Belöningssystem - ett vinnande koncept?

-Ett belöningssystems påverkan på motivationen inom en organisation

Kandidatuppsats

Författare:
Erik Persson, 900805-2673
Oliver Young, 910502-1878

Handledare:
Martin Selander
Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Hösten 2013
Inriktning mot Management

Titel Belöningssystem – Ett vinnande koncept? – Ett belöningssystem påverkan på motivationen inom en organisation
Författare Erik Persson och Oliver Young
Handledare Martin Selander
Universitet Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Bakgrund

Syfte Genom vår forskning var målet att få en djupare förståelse för hur medarbetare kan motiveras genom belöningssystem. Vi vill undersöka hur organisationer ska arbeta med belöningssystem för att medarbetarna ska sträva efter samma mål som organisationen.

Metod Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod där vi har utfört sju djupintervjuer med chefer och säljare inom en butik som verkar i detaljhandeln. Målet var att jämföra synen belöningssystemens påverkan på motivation mellan de olika hierarkiska leden i en butik.

Förord


Uppsatsprocessen har varit enda från början en krävande period, men dock så lærorik och inspirerande. Att få göra en djupdykning i ett ämne som vi båda tycker är intressant har varit en fantastisk möjlighet som har fått oss att utvecklas på alla plan. Vi är nöjda med det som vi fått ut av våra intervjuer och det resultat vi kommit fram till.

Vi vill tacka alla de som ställt upp för oss under uppsatsens gång. Alla våra respondenter inom den valda organisationen som har ställt upp på intervjuer och gett oss svar över förväntan, ni har fått oss att utvecklas och bidragit till slutresultatet. Till sist vill vi rikta ett hjärtligt tack till vår handledare Martin Selander som har stöttat oss sedan dag ett, tack för din tillgänglighet och goda råd.

Göteborg, januari 2013

____________________  __________________
Erik Persson        Oliver Young

Nyckelord: Motivation, employee motivation, reward system, goalsetting, compensation systems, performance management, performance systems, surveillance
Innehållsförteckning

1. Inledning ................................................................................................................................. 1
   1.1 Bakgrund ............................................................................................................................ 1
   1.2 Problem diskussion ........................................................................................................... 2
   1.3 Frågeställning ................................................................................................................... 3
   1.4 Syfte ................................................................................................................................... 3
   1.5 Avgränsningar ................................................................................................................. 3

2. Metod ........................................................................................................................................ 4
   2.1 Metodval ............................................................................................................................ 4
      2.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ information ..................................................................... 4
   2.2. Datainsamling ................................................................................................................. 4
      2.2.1 Primärdata ................................................................................................................. 4
      2.2.2 intervjuernas utformning ......................................................................................... 5
   2.3 Litteratur genomgång ......................................................................................................... 5
   2.4 Validitet och reliability .................................................................................................... 6
   2.5 Källkritik .......................................................................................................................... 6

3. Teoretisk referensram .............................................................................................................. 8
   3.1 Motivation .......................................................................................................................... 8
      3.1.1 Maslows behovshiearki ............................................................................................ 8
      3.1.2 Herzbergs tvåfaktorsteori ....................................................................................... 9
      3.1.3 Förväntningsteorin - Expectancy theory ................................................................... 9
      3.1.4 Målsättningsteorin - Goal-setting theory ................................................................. 10
      3.1.5 Jämvikttsteorin - Equity theory ................................................................................. 11
      3.1.6 Hur säljare motiveras .............................................................................................. 12
   3.2 Belöningssystem ............................................................................................................... 13
      3.2.1 Finansiell och icke finansiell belöning ..................................................................... 13
      3.2.2 Gamification .............................................................................................................. 13
   3.3 Styrdning genom övervakning ......................................................................................... 14
      3.3.1 Performance management ....................................................................................... 14
      3.3.2 Övervakning - Bra eller dåligt? ............................................................................... 15
   3.4 Sammanfattning ............................................................................................................... 16

4. Empiri & Diskussion .............................................................................................................. 17
   4.1 Motivation .......................................................................................................................... 18
   4.2 Belöningssystemets påverkan på motivationen ............................................................... 20
   4.3 Styrdning genom övervakning ......................................................................................... 23
   4.4 Målsättning ....................................................................................................................... 25

5. Analys ....................................................................................................................................... 28
   5.1 Analys av motivationsteorier .......................................................................................... 28
      5.1.1 Reflektion kring kognitiva processteorier ................................................................. 29
      5.1.2 Motiverar organisationen sina säljare på rätt sätt? .................................................... 31
   5.2 Belöningssystemens faktiska påverkan på motivationen ............................................... 33
   5.3 Övervakningens effekt på en individs motivation ............................................................ 35

6. Slutsats ..................................................................................................................................... 38
   6.1 Avslutande diskussion ..................................................................................................... 38
   6.2 Förslag till vidare forskning ............................................................................................. 39

7. Referenserlist .......................................................................................................................... 41
1. Inledning

I inledningen kommer vi börja med att behandla bakgrunden till motivation och belöningssystem genom att ge en historisk och allmän inblick till forskningens ämne. Vidare kommer vi diskutera existerande problem inom ämnet, för att sedan beskriva syftet med forskningen och hur vi valt att avgränsa oss.

1.1 Bakgrund


Vår förhoppning är att med hjälp av vår forskning göra begreppet mindre komplex och med hjälp av diverse motivationsteorier försöka reda ut hur motivation uppnås i praktiken. Jämfört med tidigare studier om belöningssystem och motivation har vi valt att ha med ytterligare en faktor, styrning genom övervakning. Anledningen till detta val grundar sig i bristfällig tidigare forskning som behandlar samverkan mellan dessa tre faktorer.


1.2 Problemdiskussion

Under en större del av 1900-talet har psykologer och ekonomer arbetat med antagandet att materiella belöningar och straff är det enda sättet att motivera medarbetare på. Ett stort fokus har lagts på finansiella incitament för att kontrollera medarbetarnas beteenden. På senare tid har studier visat att den typen av belöningssystem kan vara ineffektiv eller till och med kontraproduktiv för att uppnå en organisations uppsatta mål. Det har visat sig att belöningar i form av uppskattningsadd eller ansvar många gånger har bättre effekt än de finansiella belöningarna (Gunderman & Kamer 2011).

1.3 Frågeställning

- Hur ska medarbetare motiveras till att sträva efter samma mål som organisationen?

1.4 Syfte
Syftet med vår studie är att ta reda på hur en organisation kan använda sig av belöningssystem för att motivera medarbetarna till att uppnå organisationens mål på ett så effektivt sätt som möjligt.

1.5 Avgränsningar
2. Metod

Sytet med metoddelen är att ge läsaren en inblick i hur tillvägagångsprocessen har sett ut, vi kommer först förklara valet av metod genom en teoretisk beskrivning av skillnaderna mellan kvalitativ och kvantitativ information. Vi kommer sedan berätta hur vi har samlat in informationen och varför vi valt att göra det på det sättet. Hur sanningsenligt materialet är har en betydande roll för forskningen, vilket därför kommer att diskuteras.

