätt är mottagliga för den här typen av information. Inte minst eftersom företaget i stor utsträckning använder sig av digital marknadsföring.

#### 4.2.2.3 Självbestämmande och möjlighet att påverka

Företagets organisationsstruktur är upplagt så att många av medarbetarna får tydliga ansvarsroller. Samtliga respondenter upplever att de har stor frihet i sitt arbete och att detta är något som värdesätts högt. En av respondenterna förklarar att denne i sin yrkesroll har "frihet under ansvar" vilket övriga respondenter instämmer med. Avdelningsansvariga måste se till att deras avdelning levererar de ekonomiska resultat som ledningen kräver samt rätta sig efter de krav som de olika certifikaten ställer. Inom ramen för vad respektive avdelning förväntas uppnå ges dock utrymme till att handla fritt, bland annat vid inköp och skyltning av varor. Butikens fiskdisk har exempelvis fritt utrymme att prova sig fram i sortimentet så länge de uppfyller ledningens krav och följer MSCs riktlinjer för hållbart fiske.

Respondenterna uttrycker att de har goda möjligheter att påverka företagets miljöarbete och att deras idéer och förslag får gehör av ledningen. En av respondenterna tror att medarbetare på ICA Torgkassen har större möjlighet än anställda i andra butiker att påverka butikens dagliga arbete. Möjlighet att påverka är något som respondenterna värdesätter. Det vanligaste sättet för personalen att lyfta fram sina förslag sker genom samtal i det dagliga arbetet. Dessutom används en anslagstavla där alla får chans att skriva ner förslag och idéer. En av medarbetarna är ansvarig för att dagligen kontrollera tavlan och föra vidare budskapet till rätt avdelning. De avdelningsansvariga har också varsitt postfack där samtliga medarbetare kan lämna konkreta förslag eller synpunkter. På regelbundna möten diskuteras nya förslag och idéer om hur bland annat miljöarbetet kan utvecklas. Här upplever respondenterna att de har möjlighet att vara med och påverka.

Vid intervjun framkommer att de flesta av respondenterna betraktar sig själva som miljömedvetna. I och med att de är anställda i ett företag som tar ansvar för miljön upplever de att de i sin yrkesroll har möjlighet att påverka och göra någonting bra för miljön.

## 4.3 Sammanfattande empiri

Nedan beskrivs en sammanställning av identifierade faktorer som de anställda upplever som betydelsefulla. Dessa har kategoriserats som generella faktorer och faktorer som är kopplade till företagets miljöinriktning.

### 4.3.1 Generella faktorer

Under intervjuerna framkommer att det finns ett flertal generella faktorer som respondenterna finner betydelsefulla. Lön är något som respondenterna värdesätter högt och betraktar som ett grundläggande kriterium för att utföra sina arbetsuppgifter. Utöver lönen menar respondenterna att deras kollegor är viktiga för trivseln och gruppdynamiken på arbetsplatsen. Samtliga respondenter uttrycker också att de värdesätter den frihet de ges i sina yrkesroller.

### 4.3.2 Faktorer kopplade till miljöinriktningen

Respondenterna uppfattar företagets miljöarbete som viktigt och värdefullt. Dessutom tycker de att det är viktigt med medarbetare som delar företagets gemensamma värderingar. En uppfattning som framkommer under intervjuerna är att företagets miljöarbete ställer ökade krav på medarbetarnas kunskaper. Detta har bidragit till att deras kunskaper i olika miljöfrågor ökar. Något annat som samtliga respondenter håller med om är att kundernas kunskap och värderingar är viktiga.

## 5 Analys & diskussion

I detta kapitel analyseras det empiriska material som sammanställts i föregående kapitel. Analysen är kategoriserad i yttre och inre motivation i enlighet med Deci och Ryan (2000). Inre motivation analyseras utifrån Thomas och Velthouses (1990) förklaring av begreppet employee empowerment.

