



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Belöningsystem

En studie om säljare inom detaljhandeln

FEG313 H16 Kandidatuppsats i Redovisning

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Handledare: Viktor Elliot

Författare

Kimberley Lacopie: 910418

## Förord

Vill påbörja med att rikta ett stort tack till det anonyma företag som har ställt upp och låtit sina medarbetare avvara en kort stund för att besvara enkäten, utan er hade denna studie inte varit genomförbar.

Riktat även ett stort tack till min handledare Viktor Elliot som bidragit med feedback och pushat mig att prestera bättre.

Jag vill även tacka min handledargrupp som genom bra feedback gett mitt tips på hur mitt arbete kan förbättras.

Avslutningsvis vill jag även tacka min sambo som godtagit att största delen av min tid gått till att arbeta med uppsatsen, han har även bidragit med ett stort stöd.

Kimberley Lacopie

## Sammanfattning

Examensarbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
Ekonomistyrning, Kandidatuppsats HT 2016

Författare: Kimberley Lacopie

Handledare: Viktor Elliot

---

- Titel:** Belöningsystem – En kvantitativ studie om säljare inom detaljhandeln
- Problem:** Det finns skilda åsikter gällande vad som kan ses som en motivationsfaktor och inte samt om lön faktiskt kan motivera medarbetare eller inte. När företag ska utforma ett belöningsystem finns det olika faktorer som de bör ta hänsyn till för att undvika risken att implementera ett belöningsystem som inte får den effekt företaget önskat.
- Syfte:** Målet med studien är att beskriva om anställda inom det medverkande företaget motiveras av belöning samt om eventuella variabler påverkar vilken belöning de motiveras av.
- Metod:** En kvantitativ forskningsmetod har tillämpats i denna studie. En enkät har utformats och använts för att samla in den data som behövs för det empiriska materialet. Som analysverktyg har författaren använt sig av statistikprogrammet SPSS.
- Slutsats:** Icke-monetära belöningar motiverar säljare inom företaget i större utsträckning än monetära belöningar. Den största förklaringen som identifierats till detta faktum är tryggheten och stabiliteten i denna typ av belöningsform.
- Nyckelord:** Belöning, belöningsystem, motivation och motivationsfaktorer

# Innehåll

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>1</b>
<b>1.3 SYFTE</b>	<b>3</b>
<b>1.4 AVGRÄNSNING</b>	<b>3</b>
<b>1.5 DISPOSITION</b>	<b>3</b>
<b>2. TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>4</b>
<b>2.1 MOTIVATIONSFAKTORER</b>	<b>4</b>
2.1.1 KASAM	4
2.1.2 MASLOWS BEHOVSHIERARKI	5
2.1.3 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI	5
2.1.4 VROOMS FÖRVÄNTNINGSTEORI	7
<b>2.2 SYFTET MED BELÖNING</b>	<b>8</b>
<b>2.3 BELÖNINGSMEDEL</b>	<b>9</b>
2.3.1 MONETÄRA BELÖNINGAR	9
2.3.2 ICKE-MONETÄRA BELÖNINGAR	10
<b>2.4 BELÖNINGSSYSTEMETS EFFEKT OCH FÖLJDER</b>	<b>10</b>
2.4.1 INDIVIDUELL BELÖNING	10
2.4.2 KOLLEKTIV BELÖNING	11
<b>2.5 PERSONLIGA VARIABLER SOM KAN HA PÅVERKAN PÅ VAL AV BELÖNING</b>	<b>12</b>
2.5.1 ÅLDER	13
2.5.2 KÖN	13
2.5.3 ANSTÄLLNINGSFORMER	13
<b>2.6 HYPOTESER</b>	<b>14</b>
2.6.1 HYPOTES 1	14
2.6.2 HYPOTES 2	14
2.6.3 HYPOTES 3	14
2.6.4 HYPOTES 4	15
<b>3. METOD</b>	<b>16</b>
<b>3.1 STUDIENS ARBETSGÅNG</b>	<b>16</b>
<b>3.2 UNDERSÖKNINGSMETOD</b>	<b>16</b>
3.2.1 VAL AV METOD	16
3.2.2 URVAL	17
<b>3.3 DATAINSAMLING</b>	<b>18</b>
3.3.1 FÖRBEREDELSEARBETET	18
3.3.2 SEKUNDÄRDATA	18
3.3.3 PRIMÄRDATA	18
<b>3.4 BEARBETNING AV MATERIAL</b>	<b>19</b>
3.4.1 KODNING OCH INNEHÅLLSANALYS	20

3.4.2 UNIVARIAT- OCH BIVARIATANALYS	20
<b>3.5 RELIABILITET, REPLIKERBARHET OCH VALIDITET</b>	<b>21</b>
<b>3.5 BORTFALL</b>	<b>22</b>
<b>3.7 ETISKA PRINCIPER</b>	<b>22</b>
<b>4. RESULTAT OCH ANALYS</b>	<b>24</b>
<hr/>	
<b>4.1 BUTIKSÄLJARENS ARBETE</b>	<b>24</b>
<b>4.2 BELÖNINGSSYSTEM OCH ANSTÄLLNINGSFORM</b>	<b>24</b>
<b>4.3 RANGORDNING AV MOTIVATIONSFAKTORERNA</b>	<b>24</b>
<b>4.4 STUDIENS RESULTAT UTIFRÅN PERSONLIGA VARIABLER</b>	<b>26</b>
4.4.1 ÅLDER	26
4.4.2 KÖN	27
4.4.3 ANSTÄLLNINGSFORMER	29
<b>4.5 UNIVARIAT ANALYS</b>	<b>29</b>
4.5.1 HYPOTES 1	29
<b>4.5 BIVARIATANALYSER</b>	<b>30</b>
4.5.1 HYPOTES 2	30
4.5.2 HYPOTES 3	31
2.6.4 HYPOTES 4	31
<b>5.SAMMANFATTANDE DISKUSSION</b>	<b>33</b>
<hr/>	
<b>5.1 SLUTSATS</b>	<b>33</b>
5.1.1 VILKA TYPER AV BELÖNINGAR FUNGERAR SOM MOTIVATIONSFAKTORER INOM SÄLJANDE ORGANISATIONER?	33
5.1.2 HUR PÅVERKAR INDIVIDUELLA FAKTORER ÖNSKAD BELÖNING?	33
<b>5.2 DISKUSSION</b>	<b>34</b>
<b>5.3 VIDARE FORSKNING</b>	<b>36</b>
<b>REFERENSLISTA</b>	<b>37</b>
<hr/>	
<b>BILAGOR</b>	<b>39</b>
<hr/>	
<b>BILAGA 1: ENKÄT</b>	<b>39</b>
<b>BILAGA 2 – KODNINGSMANUAL</b>	<b>41</b>

# 1. Inledning

---

*Kapitlet nedan börjar med en presentation av belöningsystemet och dess koppling till motivationen hos de anställda. Fortsättningsvis kommer en beskrivning av studiens problemdiskussion som leder till syftet och frågeställningarna kring området belöningsystem. Avslutningsvis beskrivs dispositionen på uppsatsen.*

---

## 1.1 Bakgrund

Laurelli (2009) beskriver att företagets tillgångar består av både mänskliga och ekonomiska resurser, där de ekonomiska tillgångarna är mer lätthanterliga. Dock är de mänskliga tillgångarna svårare att hantera, detta på grund av att alla människor har egna preferenser och åsikter. De anställdas kompetens, tillförlitlighet men främst deras motivation har blivit allt viktigare för företagen och dess överlevnad. Nyckelfaktorn till att verksamheten ska fortsätta drivas framåt på ett effektivt sätt är personalen (Arvidsson 2005). För att bibehålla den personal företaget besitter samt upprätthålla personalens motivation, så att de arbetar sida vid sida med organisationens mål, måste företagen ta hänsyn till personalen och dess önskemål (Porter et. al 2003).

Medarbetarnas motivation och känsla av samhörighet hör samman, det är mer än bara det som händer på arbetsplatsen som speglar medarbetarens motivation (Augner 2009). Hemförhållanden påverkar till stor del hur väl medarbetaren presterar, skakiga hemförhållanden påverkar negativt och positiva besked i hemmet bidrar till ökad motivation (Augner 2009). Även Shah och Gardner (2008) beskriver vikten av att känna samband med antingen kollegor, partners, familjemedlemmar eller till och med främlingar. Känslan av att känna tillhörighet till andra är ett grundläggande behov för människor för att känna motivation. Fortsättningsvis förklarar författarna att människor känner minskad motivation om de blir avvisade av exempelvis en kollega eller chef.

Shah och Gardner (2008) beskriver att motivationen hos människor ökar genom att de får ha kontrollen över det framtida utfallet. En anställd som får ha kontrollen över hur ett visst resultat ska uppnås känner sig på så vis sedd och anförtrödd att själv klara uppgiften. Till skillnad mot en anställd som inte får denna kontroll över sitt egna arbete, denna människa kan känna sig deprimerad och få psykologiska besvär vilket leder till minskad motivation till arbetet. Att ha dålig motivation på arbetsplatsen riskerar att leda till dålig arbetsmiljö som följd av en försämrad stämning mellan kollegor. Sjögren (2008) menar att omotiverad personal kan även leda till konflikter mellan de anställda, även till sjukskrivning på grund av psykosociala skäl. Det är inget man som chef önskar hända på arbetsplatsen därav är det viktigt att arbeta med motivationen på arbetsplatsen och hos de anställda.

## 1.2 Problemdiskussion

Användandet av belöningsystem som motivationsfaktor är vanligt förekommande i arbetslivet. Det finns också stöd i litteraturen för att belöning kan fungera som en motivationsfaktor men det är oklart vilken typ av belöningsform som fungerar bäst för olika

anställda och olika omständigheter. Några forskare hävdar till och med att vissa typer av belöningsystem kan ha motsatt effekt.

Nilsson och Olve (2013) beskriver hur motivation och uppskattning en individ får av olika belöningar kan variera både beroende på dess livssituation men även mellan olika individer, då alla är olika. Enligt Smitt et al. (2002) innebär detta att företagets välgång inte enbart kan baseras på att företaget tar fram ett belöningsystem, utan företaget måste ta hänsyn till personalen och dess önskemål gällande belöningsystemet. Utformas ett belöningsystem som inte ligger i personalens intresse kan det få motsatt effekt istället för att användas som en motivationsfaktor. Augner (2009) lyfter tre olika anledningar till att människor motiveras till arbete. Det kan handla om att de vill tjäna pengar för att leva ett gott eller acceptabelt liv, att de vill känna uppskattning, respekt eller gemenskap från sin omgivning eller att människan själv vill skapa en känsla av välmående genom att göra något som känns meningsfullt (Augner 2009).

Arvidsson (2005) beskriver betydelsen av de anställdas motivation, ansvar, kompetens och värderingar för att bibehålla och utveckla företaget. För att de anställda ska arbeta utefter företagets mål är belöningsystem ett bra incitament för att pusha de anställda i den riktning organisationen vill. Beroende på hur insatt ledningen är i olika belöningar och dess påverkan på de anställdas motivation kan ledningen använda dessa som verktyg för att få de anställdas egenintresse att riktas mot organisationens intressen. Även Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver att motivationen hos de anställda kan ökas genom att implementera ett belöningsystem.