2.1 Metodval

2.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ information

Skillnaden mellan en kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod är sättet att få fram information på. En kvantitativ studie baseras på kvantitativ information så som siffror och statistik medan en kvalitativ studie baseras på ord, meningar och sammanhang. Det finns inga generella riktlinjer kring vilken forskningsmetod man bör använda men det är viktigt att förstå hur resultatet kan påverkas av de olika metodvalen (Blumberg, Cooper & Schindler 2011). Målet med vår studie är att få en ingående syn på individers åsikter, vi anser därför att ett fåtal djupa intervjuer passar sig bättre än många yttliga. Vi tror det finns en risk att medarbetarnas genuina åsikt inte framkommer om frågorna är korta och enkla, vid en kvalitativ undersökning får vi chansen att ställa följdfrågor och fånga hela sammanhang.


2.2. Datainsamling

2.2.1 Primärdatal

provitionssystem är utformat vilket normalt är konfidentiell information. En av de positiva effekterna vi snabbt mötte var intervjuobjektens vilja att tala ut om negativa moment i arbetet, säljarna var speciellt villiga att kritisera. Cheferna tenderade att vara mer formella i sina uttalanden men vi blev positivt överskottade över hur mycket information vi kunde få fram även från dem.

Ursprungligen var tanken att hålla intervjuerna på en och samma butik men vi insåg tidigt värdet av att intervjuva två butikschefer. Därför valde vi att genomföra alla intervjuer på en och samma butik, med undantag för en av butikscheferna. Tanken bakom det var att få se hur den andra butikschefen arbetar i praktiken och kunna jämföra resultaten som uppnås i den andra butiken. Målet med sju stycken intervjuer var att få tillräckligt många olika synvinklar som kunde ge någorlunda unika svar. Av de fyra säljare som vi intervjuade är det alltid en risk att svaren blir för lika varandra för att vi valt säljare som befinner sig inom samma kategori. För att hantera det valde vi två som varit anställda kortare perioder och två som är nya i jämförelse vilket ledde till att vi fick fyra individer vars bakgrund och ambitioner skiljde sig.

Ett alternativ till att samla in primärdatabas är att använda sig av sekundärdata. Alltså information som insamlats av någon annan vid ett tidigare tillfälle, troligtvis i ett annat syfte. Denna typ av information kan vara insamlad av allt från regeringen till finansiella tidningar. Fördelen med sekundärdata är att det varken är tidskrävande eller dyrt, oftast är det lättillgängligt och utfört på populationer som man själv inte har tillgång till. Nackdelen är informationen med stor sannolikhet har samlats in i ett annat syfte vilket gör att det inte passar in helt i ens eget syfte (Blumberg, Cooper & Schindler 2011).

2.2.2 Intervjuernas utformning
I våra intervjuer har vi använt en semi-strukturerad intervjuteknik vilket innebär att vi har utformat frågorna innan intervjun, men att frågorna är öppna och kan leda till en större mängd variationer av svar. Semi-strukturerade intervjuer tillåter oss också att ställa följdfrågor på svaren vi får utan att ha dem nedskrivna sedan tidigare. På så sätt fick vi konstaterat att de förstod frågorna som ställdes och vilka frågor just den individen tyckte var mest intressant. I en strukturerad intervju påverkas svaren tydligt baserat på vem som skrivit frågorna, vilket vi ville undvika, eftersom vi var osäkra på vilka typ av svar som skulle få (Blumberg, Cooper & Schindler 2011). En djupare intervju där intervjuobjektet fick berätta om det han eller hon tyckte var viktigast var strategin vi tillämpade.

2.3 Litteraturgenomgång
Vår forskning bygger på en stor mängd litteratur om tidigare studier som behandlar ämnet. När vi valde ut vår litteratur var det viktigt för oss att få en så precis och tillförlitlig sökning som möjligt, vi valde därför att använda oss av en av Handelshögskolan i Göteborgs databaser. Databasen som vi använde, vid nästan alla våra sökningar, hette Business Source Premier. Anledningen till valet av denna databas var för att den behandlar och filtrerar sökningar som berör ekonomirelaterad litteratur, den var också lätt att söka i för att få fram just de nyckelord som var relevanta för vår forskning. Databasen använde vi främst för att få tillgång till artiklar om tidigare forskning inom ämnet. De vetenskapliga artiklarna som vi valt är
omsorgsfullt utvalda och mestadels citerade i tidigare artiklar, vilket gör att de referenser som vi behandlar i vår studie blir mer tillförlitliga. En stor del av vår valda litteratur har också varit kurslitteratur som vi har haft åtkomst till genom Handelshögskolan i Göteborgs universitetsbibliotek.

2.4 Validitet och reliabilitet


Eftersom en av oss är bekant med alla de personer som intervjuas måste vi ta hänsyn till att svaren vi fått kan ha skiljt sig ifall den tidigare relationen inte funnits. Ett fördel kan vara att vi fått mer sanningsenliga svar och en nackdel kan ha varit att svaret påverkats negativt om intervjuobjekten anpassat sitt svar efter vad de tror eller vill att vi ska höra på grund av relationen.

2.5 Källkritik


göra bättre och grävt ner sig djupare i, men med tanke på den tidsram vi har haft är vi 
nöjda med resultatet. Det har blivit en utförlig och väl presenterad studie som 
förhoppningsvis kommer leda till vidare forskning.
3. Teoretisk referensram


3.1 Motivation

3.1.1 Maslows behovshierarki

En av de mest grundläggande teorierna om motivation är definierad av Abraham Maslow (1954 refererat i Furnham 2005). Han menade att människor har fem typer av behov som aktiveras i en hierarkisk ordning. Det fungerar på så sätt att behov längst ner i pyramidén måste vara uppfyllda för att uppnå de övre. Tanken är alltså att man försöker uppnå behoven ett steg i taget tills man nått toppen. De fem behoven är följande:

1. Fysiska behov
2. Säkerhetsbehov
3. Sociala behov
4. Självförtroende
5. Självförverkligande


3.1.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

<table>
<thead>
<tr>
<th>Motivationsfaktorer</th>
<th>Hygienfaktorer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Prestation</td>
<td>Övervakning</td>
</tr>
<tr>
<td>Befrämjelse</td>
<td>Relationen mellan människor</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansvar</td>
<td>Fysiska arbetsförhållanden</td>
</tr>
<tr>
<td>Möjlighet till att utvecklas och avancer i organisationen</td>
<td>Lön</td>
</tr>
<tr>
<td>Själa arbetet</td>
<td>Policies in organisationen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Administrativa uppgifter</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Förmåner och jobbsäkerhet</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 3.1 Herzbergs motivations- och hygienfaktorer

3.1.3 Förväntningsteorin - Expectancy theory
Förväntningsteorin presenterar sambandet mellan hur hårt en individ arbetar, förväntningarna av vad som kommer att produceras och dess värde (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2012).
Den hanterar alltså hur en individ anser sig själv bäst uppnå sina personliga mål i livet. Om en anställd inser att nyckeln till att nå sina mål är genom att ha hög effektivitet, tenderar personen till att också öka sin produktivitet. Det har samma effekt tvärtom, inser man att det går att nå sina mål genom låg effektivitet, resulterar det automatiskt i att den anställda sänker sin produktivitet. Teorin fokuserar på individen och den belöning som denne förväntar sig att få. Individen strävar mot att uppnå maximal tillfredsställelse på arbetsplatsen och att minimera känsloerna av smärta och missnöje. Det finns tre faktorer som måste tas ställning till vid tillämpning av teorin:

