



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

**FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN
INRIKTNING MOT MANAGEMENT
HÖSTTERMINEN 2013**

BELÖNINGSSYSTEM - ETT VINNANDE KONCEPT?

- Ett belöningsystems 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	Belöningsystem – Ett vinnande koncept? – <i>Ett belöningssystems påverkan på motivationen inom en organisation</i>
Författare	Erik Persson och Oliver Young
Handledare	Martin Selander
Universitet	Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Bakgrund För många företag är belöningsystem en vedertagen metod som syftar till att öka hela organisationens lönsamhet genom att öka medarbetarnas motivation. Motivation är ett komplext begrepp men ändå använder företag standardiserade system med enformiga monetära belöningar. Det finns en stor del forskning som tyder på att olika individer motiveras på olika sätt, och att belöningar som inte är monetära kan ha större effekter på sikt.

Syfte Genom vår forskning var målet att få en djupare förståelse för hur medarbetare kan motiveras genom belöningsystem. Vi vill undersöka hur organisationer ska arbeta med belöningsystem 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 på belöningsystemens påverkan på motivation mellan de olika hierarkiska leden i en butik.

Slutsats Det finns tydliga skillnader på säljarna och deras chefers syn på hur ett belöningsystem bör vara utformat. Den intervjuade organisationen fokuserade nästan enbart på monetära belöningar och var inte heller särskilt intresserade av något annat. Säljarna hade en gemensam önskan om att få mer beröm på väl utfört arbete men annars uppfattades de relativt likgiltiga angående belöningsystemet. Tidigare forskning visar på att icke monetära belöningar oftast motiverar bättre än monetära, vi tror att organisationen skulle gynnas av att fokusera på kvalitet. Det nuvarande belöningsystemet påverkar de bästa och sämsta säljarna negativt på grund av en garantilön och en taklön. Detta påverkar inte bara effektiviteten negativt utan också kundservicen, vilket har negativa effekter på sikt.

Förord

Den här kandidatuppsatsen i management är skriven på Handelshögskolan i Göteborg under höstterminen 2013. Uppsatsen handlar om motivation och belöningsystem, det vill säga hur anställda motiveras på sin arbetsplats och hur man kan öka motivationen med hjälp av att tillämpa belöningsystem. Vår förhoppning med uppsatsen är att få svar på om tillämpning av belöningsystem är ett vinnande koncept för att motivera anställda på arbetsplatser. Det finns idag en stor del tidigare forskning inom ämnet och vår strävan och förhoppning är därför att vår studie kan bidra till framtida forskning.

Uppsatsprocessen har varit enda från början en krävande period, men dock så lärorik 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 Problemdiskussion	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 Litteraturgenomgång	5
2.4 Validitet och reliabilitet	6
2.5 Källkritik	6
3. Teoretisk referensram	8
3.1 Motivation	8
3.1.1 Maslows behovshierarki	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 Jämviktsteorin - Equity theory	11
3.1.6 Hur säljare motiveras	12
3.2 Belöningsystem	13
3.2.1 Finansiell och icke finansiell belöning	13
3.2.2 Gamification	13
3.3 Styrning 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 Belöningsystemets påverkan på motivationen	20
4.3 Styrning 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 Belöningsystemets 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. Referenslista	41

1. Inledning

I inledningen kommer vi börja med att behandla bakgrunden till motivation och belöningsystem 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

Det har blivit allt vanligare att tillämpa incitamentsystem på arbetsplatser och idag är det en vedertagen metod inom organisationer. Ett vanligen använt system är ett så kallat flexibelt lönesystem som bygger på att de anställda har olika personalförmåner som de kan välja fritt bland, förmånerna ligger inbyggt i deras lön. En organisation som uppmärksammat detta och applicerat incitamentsystemet "My Choice" i sin organisation är Coca-Cola Nordic. Belöningsystemet infördes 2002 och bygger på ett databaserat poängsystem där de anställda i årets början väljer vilka förmåner de vill ha nästa år. Flexibla lönesystem fungerar i de flesta organisationer på så sätt att lönerna sänks och den minskade löneandelen omvandlas istället till personalförmåner. Man utnyttjar fördelar av skatten som resulterar i att de anställdas förmåner blir billigare att införskaffa genom organisationen än om det skulle inhandlas av medarbetarna privat. I Coca-Cola Nordics fall innebar detta att man ökade de anställdas lön med tre procent, ökningen ändrades sedan till ett poängsystem som är kopplat till den anställdes kreditkort. Detta kort kan de sedan använda för att konsumera personalförmåner genom internet. Några exempel på de förmåner personalen kan välja på är hemdator, personlig utveckling, barnpassning och gymkort. Tanken bakom denna typ av system handlar om att ge anställda möjlighet att bygga ihop ett eget lönepaket. På så sätt skapas en mer tilltalande arbetsplats när lönemodellen är individanpassad, vilket motverkar det vanliga problemet att individer har olika preferenser om vad som är motiverande (Hedegaard Hein 2012). Coca-Colas incitamentsystem är ett exempel på ett belöningsystem som har blivit framgångsrikt. Det visar också på att belöningsystem inte nödvändigtvis behöver innebära belöning i form av pengar, det vill säga provision, utan kan också vara i form av andra förmåner.

Ordet motivation är ett vanligen använt och vedertaget begrepp. Själva ordet i sig kan tyckas aningen diffust och komplext eftersom betydelsen är bred. Det finns idag flertalet motivationsteorier som behandlar ämnet, alla med olika syn på vad motivation innebär och hur det uppnås på bästa sätt. Det finns olika sätt att förklara begreppet motivation, allt ifrån ett psykologiskt eller emotionellt tillstånd till något som individen själv styr över genom att till exempel sätta mål på sig själv, vilket kan leda till en personligt utvecklande process för individen (Hedegaard Hein 2012).

Vår förhoppning är att med hjälp av vår forskning göra begreppet mindre komplext och med hjälp av diverse motivationsteorier försöka reda ut hur motivation uppnås i praktiken. Jämfört med tidigare studier om belöningsystem 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.

Det huvudsakliga syftet med belöningssystem är att motivera personalen till att agera utifrån de ramverk företaget strävar efter, med förhoppning om att det kommer leda till en ökning av företagets effektivitet. Belöningssystemen fungerar som ett hjälpmedel för att styra medarbetarna gemensamt mot verksamhetens mål. Det är viktigt att medarbetarna är positiva till systemet och tror på det för att resultatet ska vara tillfredsställande (Arvidsson 2004). Det handlar om att knyta ihop enskilda belöningar med organisationens mål och utfall (Kaplan & Atkinson 1998).

I dagsläget motiveras de högsta cheferna inom organisationer av belöningar, speciellt bonusar. Arvidsson (2004) skriver i sin text om en granskning som gjordes i Svenska Dagbladet (3 april 2004) om ett 30-tal stora svenska bolag, där endast 11 av 31 bolag hade någon form av belöningssystem som innefattade att alla inom organisationen fick vara med och ta del av bonusen.

1.2 Problemdiskussion

I den hårda konkurrensen som finns idag strävar alla företag efter att öka sina prestationer och minska sina kostnader. Inom vissa branscher är försäljningen, alltså hur väl säljarna presterar, kärnan i organisationens lönsamhet. Kan en organisation påverka faktorerna som ligger till grund för hur väl säljarna presterar? Hur bör arbetet med att förbättra säljarna utformas för att organisationen ska vara så långsiktigt lönsam som möjligt?

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 uppskattning eller ansvar många gånger har bättre effekt än de finansiella belöningarna (Gunderman & Kamer 2011).

Studier visar att i den nya moderna arbetsmiljön är den högra hjärnhalvan dominant, de gamla motivationsmetoderna för logiskt och repetitivt arbete kopplas till vänster hjärnhalva och är inte lika effektiva. Kompensation som består av belöning då mål uppnåtts passar sig väl för individer med starka vänstra hjärnhalvor, dock inte för den med stark höger hjärnhalva, då de kan se denna typ av belöning som en rättighet snarare än motivation. Den individen motiveras mer utav belöning i form av ledighet när en viss uppgift är slutförd, tid kan alltså vara mer värdefullt än pengar. Det blir därför viktigt att chefer försöker ta reda på vad medarbetarna prioriterar högst. Nöjda medarbetare behöver inte nödvändigtvis bli mer motiverade av högre lön. Tidigare forskning visar att nyckeln till motivation är förståelsen att alla har en egen kreativ process och om medarbetarna får chansen att hitta och använda sin egen process kommer man på sikt få mer motiverade medarbetare. Förståelsen att en medarbetare inte passar in i alla organisationens roller är viktigt, oftast är det bättre att hitta rätt roll istället för att försöka forma om medarbetaren (Kirchenbauer 2013). Det finns flertalet studier som visar på vikten att låta belöningssystemet inkludera alla inom organisationen, oavsett position. Detta resulterar i de flesta fall till ett framgångsrikt belöningssystem (Thompson & Strickland 1992, refererad i Arvidsson 2004).