### 5.1 Yttre motivation

Under intervjuerna framkommer att lönen är en förutsättning för att arbeta. Detta stämmer överens med Deci och Ryans (2000) beskrivning av yttre motivation där lön är en grundläggande faktor. Lönen är alltså en avgörande faktor för att de anställda överhuvudtaget ska gå till jobbet. Detta är dock inget unikt för ICA Torgkassen. Enligt Skudiene och Auruskevicene (2012) är lönen en grundläggande faktor oavsett bransch för att en individ ska vara motiverad att arbeta.

Respondenterna berättar att allt fler kunder efterfrågar miljövänliga produkter och att arbetet med miljöcertifiering därför är viktigt för att kunna möta konsumenternas efterfrågan. Deci och Ryan (2000) menar att yttre motivation också kan vara att tillfredsställa andras behov, utan hänsyn till den egentliga arbetsuppgiftens innebörd och innehåll. Det här visar att miljöarbetet kan betraktas som en yttre motivationsfaktor eftersom det finns en drivkraft att tillfredsställa kundernas behov.

### 5.2 Inre motivation

I detta avsnitt presenteras den analys som kan kopplas till inre motivation. Underavsnitten är indelade i mening, kompetens, självbestämmande och påverkan i enlighet med Thomas och Velthouses (1990) beskrivning av begreppet employee empowerment.

#### 5.2.1 Mening

Under intervjuerna med fokusgrupperna framgår att företagets förhållningssätt till miljön sedan länge är inarbetad i organisationen. Bland intervjupersonerna finns en enighet om att företagets miljöarbete känns värdefullt. Vidare uttrycker de en stolthet över att arbeta i ett företag som tar ansvar för miljön. Samtliga intervjupersoner uppfattar sig själva som miljömedvetna och har god förståelse för och accepterar företagets valda miljöinriktning. Enligt Thomas och Velthouse (1990) är känsla av meningsfullhet något som bidrar till att öka motivationen hos anställda i utförandet av sina arbetsuppgifter. May *et al.*, (2004) menar att god överensstämmelse mellan en individs personliga värderingar och innehållet i dennes arbetsuppgifter skapar en upplevelse av meningsfullhet för individen. Upplevelsen av mening ökar ju högre graden av överensstämmelse mellan värderingar och innehåll i arbetsuppgifter är. Intervjupersonerna upplever att företagets miljöarbete är värdefullt och de betraktar sig

själva som miljömedvetna. Detta indikerar att det finns en överensstämmelse mellan individernas och företagets värderingar vilket kan bidra till att skapa en känsla av meningsfullhet i arbetet för de anställda.

Respondenterna uppger att deras medarbetare är viktiga för att de ska trivas på jobbet och att de tycker att miljötänket är viktigt för att gruppdynamiken i företaget ska fungera. En av respondenterna menar att de gemensamma värderingarna kring miljöarbetet är en nödvändighet för att samspelet mellan kollegorna ska fungera. May *et al.* (2004) menar att anställdas relation till övriga medarbetare kan vara en källa till ökad meningsfullhet i arbetet. Meningsfullhet kan delvis skapas genom att den anställda har en god relation till sina kollegor (*ibid.*). Om en anställd får positiv feedback från sina medarbetare och blir sedd och bemött för vem den är som person och inte bara utifrån den roll personen har i företaget kan arbetet upplevas som mer meningsfullt (*ibid.*). Då anställda har gemensamma värderingar kan de lättare identifiera sig med sina medarbetare (*ibid.*). När en anställd kan identifiera sig med en grupp personer kan en känsla av tillhörighet skapas vilket kan bidra till en ökad känsla av meningsfullhet i arbetet (*ibid.*). Respondenterna upplever att företagets medarbetare delar företagets värderingar kring miljöfrågor. Därför kan de lättare identifiera sig med företagets CSR-inriktning vilken bidrar till att skapa en tydlig identitet som i sin tur kan leda till att skapa en känsla av tillhörighet. Detta stärks av Brammer *et al.* (2007) som menar att ett företags CSR-inriktning kan utgöra en plattform för företagets gemensamma värderingar vilken kan skapa en tydlig identitet.