- The effort-performance link
- The performance-reward link
- The value of rewards

The effort-performance link antyder att anställda kommer att jobba hårdare bara om de förväntar sig att en ökad insats kommer att leda till ökade prestationer. Det vill säga de måste förvänta sig att genom hänt arbete kommer de lättare att kunna möta organisationens prestationskrav. När en chef sätter den anställdes mål är det viktigt att det är nåbart för att de ska motiveras till ansträngning. År prestationskraven för höga försvinner den anställdes förväntan om att ökad ansträngning resulterar i måluppfyllelse och eventuell belöning. The performance-reward-link handlar mer om att öppet visa inom organisationen hur lönepolitiken fungerar, att löneökningar belönas till de högpresterande medarbetarna snarare än till alla inom organisationen. Det är viktigt att det visas öppet så att de anställa kan se att de högpresterande belönas med fina utmärkelser, för att de ska veta vad goda prestationer resulterar i. En annan viktig faktor att ta hänsyn till är vad en belöning egentligen är, the value of rewards. Belöningar kan uppfattas olika av olika individer, chefen måste därför förstå vad som motiverar den enskilde individen eller tillämpa det som de allra flesta motiveras av, det vill säga pengar. Det är viktigt att ta i beaktande att det inte alltid finns människor som motiveras av pengar, exempelvis de som redan har ett bra betalt jobb, då kanske de föredrar något annat som motiverar dem till att prestera bättre (Kilduff & Baker 1984).

3.1.4 Målsättningsteorin - Goal-setting theory


- Målen ska vara *utmanande* för att få individen att pressa sig från trygga zoner
- Det ska vara möjligt att *uppnå* målen.
- Målen ska vara specifika, kvantitativa och kontrollerbara. De sätts bäst upp i numeriska termer. Med andra ord, de ska vara *mätbara*.
- Vikten av *relevans* är påtaglig. De ska vara direkt relaterat till den anställdes jobb och överensstämma övergripande med de organisatoriska målen.

3.1.5 Jämviktsteorin - *Equity theory*
Jämviktsteorin bygger på att medarbetarna försöker matcha sina inputs med outputs. Faktorer som utbildning, skicklighet, ålder och kön tas med i uträkningen av arbetets värde. Medarbetarna utför bara det arbete på arbetsplatsen som de anser att de får kompensation för. Kompensation behöver inte bara innefatta pengar utan kan också vara till exempel status eller ansvar. Om den medarbetaren inte får den kompensation som han eller hon förväntar sig kommer det påverka arbetet negativt eller leda till att personen säger upp sig (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2012). Om en chef vill öka de anställdas prestationsförmåga genom jämviktsteorin finns det tre saker denne bör tänka på:

1. Olika grupper och individer värdesätter olika saker. En del kan till exempel föredra jobbsäkerhet framför lön, medan andra hellre ser att det finns möjlighet att avancera inom organisationen.
2. Chefen måste implementera ett belöningssystem för att undvika att prestationsförmågan hos de anställda minskar på grund av uppfattad orättvisa av belöningar.
3. Chefer måste också tänka på att belöning nödvändigtvis inte behöver betyda något positivt, till exempel när medarbetarna överbelönas, då är risken stor att de slappnar av och vänjer sig vid sin situation. Om belöningarna sedan skulle minskas kan det leda till besvikelse och missnöje inom organisationen.

(Kilduff & Baker 1984)
3.1.6 Hur säljare motiveras


![Figur 3.2 De olika säljartyperna (Steenburgh & Ahearne 2012)](image-url)
3.2 Belöningssystem

3.2.1 Finansiell och icke finansiell belöning


3.2.2 Gamification

Ett nytt populärt koncept för att motivera anställda och öka effektiviteten inom organisationer är gamification. Tanken är att spel ska integreras in i organisationers vardagsrutiner för att uppmuntra tävlingar mellan medarbetarna och belöna vinnarna med priser och allmän bekräftelse. I framtiden när generation X och Y tar över på arbetsmarknaden kommer de att förvänta sig samma typ av engagemang på arbetsplatsen som går att finna i den digitala världen. Många av de största organisationerna i världen använder sig idag av gamification, bland annat Coca-Cola, Nissan och Nike. Det finns fem anledningar till varför gamification har tydliga fördelar i en organisation (Cook 2013):
1. De flesta börjar spela spel vid en tidig ålder och våra hjärnor är byggda för spel på grund av delar i hjärnan som jobbar med logisk problemlösning. En bra spelare kommer ihåg information, tar beslut och drivs av att uppnå ett mål. Interaktiva lärospel har visat sig öka kunskapsbevarandet med upp till tio gånger, eftersom kunskap är en vital del i en organisation är detta viktigt.

2. Årliga prestationsbedömningar är viktiga men det har visat sig att medarbetare presterar bättre när de får feedback direkt efter att de har gjort en insats. Gamification ger medarbetarna chansen att bli utvärderade direkt och kunna anpassa sitt beteende kontinuerligt.


Gamification leder till engagerat lärande ifall det appliceras i en organisation på rätt sätt. Det förändrar utträkade och frånkopplade medarbetare till motiverade deltagare. Storytelling som är en stor del av ett spels utformning hjälper medarbetaren att känna relevansen i informationen, sammanhanget som information ska appliceras i blir tydligare för medarbetarna. Att inkorporera spelbaserade element in i designen och presentationen av instruktioner ger medarbetaren en helt ny syn på lärandeprocessen (Kapp 2012).

3.3 Styrning genom övervakning

3.3.1 Performance management

3.3.2 Övervakning - Bra eller dåligt?


Det finns tre anledningar till varför arbetsgivarna övervakar sina medarbetare:
1. Det är viktigt för organisationer att upprätthålla produktiviteten och övervaka resursanvändningen av de anställda.
2. De vill skydda organisationens intressen och affärshemligheter. Email, övervakning av internet och tillgång till information kan alla leda till ökad risk för förtal, sabotage, datastöld och hackning.
3. Övervakning kan skydda organisationen från att hamna i rättsliga påföljder.

för de anställda som påverkar deras välbefinnande, arbetskultur, produktivitet, kreativitet och motivation (Ball 2010).