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 belöningsystem för att motivera medarbetarna till att uppnå organisationens mål på ett så effektivt sätt som möjligt.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår forskning till en butik inom den valda organisationen, alltså arbetar alla intervjuobjekten i en och samma butik, med undantag för en butikschef. Vårt val av att enbart genomföra intervjuer på en butik grundar vi på att arbetet blivit allt för ytligt om vi hade haft med fler butiker eller intervjuobjekt i vår forskning. Vi tror att vi nu istället får en djupare inblick i organisationen då vi fokuserar på kvalitet framför kvantitet vad gäller intervjumaterialet, därmed minskar risken för en ytlig förståelse. Anledningen till att vi valde en butikschef från en annan butik var för att vi tyckte det var intressant att få en annan synvinkel på hur en butikschef motiverar sina anställda. Detta beslut kommer sedan att visa sig vara värdefullt för forskningen då det råder stor skillnad mellan de båda cheferna. Det var också viktigt för oss att få en relativt jämn fördelning av säljare och chefer, vilket blev ytterligare en anledning till varför vi valde att intervjua en butikschef till. Anledningen till valet av organisation grundar sig i att det är en organisation som funnits länge och har stor erfarenhet inom sin bransch. Det som gjorde branschen särskilt intressant är att det i dagsläget råder stor konkurrens inom den, vilket enligt oss gör det onekligen aktuellt för vårt forskningsämne. Konkurrensen ökar vikten av att motivera sina anställda, ett framgångsrikt belöningsystem kan därmed vara skillnaden mellan konkurs och framgång. Genom forskningsprocessen har vi uppmärksammat flertalet motivationsteorier inom ämnet, men valt att avgränsa oss till dem som är mest relevanta för vårt ämne. Vi har försökt att få en intervju med VD:n för organisationen, men dessvärre utan resultat. Det hade varit intressant att få den verkställande direktörens synvinkel inom vårt forskningsområde för att se hur bra hans visioner speglas nedåt i organisationens hierarkiska struktur. Vi har trots allt valt att avgränsa oss till butiksnivå, framförallt på grund av att en tydligare form av belöningsystem tillämpas på butiksnivå.

2. Metod

Syftet 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 ytliga. 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.

Kvantitativa forskare kritiserar ibland kvalitativa undersökningar för att vara subjektiva. Alltså att svaren påverkas av forskarens syn på vad som är viktigt och den personliga relationen mellan forskaren och intervjuobjekten. Ett annat problem är svårigheten att generalisera utifrån kvalitativ information, intervjuerna är specifika och en mängd faktorer gör att slutsatser som görs inte går att applicera direkt i andra organisationer. Transparens är ytterligare ett problem, information om hur intervjuobjekt valts eller hur författarna kommit fram till slutsatser är många gånger otydligt. Det kan alltså finnas faktorer som läsaren inte känner till vilket leder till att läsaren drar felaktiga slutsatser kring forskningen (Bryman & Bell 2011).

2.2. Datainsamling

2.2.1 Primärdata

I den här studien utfördes kvalitativa intervjuer med utvalda säljare inom en organisation i detaljhandeln. I intervjuerna som består av ett intervjuobjekt per intervju, kan frågor, följdfrågor och exemplifiering hjälpa till att få fram information utan att intervjuobjektet själv behöver ta ställning kring innebörden av svaren. En av oss har kontakter inom organisationen som vi undersökte och det var på så sätt vi lyckades få cheferna och säljarna att ställa upp på intervjuer. Effekten av detta ser vi både vara positiva och negativa. Bland det negativa finns risken för politiska svar, alltså mindre sanningsenliga svar som inte skapar problem för intervjuobjektet. Detta har vi försökt att motverka genom att hålla organisationen och personerna anonyma. På så sätt blir det svårare att spåra vem som blivit intervjuad. Genom att hålla organisationen anonym lyckades vi också få detaljerad information om hur deras

provisionssystem 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 överraskade 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 intervjua 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 primärdata 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 vi 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 artiklar 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

En intervju ska genomföras efter ett antal viktiga riktlinjer för att uppnå Lantz (2007) krav på validitet och reliabilitet. Våra intervjuobjekt ställde upp frivilligt och fick reda på målet med uppsatsen. Lantz beskriver de sociala förväntningarna som en svår faktor att undgå. Indikationer på detta var hur vi uppfattade intervjuobjekten som pressade att ge oss användbar information för intervjuens värde. Vi såg en tydlig korrelation mellan makt och svaren vi fick vilket kan vara ett tecken på att svaren kan vara vinklade efter vad intervjuobjektet förväntade sig att vi ville ha för svar istället för en fullt sanningsenlig bild. En annan viktig utgångspunkt som Lantz uppmärksammar är intervjuobjektets bakgrund och hur det kan hjälpa till vid tolkning och analys av svaren. Vi hade några frågor som hjälpte oss skapa en bild av vem personen var och hur han eller hon såg sig själv. På så sätt kunde vi se kopplingar mellan bakgrund och åsikter vilket visade sig vara starkare än vi först trodde.

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. En 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

Området vi valt att behandla är gediget och relativt komplext vilket gör det svårt för flertalet forskare att komma fram till otvivelaktiga slutsatser. Det är svårt att hitta källor som ger direkta ramverk för hur man motiverar anställda inom en organisation, de flesta forskare anser att det har mycket med att göra hur man fungerar som person. Våra källor för studien är omsorgsfullt utvalda och vikten av relevans har hela tiden stått i centrum. Vi har försökt att välja källor som har blivit citerade i tidigare akademiska artiklar och vetenskapliga tidskrifter för att styrka källans relevans. Valet av databas är en avgörande faktor för att få fram så relevant information möjligt. Vid valet av databas valde vi därför Business Source Premier som vi fick tillgång till genom Göteborgs universitetsbibliotek. Databasen är inriktad mot ekonomirelaterade ämnen, vilket gör att de vetenskapliga artiklar som vi valt att använda oss av är direkt relaterade till ämnet.

Vad gäller valet av respondenter tror vi att det hade varit fördelaktigt för studien att intervjua en av de säljare som presterar sämre, en eftersläntrare som Steenburgh & Ahearne (2012) benämner dem. Det är något som vi kan känna saknas, det hade varit intressant att analysera och jämföra hur en sådan individ motiveras på bästa sätt. Vidare medföljer det alltid risker med att tillämpa kvalitativa intervjuer i sin studie, så som att intervjuobjekten undanhåller information och talar osanning för att skydda sin egen position och rykte. Genom att göra anonyma intervjuer har vi förhoppningsvis eliminerat dessa risker. Nu är det dock så att det alltid finns saker man hade kunnat

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

I vår teoretiska referensram redogör vi för teorier som är relevanta för vårt forskningsämne. Vi presenterar närmare definitioner av begreppen motivation och belöningsystem men också varför medarbetarbelöningar är en viktig del i organisationer. Teorier som hanterar olika typer av belöningar och deras effekter samt olika metoder att belöna medarbetare tas upp. Vidare har vi en del som hanterar styrning och kontroll genom övervakning. Valet till detta grundar sig i att belöningar baseras på resultat, vilket enbart kan mätas genom någon form av övervakning.

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 pyramiden 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

Fysiska behov innefattar det vi människor behöver för att fungera, det vill säga mat, vatten, syre och vila. I en organisation kan detta behov påverkas genom att medarbetarna får tillräckligt med lön och ledig tid för att uppfylla behoven. Säkerhetsbehov innefattar en fysiologisk men också psykologiskt säker och förutsägbar framtid. En organisation kan erbjuda pensionsförsäkring eller säkerhetsutrustning för att skapa en trygghet för medarbetarna. Det sociala behovet aktiveras först efter att fysiska- och säkerhetsbehov är uppfyllda. Den innefattar att ha vänner och att bli uppskattad av andra. På en arbetsplats kan det anordnas evenemang så som fester eller sportdagar för att uppmuntra medarbetarna att socialisera. De tre första behoven som nämnts ovan är enligt Maslow ett krav för att en människa ska kunna vara psykologiskt och fysiologiskt hälsosam. Behovet



Figur 3.1 Maslows behovshierarki (1954 refererat i Furnham (2005))

av självförtroende handlar om viljan att ha självrespekt och uppskattas av andra. Prestige, bekräftelse och framgång hamnar alla i detta steg. En organisation kan hjälpa medarbetarna på denna punkt genom att anordna tävlingar och dela ut priser, exempelvis månadens anställd. Inom organisationer är det detta steg som de flesta medarbetare har svårast att uppnå. Självförverkligande är behovet av att uppnå sin maximala potential och känna att man får utnyttja alla sina kvaliteter. Medarbetare som uppfyller kriterierna för denna nivå är väldigt värdefulla för en organisation, men eftersom alla människor är olika är det ett steg som är svårt att definiera någon lösning på. Här kan en Human relations avdelning vara till hjälp för att ta reda på vad medarbetarna anser vara självuppfyllande. Men bara ett fåtal arbeten ger möjligheten för de anställda att uppnå det (Furnham 2005).