Enligt de resultat som presenteras i analysen verkar CSR kunna bidra till att skapa meningsfullhet i arbetet genom att tillfredsställa olika psykologiska behov. Detta i likhet med vad andra studier visat (Bauman & Skitka, 2012; Rupp *et al.*, 2006). I denna studie framkommer att miljöinriktningen kan bidra till att tillfredsställa de anställdas behov av identifiering med företagets värdegrund. Detta genom att deras egna värderingar kring miljö stämmer överens med företagets. Ytterligare ett resultat är att miljöinriktningen bidrar till de anställdas upplevelse av tillhörighet till arbetsgruppen. Även detta resultat stämmer överens med vad Bauman och Skitka (2012) och Rupp *et al.* (2006) visat.

Även Raub och Blunschi (2014) finner att anställda som jobbar på ett företag med CSR-inriktning kan uppleva att arbetet får en djupare meningsfullhet till följd av inriktningen. Dessa författare visar dock att denna meningsfullhet beror på att de anställda upplever att de är med och gör en positiv skillnad för andra människor. Respondenterna i denna studie uttrycker inte denna inställning. Detta kan bero på den öppna intervjumetoden där den allmänna diskussionen sätts i fokus och att inga direkta frågor ställs om detta specifikt. Det utesluter inte att de anställda upplever att de gör positiv skillnad för andra människor men resultaten visar inte detta.

## 5.2.2 Kompetens

Respondenterna upplever att miljöinriktningen på företaget ställer ökade krav på kunskapen hos medarbetarna. För att motsvara förväntningarna uppger respondenterna att de

kontinuerligt söker ny kunskap i syfte att kunna svara på kundernas frågor. Detta har lett till ökad kunskap som respondenterna även tar med sig till privatlivet där de upplever att de besitter mer kunskap om miljöfrågor än många utomstående. Bandura (1997) menar att en individs upplevelse av kompetens delvis skapas genom jämförelse med andra individer. Om en individ upplever att denne har större kunskap inom ett ämne jämfört med andra skapas känsla av kompetens vilket kan leda till ökat självförtroende. Utanför arbetet jämför sig respondenterna med utomstående beträffande kunnande i miljöfrågor. Eftersom respondenterna upplever att de ofta besitter mer kunskap än andra i dessa frågor kan det leda till ökat självförtroende hos de anställda.

Under intervjuerna framgår att medarbetarna har något de kallar "frihet under ansvar". De menar att de har stor frihet i arbetet så länge de följer de riktlinjer som miljöcertifikaten kräver och når upp till de mål som ställs av ledningen. En av respondenterna uppger att denne har provat sig fram vid inköp av varor och att det oftast har gått bra. Respondenten i fråga har således tillräcklig kunskap för att lösa uppgiften på ett tillfredsställande sätt. Bandura (1997) menar att tidigare erfarenheter av att klara av uppgifter är den viktigaste faktorn för att skapa känslan av kompetens och stärker självförtroendet. Om dessa uppgifter dessutom kräver betydande kunskaper och klaras av på egen hand stärks självförtroendet ytterligare. Respondenternas kunskaper och kompetens kring miljöfrågor och miljöcertifikat kan alltså leda till ökat självförtroende som i sin tur ger ökad inre motivation.

Utifrån analysen framkommer att respondenterna upplever att miljöinriktningen bidrar till ökad kompetens hos dem själva, både i arbetslivet och privat. Detta resultat har författarna inte direkt kunnat återfinna i någon annan studie. Författarna tror att detta kan bero på att miljöinriktningen i tidigare fallstudier inte har påverkat de direkta arbetsuppgifterna på samma tydliga sätt som den gör på ICA Torgkassen. Att de anställdas praktiska arbete direkt påverkas av företagets CSR-arbete som det gör i en livsmedelsbutik verkar vara orsaken till den identifierade upplevelsen av kompetens.