3.4 Sammanfattning


4. Empiri & Diskussion

I empirin kommer vi att behandla vår vetenskapliga undersökning som gjorts i form av djupintervjuer. Vi kommer väga intervjuobjektens svar mot vår valda teori, för att sedan dra kortare analyser. För att underlätta och skapa förståelse för läsaren har vi valt att plocka ut starka citat som visar på respondenternas åsikter.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Namn</th>
<th>Ålder</th>
<th>Kön</th>
<th>Antal år inom organisationen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Butikschef 1</td>
<td>34 år</td>
<td>Man</td>
<td>13 år, 3 år som butikschef</td>
</tr>
<tr>
<td>Butikschef 2</td>
<td>31 år</td>
<td>Kvinna</td>
<td>9 år, 2 år som butikschef</td>
</tr>
<tr>
<td>Ställföreträdande butikschef</td>
<td>32 år</td>
<td>Man</td>
<td>10 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Säljare 1, deltid</td>
<td>23 år</td>
<td>Man</td>
<td>1 år och 6 månader</td>
</tr>
<tr>
<td>Säljare 2</td>
<td>21 år</td>
<td>Man</td>
<td>3 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Säljare 3</td>
<td>27 år</td>
<td>Kvinna</td>
<td>9 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Säljare 4</td>
<td>30 år</td>
<td>Man</td>
<td>9.5 år</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 4.1

Notera att Säljare 3 och Säljare 4 är områdesansvariga och har därmed ett visst ansvar över de övriga säljarna.
4.1 Motivation

Chefer

“Det som motiverar mig mest är att lyckas genom att få andra att lyckas. När medarbetarna lyckas får jag en bekräftelse om att det jag gör är bra.” - Ställföreträdande butikschef


“Alla cheferna nämner att de förstår hur varje säljare motiveras på olika sätt och att fria händer är bra för att uppmuntra personlig utveckling. En av butikscheferna berättar hur han tidigare låtit en säljare gå hem 30 minuter tidigare då han bett om det men ändå fått betalt för hela dagen. Chefen vet då att när säljaren blir belönad i form av mer ansvår kommer han arbeta extra hårt nästa arbetspass. Den andra butikschefen berättar om ett kontinuerligt möte som hålls med alla säljare där hon inte säger något utan låter säljarna prata fritt om det som de själva vill. På så sätt kommer nya problem fram och säljarna får prata av sig om vad de verkligen tycker. Den ställföreträdande butikschefen lägger stor fokus på att få säljarna att tänka själva och ser till att ställa ledande frågor när de kommer till honom för hjälp, på så sätt skapas en dialog med säljarna där de får prata mest. Denna chef berättade att han hade mycket litteratur hemma kring chefskap och försökte vara insatt i ledarskapsdiskursen vilket märktes tydligt då svaren han gav uppfattades av oss som genomtänka och utförliga. Han var också den som verkade ha de starkaste åsikterna kring ledarskap av de tre cheferna vilket kan vara både positivt och negativt.

Säljare

“Alla viktigaste för mig är att få tjäna pengar, jag måste försörja mig på något sätt. I början var utvecklingen en viktig motivation men efter något år kändes det som man lärt sig allt som finns att veta i säljarrollen.” - Säljare 2

“Jag motiveras av att göra skillnad, se resultat, få beröm och känna att jag har påverkan på min omgivning.” - Säljare 4

Alla de säljare som vi intervjuade gav oss delvis unika svar om varför de arbetade inom organisationen. Det finns alltid risk för diplomatiska svar som inte speglar verkligheten men under våra intervjuer fann vi ett samband mellan ålder och motivation. De två äldsta säljarna såg vikten av att trivas och ha kul på arbetsplatsen, de båda har jobbat inom organisationen i snart ett decennie och det framkom inte att de hade planer på att lämna. De yngre säljarna hade mål som var mer kortsiktiga ur organisations perspektiv, presterar för pengar eller för goda referenser inför framtida karriär. Vilket som gynnar organisationen mest är inget vi kan avgöra, det vi kan anta är dock hur den långsiktiga trivseln har positiva effekter på medarbetarna framför effekterna av den kortsiktiga strävan efter pengar. Men effekten kan lika gärna bli att de som jobbat längre blir bekväma och presterar efter sin personliga bekvämlighetsnivå istället för att lägga extra tid och energi på att ge hundra procent. Slutsatsen vi kan dra är i alla fall att personlighet, bakgrund och ålder har inverkan på vad som motiverar och det är oftast en kombination av några faktorer som behövs för att motivera på lång sikt.
4.2 Belöningssystemets påverkan på motivationen

Chefer

“Jag tror nog att stolthet och att kunna leverera är viktigast för mig, pengarna är inte lika viktigt (...) Att prestera och uppnå goda resultat ger mig stolthet.”
- Ställföreträdande butikschef

När vi frågade cheferna om hur belöningssystem påverkade dem i deras chefskap var de snabba med att konstatera att pengarna i sig inte var den största drivkraften. Men två av de tre cheferna konstaterade samtidigt att pengarna var ett bra sätt att motivera ett visst typ av beteende.

“Det är ju klart att man fokuserar på det som jag personligen får mest pengar för.”
- Butikschef 2


“Det är olika heroende på hur de är som personer. De som utövat sport större delen av sitt liv tror jag motiveras mer av att gå på provision. Den sociala personen kan bli stressad av att ha provision.”
- Butikschef 1

Alla chefer är enade om att belöningssystem bör vara dynamiska men bara en av cheferna säger tydligt att vissa är bättre passade för säljar yrket och att de som inte är det bör känna det själva och lämna sin position. Vi har fått uppfattning under intervjuerna att det är en vänskaplig och bekväm stämning för säljarna inom organisationen, alltså att säljarna får gott om tid och hjälp för att förbättra sig ifall de inte presterar efter sina krav. Vi misstänker att provisionssystemet är en anledning till att säljarna får mycket eget ansvar. Ifall säljarna haft en fast timlön kan man tänka sig att cheferna hade haft hårdare krav på att säljarna ska presterar för att förtjäna lönen. Nu får säljarna istället en sämre lön om de inte presterar vilket påverkar dem själva mest.

“Det som skulle motivera mig vore att ha ett rättvist lönesystem, sparar jag pengar eller drar in mer pengar så vill jag få det utbetalat i lön och beröm. För mig behövs det inte mycket utan konfirmation på att det gått bra räcker.”
- Butikschef 2

Ingen chef tyckte att annat beteende än försäljning skulle belönas för att det kunde skicka ut fel signaler till de andra säljarna. Vi antar att det kan bero på strikta riktlinjer högre upp i organisationen, en spel- och tävlingsinriktad kultur kommer troligtvis inte appliceras inom en kortare framtid. Det finns fler variabler som vi tror hade gynnat försäljningen ifall de tagits hänsyn till, exempelvis en tävlingsinriktad kultur inom mer än bara försäljning.

Säljare

"Eftersom jag läser på högskolan och inte har några ambitioner att stanna kvar inom företaget känner jag inget behov av att sticka ut, att vara en medelmåttig säljare räcker för mig." - Säljare 1
"För mig är provisionen viktigt då den ger mig chansen att tjäna mer pengar, men det finns dagar då man inte har energi att sträva efter att uppnå målen."  
- Säljare 2

Trots en hel del negativ kritik till belöningssystemet så kan vi ändå se att det finns några som anser att det hjälper både sig själv och butiken till att presteras bättre. Provisionen hjälper säljarna att sälja produkter som både butiken och de själva tjänar pengar på. En av säljarna anser att belöningssystemet inte har någon särskild påverkan på den personliga motivationen. Vi tror att en bidragande faktor till detta kan vara att säljaren är kassaansvarig och går därför inte på samma provisionsavtal som de övriga säljarna, det vill säga hon får inget för det hon säljer, enbart vid tecknande av kundkort. Säljaren hävdar dock att hon presterar oavsett belöning, då hon tror att det som görs uppmärksammas uppför från. Att inte få någon finansiell belöning när hon är säljare gör inget, motivationen ligger då istället i att kunna bevisa att det går att presteras bättre än de andra säljarna trots att inte få provision i sitt arbete.