3.1.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori bygger på Maslow's behovshierarki. Tillsammans med Mausner & Snyderman (1959, refererad i Furnham 2005) undersökte de förhållandet mellan tillfredsställelse och prestationer. Teorin bygger på två huvudtyper av behov, motivationsbehov och hygienbehov, vilka antingen leder till motivation på arbetsplatsen eller till vantrivsel. Det finns faktorer (se figur 3.1) inom varje kategori som har påverkan på hur utfallet kommer att se ut. *Hygienfaktorerna* påverkas av fysiska och psykologiska förhållanden till varför människor arbetar, medan *motivationsfaktorerna* berör naturen av själva arbetet och de konsekvenser som uppkommer. Enligt teorin är faktorerna som leder till jobbtillfredsställelse de som tillfredsställer individens självförverkligande i arbetet. Det är bara utifrån utförandet av uppgiften som medarbetarna kan uppskatta belöningarna, vilket sedan kommer att stärka deras ambitioner. Om motivationsfaktorerna existerar inom en organisation leder det till trivsel, medan om hygienfaktorerna förekommer finns det stor risk för vantrivsel hos de anställda inom organisationen (Furnham 2005). För att arbetsförhållandena ska uppskattas av de anställda är det viktigt att hygienfaktorerna tillfredsställs och för att medarbetarna ska motiveras till arbete måste motivationsfaktorerna uppfyllas (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2012)

Motivationsfaktorer	Hygienfaktorer
Prestation	Övervakning
Bekräftelse	Relationen mellan människor
Ansvar	Fysiska arbetsförhållanden
Möjlighet till att utvecklas och avancera inom organisationen	Lön
Själva arbetet	Policys inom organisationen
	Administrativa uppgifter
	Förmåner och jobsäkerhet

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 känslorna 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 hårt 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. Är 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 anställda 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, till exempel 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

Målsättningsteorin är en vanligen använd teori som är enkel att implementera inom organisationer och kan tillämpas inom många olika områden. Den fungerar genom att specifika mål sätts upp för de anställda, hur målen utformas är upp till chefen. Det svåra med att sätta upp mål är att utforma dem på ett sådant sätt så de uppfattas av de anställda som nåbara och relevanta. Målen som sätts ska följas upp och utvärderas. Det är viktigt att feedback ges på de satta målen, då det finns studier som visar på att produktiviteten bland medarbetarna ökar vid uppföljning på sina mål. Individuell målsättning har visat sig vara mer effektivt än att tillämpa målsättning för hela organisationen. Det svåra med att behålla målsättningsteorin i en organisation är att det är ett tidskrävande tillvägagångssätt, det finns också risk för att det motarbetas av medarbetarna vid missnöje. Målsättning har visat sig vara särskilt användbart inom organisationer där medarbetarna jobbar självständigt, då arbetsprestationerna har ökat

hos de anställda (Kilduff & Baker 1984). Teorin utvecklades av Latham och Locke (1979) där de påstår att målsättning är ett enkelt och mycket effektivt sätt att motivera de anställda till att prestera på sin arbetsplats. Det är dock inget universalmedel alla organisationer kan tillämpa och det kan inte heller kompensera för att de anställda blir underbetalda, det måste utövas på rätt sätt. Används det felaktigt är risken stor att det stjälpes istället för hjälper, till exempel om målen som sätts är orimliga eller orättvisa i förhållande till de andra kollegornas mål (Latham & Locke 1979).

Price (2004) uttrycker mål som specifika och önskade resultat som ska uppnås inom en begränsad tidsperiod. De måste representera ett möjligt och verkligt framsteg. Det finns fyra kriterier för hur målsättning ska utformas:

- 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 belöningarna.
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

På en försäljningsavdelning finns det tre olika nivåer som säljarna kan klassas in i: efterslänrare, snittsäljare och stjärnsäljare. De flesta organisationer tenderar att ha ett och samma belöningsystem för alla sina säljare, när faktum är att den bästa effektiviteten uppnås genom en anpassad belöning till varje anställd. Många belöningsystem ignorerar snittsäljaren även fast den stora majoriteten säljare befinner sig på denna position. En förklaring till detta är att försäljningscheferna oftast varit tidigare stjärnsäljare och kan därför inte identifiera sig med snittsäljaren. Stjärnsäljarna är de som får mest uppmärksamhet av högre ledning och därmed anpassas belöningsystemen mer efter dem. Priser är ett sätt att belöna snittsäljaren på, men tävlingarna måste anpassas så att inte stjärnsäljarna vinner allt. Detta kan uppnås genom icke finansiella priser som till exempel resor, där tricket är att anpassa priserna efter de olika nivåerna. För att motivera efterslänrarna har det visat sig att regelbundna och kortsiktiga belöningar har störst effekt, kvartalsbonus jämfört med årliga bonusar till exempel. Den sociala pressen att tillhöra snittet har visat sig ha effekt på efterslänrarna, genom att efterslänrarna tydligt känner till sin låga försäljning ökar pressen. Försiktighet bör tas så att säljarna inte känner sig uthängda och därmed skapar sig en fientlig inställning gentemot organisationen. Stjärnsäljarna är de mest effektiva säljarna och bör därför belönas väl så att de stannar inom organisationen. Inom många organisationer finns det ett tak för hur mycket belöning som de kan få. I en studie med taxichaufförer i New York såg man att chaufförerna åkte hem så fort de nått sitt specifika antal resor för dagen. Även om efterfrågan på taxi är hög vid den tidpunkten väljer de att åka hem då incitamentet att jobba vidare inte är högt nog. Organisationer skulle tjäna på att stjärnsäljarna arbetade när efterfrågan är som högst. En annan studie visade att ett kompensationsstak gjorde att säljarna alltid höll sig under taket men genom att ta bort det och förändra kompensationsplanen kunde vinsten öka med 9 %. Ju mer priser desto bättre motiverar man säljarna, en bra utgångspunkt är att ha lika många priser som stjärnsäljare (Steenburgh & Ahearne 2012).



Figur 3.2 De olika säljartyperna (Steenburgh & Ahearne 2012)

3.2 Belöningsystem

3.2.1 Finansiell och icke finansiell belöning

Pengar är det största incitamentet till arbete men det räcker inte för att motivera medarbetarna då det är en kortlivad glädje (Armstrong 2012). När medarbetare blivit frågade vilken typ av belöning de föredrar blir svaret vid de flesta tillfällena att pengar föredras framför icke finansiella belöningar. Dock har det visat sig vid en mätning av skillnaderna på hur medarbetare presterar vid finansiella och icke finansiella belöningar, har de icke finansiella belöningarna stora effekter på medarbetarprestationer och arbetstillfredsställelse. Det finns flera bakomliggande psykologiska skäl till varför dessa svar uppkommer vid en undersökning när det inte stämmer överens med verkligheten. Användandet av icke finansiella belöningar har sina fördelar när samma, eller högre effektivitet uppnås, som om finansiella belöningar skulle använts, eftersom de oftast inte är lika kostsamma för organisationen. Men en implementering av det måste ske med försiktighet, då exempelvis bytet från finansiella till icke finansiella belöningar kan ha psykologiska negativa effekter hos medarbetarna. Det finns forskning som visar att den lägsta produktiviteten uppnås vid ett finansiellt belöningsystem, till och med lägre än vid fast lön (Dzurani, Randolph & Stuart 2013).

Finansiella belöningsystem har fyra olika mål; locka medarbetare, behålla eller bli av med medarbetare, utvecklandet av färdigheter och höga prestationer i medarbetarens nuvarande position. En medarbetares belåtenhet har en stark relation till belöningsystemet och tillfredsställelsen i sig är en bidragande faktor till ifall en medarbetare stannar kvar inom organisationen. De olika belöningsystemen har olika effekter på medarbetarbeteendet. Hög finansiell ersättning tenderar att locka mer kvalificerade medarbetare och också öka deras produktivitet. Framtida löneökning har som mål att motivera kunskap och färdighetsutveckling, inte kortsiktig effektivitet. Därför är den generella löneutvecklingen inom ett företag en indikator på efterfrågan av humankapital (Lewin, Mitchell & Zaidi 1997)

Det riktas en hel del kritik mot finansiella belöningsystem, särskilt då de genomförs på ett enformigt tillvägagångssätt, vilket tenderar till att de anställda väljer att bortse från långsiktiga prestationer för att istället kortsiktigt maximera sin lön. Därför blir det viktigt att kombinera kortsiktiga och långsiktiga drivkrafter för att få ett så bra utfall som möjligt (Arvidsson 2004).

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.

3. På en arbetsplats döms man efter kunskap, prestationer och rykte, vilket har sina fördelar. Att tillåta medarbetare bli experter inom sina

områden och få bekräftelse därefter kommer att på sikt hjälpa en organisation att nå sina mål.

4. De flest medarbetare uppskattar någon form av social interaktion på en arbetsplats, oavsett om det är i form av lunch eller fotbollsturnering. Känslan av att man tillhör något är viktig, om en organisation kan få medarbetarna att känna tillhörighet kan det ge tydliga utslag på produktiviteten. Lyckliga medarbetare är oftast produktiva medarbetare.

5. Många organisationer anammar gamification som ett sätt att motivera medarbetarna till att vara innovativa. Att uppmuntra lärande och utveckling inom ett lag kommer inte bara öka produktiviteten men också hjälpa till med att skapa möjligheter till karriärsutveckling och säkerhet hos medarbetarna.

Gamification leder till engagerat lärande ifall det appliceras i en organisation på rätt sätt. Det förändrar uttråkade och fränkopplade 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

För att organisationer ska kunna överleva på sikt genom att vara konkurrenskraftiga har ledningsstilen performance management växt fram. Samarbete mellan individer och grupper är grundpelaren för hur en organisation kommer prestera. Målet med performance management är att identifiera medarbetarnas prestationsmål och genom övervakning av arbetsprestationerna kunna följa processen för att se hur den genomförs. Tanken är att medarbetarna ska känna sig som en del av organisationen och öka deras motivation att sträva efter organisationens mål (Hume 1995). Aguilar (2003) uttrycker det som att i de flesta organisationer är engagemanget som störst i toppen på de hierarkiska nivåerna, för att sedan dala ut ju längre ner i organisationen

man kommer. Därför blir målet med performance management att engagera medarbetarna genom att först göra prestationer mer synliga, för att sedan lära sig att känna igen och belöna dem. Performance management är ett sätt att hantera individers och organisationens prestationer men det innehåller också andra delar så som prestationsbelöning i både finansiell och icke finansiell form (Hume 1995). Att implementera ett nytt belöningssystem, speciellt ett som förändrar prestationskulturen inom en organisation, kräver vanligtvis flera utvärderingstillfällen för att få full effekt på medarbetarens beteenden. För de flesta organisationer innebär detta att det kan ta flera år tills ett belöningssystem fungerar tillfredsställande (Aguilar 2003).