### 5.2.3 Självbestämmande och möjlighet att påverka

Frihet i arbetet är viktigt betonar samtliga respondenter. Inom ramen för vad de olika certifikaten kräver samt de ekonomiska resultat som ledningen kräver har medarbetarna relativt fria möjligheter att prova sig fram i arbetet. Företagets organisationsstruktur är dessutom utvecklad på ett sådant sätt att många av de anställda har tydliga ansvarsområden och befogenheter. Enligt Thomas och Velthouse (1990) kan den inre motivationen hos anställda stärkas om de upplever en känsla av frihet i arbetet där de kan påverka sin arbetsituation. På ICA Torgkassen har många av medarbetarna utrymme att handla fritt i sina arbetsroller givet att de följer företagets krav och riktlinjer. Detta kan således bidra till att öka den inre motivationen hos medarbetarna på företaget.

De medarbetare som intervjuas på ICA Torgkassen upplever att de är delaktiga i företagets utveckling genom att det finns en välfungerande struktur för att kommunicera och lyfta fram sina egna idéer och förslag till ledningen. Därmed har de goda möjligheter att påverka

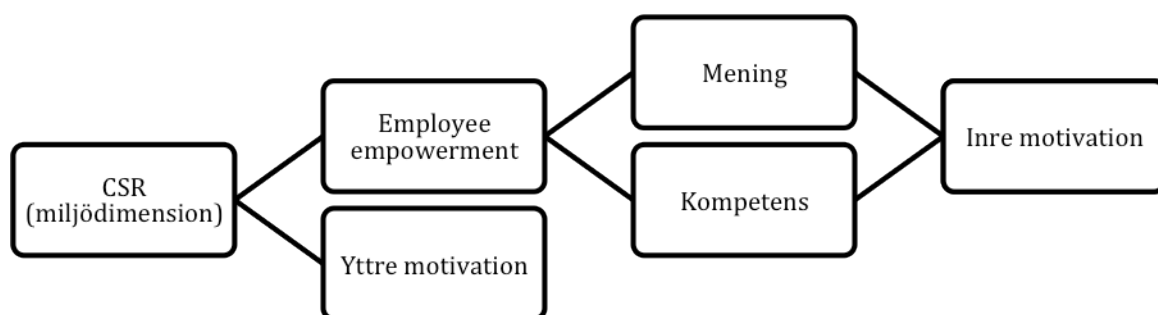


strategiska beslut. Thomas och Velthouse (1990) förklarar att den inre motivationen hos anställda delvis beror på vilken möjlighet de upplever att de kan göra skillnad. ICA Torgkassans anställda har utrymme till att känna och drivas av inre motivation sett utifrån deras möjlighet att påverka företagets utveckling.

Av analysen framgår att både självbestämmande och möjlighet att påverka finns för de anställda på ICA Torgkassen. Dessa kan enligt Thomas och Velthouse (1990) leda till ökad motivation hos anställda. Dessa motivationsfaktorer verkar dock inte vara kopplade till miljöinriktningen på företaget. Självbestämmande och möjlighet att påverka kan snarare betraktas som organisatoriska och strukturella förutsättningar för motivation. Samtidigt som respondenterna i intervjuerna upplever att de har stor frihet och möjlighet att påverka arbetet måste de rätta sig efter alla krav och riktlinjer som ställs av ledning och regelverk. Av den anledningen skulle miljöinriktningen möjligen kunna begränsa upplevelsen av frihet i arbetet då inriktningen medför fler regler som de anställda måste följa. Det är dock tänkbart att företagets omfattande miljöarbete ställer ökade krav på den ackumulerade kunskapen i organisationen varför ledningen måste delegera viktiga arbetsuppgifter till flera medarbetare. Detta kan i så fall bidra till att fler medarbetare upplever att de kan påverka och bestämma över sina arbetsuppgifter.

### 5.3 Hur CSR kan bidra till skapandet av motivation hos anställda

Analysen visar att miljöinriktningen kan bidra till att skapa inre motivation hos anställda genom att inriktningen kan bidra till en ökad känsla av mening och kompetens inför arbetet. Miljöinriktningen verkar även kunna bidra till ökad yttre motivation då inriktningen kan tillfredställa kunders ökade efterfrågan på miljöansvar vilket de anställda upplever som viktigt. I figur 3 presenteras en bearbetning av den figur som presenterades i uppsatsens teorisyntes. Denna figur förklarar hur miljöinriktningen i en livsmedelsbutik kan bidra till skapandet av motivation hos anställda.