Forskarens åsikter skiljer sig när det kommer till lön och om det kan användas som en motivationsfaktor hos de anställda. Enligt Herzberg (1966) kan lön inte användas som ett verktyg för motivation hos de anställda, han menar att lönen enbart kan motivera de anställda till en viss nivå och kan inte denna nivå uppnås bidrar det istället till ett missnöje hos de anställda. Herzberg (1966) förklarar detta som att lön är en hygienfaktor, det är något som kan skapa missnöje men inte bidra till ökad motivation. Smitt et al. (2002) beskriver att somliga anställda motiveras mest av högre lön eller bonus medan andra hellre vill ha sin fasta lön och sedan belönas i form av förmåner. Kissan och Kalwani (1998) menar dock att monetära belöningar, såsom lön eller bonusar, har en stor positiv påverkan på produktiviteten och effektiviteten hos säljare. Författarna beskriver att prestationen både gällande kundrelationer och försäljningssiffror hos säljare har ökat efter infört bonussystem. Eftersom säljares huvudfokus är att leverera specifikt uppsatta mål som organisationen eftersträvar är belöningar ett vanligt förekommande fenomen. För att belöningsystemet ska få den effekt organisationen önskar måste säljarna tro på att deras extra insatser bidrar till ökade försäljningssiffror vilket resulterar i belöningar. Genom att ha dessa monetära belöningar motiveras de anställda och chansen för att organisationen får bibehålla sina säljare ökar (Kissan & Kalwani 1998). Även Armstrong (1993) beskriver att monetära belöningar, pengar, kan inom vissa organisationer skapa en positiv effekt genom att de anställda får ett ökat självförtroende eller att de känner att de har ett värde för organisationen. Dock kan monetära belöningar också ge effekten av dålig arbetsmoral. För att motverka de negativa effekterna av

belöningsystem är det därför viktigt att utforma ett belöningsystem som är genomtänkt och anpassat till den specifika verksamheten.

Även om dessa studier har lärt mig en hel del om belöningsystem och dess funktion som en motivationsfaktor i säljande organisationer så finns det anledning att tydliggöra huruvida personliga faktorer såsom ålder, kön och anställningsform kan tänkas ha en effekt på motivationen hos de anställda. Det som saknas är dock forskning som ger konkreta svar på vilken belöning som motiverar mest och därmed ger högsta effektivitet hos anställda inom säljande organisationer. Mina egna erfarenheter kring att arbeta inom säljande organisationer samt min kunskap från lästa kurser skapade ett intresse att vilja gräva djupare i området och få en större förståelse i ämnet. Föreliggande studie avser därmed försöka besvara följande frågeställningar:

- Vilka typer av belöningar fungerar som motivationsfaktorer inom säljande organisationer?
- Hur påverkar individuella faktorer önskad belöning?

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att skapa en fördjupad kunskap kring belöning och hur belöning motiverar anställda inom säljande organisationer. Med hjälp av två butiker inom samma kedja ska jag undersöka vilken belöning som motiverar de anställda mest samt om det finns några variabler som påverkar vilken belöning som föredras av de anställda. Genom att söka svar på vilka belöningsformer som värderas högst av säljarna inom detta företag ges en uppfattning hur dessa bättre kan motiveras. Denna information kan användas av företaget för att få en större förståelse om hur deras säljare på bästa sätt kan bli motiverade. Informationen skulle eventuellt även kunna användas i andra liknande säljande organisationer.

### 1.4 Avgränsning

Jag har valt att avgränsa denna studie till att enbart behandla hur värdering gällande belöning ser ut på det medverkande företaget. Valet baseras på att en större studie hade krävt mer resurser, resurser som pengar och tid. Därför valde jag att endast fokusera på detta företag och säljarna inom företaget, med det menar jag personer som inte besitter någon högre auktoritet utan de som arbetar på golvet och som främsta uppgift har att möta kunderna. Jag har även valt att avgränsa studien geografiskt baserat till Sverige. Detta då jag har tillgång till butiker här vilket därmed underlättar min studie. I metodkapitlet kommer valet av undersökning samt område tydligare förklaras.

### 1.5 Disposition

Första delen i uppsatsen består av en teoretisk referensram, där beskrivs den valda teorin. Vidare beskrivs hur jag gått tillväga och varför jag valt att använda den undersökningsmetod som jag gjort, detta beskrivs i ett metodkapitel. Den tredje delen består av studiens resultat och analys. Som avslutning kommer jag ha en slutsats, en diskussion och förslag till vidare forskning, dessa punkter beskrivs under rubriken sammanfattande diskussion.



## 2. Teoretisk referensram

---

*Kapitlet beskriver de teorier kring belöningsystem, motivation och olika belöningsätt som är grunden för denna studie. Inledningsvis beskrivs definitionen av motivation för att sedan mynna ut i olika motivationsfaktorer. Sedan kommer ett avsnitt där syftet med belöning beskrivs och vilka olika belöningsmedel som kan användas. Avslutningsvis presenteras vilka följder och effekter som finns med belöningsystem. Detta kapitel har varit grunden vid utformandet av enkäten.*

---

*Motivation är sålunda en drivkraft till handling i en viss riktning och en individ är motiverad när ett behov eller önskemål påverkar individens handlande i en viss riktning. (Bruzelius & Skärvad 2011 s.294)*

Definitionen ovan är hur Bruzelius och Skärvad (2011) beskriver begreppet motivation som i många fall är ett begrepp som är omtalat men svårdefinierat. Hein (2012) menar att motivation kan komma från olika källor, dels beror det på vilka faktorer som är medfödda eller förvärvade hos individen som verkar motiverande alternativt att individen själv sätter upp mål. Motivation kan även komma från arbetsförhållanden som exempelvis lön som motivation, en ytterligare källa Hein (2012) tar upp är att motivation kan skapas utav samhället, exempelvis nationell kultur som påverkar motivationen hos individen. Nedan beskrivs ytterligare faktorer som kan ha en påverkan på individens motivation. Till en början beskrivs KASAM, Granbergs teorier om känslan av sammanhang, för att sedan gå över till Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorsteori. Avslutningsvis behandlas Vrooms förväntningsteori.

### 2.1 Motivationsfaktorer

#### 2.1.1 KASAM

Granberg (2011) beskriver studien som gjorts kring hälsa och hur människor påverkas olika trots livets svårigheter. Istället för att fokusera på orsaken till ohälsan hos människor fokuserar studien på hälsans förutsättningar hos människor. Studiens undersökningsfokus var att hitta svar på varför vissa människor kan bibehålla eller till och med öka sin hälsa trots att de utsätts för svårigheter i livet. Svaret blev KASAM, känslan av sammanhang. För att individens hälsa ska främjas måste dess tillvaro hänga ihop.

KASAM består av tre byggstenar, av dessa tre är två kognitiva och en emotionell. Dessa tre begrepp är begriplig, hanterlig och meningsfull. Följs dessa tre begrepp fås en sammanhängande tillvaro. Granberg (2011) menar att dessa tre begrepp även kan influeras i arbetet. Stolthet och glädje är centrala faktorer för att känna meningsfullhet i sitt arbete. Detta baseras bland annat på hur organisationen som individen arbetar på uppfattas av andra utifrån samt individens möjlighet till utveckling och påverkan inom organisationen. För att känna meningsfullhet är det även viktigt att flexibiliteten att kunna lägga upp och bestämma över sina arbetsuppgifter, arbetstakt och arbetsordning. Begriplighet kan i sammanhanget förklaras som att ha förståelsen över hur mitt arbete och prestation hänger ihop med det de andra i

organisationen gör. Det är viktigt för individen att förstå sin del i sammanhanget. Innebörden av hanterbarhet är att kunna hantera svårbelastade situationer samt ha kontroll över det som görs. För att detta begrepp ska uppnås är det viktigt att individen vet vem den kan gå till vid problem, vad som ska prioriteras i arbetet samt vart hjälp finns att få vid eventuella svårhanterliga situationer (Granberg 2011).

### 2.1.2 Maslows behovshierarki

Psykologen Abraham Maslow konstruerade en teori som känns igen som Maslows behovshierarki. Teorin innebär att Maslow skapade en pyramid med fem kategorier där varje kategori representerar människans olika behov. Utgångspunkten i teorin är att ett behov måste vara uppfyllt för att individen ska kunna gå vidare till nästa steg, detta behov lämnas inte bara för att individen rör sig uppåt i pyramiden men det betraktas som tillfredsställt och anses därför inte vara påträngande för individen. Skulle behoven som redan uppfyllts hotas skulle det kunna innebära att individen måste backa ett steg i pyramiden för att återigen försöka tillfredsställa dessa (Bruzelius & Skärvad 2011).

Bruzelius och Skärvad (2011) beskriver de fem kategorierna som inkluderas i Maslows teori som fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, självuppskattning och självförverkligande. För att uppnå tillfredsställelse kan dessa fem kategorier delas in i två huvudtyper, bristmotiv och växtmotiv. Genom att reducera svagheten på kategorin uppnås tillfredsställelse vilket är innebörden av bristmotivet. Växtmotivet fokuserar på själva individen och dennes personliga utveckling i sig. Inom bristmotivet inkluderas de fysiologiska-, trygghets- och sociala behoven och innebär det mest nödvändigaste som människan behöver, värme, mat, sociala interaktioner och sömn. De två andra stegen i pyramiden, självuppskattning och självförverkligande, tillhör tillväxtmotivet. Innebörden av dessa två kategorier är att människan ska kunna känna uppskattning i form av respekt och bekräftelse samt tillfredsställa behovet att verkliggöra sina förmågor och kvaliteter (Kaufmann & Kaufmann 2010). Forslund (2013) beskriver självuppskattning som att status och uppmärksamhet från andra blir viktigt, exempelvis genom att spara till ett större hus, lyxigare bil eller exklusiva semesterresor. Självförverkligande kan uttryckas genom att individen försöker hitta en bredare mening med livet eller lägger mer resurser på sig själv.

### 2.1.3 Herzbergs tvåfaktorsteori

Bruzelius och Skärvad (2011) nämner i samband med Maslows behovspyramid Herzbergs motivations- och hygiensteori. De nämner dessa teorier som nära besläktade varandra där teorierna liknar varandra och Bruzelius och Skärvad (2011) beskriver sambandet mellan dessa två.

Bruzelius och Skärvad (2011) beskriver att Herzberg delar upp sin teori i två olika delar, en del gällande motivationsfaktorer och en kring hygienfaktorer. Uppdelning av dessa två är ett resultat av ett konstaterande han gjort gällande att det skilde sig mellan vad människor uppgav att de gillade på sitt arbete och mellan vad de sa sig ogilla gällande arbetet och den situationen. Hygienfaktorerna är de grundläggande behoven för att en person ska undvika vantrivsel på sin arbetsplats, exempelvis en bra fysisk arbetsmiljö och lön. Först när de grundläggande behoven är uppfyllda kan man nå nivån motivationsfaktorer, dessa handlar om

att personen verkligen trivs och känner ett engagemang och intresse till sina arbetsuppgifter. Exempel på motivationsfaktorer är ansvar, befordran eller erkännande, med andra ord kopplas dessa faktorer samman med de givna arbetsuppgifterna. Den kopplingen som finns mellan de två teorierna motivations-hygienteori och behovspyramiden är att hygienfaktorerna motsvarar de tre nedersta stegen i pyramiden och motivationsfaktorerna är de två översta stegen (Bruzelius & Skärvad 2011).