3.3.2 Övervakning - Bra eller dåligt?

Det finns tre olika typer av övervakning som kan existera på en arbetsplats, övervakning av de anställdas prestationer, deras beteenden och deras personliga egenskaper. Idag är det vanligast att det tillämpas övervakning av prestationer och beteenden, medan övervakningen av de personliga egenskaperna används mer som en engångsföreteelse, ett sätt att kontrollera tillträde till organisationen, till exempel vid en anställningsintervju. En positiv aspekt med övervakning är att ett tillvägagångssätt kan ge mer än ett utfall om hur de anställda agerar på sin arbetsplats. Att till exempel tillämpa "mystery shoppers" avslöjar inte bara hur anställda agerar mot kunder, utan också hur bra de presterar på sina övriga uppgifter. Självdisciplin och självövervakning är också något som syftar till att stärka sin personal och uppmuntra dem att vara initiativrika, kreativa och innovativa. Det går alltså att se att övervakning på arbetsplatser inte bara leder till producering av mätbara resultat eller hur kundservicen upplevs, utan den tenderar till att producera särskilda kulturer som reglerar prestationer, beteenden och personliga egenskaper på ett finare sätt.

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.

Styrning genom övervakning av de anställda kan förse organisationen med bevis för rättsliga beslut och kan på sätt bli ett riskhanteringsverktyg. Organisationer använder därför övervakning för att minimera kostnader och risker, skydda varumärket och bibehålla kvalitén. Det är viktigt att övervakningen är relevant för den uppgiften som utförs, om en uppgift är enkel att mäta, blir den också enkel att övervaka. Om en anställds prestationer mäts som en del av en grupp, snarare än individuella resultat minskar risken för att stress uppstår hos en individ. Det är en ännu viktigare att den som utför övervakningen tar hänsyn till individens psykologiska och känslomässiga tillstånd, istället för att basera sin bedömning på enbart siffror. Det riktas en hel del kritik till att tillämpa övervakning på en arbetsplats, det beror främst på att det inkräktar på en individs integritet, etik och mänskliga rättigheter. Sammanfattat övervakar organisationer sina anställda för att skydda sina tillgångar, även om företagskulturen och intensiteten av övervakningen säger mycket om hur organisationen ser på sina anställda. Övervakning på arbetsplatsen har konsekvenser

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

3.4 Sammanfattning

För att få en mångsidig struktur på teorin valde vi att dela in det i tre delar; motivation, belöningsystem och styrning genom övervakning. All vald teori förutom Maslow och Herzberg är tagen från ekonomirelaterade databaser eller litteratur. För att få en djupare syn på motivation ville vi ha med psykologirelaterad teori som hanterade de grundläggande mänskliga behoven. Valet att ta med styrning genom övervakning kan säkerligen tyckas av en del vara irrelevant till ämnet. Vi motiverar valet med att det är något som vi har sett genom tidigare personliga erfarenheter har påverkan på de anställdas motivation. Därför blev det relevant för oss att ta upp detta i intervjuerna för att se om vårt resonemang var befogat, vilket sätter en särprägel på vår forskning då vi inte kunnat hitta någon annan liknande forskning som behandlar ämnet ur samma synvinkel. Efter att ha undersökt ämnet djupare så kan vi även se att det finns både positiva och negativa samband mellan motivation och övervakning av anställda, dessutom en hel del tidigare forskning som behandlar ämnet. Utifrån vårt intervjumaterial har vi upptäckt att det finns en tydlig samverkan mellan motivation, belöningsystem och övervakning, något som vi inte kunnat hittat tidigare forskning på. Belöningsystem är till för att öka motivationen hos medarbetare, motivationen är viktig för att öka organisations produktivitet. När ett belöningsystem implementeras i en organisation medför det per automatik en viss övervakning för att kontrollera medarbetarna. Det är viktigt att som arbetsgivare att ta hänsyn till att det kan både ha positiva och negativa effekter på en anställds motivation. Tanken bakom valet av teorier var att försöka få med så olika tårtbitar som möjligt för att kunna skapa en mångdimensionell kaka. Den röda tråden har varit att hitta teorier med samma syfte fast olika tillvägagångsätt.

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.

Vi har valt att göra vår forskning inom ett företag som verkar i detaljhandeln. Företaget är välkänt och verkar i en bransch med hård konkurrens. De har ett huvudkontor i Göteborg och butiker runt om i hela Sverige, dessutom ett fåtal butiker i Norge. Varje butik är utformad utefter en tydligt fördelad hierarkisk struktur med en butikschef, ställföreträdande butikschef, områdesansvarig, säljare och kassapersonal. Vi har valt att göra våra intervjuer i en av företagets butiker i Göteborg. Denna butik ses som koncernens flaggskepp och är en av de mest lönsamma. Företaget tillämpar olika typer av belöningssystem, huvudsakligen i form av provision som rör samtliga anställda. Provisionen är utformad som sådan att man har en garantilön som baseras på de antal timmar man jobbar. Garantilönen gör att man alltid har en säker inkomst oavsett hur mycket som säljs. Med hjälp av den provisionsbaserade lönen finns det goda möjligheter att påverka sin lön ytterligare, hur mycket beror på hur långt över garantilönen man kommer. Utöver det finns ett provisionstak för att det inte ska gå att tjäna för mycket pengar. Kassapersonalen har ett mer begränsat belöningssystem till skillnad från de övriga anställda, de har en fast lön och provisionen består mer i form av en bonus för varje tecknat kundkort. Bonusen får de enbart om butiken klarar sina uppsatta mål. Ibland förekommer det icke-finansiella belöningssystem såsom tävlingar. Tävlingarna är främst leverantörsfinansierade, men det förekommer även ibland interna tävlingar som ska sporra säljarna till att prestera.

Namn	Ålder	Kön	Antal år inom organisationen
Butikschef 1	34 år	Man	13 år, 3 år som butikschef
Butikschef 2	31 år	Kvinna	9 år, 2 år som butikschef
Ställföreträdande butikschef	32 år	Man	10 år
Säljare 1, deltid	23 år	Man	1 år och 6 månader
Säljare 2	21 år	Man	3 år
Säljare 3	27 år	Kvinna	9 år
Säljare 4	30 år	Man	9.5 år

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

Två av cheferna började med att konstatera hur säljarnas utveckling är den största motivationen för dem i deras chefskap. Efter det så är den personliga utvecklingen viktig och de verkar vilja få en bekräftelse på att de blir bättre i sin roll. För oss är det svårt att kunna dra några slutsatser kring svaren om chefernas motivation då de var såpass lika. Cheferna uppfattades generellt som mer formella och kryptiska i sina svar än säljarna, vilket kan ha sin förklaring i att de har mer att förlora i sina chefsroller än säljarna och försöker därför undvika att säga något som kan ge dem framtida problem. Säljarna vi intervjuade är alla i en instegsposition inom organisationen som inte kräver någon viss bakgrund eller utbildning. Cheferna har däremot inte samma chans att få ett likvärdigt jobb inom en annan organisation som säljarna. En annan förklaring skulle kunna vara att deras ålder är lite högre än säljarnas och två har familj och barn. Med tanke på svaren vi fått verkar det finnas ett samband mellan ett större behov av trivsel och säkerhet hos individer över 30 med familj än de i 20 års-åldern.

“Jag försöker ta reda på vad säljarna motiveras av för att kunna anpassa belöningarna efter det.” - Butikschef 2

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 ansvar 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

“Det 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

Svaren från de fyra säljarna varierade tydligt, en säljare jagade efter erfarenhet och goda referenser, två prioriterade pengarna, medan den sista vill påverka sin omgivning och känna sig betydlig i ett sammanhang. Under intervjuerna fick vi uppfattningen av att de fyra säljarna befann sig i olika faser i livet, vilket kan vara anledningen till de olika svaren. Den förstnämnda studerade på universitet vid sidan av arbetet och såg troligtvis erfarenhet som huvudnyttan av arbetet. Personen hade ambitioner för att arbeta som säljare i framtiden eller att arbeta vidare inom organisationen. Den andra säljaren hade inga bestämda planer på en viss utbildning eller karriär utan kände sig bekväm i organisationen så länge han fick chans att utvecklas i den takt som han ansåg realistisk, han antydde på att ett missnöje kring utvecklingstakten låg bakom fokuset på pengar. Säljare 3 sa att den stora motivationen var pengar för att betala räkningar och försörja sin familj men noterade att det är viktigt att ha roligt på jobbet. Det hon menar är antagligen att pengar är anledningen till att hon arbetar men det är samtidigt viktigt att trivas eftersom hon planerar att stanna ett tag. Den sista säljaren var lite äldre än de två förstnämnda säljarna och har ingen utbildning eller planer på att utbilda sig utan uppfattades som bekväm i organisation och i sin roll, vilket kan vara källan bakom strävan att trivas i det dagliga arbetet.