"Om jag inte fått någon provision hade jag inte försökt sälja de produkter som företaget tjänar mest på utan snarare varit någon typ av butiksbiträde som hjälpte kunderna hitta produkter. Jag tycker att provisionssystemet hjälper mig att sälja produkter som är bra för både mig och kunden."  
- Säljare 4


"Jag hade gärna velat få någon typ av bekräftelse för annat jag gjort än bara försäljning. Om en kund lämnar butiken glad och nöjd på grund av mig hade det varit trevligt att få någon typ av beröm för det."  
- Säljare 1
4.3 Styrning genom övervakning

Chef

“Man behöver ha uppföljning på säljare. Jag är rätt kontrollerande och vill vet hur säljarna arbetar. Om en säljare inte sälde bra alls en vecka men väldigt bra tidigare vecka är det viktigt att jag kan se det, man kan ganska enkelt märka hur folk mår även om det är i eller utanför arbetsplatsen. Siffror kan avslöja rätt mycket över hur en person mår.”
- Butikschef 1

Ovanstående citat visar på ganska tydligt hur viktigt chefen anser att övervakning är. Inte övervakning i form av att observera säljarna i kameror utan snarare i form av siffror, jämföra och se tidigare siffror och statistik med hur man presterar i dagsläget. Han berättar också att det räcker med hans fysiska närvaro i butiken för att säljarna ska presteras bättre, det är ingen uppfattning han har, utan det finns statistik som visar på detta. Det sker även övervakning på honom själv från kontoret i form av uppföljning av siffror och budgetar, men det har ingen effekt på honom. Han beskriver att han inte är den personen som behöver få uppmuntran varje dag, utan vet när en dag varit bra eller mindre bra. Den andra butikschefen verkar ha en mer personlig övervakningsmetod, där hon övervakar de anställda genom att synas i butiken och vara med och sälja. Hon tror mer på att leda en butik genom exempel, istället för att sitta och styra från kontoret.

“Jag tror att säljarna inspireras av att jag är ute på golvet, om de ser att jag har tid och kan presteras på golvet blir de motiverade att göra detsamma.” - Butikschef 2


Säljare

Samma frågor vi ställde till säljarna skapade inga större reaktioner. Ingen kände sig övervakad till den nivån att det påverkade dem tydligt på arbetet. Två av säljarna uppmärksammar en viss irritation kring hur de övervakas men nämner inte ifall det har någon påverkan.
“Nej, eller ibland måste jag säga att jag kan känna mig övervakad... Iblad kan butikschefen ringa ut i butiken och fråga varför vi inte göra något, men han vet inte vad vi pratar om, det kan ju vara något arbetsrelaterat.”
- Säljare 3

I butiken har säljarna full access att se sina kollogers försäljningssiffror och det finns möjlighet att kunna jämföra sina resultat mellan varandra. En säljare menar att det är bra för då kan han se vilka säljare som är mest framgångsrika och då fråga dem om tips eller hjälp. Han noterar också att det inte skapa någon stress för just honom då han inte har några behov av att presterar bättre än medel. Nästa säljare säger också att det inte skapa någon stress men nämner också att han ser sig själv som en av de bättre säljarna vilket vi tror att det är orsaken till hans synsätt. Även om det inte innebär någon stress för dem själva så poängterar de ändå att de tror att de presterar en del vars motivation påverkas negativt av det går att öppet se hur ens kolloger presterar.

“Övervakning är alltid viktigt, jag tror säljarna tenderar att stå och prata istället för att göra något vettigt om ingen håller koll på dem. Det finns alltid saker som måste göras även när det inte är några kunder i butiken.”
- Säljare 4

Säljaren i citatet ovan noterade inga negativa sidor med övervakningen utan tog chefernas parti genom att motivera de positiva effekterna med övervakning. Vi drar därför slutsatsen att den säljaren passar väl in i systemet som används i butiken då han förstår värden av övervakningen. Han uppmärksammar också hur de mindre framgångsrika säljarna kan bli stressade över att butikens och säljarnas försäljningsstatistik finns tillgängliga för alla. Men samtidigt ser han värden i att kunna jämföra sig med andra för att veta vad man måste förbättra.

“Vissa dagar känns det jobbigt att gå till jobbet eftersom jag vet att jag måste presterar för att få bättre statistik.” - Säljare 1

En av säljarna erkände sig vara mindre erfaren och sämre på att sälja än toppsäljarna i butiken. Citatet ovan ger oss en bekräftelse på att övervakningen har effekter på säljarna som inte känner att de uppnår kraven från cheferna. Säljaren i citatet säger till oss hur han inte har några problem att unna de duktigare säljarna bra statistik vilket får oss att tro att den sociala pressen inte är källan till oron utan snarare skyldigheten gentemot cheferna.

Som slutsats på säljarnas syn på övervakning kan vi konstatera att säljarna inte ser det som något större problem i dagsläget. Tre av de fyra säljarna vi intervjuade har jobbat inom organisation en längre period och ansåg sig själva som toppsäljare i butiken vilket kan förklara resultatet då en toppsäljare inte förväntas ha något att dölja. Den säljare som ansåg sig mindre framgångsrik uppmärksammade viss oro angående övervakningen, men även då uppfattas övervakningen som mild.
4.4 Målsättning

Chefer


"Jag får mål på butiken, så jag ska se till att säljaren ska sätta upp de målen jag vill. Jag ger säljarna min förhoppning på dem, alltså försöker sätta rimliga mål för varje person.” – Butikschef 1

Det är viktigt att ta hänsyn till att Butikschef 2 har tidigare varit ställföreträdande butikschef i samma butik som Butikschef 1 idag verkar i. Med andra ord har hon haft butikschef 1 som chef och blivit styrd av denne. Vi tror att det kan vara en bidragande faktor till varför det skiljer sig så pass mycket i hur de båda butikscheferna kommuniserar med sina anställda. Känslan vi får är att Butikschef 2 utifrån dessa erfarenheter agerar efter hur hon anser att butikschef inte ska vara. Vi kan därför dra slutsatsen att hon med högsta sannolikhet inte var nöjd då hon hade Butikschef 1 som butikschef och sökte sig därför bort från butiken.

"Jag är väldigt tydlig med att säljarnas absolut viktigaste uppgift är att sälja för att dra in pengar till företaget. Jag lägger mycket fokus på att hela butiken som helhet ska vara grön och använder det för att motivera säljarna genom att diskutera med dem om vad de ska göra för att bidra till butikens status.” – Butikschef 2

Till skillnad från säljarna så ser vi att chefernas svar känns mer påverkade utifrån organisationens vision. En del svar känns inte som deras egna, utan snarare något som de hört sägas högre upp i den hierarkiska ledningen. Butikschef 1 ger oss ett bra exempel på hur han agerar då han måste anpassa målsättningen utefter hur individen fungerar som person. Han beskriver en säljare i butiken som presterar som bäst då han låter honom sätta sina mål själv och inte ger direktiv på vad han ska prester. Ändrar han därefter sitt beteende och sätter press på honom, ändras också han siffror drastiskt till det negativa.