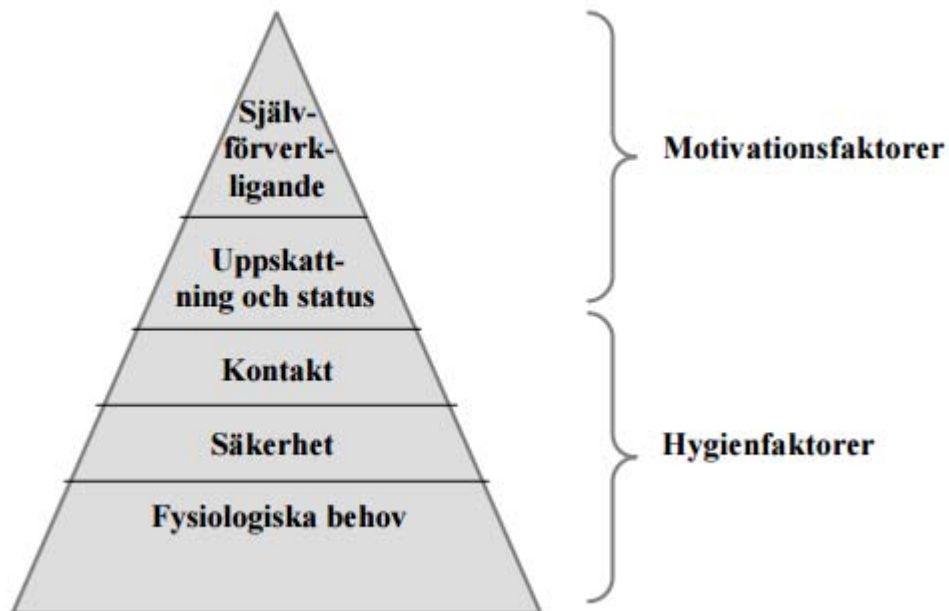
Herzberg (1966) menar med sin teori att hygienfaktorerna måste nå en viss nivå för att inte riskera en negativ effekt på motivationen hos de anställda. Herzbergs beskrivning av hygienfaktorerna kan även liknas med Maslows beskrivning av behovspyramidens tre lägsta nivåer. Motivationsfaktorerna i Herzbergs teori, även behovspyramidens två högsta nivåer, måste vara tillfredsställda för att agera som en motivation hos de anställda. Dock måste en nivå vara uppfylld för att kunna flyttas upp vilket innebär att de lägsta nivåerna i Maslows behovspyramid måste uppfyllas först för att kunna nå upp till motivationsfaktorerna. För att göra kopplingen mellan studiens motivationsfaktorer och Herzbergs tvåfaktorsteori tydligare kommer detta visas i tabellen nedan.

Studiens motivationsfaktorer	Tvåfaktorsteorin
Anställningstrygghet	Hygienfaktor
Feedback på utfört arbete	Hygienfaktor
Bonus	Hygienfaktor
Rörlig lön (provision)	Hygienfaktor
Personalrabatt	Hygienfaktor
Bra lön	Hygienfaktor/ motivationsfaktor
Flexibla arbetsuppgifter	Motivationsfaktor
Befordrings-/ utvecklingsmöjligheter	Motivationsfaktor
Medverka vid beslutsfattande	Motivationsfaktor
Större frihet över ditt egna arbete	Motivationsfaktor

**Figur 1:** koppling mellan studiens motivationsfaktorer och tvåfaktorsteorin

Det som Bruzelius och Skärvad (2011) beskriver gällande hygienfaktorer och motivationsfaktorer kan även benämnas som inre- och yttre motivationsfaktorer. Där hygienfaktorer ses som yttre motivationsfaktorer och motivationsfaktorer ses som inre motivationsfaktorer. Vallerand (2012) beskriver inre motivation som något som individen gör för ens egen skull, detta för att uppnå egen nytta och tillfredsställelse av de arbetsuppgifter som utförs. Yttre motivation åt andra sidan innebär att motivationen härstammar från belöningen som kommer vid uppfyllelse av mål som är uppsatta av någon annan än en själv. Skillnaden ligger alltså i vem som stimulerar motivationen hos individen. Enligt Vallerand (2012) uppnås högsta motivationen hos individen genom att kombinera de inre- och yttre motivationsfaktorerna med varandra. Även Kaufmann och Kaufmann (2010) delar in motivation i inre- och yttre motivationsfaktorer. Författarna beskriver inre motivationsfaktorer som något som skapas inifrån människan själv vilket kan exemplifieras med en vilja att

prester eller utvecklas som individ. De yttre motivationsfaktorerna är utom kontroll för individen att påverka eller förändra utan är sådant som skapas ifrån individens omvärld. Kaufmann och Kaufmann (2010) anger lön, bonusar eller andra extra förmåner som exempel på yttre motivationsfaktorer.

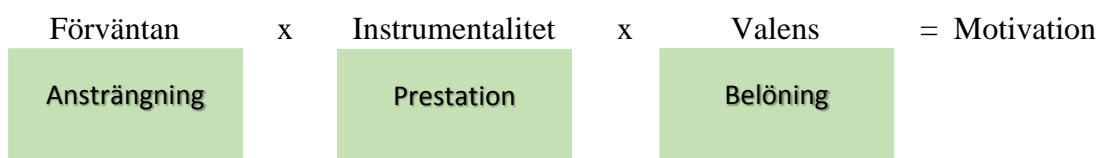


**Figur 2;** Maslow och Herzbergs motivationsfaktorer (Bruzelius & Skärvad 2011)

#### 2.1.4 Vrooms förväntningsteori

Enligt Vroom (1995) anstränger sig människor mer på arbetet och blir mer motiverade om de vet att deras prestationer blir belönade med något som de anställda anser värt att anstränga sig för. Vrooms teori kan delas upp i tre delar;

- Förväntan
- Instrumentalitet
- Valens



**Figur 3:** Vrooms förväntansteori

Förväntan innebär att den anställde bildar sig en uppfattning om dess arbetsprestation kommer leda till ett specifikt uppsatt mål. För att motivera den anställde måste det finnas en relation mellan den arbetsprestation som individen lägger ner och resultatet som uppkommer av arbetsprestationen. Om individen känner att dennes prestation inte leder till något resultat kan det hämma motivationen.

Instrumentalitet beskriver relationen mellan prestation och belöning, här skapar individen sig en uppfattning om hur stor chansen är att dennes prestation kommer leda till en eventuell belöning. Om individen anser att en viss prestation kommer leda till en stor önskad belöning kommer individen göra allt som krävs för att nå resultatet som krävs för belöningen.

Valens handlar om hur intressant belöningen är för individen. Om belöningen består av något som individen är ointresserad av att få kan det leda till att individen inte anstränger sig extra mycket för att uppnå belöningen. Om individen exempelvis strävar efter att utvecklas och få en högre position på företaget skulle en belöning i form av en ny titel motivera individen mer än en belöning i pengar. Det handlar alltså om att möta individens belöningsönskemål för att få denne att anstränga sig extra.

## 2.2 Syftet med belöning

Merchant och Van der Stede (2012) beskriver att prestationsbaserade belöningar eller andra incitament ger de anställda motivation till att förbise sitt naturliga egenintresse och istället arbeta mot organisationens mål. Författarna beskriver att det finns tre övergripande syften gällande ett belöningsystem, dessa syften är: *informationssyftet*, *motivationssyftet* och *personalrelationssyftet*.

*Informationssyftet* innebär att de anställda ska informeras om företagets mål och vad de vill åstadkomma, genom att belöna de anställda när de presterar gentemot företagets mål fångas deras intresse och skapar bättre förståelse av vad företaget förväntar sig av dem. För att frambringa detta ur det anställda är det därför viktigt att rikta belöningen gentemot dem som faktiskt arbetar mot företagets mål. Genom att belöna dessa beteenden hos de anställda uppmärksammas vad företaget förväntar sig av dem för att de ska bidra med nytta till företaget. Det är därför viktigt att vid utformning av belöningsystem uppmuntra ageranden som gynnar företagets resultat (Merchant & Van der Stede 2012).

Det främsta syftet inom belöningsystemet är *motivationssyftet*. Det gäller att företaget kontinuerligt motiverar de anställda för att de ska ha orken till att arbeta i ett högt tempo. Även hårt arbetande anställda behöver incitament för att bemästra sin naturliga motvillighet gällande svåra eller mindre roliga arbetsuppgifter som är i organisationens bästa intresse. Detta kan exempelvis gälla samarbete mellan andra avdelningar för att underlätta klagomål från kunder, ringa jobbiga kundsamtal för att få till mer försäljning eller att göra nödvändigt pappersarbete. För att de anställda ska känna motivationen och drivkraften till att prestera i organisationens bästa finns därför monetära och icke-monetära belöningar. Anledningen till att motivationssyftet är centralt är för att belöningsystemet ska agera som en extra drivkraft för att få de anställda att prestera utöver vad som förväntas av dem (Merchant & Van der Stede 2012).

*Personalrelationssyftet* fokuserar på att rekrytera medarbetare och behålla de medarbetare som redan är befintliga. Företaget måste formulera sig så att de sticker ut gentemot sina konkurrenter i samma bransch så att de attraherar rätt arbetssökande. Detta innebär att beroende på hur företaget väljer att formulera sin anställningsannons kommer de locka till sig vissa personer samt stöta ifrån sig andra. Exempelvis kan personer som är riskbenägna och självsäkra dras till en annons där företaget erbjuder stor del prestationsbaserade och rörliga

belöningar, detta kan även stöta bort de personer som anser att prestationsbaserade belöningar innebär för stor ekonomisk risk. Belöningsystemet kan, förutom att locka nya arbetssökande, även ses som ett styrmedel för företaget att behålla den befintliga meriterade personalen som är en tillgång för företaget (Merchant & Van der Stede 2012)

Att arbeta med belöningsystem är något verksamheter sysslat med under en lång tid och för att det ska fungera i verksamheten bör systemet vara en del i företagets kultur. Svensson (2001) anser att hur företag väljer att utforma dess belöningsystem kan de antingen motarbeta eller gynna företagets utveckling.

Ett belöningsystem anser Svensson (2001) har funktionen att öka de anställdas motivation på arbetsplatsen. Han menar att den anställda behöver motivation för att kunna arbeta effektivt och att sambandet mellan effektivitet och motivation är starkt, där hjälper belöning till för att öka motivationen och därmed den anställdes effektivitet. Det är viktigt för de anställda att få reda på vad målet är för att kunna sträva efter detta men att vägen att nå målet ska vara självständigt. Den anställda bör få veta vilka resultat som förväntas, uppdateras vad resultatet blev, ha en chans att utvecklas, att mäta och jämföra sig med kollegor, ha bra stöd hos sin chef samt att själv kunna se sambandet mellan prestation, lön och den uppskattning de får. Svensson (2001) menar att lönen inte är den viktigaste motivationsfaktorn hos den anställda men att lönerelationen är viktig för att undvika missnöje och brist på motivation.