Figur 3. Hur CSR kan bidra till skapandet av motivation hos anställda.

## 6 Slutsatser

Syftet med denna studie är att undersöka och identifiera vilken roll CSR-inriktningen spelar i skapandet av motivation. Målet med uppsatsen är att visa hur motivation kan skapas i en livsmedelsbutik med tydlig CSR-inriktning. I studien utgår författarna från Deci och Ryans (2000) uppdelning av motivation i inre och yttre motivation samt Thomas och Velthouses (1990) modell över hur inre motivation kan skapas hos anställda som förklarande teorier. I studien framkom att de anställda i fallföretaget upplever att företagets miljöarbete är viktigt. Delvis för att marknaden i allt större utsträckning efterfrågar företag som tar miljöansvar men också för att medarbetarna själva delar företagets värderingar kring miljöfrågor.

Studien visar att miljödimensionen av CSR kan bidra till en ökad känsla av meningsfullhet och kompetens hos anställda. Känslan av meningsfullhet beror på att anställda på ett personligt plan delar företagets värderingar kring miljöfrågor och därmed i sina yrkesroller får möjlighet att göra något positivt för miljön. De anställdas känsla av meningsfullhet stärks även av att kollegorna i företaget delar företagets värderingar – något som bidrar till att skapa goda relationer i företaget. Känslan av meningsfullhet kan enligt Thomas och Velthouse (1990) leda till ökad inre motivation hos anställda.

Känslan av kompetens är kopplat till självförtroende. Att de anställda upplever en ökad känsla av kompetens beror på att företagets CSR-arbete ställer ökade krav på deras kunskaper och därför direkt påverkar deras praktiska arbetsuppgifter. De anställda upplever att de kontinuerligt ställs inför nya situationer som ställer krav på deras kunskaper. Känslan hos de anställda är att de lever upp till de högre ställda kraven vilket kan ha en positiv effekt för deras självförtroende. Självförtroendet kan stärkas ytterligare genom att anställda jämför sitt kunnande i miljöfrågor med utomstående där de upplever att de besitter mer kunskap än andra. Känslan av kompetens kan enligt Thomas och Velthouse (1990) leda till ökad inre motivation hos anställda.

De anställda upplevde även CSR-arbetet som värdefullt eftersom det gör det möjligt att möta kunders ökade efterfrågan på att butiker tar miljöansvar. Denna drivkraft att tillfredsställa andras behov kan enligt Deci och Ryan (2000) leda till ökad yttre motivation.

Studien bidrar till den växande litteratur som undersöker hur CSR kan påverka anställda. Dess teoretiska bidrag är att i likhet med tidigare studier visa på att CSR kan öka upplevelsen av meningsfullhet i arbetet. Studien bidrar även genom att visa att CSR kan leda till en ökad känsla av kompetens då inriktningen direkt påverkar anställdas praktiska arbetsuppgifter. Empiriskt bidrar studien genom att visa hur motivation hos anställda, i livsmedelsbutiker med tydlig CSR-inriktning, kan skapas till följd av CSR-inriktningen.

## 6.1 Förslag till vidare forskning

Vidare forskning kan fokusera på hur resultatet från denna studie kan användas för att utveckla interna ledningsstrategier i syfte att stärka medarbetares känsla av meningsfullhet och kompetens. En sådan studie skulle ur ett ledningsperspektiv vara mer praktiskt användbar. De forskningsfrågor som denna studie utreder skulle med fördel kunna undersökas med ett kvantitativt förhållningssätt och på flera företag i syfte att uppnå ett mer generaliserbart resultat.