“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, prestera 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 Belöningsystemets 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 belöningsystem 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

Citatet ovan kan låta egoistiskt men deras provision baseras på hur väl det går för butiken, alltså hur väl säljarna presterar vilket är en stor del av deras arbete i organisationen. En av butikscheferna konstaterar att en fast lön men en svag löneförhöjning varje år inte alls varit lika bra för motivationen som provisionen. Vi antar här att den extra provisionen fungerar som ett bevis på att det går bra snarare än att de extra pengarna i sig är motiverande. En av butikscheferna säger vid ett tillfälle att han inte tror att få dubbelt så hög lön hade motiverat honom på sikt, han tror att det haft en kortvarig positiv effekt som släppt efter några månader.

“Det är olika beroende 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 belöningsystem bör vara dynamiska men bara en av cheferna säger tydligt att vissa är bättre passade för säljaryrket 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 anledningen 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 prestera 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 utbetalt i lön och beröm. För mig behövs det inte mycket utan konfirmation på att det gått bra räcker.”
- Butikschef 2

När vi frågar cheferna hur de helst skulle bli kompenserade för att vara så motiverade som möjligt får vi ett gemensamt svar på att bekräftelse är det viktigaste. Sedan kan bekräftelsen vara i form av pengar men att det viktigaste inte är mängden pengar utan att belöningen är stor nog i relation till insatsen. Bara en chef noterar att högre lön är eftertraktat. Slutsatsen vi kan dra kring hur våra chefer motiveras som mest genom ett belöningsystem, är att få dem att känna sig duktiga på det de gör. Mer pengar är inte alltid bättre, skulle alla butikschefer tjäna dubbelt så mycket som de gör idag hade vi troligtvis inte sett någon större skillnad i effektivitet. Det som motiverar verkar vara känslan av att vara bra eller till och med bäst på något. Men eftersom en chef ändå påpekar lönen så kan vi anta att de behöver tjäna tillräckligt mycket för att känna att de får vad de förtjänar i jämförelse med andra människor med liknande positioner och arbetsinsats.

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

När vi frågade säljarna om hur provisionen påverkade deras motivation, fick vi relativt olika svar. Vi kan se att det finns en tendens till missnöje över belöningsystemets utformning, men ändå att det har påverkan på en del säljares motivation, då de har chansen att tjäna mer pengar. Missnöjet bygger främst på att provisionen anses vara orättvist fördelad. Säljare 2 beskriver det som att han tycker att belöningsystemet idag är odemokratiskt, då vissa produkter ger bättre belöning och att säljarna är uppdelade på olika avdelningar. Vissa avdelningar kan vara mer fördelaktiga än andra när det kommer till förtjänsten av provisionen. Enligt säljare 1 finns det stor risk att motivationen blir lidande vid dagens utformning av belöningsystemet, framför allt eftersom säljaren anser att garantilönen är så pass bra som den är. I säljarens fall, som är student och jobbar extra, är problemet att det är lätt hänt att man nöjer sig med garantilönen som de får oberoende vad de säljer, då han anser att målen är så svåra att nå. Vi ser att det kan finnas ett samband mellan den negativa inställningen till belöningsystemet och säljarnas ålder. Vi får intrycket att den yngre generationen nöjer sig med hur det fungerar idag, de ser denna arbetsplats bara som ett tillfälligt stopp i livet, vilket gör att de stundtals har en likgiltig inställning till jobbet. En av dem är dock noga med att poängtera att provisionen trots allt är viktig, då det öppnar upp för möjligheten att påverka sin lön.

“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 belöningsystemet så kan vi ändå se att det finns några som anser att det hjälper både sig själv och butiken till att prestera bättre. Provisionen hjälper säljarna att sälja produkter som både butiken och de själva tjänar pengar på. En av säljarna anser att belöningsystemet 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 uppifrån. Att inte få någon finansiell belöning när hon är säljare gör inget, motivationen ligger då istället i att kunna bevisa att det går att prestera 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 hjälp kunderna hitta produkter. Jag tycker att provisionssystemet hjälper mig att sälja produkter som är bra för både mig och kunden.” - Säljare 4

Sammantaget ser vi att det är delade meningar inom butiken hur motivationen påverkas av att tillämpa ett belöningsystem. Det fanns inte någon som tyckte att det var det optimala tillvägagångssättet. När vi ställde frågan hur de hade velat kompenseras för sitt arbete inom organisationen, fick vi ganska likartade svar där vikten av beröm och bekräftelse stod i fokus hos de flesta parter. Återkommande var också önskan om ett rättvisare system, där man förslagsvis har provision på dagsbasis. Det finns många olika faktorer som kan påverka hur en dag slutar, allt från lite kunder i butiken till underbemanning. En dag kan man prestera väldigt bra medan en annan kan det gå riktigt dåligt. I dagsläget kan en dålig dag förstöra resultatet för hela månaden. En av säljarna tror mer på en strävan efter gemensamma mål än att bli belönad individuellt. Under intervjusituationerna kunde vi se att avsaknaden av beröm och bekräftelse från sin chef var påtaglig.

“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 sålt 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 prestera 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 prestera på golvet blir de motiverade att göra detsamma.” - Butikschef 2

När vi ställer övervakningsfrågan till den ställföreträdande butikschefen svarar han väldigt kort på frågan med att säga att han inte gör det. Det känns för oss som att han är rädd om sin position och har ambitioner att klättra inom företaget vilket kan vara en bidragande faktor till det korta svaret. Han pratar också om att han försöker göra vardagen så enkel som möjligt, att han inte kan motivera, men däremot inspirera. Inspiration och engagemang är två viktiga faktorer på jobbet enligt honom. Vi känner här att han undviker ämnet och frågans innebörd flyter iväg till icke relevant propaganda. Sammanfattat kan vi se att de tre cheferna tycker att övervakning är viktigt inom en organisation, men synen på hur övervakningen ska utföras skiljer sig mellan cheferna. Samtliga vet om att de övervakas av cheferna på huvudkontoret, men det anses inte leda till något negativt, snarare positivt då de sporrar dem att lyckas.

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... Ibland kan butikschefen ringa ut i butiken och fråga varför vi inte göra någonting, 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 kollegors 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 skapar någon stress för just honom då han inte har några behov av att prestera bättre än medel. Nästa säljare säger också att det inte skapar någon stress men nämner också att han ser sig själv som en av de bättre säljarna vilket vi tror är orsaken till hans synsätt. Även om det inte innebär någon stress för dem själva så poängterar de ändå att de tror att det finns en del vars motivation påverkas negativt av det går att öppet se hur ens kollegor 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 värdet 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 värdet 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 prestera 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

Chefernas syn på målsättning är relativt likvärdiga, men det vi kan se som skiljer mellan de olika butikscheferna är att Butikschef 2 verkar tillämpa en mer personlig prägel gentemot de anställda. Uppföljning på dagsmålen sker varje dag, där butikschefen pratar med säljarna om deras personliga utveckling och vad de bör fokusera på. De använder sig av gröna och röda färger för att mäta prestationerna. Butikschef 1 verkar enligt oss inte använda samma tillvägagångssätt, utan här ser vi att målen enbart följs upp varje månad, den dagliga personliga uppföljningen verkar enligt oss överlämnas till den ställföreträdande butikschefen. Alla cheferna är överens om att det är viktigt att de mål som sätts upp är rimliga, eftersom det inte är motiverande med mål som är för höga.

”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 kommunicerar 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 prestera. Ändrar han däremot 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

vikten av att ta hänsyn till kortsiktiga och långsiktiga mål. När det kommer till att ge konstruktiv kritik till de anställda pratar alla om hur viktigt det är för att motivera personalen och alla berättar att de tillämpar konstruktiv kritik i det dagliga arbetet. En av cheferna poängterar att det också finns en risk med konstruktiv kritik som kan påverka organisationen negativt. Det finns tillfällen då personalen inte alltid ser till det positiva som sägs vid en konstruktiv feedback, utan istället bara fokuserar på det negativa. Butikschef 2 nämner också att hon aldrig kritiserar säljare i grupp utan istället lyfter fram deras positiva sidor och tar istället fram det negativa individuellt. Dock om butiken inte presterat som önskat, kritiserar hon gruppen som helhet. Mycket av hennes tillvägagångssätt ligger till grund för hur hon själv upplevde kritiken när hon var säljare, då det för henne var väldigt nerbrytande att få kritik.

”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

Vårt första intryck efter att ha sammanställt intervjuerna från säljarna var att de hade ganska likvärdiga åsikter på den målsättning som existerar hos organisationen. Känslan från de flesta intervjuobjekten var att målen generellt sett är ganska hårda men inte omöjliga att nå. Organisationen sätter mål på säljarna för att de ska hjälpa företaget att nå sina slutgiltiga mål. Målen sätts varje månad och uppföljning på dem sker likaså med samma intervall, genom personligt möte med butikschefen eller den ställföreträdande butikschefen. Det är svårt som säljare att påverka sina mål själv, en av säljarna uttrycker det som att man snarare blir tilldelad målen än att sätta upp dem själv.