## 2.3 Belöningsmedel

Det finns olika sätt att belöna de anställda på, Svensson (2001) lyfter ett flertal olika frågor som bör besvaras innan belöningsystemet skall sättas. Exempel på dessa frågor är om belöningen ska vara monetär eller icke-monetär eller innefatta båda delar, om belöning ska ges individuellt eller kollektivt samt när i tiden belöningarna ska utdelas.

### 2.3.1 Monetära belöningar

Monetära belöningar ges i många olika uttryck, det är ekonomiska incitament som kan likställas med lön och ska därför skattas därefter (SFS 1999:1229). Monetära belöningar avser sådant som indirekt eller direkt kan relateras till ett penningvärde. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) kan monetära belöningar delas upp i olika underkategorier, dessa belöningar kan antingen vara kortsiktiga, långsiktiga eller löneökningar.

Kortsiktiga belöningar innebär rörlig lön, bonus, provision och ackordslöner. Till skillnad från en permanent löneökning innebär en kortsiktig belöning en större risk då dessa baseras på den anställdes prestation och betalas endast ut vid ett tillfälle samt att den baseras på individens prestation under max ett års tid. Kortsiktiga belöningar ska få den anställda att prestera det där lilla extra och skapa en större motivation till att vilja prestera. Denna belöning ska ges direkt och på så sätt ökar det förståelse hos den anställda mellan prestation och belöning. En arbetsgivare kan även använda dessa belöningar som en utgångspunkt vid medarbetarsamtal, för att lättare kunna diskutera den anställdes prestation då det blir väldigt tydligt hur individen presterat. Långsiktiga belöningar används för att skapa ett långsiktigt tänkande hos individen, dessa belöningar baseras på individens prestation under längre än ett års tid. Arbetsgivare använder ofta dessa belöningar som ett sätt att locka nya arbetstagare samt att behålla den aktuella personal som redan finns på företaget. Långsiktiga belöningar kan bland annat vara



aktieoptioner eller genom att utgå från företagets marknadsvärde belöna de anställda på annat sätt. Belöningar som baseras på långsiktighet är mest lämpade för individer som besitter en högre position på företaget, då dem har större möjlighet att med egna handlingar påverka lönsamheten på företaget. Sista underkategorin på monetära belöningar är löneökning, detta är en fast belöning. Med det menas att belöningen är permanent. Har den anställde erhållit en löneökning kommer den varje månad framöver erhålla en högre lön (Merchant & Van der Stede 2012). Då denna studie fokuserar på säljare inom detaljhandeln som inte besitter högre positioner har endast kortsiktiga monetära belöningar samt lön beaktats i undersökningen.

### 2.3.2 Icke-monetära belöningar

Svensson (2001) nämner ett antal förmåner som inte är skattepliktiga för företaget, han tar bland annat upp fri frukost vid övernattning på hotell, hälso- och sjukvårdsförmåner, arbetsredskap eller personalkläder. Belöningar av icke-monetär karaktär är inget som syns på lönespecifikationen eller är skattepliktiga men är likväl en kostnad för företaget. Icke-monetära belöningar kan även vara sådana belöningar som ges i uttryck på arbetsplatsen, att den anställde får mer ansvar, blir uppmärksammas eller en högre position inom företaget. Det kan även vara olika förmåner eller aktiviteter där den anställde får medverka, exempelvis hälsovård som betalas av företaget eller gemensamma personalfester. Merchant och Van der Stede (2012) beskriver att denna typ av belöning ofta anses mer värdefull än en monetär belöning, samt att det är en mer kostnadseffektiv belöning för företaget.

Laurelli (1990) menar att det finns en skillnad i belöningspreferenser mellan människor beroende på deras ålder och stadie i livscykel. Med detta menas att yngre säljare föredrar en monetär belöning framför en icke-monetär belöning, eftersom dem är i början av sitt yrkesverksamma liv. I generella drag innebär denna period i livet höga kapitalbehov till skillnad från senare i livet där ekonomisk stabilitet uppnåts. Säljare i högre ålder som uppnått denna ekonomiska stabilitet känner inte samma behov av monetära belöningar utan känner en större uppskattning gentemot icke-monetära belöningar.

## 2.4 Belöningsystemets effekt och följder

Den bakomliggande tanken med belöningsystem anser Smitt et al. (2002) är att det ska påverka de som belönas. Genom att belöna när anställda uppnår uppsatta mål bidrar till att de anställda känner ännu mer motivation att arbeta mot målen vilket tillslut resulterar i att företaget når sina mål. Prestationerna företaget vill belöna ska ligga i linje med företagets mål och vision och har bakomliggande orsak att exempelvis skapa ökad försäljning, eller en större konkurrenskraftighet. Smitt et al. (2002) menar att om inget resultat ges från uppsatt belöningsystem är det ett misslyckat system som bör ändras om eller tas bort. Ett lyckat belöningsystem däremot skapar för organisationen ett gemensamt mål att arbeta mot. Ett gemensamt mål påverkar företagets kultur på ett positivt sätt och belöningsystem är enligt Smitt et al. (2002) ett avgörande verktyg för att skapa en stark teamkänsla inom företaget.

### 2.4.1 Individuell belöning

Det individuella belöningsystemets framfart i Sverige kan härledas så sent som till 90-talet. I praktiken fungerar det så att den personalansvarige får en belöningspott som denne sedan ansvarar för att dela ut till de anställda på dess ansvarsområde. Avsikten gällande individuell

belöning är att de anställda ska motiveras till att prestera goda resultat och genom att få belöning vilja fortsätta prestera (Hällsten & Tengblad 2006). Ax et al. (2009) menar dock att det finns svårigheter gällande individuell belöning. Författarna beskriver att det är viktigt att kunna separera individuella prestationer med eventuella vänskapsrelationer. Belöningen som delas ut kan exempelvis baseras på olika prestationsmått. Det kan annars uppfattas av andra anställda att en viss person får en belöning för att denne favoriseras och inte på grund av dennes prestation, konsekvensen av detta kan resultera i en dålig stämning och att belöningssystemet inte får den responsen som var planerad.

Enligt Hällsten och Tengblad (2006) finns det ur ett etiskt perspektiv anledningar att tvivla på lön som ett motivationsverktyg. Genom att ha ekonomiska belöningar medföljer risken att moralen och beteenden hos de anställda påverkas. Med det menas att de anställda endast presterar tillräckligt bra för att få ta del av den monetära belöningen. För att undvika detta är det därför viktigt att den personalansvarige hjälper de anställda att hitta sin inre motivation (Hällsten & Tengblad 2006). Detta beskriver Merchant och Van der Stede (2012) som att en person är hängiven (committed) till företaget. Innebörden av detta är att oavsett om den anställde får belöning för dess prestation eller inte så är organisationens bästa något som den anställde alltid eftersträvar, denne vill känna en känsla av samhörighet och att den får vara en del av organisationen.

#### 2.4.2 Kollektiv belöning

Merchant och Van der Stede (2012) beskriver att i dagens samhälle samarbetar olika avdelningar på ett företag mer än de gjort tidigare. Detta har lett till att användandet av kollektiva belöningar har ökat i jämförelse med individuella belöningar. Genom att använda kollektiva belöningssystem skapas en kultur på företaget som förmedlar en känsla av engagemang och gemenskap. Istället för att fokuset ligger på resultatkontroll blir effekterna av den kollektiva belöningen mer en kulturell kontroll, där kopplingen mellan individuella insatser och resultatet är svagare än i individuell belöning då de individuella prestationerna inte belönas.

Merchant och Van der Stede (2012) menar att kollektiva belöningar kan uppmuntra de anställda till bättre lagarbete men även sätta press hos de anställda som inte presterar det bästa för gruppen. Fortsättningsvis menar författarna att den största motivationen inom kollektiva belöningar inte är själva belöning i sig, utan kommunikationen mellan de anställda gällande deras förväntningar om vad de vill uppnå och att de uppmuntrar varandra genom stöttning och övervakning för att nå det uppsatta målet.

Även Ax et al. (2009) beskriver att ett kollektivt belöningssystem är fördelaktigt. Genom att fördela belöningarna individuellt kan det riskera att påverka teamandan hos de anställda, men om belöningen istället delas ut kollektivt kan det resultera i att teamandan stärks då känslan blir att belöningen fås just för det goda lagarbetet. Dock beskriver författarna att det finns en risk att *free riders* kan uppstå vid kollektiv belöning. Detta innebär att anställda på företaget bidrar väldigt lite eller inte alls till arbetet men får fortfarande ta del av den kollektiva belöningen som gruppen får. Detta kan skapa stort missnöje hos de anställda som presterar och gör att belöningen blir möjlig.



## 2.5 Personliga variabler som kan ha påverkan på val av belöning

För att ta reda på om olika variabler kan ha påverkan på val av belöning kommer det under denna del beskrivas olika variabler som kan ha ett inflytande på varför en individ värderar olika belöningar olika högt. Theandersson (2000) tar upp olika faktorer som anses viktiga för individer när de ska välja arbete och vad som behåller dessa på deras nuvarande arbetsplatser. Han tar även upp tidigare forskning gällande individers tillfredsställelse på arbetet och vad som värderas högst på arbetet. Faktorer som Theandersson (2000) bland annat tar upp som kan påverka individer är; kön, ålder och civilstånd.

En av studierna som Theandersson (2000) genomfört visar resultat på att män prioriterar lön högre än vad kvinnor gör, detta kan bero på att kvinnor har en mer engagerad syn på arbetet med andra människor än vad män har. Det kan även bero på att det föreligger en manlig norm om att männen är de som oftast har försörjningsansvaret i familjen samt vill ha en ekonomisk oberoendehet. Studien visar även resultat på att män vill, i högre grad än kvinnor, ha en större påverkan över sitt arbete och har en större strävan efter högre arbetstitlar. Detta kan enligt Theandersson (2000) förklaras genom att kulturen är manligt präglad och att fina jobbtitlar och instrumentella värden fokuseras. Goldthorpe et. al (1971) beskriver att det sociala med arbetskamrater och möjligheten till utveckling är något som i större utsträckning värderas av kvinnor. Han menar att de sociala förbindelser och det gedigna engagemanget för arbetsgruppen bidrar till en mer solidarisk kultur hos kvinnorna. Theandersson (2000) beskriver att detta är emotionellt belönande för kvinnorna.

Studien visar även att ålder är en påverkande faktor på vad individer värderar högst i arbetet. Resultatet visade på att äldre individer har anställningstrygghet och andras arbetsvärde som högt värderade medan yngre individer nämnde växlande arbetsuppgifter och utveckling. Theandersson (2000) beskriver att dessa skiljaktigheter åldrarna emellan beror på generationernas olika mentaliteter och grundvärderingar som de har med sig sen tidigare.