Den ställföreträdande butikschefen tillämpar modeller då han sätter mål på säljarna. Han tycker om att prova nya modeller när han sätter mål på sig själv och belyser

"Säljarna är först och främst säljare men det är viktigt att tänka på att det är människor man jobbar med och inte maskiner. Det är också viktigt att ta reda på hur säljarna mår när de inte presterar som de borde." - Ställföreträdande Butikschef

"Ja det gör jag, jag är nog jävligt duktigt på det. Det som är farligt med det konstruktiv kritik är hur det mottas. Det blir lätt att en del bara ser det som är negativt och kopplar bort det positiva som sägs, vissa är inte inställda på att ta kritik." - Butikschef 1

Säljare


"Målen är ett skämt och det är ingen uppföljning eller konstruktiv kritik (...) Man har alltid en positiv inställning till målen i början av månaden men ju längre tiden går desto mindre motivation har man att sträva efter dom, hur man presterar med försäljningen känns för slumpmässigt." - Säljare 1

Det blir svårt att hålla koll på alla mål som finns, desto mindre mål som finns desto lättare blir det. Men jag känner ändå att målen som sätts är rimliga även om alla är svåra och nå. - Säljare 2

Vi tror att den negativa kritiken från Säljare 1 beror till stor del på att han bara jobbar deltid på helger. Det kan vara en bidragande faktor till avsaknaden av uppföljning och konstruktiv kritik, då vi upplever att fokusen på uppföljning ligger först och främst hos de heltidsanställda. Samtliga säljare var ene om att det är bättre att ha lägre mål som går att uppnå än höga mål att sträva efter. Dock ansåg två av säljarna att målen i
dagsläget var för höga och önskade äldre mål. Om målen är för höga finns det en risk att man undviker att sträva efter dem. En säljare belyser att han motiveras mer av gröna siffror hela vägen än att kämpa för att hålla sig ovanför vattenytan.

"Jag vågar inte riktigt säga att jag sätter upp mål, utan snarare att man blir tilldelad. Jag kan ibland tycka att en del av målen är orimliga som butikschefen sätter (...) Jag jobbar väldigt bra under stress och påverkas därför inte så mycket av det ändå, utan kanske bara att man blir lite irritation.

- Säljare 3

I ovanstående citat kommenterar Säljare 3 att orimliga mål kan leda till irritation. Senare under intervjun berättar säljaren att många av kollegorna påverkas mycket av de höga mål och krav som sätts inom organisation. Vidare talas det om att det kan vara en bidragande faktor till varför en del sjukanmäler sig en halvtimme innan jobbet. Även om säljaren tror att många påverkas negativt av det så belyser hon att hon presterar som bäst under stress, därför har inte de höga målen inverkan på henne. Under intervjun får vi även reda på att denna säljare ser sig själv som en toppsäljare, vilket vi tror kan ha betydelse för resonemanget på denna fråga. Vi tror att om man är en toppsäljare så vet man om att det finns många sämre säljare som är mer kritiskt granskade och att man är högt värderad även om man inte uppnår alla mål.
5. Analys

I vår analysdel kommer vi att gräva djupare i studien. Vi kommer väga respondenternas svar mot vald teori, för att sedan kunna analysera hur pass bra teorin överensstämmer med verkligheten. En vital del i analysen är också varför respondenterna ger oss de svar vi får, det vill säga vad det finns för underliggande faktorer till utfallet av intervjuerna.

5.1 Analys av motivationsteorier


5.1.1 Reflektion kring kognitiva processteorier
I förväntningsteorin är varje individs förväntningar av det som han eller hon producerar, det som påverkar prestationerna. Det största hotet som vi tycker en organisation i detaljhandeln möter är individer som känner att de får fullt värde utav en anställning, även när de presterar lågt. Det skulle alltså kunna handla om en säljare som är nöjd med sin prestation så länge han eller hon lägger sina timmar i butiken. I de intervjuer vi utförde uppfattade vi ingen av säljarna som en lågpresterande, däremot konstaterade två av säljarna att de inte kände sig motiverade att ge hundra procent alla dagar på grund av bristande värde av resultatet. Även om en av säljarna motiverades av att vara medelmåttiga medan den andra motiverades av provisionen, är bristande värde av resultatet den gemensamma faktorn, som gör att de bara presterar bra vissa dagar.

The effort performance link är den första faktorn i förväntningsteorin som hanterar vikten av att ökad insats resulterar i ökade prestationer. I intervjuerna hade vi två säljare som antydde på att tur hade en betydande roll i hur väl försäljningen går från dag till dag. Om tur spelar en stor roll för försäljningen så kan vi tänka oss att det har en negativ effekt för säljarnas syn på deras förmåga att sälja bättre. Vi tror att det är viktigt att antingen definiera prestationer som något med tydlig koppling mellan insats och prestation, annars finns det risk att säljarna slutar att presterar när de inte känner att de kan påverka sina prestationer. Alternativt att det tas hänsyn till den del i arbetet som är tur och försöker utforma ett system där säljarna känner att de får en belöning för sina insatser även om inte försäljningen gått bra. Att ha ett belöningssystem som bygger så pass mycket på hur det går från dag till dag ser vi kan ha en stor negativ effekt på många säljare. Vi tror mer på det förslag en av säljarna hade om ett provisionssystem som verkar på dagsbasis, det vill säga om det är bra väder en sommar och inga kunder kommer till butiken, ska inte säljarnas provision drabbas av detta.

The performance reward link som är nästa faktor värderar en öppen lönepolitik, de som presterar ska bli belönade därefter och alla ska känna till det. Säljarna konstaterade att det fanns en öppenhet i butiken, de kunde se över sina medarbetares försäljningssiffror när som helst. Vi misstänker att det har en motiverande effekt på de säljare som har problem att hålla sig till snittet samtidigt som de medelmåttiga säljarna
kan jämföra sig med stjärnsäljarna och se hur mycket en duktig säljare presterar. Troligtvis vill organisationen att säljarna ska uppmuntras av att se de bästa säljarnas siffror och provision men vi fick inte uppfattningen av att det hade någon större effekt. Flera svar vi fick indikerade på insatsen som krävdes för att komma över garantilönen och därmed få bättre lön, inte var vårt besväret. En säljare motiverade uttalandet med provisionssystemet som gör att om man har en dålig dag utan försäljning måste man sälja för två dagar nästa arbetspass för att ta ikapp det man förlorat. Vi misstänker att det nuvarande provisionssystemet kan skapa irritation hos säljarna och göra att de inte ser något värde i att prestera efter några dåliga dagar. Framförallt då man startar med att sälja dåligt i början av månaden, risken finns då att resterande dagar blir lidande eftersom det kan kännas hopplöst att komma över sin garantilön.