“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 fokuset på uppföljning ligger först och främst hos de heltidsanställda. Samtliga säljare var ense 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 lägre 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 irriterad. ”

- 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

Maslow (1954 refererat i Furnham 2005) förklarade motivation genom de fem mänskliga behoven, fysiska behov, säkerhetsbehov, sociala behov, självförtroende och självförverkligande. I intervjuerna fick vi tecken på att säljarna och chefernas olika behov hade stor påverkan på vad som motiverade dem att prestera. Uppfattning vi fick under intervjuerna var inte att vissa säljare hade en medfödd talang utan snarare att alla kunde prestera väl bara de hade motivationen att lära och arbeta för att förbättra sig. Ett tydligt exempel var hur en av säljarna inte kände något behov av att ligga på topp utan istället nöjde sig med att vara medelmått. Anledningen till det var att han ändå inte vill jobba kvar inom organisationen utan strävar efter en annan karriär inom den bransch han studerar på universitet. Arbetet som säljare uppfyller därför inte mer än de tre första behoven för denna säljare. Fysiska behov för att han behöver ha råd att äta och bo medan han studerar. Säkerhetsbehoven kan vara att få pensionsförsäkring eller ha goda meriter inför framtida arbete. De sociala behoven uppfylls genom att ha råd att delta i sociala aktiviteter eller möjligtvis social bekräftelse på grund av att inte vara arbetslös. Självförtroende och självförverkligande blir svårt att uppnå eftersom säljaren troligtvis har en annan syn på vad som anses som ett prestigefullt arbete och en annan definition av framgång. Det vi måste fråga oss är ifall denna person passar in i sin position som säljare, går det att motivera en sådan person tillräckligt för att det ska gynna organisationen. Eftersom vi inte har några siffror på säljarens prestationer känner vi inte till den egentliga effekten av hans motivationsnivå vilket gör det svårt för oss att dra någon slutsats kring just honom. Men ur en generell synvinkel tror vi att denna personlighetstyp har både för- och nackdelar. Förutsatt att säljaren är åtminstone medelmått i sina prestationer kan det vara fördelaktigt att ha en säljare som inte känner behovet av att vara bäst. Vi misstänker att en utspridd strävan efter att vara bäst skapar ett missnöjde hos de som inte lyckas prestera tillräckligt för att ligga i topp. Generellt sett anser vi att tanken bakom de deltidsanställda inom en organisation är att de ska avlasta de som jobbar heltid. För att organisationen ska bibehålla sin vision och försäljning är det därför av yttersta vikt att dessa personer motiveras på rätt sätt, då organisationen verkar i en konkurrenskraftig bransch. I deras fall kan det vara skillnaden mellan konkurs och överlevnad. Vi kan utifrån intervjumaterialet se att motivationen av deltidsanställda är bristfällig. Genom att lägga ett större fokus på dessa och att alltid ge konstruktiv feedback och uppföljning oavsett hur mycket man jobbar, tror vi hade varit en utlösande faktor för ökad effektivitet bland deltidspersonal. Det är dock viktigt att ha i åtagande att vi endast haft ett intervjuobjekt som är deltidsanställd i en butik och det kan därför inte spegla hur motivationen av deltidsanställda ser ut i hela organisationen.

För att de anställda ska motiveras till att arbeta och prestera är det viktigt att alla Herzbergs (1959, refererad i Furnham 2005) motivationsfaktorer uppfylls. Vi anser att dessa faktorer är relevanta och att det är viktigt att de hela tiden stimuleras för att bästa resultat ska uppnås. I dagsläget inom organisationen kan vi se att det finns särskilt en punkt där butiken fallerar, bekräftelse. Vi tror att icke finansiell belöning i form av bekräftelse i flera fall kan vara viktigare än finansiell belöning, vilket även Dzuranin, Randolph & Stuart (2013) poängterar har en ökad effekt på produktiviteten. Efter flertalet intervjuer kan vi se ett tydligt samband bland säljarna där en majoritet saknar bekräftelse från sin chef vid bra prestationer. Då säljaryrket är relativt enformigt på grund av att varje dag bygger på försäljning, tycker vi det är viktigt att man som chef stimulerar de anställda för att de inte ska komma in i ett rutinemässigt agerande i arbetet. Vi tror vi att mer bekräftelse i form av beröm och positiv feedback, hade varit ett vinnande koncept som hade ökat motivationen såväl som produktiviteten inom butiken.

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 medelmåttan 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 prestera 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 belöningsystem 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 medelmåttan 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 värt 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 annat en spekulera 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.

Målsättningsteorin är som tidigare nämnt en teori som används flitigt inom organisationer och bygger på att man sätter upp specifika mål för de anställda. Teorin blir onekligen relevant för den organisation vi genomfört intervjuer hos, eftersom målsättning är en av organisationens grundpelare. Det som gör teorin komplicerad är att hitta en bra nivå på de mål som sätts, de måste vara nåbara men ändå inte för lätta. Vikten av relevanta mål i förhållande till det arbete en säljare gör, har betydelse för det framtida resultatet. Denna svårighet kan vi se existerar inom den aktuella organisationen. Vi kan se att det råder tydliga åsiktsskillnader mellan cheferna och säljarna om vad som är relevanta mål. De flesta säljarna anser att målen är för höga, medan cheferna tycker att de målen som sätts inte är omöjliga att nå. Detta är ett av Prices (2004) kriterier som måste uppfyllas för en framgångsrik målsättning, det vill säga målen måste vara nåbara. Det är därför viktigt att butiken förbättrar sin kommunikation med sina anställda och för en öppen dialog om vad som anses vara relevanta och nåbara mål. Hur målsättningen utformas inom organisationen idag stödjer Latham & Lockes (1979) tes om att målsättningsteorin inte är ett universalmedel, utan att den måste utövas på rätt sätt för att få ett fördelaktigt utfall. För att få bästa möjliga resultat genom att tillämpa teorin inom organisationen, anser vi att de utifrån sin budget bör utforma målen mer jämnt fördelat över säljarna. På så sätt undviker de känslan av orättvisa som kan uppstå då säljarna har olika höga mål, målen blir därmed också lättare att uppnå. Ett problem som dock skulle kunna uppstå vid en sådan metod, är att toppsäljarna inte blir tillräckligt tillfredsställda eftersom deras mål blir för låga och inte tillräckligt utmanande.

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

höga, uppfylls kriteriet om att målen ska vara utmanande. Vi kan också utifrån intervjuerna se att målen är mätbara, då det ligger en hög fokus hos cheferna på hur målsättningen ska följas upp och att det ska gå att se på en säljares siffror hur denne har presterat. Målen som sätts på säljarna i butiken är direkt relaterade till deras arbete och baseras på butikens totala budgeterade mål. Vi vågar därför påstå att organisationen uppfyller sista kriteriet på vikten av relevans. Vi kan sammantaget säga att organisationen i det hela uppfyller viktiga grundpelare för en framgångsrik målsättning, men fallerar på några avgörande faktorer. Det mest avgörande är att det skiljer sig så pass mycket mellan de olika ledens synsätt på vad som är relevanta mål. När det skiljer sig så mycket ökar risken för missnöje från båda parter, därför blir kommunikationen mellan säljare och chef en avgörande faktor. Det är viktigt att poängtera att Alan Prices kriterier står sig helt oberoende från målsättningsteorin.

I jämviktsteorin är en medarbetares prestationer baserade på kompensationen det ger. Vi har exempel på detta från intervjuerna där säljarna sagt vad de motiveras av och varför de inte ser någon nytta i att försöka sälja bättre. Ett exempel är säljaren som var nöjd med meriten att ha jobbat och kände sig bekväm som medelmått. Här har vi alltså en person som känner att en strävan efter bättre försäljnings-siffror leder till att han ger mer än vad han får för det. Provisionssystemet som används hjälper inte den här säljaren. Vi ser två sätt att lösa detta på, ett vore att anpassa provisionssystemet så att det blir lättare för säljaren att uppnå den nivå av provision som känns motiverande för honom. Om den extra ekonomiska ersättningen inte hjälper, får man istället hitta en annan motiverande faktor. Det skulle kunna vara chansen att vinna en tävling som ger honom en merit värdig att ha på sitt CV, förutsatt att tävlingen är möjlig att uppnå. Ett problem med detta är att det ställer höga krav på cheferna, det blir troligtvis tidskrävande att lägga tid på att planera och ta reda på vad som motiverar varje enskild säljare. I en av chefsintervjuerna fick vi som svar att dubbel lön inte skulle ha någon långsiktig effekt vilket är en del i förväntningsteorin. Överbelöningar tenderar att leda till avslappnade säljare, därför är det viktigt att målen är satta på en balanserad nivå. Baserat på alla intervjusvar är den perfekta nivån på målen där de är möjliga att uppnå utan att vara för enkel. Här såg vi en skillnad mellan säljarna och chefernas syn på målen då cheferna sa att de försökte sätta mål som var möjliga att uppnå medan flera säljare noterade att målen många gånger är orealistiskt höga. Alltså är problemet inte synen på hur målen ska sättas utan snarare att säljarna har en annan syn på hur målen är satta. Ännu en gång ser vi att det hade varit gynnsamt för organisationen att se till så att cheferna och säljarna har samma syn på målen och belöningarna.

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 själva 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 uppmärksammar alla säljare lika mycket oavsett försäljningsprestationerna och även veta hur han ska motivera de som inte motiveras av pengar.