Civilstånd är ett annat exempel på en variabel som kan ha en påverkande faktor på individers val av belöning, exempelvis hur individer med olika civilstånd prioriterar lön. I SOU (1994:150) visade resultatet på att lön betonas högre av individer som är samboende än de som bor ensamma (Theandersson 2000). Ensamstående la en större värdering gällande anställningstrygghet, förklaringen till detta kan bero på sårbarheten både gällande det sociala men även det ekonomiska. Theandersson (2000) menar att arbetsplatsen kan fungera som en plats där de individer som är ensamstående får utlopp för sitt sociala behov. Studien visar även att individer med barn värderar lönen högre än de utan barn, speciellt män med barn värderar lönen extra högt. Även detta hävdar Theandersson (2000) grundar sig i den traditionella normen om mannen som den huvudsakliga familjeförsörjaren.

Med utgångspunkt i Theanderssons (2000) teorier har jag i denna studie valt att ta hänsyn till variablerna ålder och kön. Detta eftersom resultaten från hans studier visar att dessa variabler kan ha påverkan på individerna. Theanderssons studier är baserade på en undersökningsgrupp från två sektorer, industri och vård och omsorg. Jag finner det intressant att undersöka huruvida resultaten från Theanderssons studie är implementerbara på säljande organisationer.

Alltså, påverkar variablerna ålder och kön individers inställning till arbete inom säljande organisationer. Eftersom anställningsförhållandena skiljer sig åt mellan respondenterna i denna studie finner jag det intressant att utöver ålder och kön ha med detta som en eventuell påverkande variabel. Nedan beskrivs dessa tre utvalda variabler mer ingående.

### 2.5.1 Ålder

Som nämnts tidigare beskriver Laurelli (1990) att i lägre åldersintervaller rankas lönen som mer värderande än i högre åldersintervaller. Individer i de högre åldersintervallen värderar istället exempelvis utveckling eller flexibilitet i arbetet framför lön. Enligt Robbins (2009) ökar motivationen för arbetet inom de högre åldersintervallerna, han menar att de anställda som är äldre har arbetat längre och har på så sätt fått mer arbetserfarenheter, dem är lojala och har en ökad arbetsmoral. Han beskriver även att individer i de högre åldersintervallerna är mindre angelägna att byta jobb då de har färre alternativa anställningar samt att dem har en trygghet i sina löner, förmåner och kollegor som dem har på sitt aktuella arbete. Dessa egenskaper resulterar i ökad kvalitet på arbetet. Fortsättningsvis beskriver Robbins (2009) att fast arbetsmotivationen kan öka hos individerna i de högre åldersintervallerna kan flexibiliteten och synen på ny teknologi minskas när de anställda blir äldre.

### 2.5.2 Kön

Det finns vissa meningsskiljaktigheter bland forskare om kön kan ha en påverkan på vilken typ av belöning som föredras av anställda. Enligt Bonner och Sprinkler (2002) kan variabler som bland annat ålder och kön ha en påverkande effekt på motivationen hos den anställde samt vara bidragande till varför vissa individer föredrar en belöning framför en annan. Till skillnad från Robbins (2009) som menar att det inte bör göras någon avskiljning mellan män och kvinnor gällande motivation. Han anser dock att det finns skillnader mellan män och kvinnor gällande förväntningarna på att lyckas inom arbetet. Robbins (2009) menar att kvinnor har lägre förväntningar på att de ska göra framgång inom arbetet än vad män har, han förklarar att detta beror på att kvinnor har lägre självförtroende än män i generella drag. Den största skillnaden som kan ses mellan män och kvinnor är i de högre åldersintervallen, då kvinnorna ofta eftersträvar ett arbete som kan erbjuda flexibla arbetstider. Detta för att lättare kunna balansera familjelivet med arbetet (Robbins 2009).

### 2.5.3 Anställningsformer

Beroende på om individen har en fast anställning, provanställning eller vikariat kan denne känna olika stor trygghet gällande sitt arbete och sin ekonomiska situation. Då en individ med en fast anställning har en mer långsiktighet över sin ekonomiska trygghet medan en individ som exempelvis har ett vikariat vet inte hur dennes ekonomiska situation kommer se ut när vikariatet avslutas. Enligt Marklund (2000) kan denna osäkerhet leda till ohälsa på grund av osäkerheten kring anställningen. Beroende på vilken anställningsform en individ har kan denne även värdera belöningar olika, en individ med fast anställning som har den ekonomiska tryggheten i sin lön kan värdera icke-monetära belöningar högre till skillnad mot en individ som har ett vikariat och inte samma ekonomiska trygghet, denna individ föredrar monetära belöningar framför icke-monetära belöningar.

Till skillnad från Marklund (2000) menar Dawson och Dawson (1990) att oavsett vilken anställningsform en individ har är den gemensamma faktorn att alla värderar pengar och

jobbsäkerhet som en hög motivationsfaktor. Författarna menar att på grund av eventuella nedskärningar som kan förekomma värderar individer pengar och anställningstrygghet högt då dem är rädda att förlora den ekonomiska säkerhet som de besitter idag. Företag bör därför ha med detta i sina belöningssystem för att motverka att individers psykiska välbefinnande påverkas på grund av stressen gällande pengar och anställningstryggheten (Dawson & Dawson 1990).

## 2.6 Hypoteser

Den teori som nämnts i detta kapitel har sammantaget utmynnat i fyra hypoteser som kommer redovisas nedan, detta för att underlätta besvarandet av studiens frågeställningar.

### 2.6.1 Hypotes 1

Bruzelius och Skärvad (2011) beskriver Herzbergs tvåfaktorsteori där han delar upp teorin i två delar, hygienfaktorer och motivationsfaktorer. En individs grundläggande behov för att trivas på arbetet är de som Herzberg kallar hygienfaktorerna, dessa ses även som de yttre motivationsfaktorerna och kan bestå av exempelvis lön eller bonus (Kaufmann & Kaufmann 2010). Dessa måste vara uppfyllda för att en individ ska kunna gå vidare till nivån av motivationsfaktorer. Lön och bonus ses som monetära belöningar (Merchant & Van der Stede 2012). Som säljare arbetar du efter att uppnå ett visst försäljningsresultat som sätts upp av organisationen, du arbetar alltså utefter ett mål som satts upp av någon annan än dig själv. Detta stämmer överens med det som Vallerand (2012) beskriver gällande yttre motivation. Utifrån dessa teorier utformades hypotesen nedan.

*Hypotes 1: Monetära belöningar fungerar som en starkare motivationsfaktor än icke-monetära belöningar inom säljande organisationer.*

### 2.6.2 Hypotes 2

Laurelli (1990) diskuterar kopplingen mellan individers ålder och dess syn på belöning. Att säljare i yngre åldrar har ett större behov av att behöva tänka på sig själva och sin ekonomiska situation då dem är i starten på sitt yrkesverksamma liv. Till skillnad från säljare som är äldre och har en annan trygghet, både på arbetet men även med sina kollegor, och kan på så sätt uppskatta en annan typ av belöning. Genom att säljarna inom de äldre åldersintervallerna har en annan ekonomisk stabilitet har de inte samma pengarbehov och behöver därför inte tänka lika mycket på sig själva utan kan fokusera på helheten med kollegorna. Utifrån detta ville jag studera om de yngre säljarna, som sägs ha en osäkrare ekonomisk situation, föredrar individuell belöning framför gruppbelöning. Detta utmynnar i följande hypotes:

*Hypotes 2: Det finns ett positivt samband mellan ålder och gruppbelöning*

### 2.6.3 Hypotes 3

Bonner och Sprinkler (2002) anser att kön kan ha en påverkande effekt på vilken belöning som föredras medan Robbins (2009) säger motsatsen. Robbins (2009) anser att det inte går att se någon skillnad, förutom män och kvinnors syn på framgång. Han menar att män är mer självsäkra och har större tro på att dem ska bli framgångsrika medan kvinnor har sämre självförtroende och litar inte lika mycket på sin egna förmåga. Utifrån dessa teorier formulerades en hypotes. Om män har högre självförtroende och tror på en framgångsrik

karriär skulle det även kunna finnas en koppling mellan män och monetära belöningar som belöningspreferens.

*Hypotes 3: Det finns ett positivt samband mellan män och monetära belöningar*

#### 2.6.4 Hypotes 4

Marklund (2000) anser att en individs belöningspreferenser kan skiljas beroende på dess anställningsform. En individ med en fast anställning har en annan ekonomisk trygghet än en individ med en provanställning och kan på så sätt värdera icke-monetära belöningar högre än monetära belöningar. Hypotesen utformades därför efter följande resonemang: säljarna som besitter en fast anställning föredrar icke-monetära belöningar framför monetära belöningar, då deras ekonomiska trygghet redan finns i lönen dem får varje månad, till skillnad från de säljare som är provanställda eller har ett vikariat. Dem får givetvis också en lön varje månad men löper större risk för ej fortsatt anställning och föredrar därför monetära belöningar framför icke-monetära.

*Hypotes 4: Det finns ett positivt samband mellan fast anställning och icke-monetära belöningar*

## 3. Metod

---

*Inledningsvis börjar detta kapitel med en redogörelse av studiens arbetsgång, vidare beskrivs vilken undersökningsmetod som använts vid studien och varför denna metod använts. Kapitlet beskriver även hur den data som fås fram har bearbetats och trovärdigheten i den. Avslutningsvis beskrivs hur forskaren förhållit sig till validitet, replikerbarhet, reliabilitet och de forskningsetiska principerna.*

---

### 3.1 Studiens arbetsgång

Från start var vi två stycken som inledde studien, men på grund av privata omständigheter valde min undersökningspartner att hoppa av efter några veckors arbete. Detta har inneburit svårigheter för mig på flera plan. Dels har det gjort att omfattningen på studien inte kunnat bli så stor som jag velat, då den planering som vi tillsammans gjorde i början var utformad för två personer men tvingades fullföljas av endast en person. Detta innebar att vissa begränsningar behövde göras för att alla delar skulle hinnas med. Jag har trots min partners avhopp försökt att göra det bästa av situationen och försökt dra slutsatser ifrån de resultat som framkommit av studien, dock vet jag att en större studie än denna krävs för att kunna dra generaliserbara slutsatser. Det har varit stora fördelar att vi varit två från början, framförallt gällande ämnesval och val av undersökningsmetod. Detta har givit mig fördelar i mitt enskilda arbete, då vi tillsammans i början diskuterade fram studiens upplägg samt tillsammans arbetade fram en enkät till undersökningen.

### 3.2 Undersökningsmetod

#### 3.2.1 Val av metod

Jag har valt att i denna studie använda mig av en enkätundersökning inom ett bolag men på två olika geografiska platser. Bolaget, som valt att vara anonyma, är ett av de fyra stora verksamma koncernerna inom sportbranschen. Valet av att göra en enkätundersökning baseras på att jag ville få en bredare bild gällande vilka belöningar som kan verka som motivationsfaktorer inom detta bolag, jag ville även se om det fanns något samband mellan val av belöning och personliga variabler. Jag ansåg därför att en enkätundersökning var mest lämpad för undersökningens syfte. Detta gav mig även möjligheten att få ett större omfång av respondenter än om jag hade valt att göra intervjuer. Detta kan liknas med det som Patel och Davidson (2011) beskriver gällande kvantitativ undersökningsmetod. Dem menar att en enkätundersökning är ett bra alternativ att använda om man vill få en bredare bild av själva undersökningsområdet. Författarna beskriver även att denna metod lägger fokus på själva analysarbetet för att på så sätt kunna se olika samband samt undersöka hypoteser.