Den sista delen i förväntningsteorin är value of rewards, alltså att belöningar uppfattas olika från individ till individ. Alla vi intervjuade tyckte att ett provisionssystem passar sig väl för säljare och att pengar är det viktigaste. Från flera fick vi dock svaret att de hade velat se någon form av bonus utöver provisionen. Det kan hända att bonusar skulle ha en positiv psykologisk effekt utan att kosta organisationen mer pengar. En bonus som belönar gemensamma prestationer skulle till exempel kunna bidra till mindre frustration en provisionssystemet, vilket i sin tur kan motivera säljarna. Vi kan dock inte ansluta en spexulera kring effekterna, dock skulle någon form av personlig utformning av belöningsystemen baserat på säljarnas personliga preferenser vara värdefullt. Men det är inget som existerar i dagsläget.


Samtidigt kan vi se att målen som sätts idag utifrån säljarnas synvinkel överensstämmer med tre av Prices (2004) fyra kriterier för hur målsättningen inom en organisation ska utformas. I dagsläget ser vi i och med att målen anses vara så pass


5.1.2 Motiverar organisationen sina säljare på rätt sätt?

Steenburgh & Ahearne (2012) som behandlats i teorin, redogör för tre olika nivåer som säljare kan klassas i. Vi tyckte det var intressant att diskutera detta i och med organisationen som verkar i detaljhandeln är så beroende av sina säljare. Författarna beskriver hur man ska motivera säljare, de behöver motiveras olika beroende på vilken av de tre nivåerna säljaren tillhör. De flesta av våra intervjuobjekt ansåg sig vara toppsäljare, framförallt två av cheferna. Även om de inte spenderar samma tid med försäljning idag så var det ändå viktigt för samtliga att kunna gå ut och visa vägen för säljarna. De lever i tron om att det inte går att tala om för en säljare att
prestera om inte man själv som chef gör det. Vi kan se att chefens syn på sig själv stämmer bra överens med Steenburgh & Ahearnes resonemang att chefer som varit tidigare stjärnsäljare, kan i och med detta ha svårt att uppmärksamma snittsäljaren på grund av att de har svårt att relatera till den. Detta är ett problem som existerar i den butik vi genomfört våra intervjuer. Två av de intervjuade säljarna anser sig själva som medelmåttiga, varav en anser att han inte får tillräckligt av motivation från sin chef. Vi tror att snittsäljarna kan bli toppsäljare genom att få rätt motivation från chefen. Dock är det mycket svårare att stimulera en snittsäljare än en toppsäljare, då det kan finnas fler faktorer som påverkar motivationen negativt hos en snittsäljare. Därför blir det oerhört viktigt att chefen uppmärksamar alla säljare lika mycket oavsett försäljningsprestationerna och även veta hur han ska motivera de som inte motiveras av pengar.

5.2 Belöningssystemens faktiska påverkan på motivationen

finansiella belöningar kan ha stora effekter på säljarna även om de inte inser det själva. Två av cheferna var tydliga med att det monetära provisionssystemet var det viktiga på båda individnivå men också på gruppnivå. Butikschefern från den andra
butiken sa sig dock kunna bjuda någon av säljarna på lunch ibland ifall hon känner att de har gjort ett bra jobb. Vi kan inte avgöra vilka effekter den typen av belöningar har på säljarna men hon ser i alla fall en större nytta i icke finansiella belöningar. Här har vi svårt att rekommendera några konkreta förbättringar, men eftersom forskningen visar att bäst resultat nås när finansiella belöningar kombineras med icke finansiella
belöningar måste vi tro att det hade gynnat organisationen att implementera ett sådant koncept, dock inte för ofta. Om organisationen implementerar det på rätt sätt kan de i 
teorin minska kostnaderna och öka produktiviteten. Ett problem den intervjuade
organisationen kan få i jämförelse med organisationen i tidigare nämnd 
forskningsstudie, är att det är äldre ålder och hög personalomsättning.
Belönningarna måste därför anpassas efter säljarnas värde för organisationen samt medellängden som en säljare arbetar i butiken. Här man en årlig prisutdelning när medelsäljaren stannar ett till två år antar vi att priserna sker för sällan med tanke på den korta
anställningstiden, månads- eller kvartalspriser hade passat bättre.

Ingen säljare kände att deras anställning var hotad vilket kan bero på att alla säljare
kände sig som medelmåtta eller stjärnsäljare. Att individer fick lämna organisationen på grund av belöningsystemet är ingen vanlig företeelse hos den intervjuade
organisationen. Vi kan inte riktigt avgöra ifall rädslan för att underprestera och därmed få lämna organisationen är en källa till låga eller höga prestationer, utan kann
bara anta att det har olika effekter på olika personer. Inte heller tror vi att
 provisionssystemet krämer iväg lågpresterande säljare då garantilönen är
 tillräckligt hög för att vara en godkänd lön. På sikt kan man anta att en person som
 aldrig kommer över sin garantilön lämnar sin nuvarande position om de inte lyckas
 förbättras. Deltidspersonalen är dock ett annat problem, då pengarna de tjänar är bra,
specialt med Ob-tillägg på helger. De har med andra ord en godtycklig lön i
förhållande till det arbete som utförs, strävan att komma över garantilön är inte högsta
prioritet. Med tanke på en av säljarnas svar misstänker vi att deltidspersonalen jämför
sig mindre mellan varandra då de arbetar få timmar och provisionsbonusen de kan få
är förhållandevis liten. En metod för att komma runt det vore att ha olika
belöningsystem baserat på hur många timmar i månaden en säljare arbetar. Risken
som organisationer möter med att tillämpa provisionssystem är att säljarna strävar
efter kortsiktiga mål istället för de långsiktiga. Belönningarna som sätts måste vara
utformade på så sätt att säljarna strävar efter organisationens långsiktiga mål. Detta är
antagligen anledningen bakom systemet med den höga garantilönen samt ett tak för
hur mycket provision som kan uppnås. Då tror vi att säljarna inte känner behovet att
över den garantilön kan leda till returer eller missnöjda kunder. Vi anser att

finansiella belöningar är en svår del att inkorporera för att maximera resultatet och minimera kostnaderna, en trial and error process behövs för att hitta det perfekta läget.

5.2.1 Spel och tävlingar på arbetsplatsen - ett vinnande koncept?


Vi intervjuade ingen säljare som ansåg sig ligga under medel och har därför svårt att dra några slutsatser kring den sociala pressen och tillhörigheten som motivation. Cook (2013) pratar dock om hur den sociala tillhörigheten är viktig på en arbetsplats, vilket
vi tror kan uppnås genom en mer utbredd gamification, som sträcker sig bortom
enbart försäljning. Om man bara betygssätter på endast en parameter, kommer man
känna sig utanför den sociala gruppen säljare, vilket vi misstänker har snarare
negativa effekter än positiva. För att citera Cook (2013): ”Lyckliga medarbetare är
oftast produktiva medarbetare”. Ett engagerat lärande och strävan efter att bli bättre är
det som cheferna borde inkorporera.