Det är också viktigt att tänka på att anledningen till att en snittsäljare är just där han är kan bero på flera faktorer. Dels kan det vara att han egentligen är en toppsäljare men inte har motivation att ligga på topp, då han får bra lön oavsett. Det kan också vara så att han inte har några planer på att klättra inom organisationen, om fallet är sådant blir säljaren lätt bekväm i sin roll och inte har några ambitioner i att prestera maximalt. Ett högst troligt scenario kan också vara att snittsäljaren inte motiveras av pengar och då blir det ett problem, särskilt då butiken tillämpar ett belöningssystem som bygger på pengar. Så här i efterhand kan vi se att det hade varit intressant att intervjua en säljare som ligger under snittsäljaren, det vill säga en *efterslänrare* för att se vad denne motiveras av. Innan intervjutillfällena visste vi dock inte vilken typ av säljare de ansåg sig själv vara, så det var inte så mycket vi kunde påverka. Det vi dock vet utifrån intervjuerna med cheferna var att alla sammantaget ansåg att man ska kunna motivera någon som inte presterar som den ska är det viktigt att känna till hur denna individ fungerar som person. Vi anser att det som organisationen gör positivt, om man ska följa Steenburgh & Ahearnes synsätt, är att tillämpa kortsiktiga belöningar för att motivera efterslänrarna maximalt. Provisionen är uppdelad per månad, det tycker vi kan anses som ett kortsiktigt tänk. Det blir dessvärre svårt för oss att dra en trovärdig slutsats kring hur efterslänrarna motiveras av detta, då bristen på underlag för detta hämmar oss, vi kan endast spekulera över utfallet. Vi får känslan av att de som har varit anställda inom organisationen en längre tid inte behöver samma motivation från cheferna som de som är relativt nya, vilket egentligen säger sig självt. En nyanställd har inte samma kompetens och blir därför inte lika bekväm i sin roll, vikten av att få bekräftelse blir därför tydligare. Vi tycker också att studien om att tillämpa ett kompensationsstak speglar bra hur det påverkar motivationen hos de anställda. Det finns alltså en gräns för hur mycket man får tjäna, när man väl har kommit upp till denna gräns så kan man inte påverka sin lön mer. Studien visar på hur detta tak hämmar motivation, vi ser att denna problematik existerar inom organisationen, då deras belöningssystem är utformat på liknande sätt. De intervjuade stjärnsäljarna beskriver att på grund av taket så slutar de att sälja när detta mål är nått, i och med att de ändå inte kan påverka sin lön mer. Detta är enligt oss ett påtagligt problem som måste åtgärdas, antingen genom att plocka bort taket helt, eller genom att höja taket för att motivera säljarna att prestera ännu bättre. Vi tror att organisationen kommer att tjäna på det, eftersom säljarna kommer då att fortsätta prestera istället för att lägga sig på en bekvämlighetsnivå.

5.2 Belöningsystemens faktiska påverkan på motivationen

Under intervjuerna framkom inget större intresse för icke finansiella belöningar. Dzuranin, Randolph och Stuart (2013) uppmärksammade oss på att om medarbetare får välja föredrar de generellt sett finansiella belöningar. Det kan alltså betyda att icke 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. Butikschefen 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 lägre ålder och hög personalomsättning. Belöningarna måste därför anpassas efter säljarnas värde för organisationen samt medellängden som en säljare arbetar i butiken. Har 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.

Lewin, Mitchell och Zaidi (1997) konstaterar att belöningsystemen har olika mål, närmare bestämt locka, behålla, bli av med, utveckla och motivera höga prestationer hos medarbetare. I dagsläget kan vi inte se hur belöningsystemet som används i organisationen har mer effekter än att försöka motivera höga prestationer hos säljarna. Ingen säljare kände att deras anställning var hotad vilket kan bero på att alla säljare kände sig som medelmåttan eller stjärnsäljare. Att individer fick lämna organisationen på grund av belöningsystemet är ingen vanlig förekomst 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 kan bara anta att det har olika effekter på olika personer. Inte heller tror vi att provisionssystemet skrämmar 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, speciellt med Ob-tillägg på helger. De har med andra ord en godtycklig lön i förhållande till det arbete som utförs, strävan att komma över garantilönen 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. Belöningarna 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 göra dåliga försäljningar som 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?

Ingen vi intervjuade tyckte att tävlingar var dåliga men åsikterna skiljde sig kring hur tävlingarna skulle belönas. Säljarna var obekanta vid fenomenet gamification men tycker att tävlingar är ett bra sätt att motivera säljarna och göra arbetsplatsen lite roligare. Cheferna var dock eniga och tydliga med att de bara belönar försäljning. Två av cheferna påpekar att det ger fel signaler till säljarna om någon belönas för annat än försäljning när deras enda jobb är att sälja. Den inställningen till säljarna ser vi som lite smal, vi tror att det finns stor potential i form av arbetsglädje som går att locka fram hos säljarna om man lär sig motivera på fler nivåer än bara en. Efter att ha läst Cooks (2013) artikel och pratat med cheferna kan vi anta att de säljare som är motiverade och trivs bäst i butiken är de som kan sälja mest och trivs bra i rollen som säljare. Antagligen är det just den effekten som organisationen vill uppnå för att motivera alla till att sälja bättre. Vi tror däremot att säljare som får bekräftelse för andra prestationer än de försäljningsrelaterade på sikt kan bli mer motiverade att vilja sträva efter att bli bättre säljare. På så sätt kan en säljare känna sig som en tillgång för organisationen utan att vara den bästa säljaren. Vi tror att det leder till att han eller hon inte känner samma stress kring att förbättra sig utan istället känner ett starkt incitament till att sälja bättre. Att stressa fram prestationer hos säljarna funkar säkerligen men en del människor reagerar bättre på att hitta den egna viljan och drivkraften att förbättras, inte för att de måste utan för att de vill.

Tanken med gamification är att motivera genom att strukturera verksamheten som ett spel. Fördelen är att säljarna motiveras och kan finna glädje i uppgifter som vanligtvis är enformiga eller känns meningslösa för individen. Nackdelarna är att det kan bli kostsamt och tidskrävande för organisationen att lyckas skapa en spelliknande struktur. Vi skulle vilja se ett belöningssystem som belönade beteenden som ordningssamhet, god kamratskap och bra kundbemötande, för att kunna se vilka effekter det skulle ha. Belöningarna behöver inte vara pengar utan kan vara någon typ av poängsystem eller tydlig bekräftelse, risken att ta bort fokus från försäljningen får inte bli för stor. Säljarna tyckte i större utsträckning att det hade varit intressant att testa på ett system som lägger fokus på annat än försäljning medan cheferna inte tyckte att var en bra idé. Med tanke på deras gemensamma och ensidiga syn på saken misstänker vi att deras chefer lägger mycket vikt på försäljningen och att försäljningen i sin tur är det enda som de för belöning för. Vi tror att det skulle ha god effekt på säljarnas moral att känna sig uppskattade i större utsträckning då de flest säljarna indikerade på att de fick bristande uppskattning. En av kärnpunkterna i gamification är att få feedback kontinuerligt i sitt arbete vilket vi tror hade varit viktigt för säljarna vi intervjuade. Det kan bero på att stjärnsäljare inte har några problem att nå minimum målen utan snarare att det behöver någon bekräftelse för att orka fortsätta prestera. Tre av de fyra vi intervjuade ansåg sig kunna prestera som en stjärnsäljare om det verkligen ville men kände bristande motivation att hålla en jämn och hög nivå.

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 medelmåttan en viss irritation över övervakningen då han kände sig övervakad av en kollega som regelbundet kollade över statistiken. Han kände sig också uthängd 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 utvärderingstillfällen för att medarbetarna ska påverkas av nya systemen och ett belöningssystem 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 nytta 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 känslan av att de kunde svara 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. Vilket inte nödvändigtvis är en bra egenskap då performance management är användbart i de organisationer där förändring och nya innovationer välkomnas. Belöningar 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

så sätt anser vi att övervakningen inom denna organisation har en betydande roll för deras fortlevnad. En säljare ska inte bara vara duktig på sälja, han ska också vara kompetent och serviceinriktad. Då organisationen verkar i en sådan konkurrenskraftig bransch kan detta vara en avgörande faktor för hur en säljares service påverkar försäljningen, något som stämmer bra överens med Balls (2010) antagande om att övervakning kan ge mer än ett utfall för hur man agerar i sin säljarroll. Det vi också kan se som positivt med övervakningen som råder inom organisationen, är att det också med högsta sannolikhet leder till en striktare arbetsmiljö. Ett påtagligt exempel på detta är när Butikschef 1 hävdar att det finns statistik som visar på att säljarna presterar som bäst då han är i butiken. Som en följd av detta kommer man troligtvis kunna behålla en bra ordning på varorna i butiken, vilket gör att varorna lättare säljer sig självt.

Trots att vi ser många positiva aspekter med övervakning på arbetsplatsen, anser vi att styrningen i vissa fall går för långt i den berörda organisationen, som i det fall när en säljare berättar att chefen ibland kan ringa till dem från kontoret och fråga varför de inte gör något. Det innebär alltså att han sitter på kontoret och bevakar vad säljarna gör genom övervakningskamerorna. Detta är för oss ytterst allvarligt och något som definitivt hämmar motivationen hos de anställda, då det är viktigt att man kan känna tillit och ansvar från sin chef. Det som vi kan se som bra med att övervaka på detta sätt är att medarbetarna vet om att de är övervakade och det blir då ett sätt att motverka ineffektivitet på arbetsplatsen. Vi hade dock hellre sett att denna chef hade agerat på ett mer personligt plan med personalen, att istället övervaka genom att synas i butiken och vara delaktig i det dagliga arbetet. Att synas som chef bland de anställda tror vi är viktigt för motivationen och för att visa vägen hur man ska prestera, vilket praktiskt taget är något som den andra butikschefen agerar efter. Som chef anser vi det viktigt att visa att man själv kan nå de målen som säljarna har. En positiv aspekt inom organisationen är att det finns goda möjligheter att övervaka sig själv och sina prestationer. Detta stödjer Balls (2010) tes om att självdisciplin och självövervakning stärker personalen och uppmuntrar dem till att vara kreativa och innovativa. Det är enligt oss inte bara positivt med självövervakning, utan vi tror också att det kan frambringa stress och prestationsångest hos individerna, då man jämför sig med tidigare prestationer. Men det uppmuntrar också till reflektion över varför man inte presterar som tidigare och ger möjlighet för utvärdering av sig själv.