# Referenser

## Böcker och tidskrifter

- Abrahamson, L Y. Seligman, M E. Teasdale, J D. Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 87(1), 1978, 49-74.
- Alvesson, M., 2003. Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 28, 13.
- Amaladoss, M.X., Manohar, H.L., 2013. Communicating Corporate Social Responsibility – A Case of CSR Communication in Emerging Economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 20(2), 65-80.
- Ammenberg, J., 2012. *Miljömanagement: miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. Studentlitteratur, Lund.
- Babiak, K., Trendafilova, S., 2011. CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18(1), 11-24.
- Bakka, J F. Fivelstad, E. Lindkvist, L. 2006. *Organisationsteori*. Liber AB, Malmö.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review* 1977. Vol. 84. No. 2. 191-215.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, Freeman
- Bauman, C.W., Skitka, L.J., 2012. Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 32(1), 63–86.
- Brammer, S., Millington, A., Rayton, B., 2007. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18(10), 1701–1719.
- Branco, M.C., Rodrigues, L.L., 2006. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, Vol 69(2), 111–132.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, Vol.13(3), 471-482.
- Dahlsrud, A., 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15(1), 1-13.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., Swaen, V., 2014. Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management* 25(1), 91–112.

deCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Fernandez, S., Moldogaziev, T., 2013. Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*. Vol. 73

Lee, E.M., Park, S.-Y., Lee, H.J., 2013. Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research* 66(10), pp. 1716–1724.

May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L.M., 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(1), 11–37.

Pinder, C C. 1998. *Work Motivation in Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Potterfield, T.A., 1999. *The business of employee empowerment: democracy and ideology in the workplace*. Quorum Books, Westport, Conn.

Raub, S., Blunski, S., 2014. The Power of Meaningful Work: How Awareness of CSR Initiatives Fosters Task Significance and Positive Work Outcomes in Service Employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 55(1), 10–18.

Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., Williams, C.A., 2006. Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, 537–543.

Ryan, R.M., Deci, E.L., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25(1), 54–67.

Skudiene, V., Auruskeviciene, V., 2012. The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, Vol.7(1), 49–67.

Spreitzer, G.M., 1995. Psychological Empowerment In the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38(5), 1442–1465.

Thomas, K.W., Velthouse, B.A., 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, Vol. 15(4), 666-681.

## **Rapporteur**

European Commission (2002) - Communication from the commission concerning Corporate Social Responsibility: A Business contribution to sustainable development. (COM 2002:347)

European Commission (2011) - Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions - A renewed EU strategy for Corporate Social Responsibility. (COM 2011:681)

Special Eurobarometer 365 – EB75.2 - Attitudes of European citizens towards the environment Fieldwork: 13 April – 8 May 2011

## Internet

Alla bolag (www.allabolag.se)

1. Torgkassen Aktiebolag (ICA Supermarket), 2014-04-13  
[http://www.allabolag.se/5561303941/Torgkassen\\_AB](http://www.allabolag.se/5561303941/Torgkassen_AB)

Axfood (www.axfood.se)

1. Samtliga Willysbutiker märkta med Bra Miljöval, 2014-04-18  
<http://www.axfood.se/sv/Press/Pressmeddelanden/Samtliga-Willysbutiker-markta-med-Bra-Miljoval/>

Coop (www.coop.se)

1. Kravmärkta butiker, 2014-04-18  
[http://www.coop.se/static/hr08/sv/verksamhet/dotterbolag/coopsverige/miljoansvar/kravmarktabutiker/kravmarkta\\_butiker.html](http://www.coop.se/static/hr08/sv/verksamhet/dotterbolag/coopsverige/miljoansvar/kravmarktabutiker/kravmarkta_butiker.html)

ICA (www.ica.se)

1. ICA Supermarket Torgkassen, 2014-04-07  
<http://www.ica.se/butiker/supermarket/uppsala/ica-supermarket-torgkassen-1496/start/>

ISO (www.iso.se)

1. ISO 26000:2010(en) - www. ISO 1, 2010, 2014-04-16  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

KRAV (www.krav.se)