5.3 Övervakningens effekt på en individs motivation

Målet med performance management är att motivera de anställda genom att göra
organisationen så transparent som möjligt internt. Organisationen i intervjuerna
visade stora tecken på transparens på säljarnas nivå. De säljare som ansåg sig själva
vara stjärnsäljare kände sig inte övervakade eller såg övervakningen som ett problem.
Troligtvis för att den duktiga säljaren inte har något att dölja eller skämmas över.
Dock noterade säljaren som ansåg sig vara medelmåtta en viss irritation över
övervakningen då han kände sig övervakad av en kollega som regelbundet kollade
över statistiken. Han kände sig också uthång vissa dagar då han kände press att
prestera och de andra säljarna kunde dessutom hans statistik. Ännu en gång får vi
fråga oss ifall stressen som uppstår på grund av denna typ av övervakning är det bästa
eller ens ett bra sätt att motivera säljare på. Som Aguilar (2003) konstaterar så kräver
det flera utvärderingsställen för att medarbetarna ska påverkas av nya systemen och
ett belöningsystem kan ta år att implementera. Med det sagt känner vi att motivation
genom belöning är bättre än straff med hänsyn till dagens klimat, då det är ett högre
fokus på att vara en eftersträvad arbetsgivare. De externa effekterna av att ha
medarbetare som trivs väl på arbetsplatsen, tror vi kan vara värda tiden och pengarna
det skulle kosta att implementera. Samtidigt som organisationen i fråga inte har några
större problem och troligtvis inte skulle se nytan i att lägga kraft på en sådan
förändring, om inte det är ett kritiskt läge.

Att engagemanget är större ju högre upp i organisationen vi kommer märktes tydlig
på intervjuerna när vi jämförde cheferna och säljarna. Cheferna kändes involverade i
verksamheten på ett helt annat sätt, de gav känslen av att de kunde svaren på frågorna
vi ställde, utan att behöva tänka. På samma sätt kändes det som om att de redan hade
bestämda tankar och idéer kring hur verksamheten skulle skötas. Wilket inte
nödvändigtvis är en bra egenskap då performance management är användbart i de
organisationer där förändring och nya innovationer välkomnas. Belönings i alla
former anpassades efter medarbetarna och deras individuella prestationer.
Övervakningen har de redan, det som saknas är vad man gör med informationen som
övervakningen leder till. Vi är övertygade om att dynamiskt tänkande är en viktig del
för att på lång sikt bevara en organisations konkurrenskraft.

Ball (2010) redogör för tre typer av övervakning som kan tillämpas på en arbetsplats,
övervakning av de anställdas prestationer, deras beteenden och deras personliga
egenskaper. Efter att ha intervjuat samtliga chefer och säljare inom butiken ser vi att
alla dessa tre typer av övervakning existerar, men med överlägset störst fokus på de
anställdas prestationer. Vår uppfattning är att försäljningen är det viktigaste för
organisationen och det som har högsta prioritet för deras fortsatta överlevnad, därför
blir det naturligt att det sker sådan stor övervakning över de anställdas prestationer. På


6. Slutsats

I slutsatsen kommer vi att redovisa vad vi kommit fram till, slutresultatet av vår forskning. Vi kommer också presentera vad som gör vår studie unik och även ge förslag till vidare forskning inom ämnet.

6.1 Avslutande diskussion

Syftet med vår studie har varit att få göra en djupdykning i en organisation som arbetar aktivt med belöningssystem i hopp om att få en inblick i hur en organisation bör utforma sitt belöningssystem. Samtidigt som vi ville se ifall det fanns några förändringar den intervjuade organisationen kunde göra med sitt belöningssystem för att öka sin effektivitet och därmed få ett bättre resultat.


De intervjuade säljarna som ansåg sig själva vara stjärnsäljare märktes vi blev mer motiverade av belöningssystemet än de säljare som hade problem att uppnå målen. Stjärnsäljarna kände sig som viktiga tillgångar i butiken medan eftersläntrarna blev
stressade av att inte vara en i mängden. Vi är övertygade om att ett bredare belöningsystem hade haft positiva motiverande effekter för en större andel säljare. Det är viktigt att cheferna hjälper säljarna att sträva eftersom egna mål och bli engagerade på deras egna nivåer istället för det standardiserade systemet.


Alla säljare i butiken ansåg styrningen genom övervakning som ett irritationsmoment i det dagliga arbetet. Uppföljning är ett krav för att kunna styrda säljarnas beteende, men till exempel kamerövervakning för att kontrollera ifall alla arbetar udefra sina arbetsuppgifter tar ifrån säljarna sitt eget ansvar. Vi tror att eget ansvar är ett bra sätt att motivera säljarna så att de känner sig som en viktig del i organisationen.

Uppfattningen vi fått utifrån intervjuerna är att säljarna motiveras mer av att ha en egen kultur där de hjälper till att motivera varandra. Det blir lätt en fientlig inställning gentemot chefer som övervakar på avstånd och kritiserar utan att ha en helhetsbild av situationen.

Alla de förslag vi har framfört är det vi tror fungerar i den intervjuade organisationen men det betyder inte att det är en universell lösning på motivationsfrågan. Det finns en stor mängd faktorer som kan påverka hur en säljare motiveras. Vi tror därför på vikten av att lära känna sina säljare och försöka finna deras drivkrafter och anpassa belöningsystemen därefter istället för att blint använda ett standardiserat system.

Garanti- och taklön hade tydliga negativa psykologiska effekter på säljarna, det blir därför viktigt att den som är beslutsfattare av belöningsystem inser vilka effekter det kan få att begränsa eller belöna säljarna. Vi har inga bevis utifrån vår forskning på att glada och engagerade medarbetare är mer produktiva men vi utgår från det, då det finns tidigare forskning som visar på detta. Strävan efter tillfredsställda medarbetare är en modern syn på organisationer som troligtvis kommer styrkas ytterligare i framtiden.

6.2 Förslag till vidare forskning

En faktor vi upptäckte som hade stor påverkan på belöningsystemets effekter var de olika typer av anställningsformer som finns. Vi hade velat se framtida forskning om skillnader i motivation mellan heltids- och deltids anställda. Den butik som vi utförde våra intervjuer i hade en personal med olika anställningsformer men tog inte hänsyn till detta utan använde sig av samma belöningsystem för alla. Efter vår studie kunde vi se stora skillnader på vad som anses vara motiverande baserat på hur ens livssituation ser ut. Vi hade velat se vidare forskning inom detta ämne där man behandlar samverkan mellan kön, ålder, familjesituation med mera. Målet med sådan forskning kan vara att en
arbetsgivare ska känna till vilka faktorer det är som påverkar en medarbetares motivation, med förhoppningen om att på ett lyckat sätt kunna implementera ett framgångsrikt belöningssystem.
7. Referenslista

Litteratur:


Vetenskapliga Artiklar:

Aguilar, Omar. 2003. How Strategic Performance Management is helping companies create Business Value. Strategic Finance: 44-49


Kapp, KM 2012, 'Games, Gamification, and the Quest for Learner Engagement', T+D, 66, 6, pp. 64-68, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 21 November 2013


42