Fördelen med att ha gjort en fallstudie på en organisation har varit det specifika resultat som denna undersökningsdesign bidrar med. Med hjälp av resultatet som fås fram genom fallstudien kan teorier genereras gällande det undersökta området, som mycket väl även skulle kunna gälla i andra säljande organisationer. Nackdelen med att endast undersöka en organisation är att det är omöjligt att göra några generaliseringar utanför det undersökta

bolaget. Dock kan intressanta lärdomar utmynnas från undersökningens resultat (Bryman & Bell 2013).

I linjen med studiens syfte och frågeställningar har jag valt att med denna fallstudie både utgå ifrån tidigare teorier gällande belöningsystem och individuella påverkansfaktorer samt att genom fallstudien eventuellt generera ny teori. Detta kan liknas med det som Bryman och Bell (2013) beskriver gällande teorigenerering och teoriprovning, där forskaren använder en fallstudiedesign.

### 3.2.2 Urval

Bryman och Bell (2013) beskriver att den tänkta grupp av människor som forskaren ska undersöka och analysera benämns population. Populationen väljs ut utefter syftet med undersökningen. Populationen i studien var säljare inom sportbranschen som under undersökningstillfället arbetade utefter fast lön med möjlighet till bonus. Eftersom möjlighet till att undersöka alla de anställda på bolaget inte fanns behövdes en avgränsning göras. Denna studies urval är 41 stycken säljare som arbetar inom samma sportkedja men på olika geografiska platser, alla medverkande har liknande arbetsuppgifter och befinner sig i liknande arbetsmiljö. Målet har varit att få ett större och bredare urval inom denna sportkedja, därav valet att göra en fallstudie.

Valet till att göra studien i en sportbutik baseras på att det finns en spridning av de anställdas ålder, kön och anställningsform. Dem har dessutom liknande arbetsuppgifter och arbetar med en fast lön med möjlighet till bonus. Detta blir representativt för den grupp som jag ville studera. Sammantaget utgör de anställda på de två undersökta butikerna cirka 120 personer. Att göra fallstudien på just den studerade organisationen baserades på den tillgång jag haft till företaget genom privata kontakter.

Enligt Bryman och Bell (2013) varierar storleken på urvalet beroende på hur lång tid forskaren har på sig, hur mycket pengar forskaren har tillgång till, behovet av precision samt andra faktorer. Fortsättningsvis förklarar författarna att ju större urval en forskare har i sin undersökning desto större möjlighet till precision, dock endast upp till 1000 medverkande. Detta innebär att precisionsökningen upp till 1000 medverkande är påtaglig men att denna kurva sedan kommer plana ut och inte vara lika påtaglig då tillförlitligheten blir densamma. Största anledningen till avsmalnandet av urvalet är tidsfaktorn. Genom ett icke-sannolikhetsurval har 41 enkäter samlats in under undersökningsperioden. Ett icke-sannolikhetsurval innebär en urvalsform som inte fås fram genom slumpmässighet. Detta innebär att möjligheten till att medverka i undersökningen är större för vissa än för andra. De medverkande i studien fick tillgång till enkäten genom att jag åkte till butikerna och lämnade enkäten samt hämtade den efter en vecka, detta sätt kan liknas vid ett bekvämlighetsurval som är en form av icke-sannolikhetsurval. Bekvämlighetsurval innebär att urvalet skapas av personerna som har tillgång till enkäten under den specifika tidsperioden. Svårigheten med detta urval kan vara att forskaren får problem att generalisera populationen på grund av osäkerheten kring representativiteten för populationen (Bryman & Bell 2013). Då generaliserbarhet inte är ett övergripande syfte för studien ansågs sättet som lämpligt för att möjliggöra maximal datainsamling på strukturerat och tidseffektivt sätt.



### 3.3 Datainsamling

#### 3.3.1 Förberedelsearbetet

Innan utformandet av enkäten formulerades syftet, frågeställningen samt grunden till den teoretiska referensramen. Detta för att ha en större förståelse och trygghet inom ämnet samt för att se till att enkätfrågorna var formulerade på ett sätt som skulle besvara undersökningsområdet. Patel och Davidson (2011) beskriver vikten av att formulera enkätfrågorna rätt utifrån den teori och undersökningsområde som finns, då eventuella misstag i enkäten är svåra att ändra efter själva undersökningen är gjord. Författarna förklarar även att enkäten inte får bli för lång, då forskaren inte kan vara med vid besvarandet av enkäten och motivera respondenterna, detta kan riskera att respondenterna väljer att inte besvara enkäten eller besvarar den utan att tänka igenom sina svar.

#### 3.3.2 Sekundärdata

Insamling av den information, sekundärdata, som behövs till denna studie och som är underlaget till den teoretiska referensramen har skett genom vetenskapliga artiklar och litteratur. Enligt Patel och Davidsson (2011) är litteratursökningen en lång tidskrävande process då all litteratur som hittats ska avgränsas och det som inte anses relevant ska sällas bort. Dock är litteratursökningen ett viktigt moment inom uppsatsskrivandet. För att kunna göra en intressant undersökning där forskarna är noggrant insatta i området behöver de vara pålästa och känna sig trygga i sin kunskap.

När jag började litteratursökningen märkte jag att det fanns mycket information om olika belöningsystem och det blev direkt viktigt att noggrant välja ut vad som var relevant för problemområdet. Detta var extra viktigt för att inte riskera att sväva ut utanför den avgränsning som gjorts och hamna på något sidospår. Det har inte funnits några direkta svårigheter med att finna sekundärdata gällande ämnet, då det är ett så pass etablerat forskningsområde.

Vid sökning av material till teorikapitlet valde jag att använda mig av sökord som belöningsystem, individuell belöning, kollektiv belöning, motivation, motivationsfaktorer och följder av belöningsystem. För att göra en bredare sökning och få ett större omfång av artiklar gjordes sökningen även på engelska, då användes exempelvis av ord som incentive system, group rewards, individual rewards, motivation och motivation factors and consequences of the reward system.

#### 3.3.3 Primärdata

För att samla in primärdata till studien har jag valt att använda en pappersutformad enkät. Vid utformandet av enkäten gick jag in med tankesättet att enkäten skulle vara pedagogisk och enkelt utformad med slutna frågealternativ, detta för att underlätta för respondenten och minska bortfall. Med slutna frågor menas att respondenten måste ta ställning till de svarsalternativen som forskaren bestämt i förhand (Bryman & Bell 2013). Bryman och Bell (2013) beskriver vikten av utformandet av enkäten, för att öka svarsfrekvensen måste utseendet på enkäten locka respondenterna. Genom att utforma en kort enkät med luftutrymme mellan svaren får enkäten ett mer proffsigt utseende vilket blir mer tilltalande för respondenterna. För att undvika eventuella missförstånd eller fel svar valde jag att utforma enkäten med vertikala svarsalternativ, detta då det tydliggör vilken svarsruta som hör till

vilket svar. Utformas enkäten med horisontella svarsalternativ ökar risken för att respondenten omedvetet kryssar i fel ruta, vilket ger forskarna ett missvisande svar. Det är även viktigt att det finns tydliga instruktioner vid varje fråga. Om forskaren enbart vill ha ett svar på varje fråga måste detta tydligt framgå annars kan eventuella missförstånd uppstå och dessa enkäter kan då bli tvungna att räknas bort och ses som bortfall då dess svar inte går att utläsa (Bryman & Bell 2013).

För att försöka undvika de ovannämnda svårigheterna har jag tagit hänsyn till dessa när jag utformade enkäten. Detta genom att utforma en enkät där jag undvikit användandet av svåra ord, haft tydliga instruktioner vid varje fråga gällande svarsalternativen för att minska risken för eventuella missförstånd, försökt hålla enkäten kort samt haft luftig struktur. Utgångspunkten har varit att enkäten ska vara så pass lättförståelig att frågorna enbart ska behöva läsas en gång för att respondenten ska förstå, detta även för att undvika tristess och risk för missförstånd.

Enkäten består av sex frågor där den börjar med tre allmänna frågor gällande respondentens kön, ålder och anställningsform. Vidare valde jag att ställa tre större frågor gällande belöning, motivation och önskad löneform. Respondenterna har fått svara på fem stycken ”antingen eller” frågor, där jag exempelvis ställt en monetär och en icke-monetär belöning mot varandra och bett respondenten svara vad denne föredrar, enbart ett alternativ av de två kan ringas in. Detta ger mig möjligheten att enklare kunna analysera vad för slags belöningen som föredras. Respondenterna har även tillfrågats att rangordna tio olika motivationsfaktorer gällande hur dessa faktorer motiverar de anställda på deras arbetsplats. Rangordningen bedöms utifrån en skala ett till tio där nummer tio (10) anses som den faktorn som motiverar de anställda minst och nummer ett (1) anses som den faktorn som motiverar de anställda mest. För att frågan ska anses användbar måste alla faktorer rankas och respondenterna kan enbart använda ett rankningsnummer en gång. Denna fråga valde jag att ha med då den ger en tydlig bild om vad dem anställda värderar mest belöningsmässigt. Dock är jag medvetna om bristen med detta utformande, då jag inte kan ställa de olika motivationsfaktorerna i relation till varandra. Eftersom den ena frågeställningen handlar om att ta reda på vilken typ av belöning som motiverar de anställda mest är jag inte i behov av att kunna ställa de olika motivationsfaktorerna i relation till varandra. I analys och diskussionskapitlen refererar jag till äldre och yngre åldersgrupper där äldre är respondenter över 25 år och yngre är respondenter yngre än 25 år. För enkät se bilaga 1.

### 3.4 Bearbetning av material

Enligt Bryman och Bell (2013) är det viktigt att forskaren inom en kvantitativ studie tidigt i undersökningsprocessen skapar en medvetenhet gällande de analystekniker som ska användas vid analys av data. Tidigt i processen valde jag att använda mig av statistikprogrammet SPSS, detta program är det som jag använt när tabellerna och den statistiska analysen gjorts. Eftersom detta program är något som jag inte använt mig så mycket av tidigare valde jag att noggrant sätta mig in i programmet medan enkäterna var ute hos butikerna, genom att göra detta gav jag mig själv bättre förutsättningar för att effektivisera analysarbetet när data väl var insamlad. För att bli insatt i SPSS och lära mig att hantera programmet har jag noggrant läst



igenom de kapitel som hör till detta i Bryman och Bells bok (2013), i denna bok hittades alla de delar som behövdes för att kunna göra dataanalysen.