1. Butikens övergripande åtagande, 2014-04-07  
<http://www.krav.se/regel/141-butikens-overgripande-atagande-0>
2. Butiksmärkningar underlättade hållbarhetsarbetet hos ICA Torgkassen, 2014-04-07  
<http://www.krav.se/butiksmarkningar-underlattade-hallbarhetsarbetet-hos-ica-torgkassen>

Livsmedelsverket (www.slv.se)

1. Mat och miljö, 2014-04-07  
<http://www.slv.se/sv/grupp1/mat-och-miljo/>

Naturskyddsföreningen (www.naturskyddsforeningen.se)

1. Märk din butik med Bra Miljöval, 2014-04-07  
<http://www.naturskyddsforeningen.se/bra-miljoval/butiker>

Svanen (www.svanen.se)

1. Butiker, 2014-04-07  
<http://www.svanen.se/Portaler/Butiker/>

2. Svenskarna ställer tuffa miljökrav på sina livsmedelsbutiker, 2014-04-18  
<http://www.svanen.se/Nyheter/2014/4/Svenskarna-staller-tuffa-miljokrav-pa-sina-livsmedelsbutiker/>

YouGov (www.yougov.se)

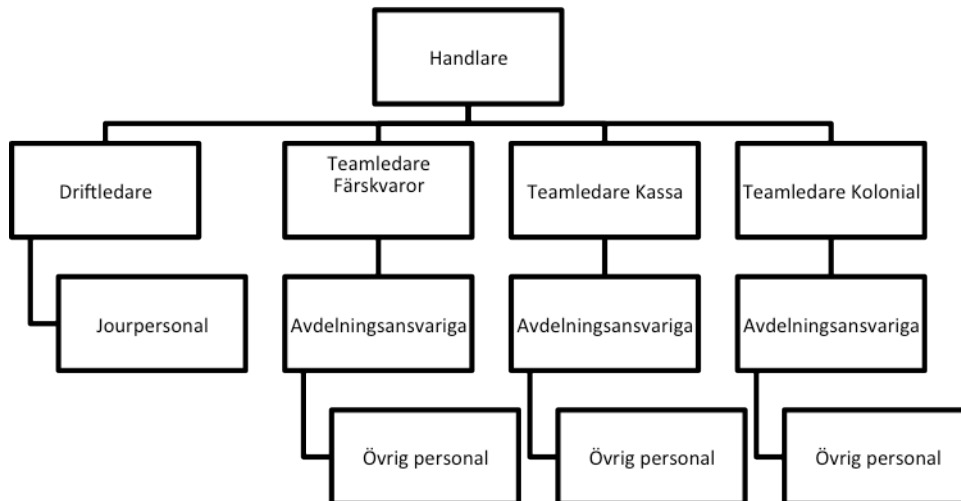
1. Konsumentundersökning, 2014-04-18  
<http://www.klimatmarkningen.se/wp-content/uploads/2011/01/Konsumentundersokning-2010-06-15.pdf>

### **Personliga meddelanden**

Flygare, P. Delägare ICA Torgkassen (individuellt intervju, 2014-05-07)

# Bilagor

## Bilaga 1 – Organisationsstruktur





## Bilaga 2 – Intervjuguide med ägare

- **Miljöinriktningen på ICA Torgkassen**
  - Bakgrund
  
- **Organisationsstruktur**
  - Ansvar
  - Medarbetarnas roll
  - Lönesättning
  
- **Extern marknadsföring**
  - Kommunikationskanaler
  - Betydelse
  
- **Intern marknadsföring**
  - Kanaler
  - Betydelse
  
- **Värdegrund**
  
- **Rekrytering**
  - Viktiga egenskaper
  
- **Övrigt**

## Bilaga 3 – Intervjuguide med medarbetare

- **Miljöinriktningen på ICA Torgkassen**
  - Upplevelse
- **Praktiskt arbete**
  - Miljöarbetets roll
- **Miljömedvetenhet**
  - Privat
- **Intern kommunikation**
  - Kommunikationskanaler
- **Medarbetare**
  - Egenskaper
- **Övrigt**