Övervakning av de anställda kan förse organisationen med bevis för rättsliga beslut och kan på sätt bli ett riskhanteringsverktyg. Organisationer använder därför övervakning för att minimera kostnader och risker, skydda varumärket och bibehålla kvalitén. Det är viktigt att övervakningen är relevant för den uppgiften som utförs, om en uppgift är enkel att mäta, blir den också enkel att övervaka. Om en anställds prestationer mäts som en del av en grupp, snarare än individuella resultat minskar risken för att stress uppstår hos en individ. Det är en ännu viktigare att den som utför övervakningen tar hänsyn till individens psykologiska och känslomässiga tillstånd, istället för att basera sin bedömning på enbart siffror. Det riktas en hel del kritik till att tillämpa övervakning på en arbetsplats, det beror främst på att det inkräktar på en individs integritet, etik och mänskliga rättigheter. Sammanfattat övervakar organisationer sina anställda för att skydda sina tillgångar, även om företagskulturen och intensiteten av övervakningen säger mycket om hur organisationen ser på sina anställda. Övervakning på arbetsplatsen har konsekvenser för de anställda som påverkar deras välbefinnande, arbetskultur, produktivitet, kreativitet och motivation

(Ball 2010). En annan aspekt som styrker negativiteten av kontroll genom övervakning är Herzberg tvåfaktorsteori som Furnham (2005) redogör för. Här ingår övervakning som en punkt i hygienfaktorena. Vid tillämpning av hygienfaktorena inom en organisation, finns det en ökad risk för vantrivsel och stress. Trots mycket negativ kritik från tidigare forskning inom övervakning, kan vi ändå se genom vårt intervjumaterial att det ändå finns stor positivism till det bland de anställda. Synen på detta tror vi beror till stor del på personliga faktorer och preferenser.

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 belöningsystem i hopp om att få en inblick i hur en organisation bör utforma sitt belöningsystem. Samtidigt som vi ville se ifall det fanns några förändringar den intervjuade organisationen kunde göra med sitt belöningsystem för att öka sin effektivitet och därmed få ett bättre resultat.

Den intervjuade organisationen använder sig av ett individuellt månadsbaserat provisionssystem som bygger på de produkter säljarna sålt. Cheferna mäter säljarnas värde i försäljning inom varje produktkategori. Under intervjuerna med säljarna insåg vi att de som hade arbetat inom organisationen en längre tid hade mer motivation till att arbeta. Samtidigt märkte vi att motivation till att arbeta inte hade något tydligt samband till motivationen att prestera. Enligt oss är organisationens stora fokus på försäljning inte hållbart i längden, säljarna tenderar att bli bekväma och nöjer sig med att ligga på en medelmåttig nivå vilket inte är illa men samtidigt inte optimalt. Vi hade istället velat se en kombination av monetära och mera dynamiska belöningar som anpassar sig efter säljarnas kortsiktiga motivation för att uppnå maximala prestationer året runt. Risken med ett sådant tillvägagångssätt är att det kan vara tidskrävande och inte speciellt kostnadseffektivt, vilket inte är lönsamt på sikt.

Utifrån intervjuerna upplever vi belöningsystemet som allmänt och ensidigt utformat, det fungerar inte för alla säljare. En del säljare arbetar heltid medan andra kombinerar arbete och studier vilket resulterar i att deras motivation påverkas på olika sätt. Andra faktorer som livsstil, ålder och framtidsplaner är mindre tydliga men spelar en viktig roll. Belöningsystemet fokuserar på kvantitet och inte kvalitet, kundservice mäts eller belönas inte och vi tror att det har negativa effekter på sikt. Branschen som organisationen verkar i består av ett fåtal stora organisationer med hård konkurrens, vilket vi misstänker är skälet till de hårda och kortsiktiga målen. Vi tror det kan löna organisationen på sikt att sticka ut ur mängden genom att fokusera mer på kvalitet, då det nuvarande belöningsystemet kan påverka kundservicen på ett sätt som uppfattas negativt av kunderna. En negativ aspekt som vi kan se med belöningsystemets utformning är den garantilön och taklön som existerar i varje butik inom organisationen. Vi anser att en garantilön gör att underpresterande säljare inte skräms iväg, garantilönen är för bra. Den motiverar inte heller de sämre säljarna till att bli bättre, de tycker inte att det är värt mödan att engagera sig. Taklönen å andra sidan tar ifrån stjärnsäljarnas motivation att prestera eftersom då de nått taket inte kan påverka sin lön längre, resultatet av det kan bli försämrad arbetskvalitet och minskad försäljning.

De intervjuade säljarna som ansåg sig själva vara stjärnsäljare märkte vi blev mer motiverade av belöningsystemet 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 efter egna mål och bli engagerade på deras egna nivåer istället för det standardiserade systemet.

Ett stort problem inom organisationen som vi uppmärksammat är den löskoppling som råder mellan säljarna och cheferna eftersom det existerar ett gap mellan dem, brist på kommunikation och synen på vad som är relevanta mål har en vital del. Vi hade velat se ett närmare dagligt arbete mellan butikschefen och sina anställda, vi tror att det är viktigt att synas som en jämlik för att öka motivationen och därmed produktiviteten. Det är enligt oss viktigt att chef och säljare har en öppen dialog med varandra, det skapar en personlig relation sinsemellan. Känner de varandra på ett mer personligt plan tror vi att tilliten för chefen ökar, därmed blir det lättare att få säljaren att sträva mot organisationens vision.

Alla säljare i butiken ansåg styrningen genom övervakning som ett irritationsmoment i det dagliga arbetet. Uppföljning är ett krav för att kunna styra säljarnas beteende, men till exempel kameraövervakning för att kontrollera ifall alla arbetar utefter 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:

Armstrong, Michael 2012, *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice : Improving Performance Through Reward*, e-book, accessed 19 November 2013

Arvidsson, Per. 2004. Styrning med belöningsystem. *I Controllerhandboken. 8.*, [rev.] utg. Samuelsson, Lars A. (red.) Stockholm: Teknikföretagen: Industrilitteratur

Blumberg, Boris, Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S. (2011). *Business research methods. 3.* European ed. London: McGraw-Hill Higher Education

Bryman, Alan & Bell, Emma (2011). *Business research methods. 3.* ed. Oxford: Oxford University Press

Eriksson-Zetterquist, Ulla., Kalling, Thomas. & Styhre, Alexander (2012). *Organisation och organisering.* Johanneshov: TPB

Furnham, Adrian (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization. 2.* ed. New York, NY: Psychology Press

Hein, Helle Hedegaard (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning. 1.* uppl. Stockholm: Liber

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch (1959). *The motivation to work. 2.* ed. New York: Wiley

Hume, David A. (1995). *Reward management: employee performance, motivation and pay.* Oxford: Blackwell Business

Lantz, Annika (2007) *Intervjumetodik*, Annika Lantz och Studentlitteratur

Kaplan, Robert S. & Atkinson, Anthony A. (1998). *Advanced management accounting. 3.* ed. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall

Lewin, David, Mitchell, Daniel J. B. & Zaidi, Mahmood A. (red.) (1997). *The human resource management handbook*. Greenwich, Conn.: Jai Press

Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row

Price, Alan (2004). *Human resource management in a business context*. 2. ed. [London]: Thomson

Vetenskapliga Artiklar:

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

Ball, K 2010, 'Workplace surveillance: an overview', *Labor History*, 51, 1, pp. 87-106, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 17 December 2013.

Cook, W 2013, 'Five Reasons You Can't Ignore Gamification', *Chief Learning Officer*, 12, 5, pp. 46-55, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 20 November 2013.

Dzuranin, A. C., Randolph, D. and Stuart, N. V. (2013), Doing More With Less: Using Noncash Incentives to Improve Employee Performance. *J. Corp. Acct. Fin.*, 24: 75–80. doi: 10.1002/jcaf.21877

Gunderman, Richard B, Kamer, Aaron P. *Journal of the American College of Radiology*, Volume 8, Issue 5, May 2011, Pages 341–344

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

Kilduff, M, & Baker, D 1984, 'Getting down to the brass tacks of employee motivation', *Management Review*, 73, 9, p. 56, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 20 November 2013.

Kirchenbauer, LK 2011, 'Motivate and Compensate Your Team in the 21st Century', *Journal Of Financial Planning*, pp. 18-19, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 18 November 2013

Latham, G., & Locke, E 1979, 'Goal Setting--A Motivational Technique That Works', *Organizational Dynamics*, 8, 2, pp. 68-80, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 20 November 2013.

Steenburgh, T, & Ahearne, M 2012, 'Motivating Salespeople: What Really Works', *Harvard Business Review*, 90, 7/8, pp. 70-75, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 18 November 2013.