#### 3.4.1 Kodning och innehållsanalys

För att kunna nyttja SPSS och få fram statistiska beräkningar har enkätens svarsalternativ kodats. Bryman och Bell (2013) beskriver att svarsalternativ som enbart innehåller två kategorier benämns som dikotoma variabler. Frågan där respondenten ska besvara om de antingen är man eller kvinna är ett exempel på en dikotom variabel i min enkät, eftersom respondenten enbart har två kategorier att välja mellan. Svarsalternativet man har kodats med nummer 1 och svarsalternativet kvinna har kodats med nummer 2. Även fråga fem i enkäten där respondenten ska välja ett av två olika alternativ är dikotoma variabler. En annan typ av variabel som beskrivs av Bryman och Bell (2013) är ordinalvariabler, dessa variabler kan rangordnas och respondenten har fler än två alternativ att välja mellan. Inom ordinalvariabler är avståndet mellan de olika kategorierna inte lika stora. Fråga sex i enkäten är ordinalvariabler, där respondenten ska värdera de tio olika kategorierna som kodats på en skala mellan 1–10 där 1 är det alternativ som respondenten värderar mest och 10 är det som respondenten värderar minst. Fråga nummer fyra i min enkät är varken en dikotom variabel eller ordinalvariabler utan snarare det som Bryman och Bell (2013) kallar nominalvariabel, vilket innebär att de olika svarsalternativen inte kan rangordnas. Detta innebär att inget svarsalternativ är det andra överordnat.

En kodningsmanual har skapats för att kunna ta fram en innehållsanalys av den kvantitativa enkätstudien. För att se kodningsmanualen se bilaga 2. Enligt Bryman och Bell (2013) ska en kodningsmanual innehålla instruktioner gällande kodningen och hur den ska utföras samt en förteckning av alla aktuella dimensioner, dimensionernas olika kategorier, de koder som tillhör respektive kategori och information gällande varje dimension. Tanken med manualen är att göra arbetet kring kodningen lättare och mer konsekvent samt att underlätta för läsaren.

#### 3.4.2 Univariat- och bivariatanalys

När analyser av en enskild variabel ska ske beskriver Bryman och Bell (2013) att det finns flera olika tillvägagångssätt. De tillvägagångssätten som nämns i boken är frekvenstabeller, diagram, mått på centraltendensen eller spridningsmått. Den utav de tillvägagångssätten som stämmer bäst in på denna studie är frekvenstabeller, därför har jag valt att använda mig av denna metod vid analys av empirin. En frekvenstabell visar antingen procentuellt eller i antal svar från respondenterna på ett överskådligt och tydligt sätt (Bryman & Bell 2013). I analysen där jag rangordnat belöningsformerna (frekvenstabell 2) har jag valt att endast rangordna de belöningar som någon av respondenterna angett som högst värderande. Detta då jag tycker att det ger en tydligare bild gällande vilka belöningsformer som anses högst värderande hos respondenterna.

När analyser av sambandet mellan två variabler ska göras menar Bryman och Bell (2013) att en bivariat analys är mest lämplig. Innebörden av en bivariat analys är att man söker styrka variationen i en variabel av variationen i en annan variabel. Beroende på vilken typ av variabler man analyserar finns olika tillvägagångssätt men jag har använt mig av contingencytabeller, jämförelser av medelvärden och Spearman's rho. Contingencytabeller är snarlika frekvenstabeller, största skillnaden är att contingencytabellerna studerar två variabler,

och dess samband, samtidigt. Jämförelser av medelvärden har gjorts enbart för att studera relationen mellan anställningsform och monetär-/ icke-monetär belöning. Spearman's rho är en beräkning, koefficienten, på hur starkt ett samband är mellan två variabler, skalan sträcker sig till -1 och 1 där -1 är ett perfekt negativt samband och 1 är ett perfekt positivt samband. Ju närmare -1 eller 1 desto starkare samband. Det som skiljer sig med Spearman's rho till Pearson r är att Pearson r är utformad för intervall-/ kvotvariabler medan Spearman's rho är utformad för ordinal- och nominalvariabler. Eftersom denna studie använder sig av ordinal- och nominalvariabler är Spearman's rho mer tillämplig för analys av empirin.

### 3.5 Reliabilitet, replikerbarhet och validitet

Dessa tre begrepp reliabilitet, replikerbarhet och validitet är något som Bryman och Bell (2013) menar är tre viktiga kriterier vid bedömning av forskning inom det företagsekonomiska området. Bryman och Bell (2013) beskriver reliabilitet som hur likt resultatet blivit om undersökningen hade genomförts igen. Då syns om resultatet påverkats av förutsättningar som varit slumpmässiga eller tillfälliga. Just reliabiliteten är i fokus vid kvantitativa uppsatser så som min uppsats är, då forskarnas intresse ligger i hur måttet de tagit fram är stabilt eller inte. Det vill säga skulle samma frågor få samma svar om undersökningen gjordes om.

Replikerbarhet handlar enligt Bryman och Bell (2013) om att forskare försöker göra samma undersökning som är gjord tidigare för att exempelvis undersöka om resultatet blivit detsamma. För att kunna genomföra en undersökning som är lika som originalet krävs att forskningen är replikerbar, som betyder att forskningen går att efterlikna och genomföra igen. För mig har det handlat om att på ett tydligt och beskrivande sätt förklara vad jag gjort och varför, för att undersökningen ska kunna vara kopierbar och därmed få en replikerbarhet i undersökningen. Dock försvåras detta av att mitt undersökningsföretag önskat vara anonyma vilket innebär att inte exakt samma undersökning kan genomföras inom samma verksamhet men jag har exempelvis beskrivit inom vilken bransch verksamheten är verksam för att underlätta att göra undersökningen så replikerbar som möjligt.

Det sista kriteriet Bryman och Bell (2013) lyfter är validitet, vilket handlar om hur väl de slutsatser som dras från undersökningen hänger samman eller inte, samt en bedömning av detta. Forskarna skiljer mellan tre olika validiteter; *begreppsvaliditet*, *intern validitet* och *extern validitet*. *Begreppsvaliditet* handlar om hur väl det som önskas undersökas faktiskt undersöks. *Intern validitet* fokuserar på hur kausala förhållanden är mellan variablerna, är de påverkade av varandra eller påverkas de även av variabler som inte beskrivs eller syns. Avslutningsvis beskriver Bryman och Bell (2013) *Extern validitet* vilken handlar om hur väl undersökningen kan representera och generaliseras över det studerade området. Därav ska urvalet vara väl genomtänkt och representeras på rätt sätt över området. Studiens syfte avser belöningsystem och dess inverkan i säljande organisationer. Att studien därför är gjord på respondenter från en stor säljande verksamhet stärker begreppsvaliditeten. Gällande den interna validiteten har jag tagit hänsyn till signifikansen i varje samband jag analyserat. Signifikansen beskriver till vilken säkerhetsnivå det går att säkerställa att ett samband är kausalt. Den signifikansnivå som eftersträfvats är 95%, det vill säga att sambandet kan säkerställas med 95% säkerhet. När samband eftersöks med ålder som en variabel måste det

ändå nämnas att inga av respondenterna är över 35 år, vilket kan ha påverkat den interna validiteten. Agresti et al. (2016) beskriver hur den externa validiteten ökar i takt med att stickprovsstorleken ökar. Ytterligare beskriver de hur utfallen från ett urval på 30 respondenter eller mer antar en approximativ normalfördelning. Med detta sagt bör denna studies externa validitet vara någorlunda bra med tanke på ett antal respondenter på 41 stycken.

Att respondenterna förmodligen besvarade enkäterna i deras personalrum, då det var där jag placerade dem, innebär att det finns en risk till att respondenterna besvarade enkäten ihop. Detta kan ha en påverkan på deras svar och kan därför försämra validiteten på studien, genom att besvara enkäten tillsammans med en kollega kan det bidra till osäkerhet att svara helt ärligt och resulterar i att individen svarar som sin kollega gör.

### 3.5 Bortfall

Bryman och Bell (2013) beskriver att bortfall är vanligt förekommande inom enkätundersökningar och att forskaren därför ska skicka ut fler enkäter än vad som var beräknat från början, detta för att få ett så högt frekvensvärde som möjligt. Vid en enkätundersökning kan både externt och internt bortfall förekomma. Om respondenterna väljer att inte svara på enkäten förekommer externt bortfall. Internt bortfall förekommer om respondenten väljer att inte svara på någon specifik fråga eller misstolkar någon av frågorna. Av de 120 stycken anställda på de två butikerna har ca en tredjedel svarat på enkäten (41 stycken). De resterande anställda som inte svarat på enkäten kan ses som ett externt bortfall. Inget internt bortfall däremot har förekommit i denna studie. Genom att jag åkte till butikerna personligen och lämnade och hämtade enkäterna kunde jag genom personlig kontakt påminna respondenterna att besvara enkäten. Detta ser jag bara som fördelaktigt då jag tror att detta resulterade i ett minskat bortfall.

### 3.7 Etiska principer

Bryman och Bell (2013) lyfter fem olika etiska principer som forskare bör förhålla sig till vid en undersökning, dessa fem principer är; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitet- och anonymitetskravet*, *nyttjandekravet* samt *falska förespeglingar*.

*Informationskravet* handlar om att forskaren skall informera samtliga involverade personer vad syftet är med forskningen samt delge dem information om de olika moment som undersökningen kommer att innehålla. *Samtyckeskravet* innebär att forskaren skall informera de involverade respondenterna att deras deltagande är frivilligt och om de önskar avsluta undersökningen innan den är avklarad är det okej att avbryta. *Konfidentialitet- och anonymitetskravet*, de uppgifter som de berörda respondenterna lämnar skall behandlas av forskaren med stor konfidentialitet och oberoende parter ska inte komma åt uppgifter kring detta. *Nyttjandekravet* innebär att data forskaren fått fram används endast till det ändamål undersökningen har och inget annat. *Falska förespeglingar* handlar om att de involverade respondenterna inte ska få vilseledande eller felaktigt information om undersökningen.

Jag har valt att förhålla mig till dessa etiska principer genom att informationsbladet som sattes på lådan som respondenterna skulle lägga sin besvarade enkät i beskrev vad undersökningen går ut på, vad syftet med undersökningen är. Samtyckeskravet förhåller jag mig till på det

sättet att jag skrivit att de som har möjlighet gärna får svara på enkäten men att detta inte är något tvång. På informationsbladet blir respondenterna även informerade om att enkäten är helt anonym och att deras svar kommer endast att användas till just denna studie. All den information som givits till respondenterna är det som jag förhållit mig till, jag har alltså inte föregivit falska förespeglingar. Jag är dock medveten om att eftersom enkäterna placerades ut i personalrummet på butikerna kan respondenterna besvara enkäten tillsammans med andra kollegor och på så sätt blir deras svar inte anonyma. Jag ser inte detta som att jag inte följt kravet gällande konfidentialitet och anonymitet eftersom valet att göra enkäten med andra kollegor då varit respondentens val. Men som jag skrivit ovan kan detta ha en påverkan på studiens validitet, eftersom respondenterna kan ha en påverkan på varandra vid besvarandet av enkäten.

## 4. Resultat och Analys

---

*I detta kapitel kommer resultatet från den data som samlats in genom enkäten att redovisas. Enkäten besvarades av butikssäljare inom det anonyma företaget. Inledningsvis ges en beskrivning på vad en butikssäljare gör och vad som krävs av dem, sedan redovisas en rangordning av motivationsfaktorerna från samtliga respondenter. Senare i kapitlet redovisas det resultat som kommit fram med hänsyn till de personliga variablerna. Avslutningsvis görs univariat och bivariat analyser för att se om det finns stöd för hypoteserna.*

---

### 4.1 Butikssäljarens arbete

Vanligt förekommande arbetsuppgifter för en butikssäljare är att ge kunden den information denne behöver för sitt köp samt att bidra med skötselråd gällande produkterna. För att kunna göra ett bra arbete behöver säljaren vara väl insatt i området av de produkter som denne säljer, detta för att kunna bidra med bra service och öka kundnöjdheten. Inom vissa branscher krävs även att den anställde klarar av exponeringsuppgifter kring produkterna som ska finnas i butiken. Butikssäljaren ska även kunna registrera kundens köp i kassan, det vill säga kassatjänstgöring. Krav för att få arbeta som butikssäljare varierar beroende på kraven från arbetsgivaren men oftast krävs en gymnasieutbildning (CareerOn AB 2015).

### 4.2 Belöningsystem och anställningsform

Butikssäljarnas belöningsystem och anställningsform				
	Fast lön + bonus	Fastanställd	Provanställd	Vikariat
Frekvens	41	31	7	3
Procent (%)	100	75,6	17,1	7,3

Frekvenstabell 1: Aktuellt belöningsystem och anställningsform

Urvalet i denna studie består av 41 respondenter som alla arbetar inom detaljhandeln som butikssäljare där den aktuella lönen består av en fast lön med möjlighet till gruppbaserad bonus. För att få ta del av bonusen krävs att respondenterna presterar bra och uppnår de resultatmål som företaget satt. Av dessa 41 respondenter är 31 av dem fastanställda, 7 stycken provanställda och 3 stycken har ett vikariat. Fortsättningsvis kommer detta kapitel att ställa personliga variabler, såsom kön, ålder och anställningsform, i relation till önskad belöning. Detta för att kunna se om variablerna kan påverka vilken belöning som värdesätts högst av respondenterna.

### 4.3 Rangordning av motivationsfaktorerna

I tabellen nedan visas rangordningen av de olika belöningarna utefter hur respondenterna värderar dessa. I denna tabell rangordnas endast de motivationsfaktorer som respondenterna valt att ranka som nummer ett, det vill säga den motivationsfaktor som de värderar högst. De motivationsfaktorerna som inte blivit rankade som mest motiverade av någon respondent är

markerade med en \* (stjärna). Jag har valt att visa både den procentuella fördelningen samt frekvensfördelningen mellan motivationsfaktorerna, detta för att tydligare kunna utläsa hur många av de 41 respondenterna som svarat vad. Denna rangordning kommer även kunna ses senare i kapitlet där personliga variabler har tagits hänsyn till.

Rangordning av belöningar			
	Frekvens	Procent (%)	Rangordning
Anställningstrygghet	23	56,1	1
Bra lön	8	19,5	2
Befordring/ utvecklingsmöjligheter	5	12,2	3
Feedback på utför arbete	3	7,3	4
Medverka vid beslut	2	4,9	5
Flexibla arbetsuppgifter	*	0	*
Bonus	*	0	*
Rörlig lön	*	0	*
Större frihet över eget arbete	*	0	*
Personalrabatt	*	0	*

Frekvenstabell 2: rangordning av motivationsfaktorerna

De faktorer som denna studies respondenter rankat som topp tre är; anställningstrygghet, bra lön och befordring/ utvecklingsmöjligheter. Av alla de fem kategorierna som räknats som högst av respondenterna är fyra av dessa icke-monetära belöningar och endast en monetär. Utifrån tabellen ovan går det även att utläsa att av de fem högst värderande faktorerna är två av dessa tydliga inre motivationsfaktorer och två är tydliga yttre motivationsfaktorer. Lön kan dels ses som en inre motivationsfaktor då individen kan motiveras av att få en hög lön och på så sätt skapa sig det liv som denne drömt om (Augner 2009). Dock kan lön även bli något som hämmar motivationen om individen inte får den lönen denne hade räknat med, därför kan den också ses som en yttre motivationsfaktor. Detta kan kopplas till det Vallerand (2012) beskriver om inre- och yttre motivationsfaktorer, där en kombination av dessa två bidrar till den högsta motivationen hos de anställda.

Som nämnts tidigare finns det möjlighet för respondenterna att få en bonus utöver deras fasta lön, för att få bonusen krävs att respondenterna anstränger sig för att nå företagets uppsatta mål. Om man studerar respondenternas val av rangordning av de olika motivationsfaktorerna kan man se att relationen mellan belöning och prestation inte riktigt stämmer överens. Detta kan förklaras genom det Vroom (1995) beskriver i sin förväntningsteori. Där relationen mellan den önskade belöningen hos de anställda och deras prestation måste stämma överens för att de ska känna att deras extra ansträngning är värd mödan. Eftersom respondenterna värderar anställningstrygghet, bra lön och utvecklingsmöjligheter långt högre än en bonus finns anledning att omvärdera företagets aktuella bonussystem.

#### 4.4 Studiens resultat utifrån personliga variabler

Under denna del kommer en sammanfattning av studiens resultat med hänsyn till de personliga variablerna att presenteras. Inledningsvis kommer jämförelse göras mellan kön och belöning, sedan kommer variabeln ålder att tas hänsyn till och efter det anställningsform. Avslutningsvis kommer fler än en av variablerna att analyseras samtidigt för att kunna utläsa om de två tillsammans har något samband med vilken belöning som värderas högst.

##### 4.4.1 Ålder

Studiens enkät har, som ovan nämnts, besvarats av totalt 41 respondenter där 4 stycken (9,8%) är yngre än 20 år, 13 stycken (31,7%) är i åldrarna mellan 20–25, 16 stycken (39%) är mellan 25–30 år och 8 stycken (19%) är mellan 30–35 år. Det faktum att ingen av respondenterna är över 35 år gamla försvårar arbetet att kunna dra slutsatser om i vilken utsträckning ålder påverkar valet av belöning.

Samband mellan ålder och enskild- / kollektiv				
Antal svarande	4st	13st	16st	8st
Ålder	<20	20–25	25–30	30–35
Arbete i grupp	50%	53,8%	100%	87,5%
Självständigt arbete	50%	46,2%	-	12,5%
Totalt	100%	100%	100%	100%
Individuell belöning	75%	46,2%	25%	50%
Gruppbelöning	25%	53,8%	75%	50%
Totalt	100%	100%	100%	100%

Korstabell 1: Samband mellan ålder och enskild-/ grupp

Samtliga åldersintervaller har ett stort intresse av att arbeta tillsammans som en grupp. Detta kan förklaras av det Granberg (2011) beskriver gällande KASAM, där en del handlar om att människan vill känna sammanhang till andra på arbetet. Att veta vem man kan gå till om en jobbig situation dyker upp eller att känna stöd från sina andra kollegor. Genom att arbeta i grupp får individen mer av det gemensamma stödet och känslan att tillhöra en social grupp. Fast alla åldersintervallerna har ett intresse av att arbeta i grupp går det att utläsa en tendens till att detta intresse ökar i de två mellersta åldersintervallerna. Detta kan ha att göra med det Robbins (2009) beskriver att individerna i de äldre åldersintervallerna har hittat en trygghet och stabilitet hos sina kollegor och att känna denna samhörighet med kollegorna är en av anledningarna till att de äldre individerna oftast stannar längre på samma arbetsplats. Ytterligare stöds tabellens resultat av Theanderssons (2000) resonemang, han menar att äldre värnar om värdet i andras arbete mer än de yngre individerna.

Det går även att se ett samband hos de äldre respondenterna och deras intresse för att arbeta i grupp och att belönas i grupp. Båda dessa kategorier ökar i takt med respondenternas ålder. Då enbart 25% av respondenterna i åldersgruppen <20 föredrar gruppbelöning medan 75% av



respondenterna i åldersgruppen 25–30 föredrar gruppbelöning. Som Merchant och Van der Stede (2012) beskriver skapar kollektiv belöning en känsla av samhörighet och en arbetsmiljö med mindre rivalitet mellan de anställda, att få fira gruppens prestationer tillsammans samt pusha varandra i tuffa tider bidrar till en starkare relation. Men som Laurelli (1990) förklarar har de yngre individerna ett större behov av monetära belöningar och måste tänka mer på sig själva och sin ekonomiska situation än vad individerna i de äldre åldersintervallerna behöver. Detta kan vara anledningen till varför så pass många i de äldre åldersintervallerna svarade att de föredrar att arbeta i grupp framför att arbeta individuellt, men att de yngre hellre vill ha en enskild belöning. Mer om detta samband kommer förklaras under punkt 4.5.1.

Samband mellan ålder och monetär- / icke-monetär belöning				
Antal svarande	4st	13st	16st	8st
Ålder	<20	20–25	25–30	30–35
Utbildning	50%	23,1%	62,5%	50%
Pengar	50%	76,9%	37,5%	50%
Totalt	100%	100%	100%	100%
Pengar	100%	69,2%	68,8%	37,5%
Flexitid	-	30,8%	31,2%	62,5
Totalt	100%	100%	100%	100%
Personalfest	50%	46,2%	43,8%	37,5%
Enskild bonus	50%	53,8%	56,3%	62,5%
Totalt	100%	100%	100%	100%

Korstabell 2: Samband mellan ålder och belöning

Tabellen ovan visar relationen mellan ålder och monetära- och icke-monetära belöningar. Det finns en liten skillnad i vad som värderas högst beroende på vilken ålder respondenten har. Dock går det att utläsa att samtliga åldersintervall har ett stort intresse för pengar som belöning, alla respondenterna som är yngre än 20 år föredrar pengar framför flexitid.

Det finns inga tydliga samband mellan ålder och monetära-/ icke-monetära belöningar, som det verkar beror det helt och hållet på vilka belöningsformer som ställs i relation tillvarandra. Det går exempelvis att se att respondenterna i det äldsta åldersintervallet värderar flexitid mycket mer än pengar men när pengar och personalfest ställs emot varandra föredrar de pengar. Detta kan bero på att individerna i denna ålderskategori inte känner något behov av att delta vid personalfester men att flexitid gör det lättare att få ihop familjetiden med arbetet.

#### 4.4.2 Kön

Studiens totala urval består av svar från 41 respondenter utav vilka 17 stycken (41,5%) kvinnor och 24 stycken (58,5%) män. Nedan kommer en koppling göras mellan rangordningen av motivationsfaktorerna och kön.



Resultatet som visas i de ljusgula kolumnerna i tabellen nedan är svaren representerade av männen och resultatet i de ljusgröna kolumnerna är svaren representerade av kvinnorna. Fördelningen har valts att göras i poäng, ju lägre poäng desto högre värdering hos de anställda. Detta eftersom respondenterna skulle värdera dessa tio kategorier efter en skala

Rangordning av olika belöningar mellan män och kvinnor				
	Män		Kvinnor	
	Poäng	Rang.	Poäng	Rang.
Anställningstrygghet	54	1	34	1
Bra lön	84	2	73	4
Befordrings- / utvecklingsmöjligheter	108	3	59	2
Flexibla arbetsuppgifter	127	5	99	5
Medverka vid beslut	117	4	99	5
Feedback på utfört arbete	133	6	62	3
Bonus	140	8	137	8
Rörlig lön	172	9	171	10
Större frihet över eget arbete	136	7	110	7
Personalrabatt	194	10	146	9

mellan 1–10 där 1 är ”värderar högst” och 10 är ”värderar minst”.

Korstabell 3: Samband mellan kön och motivationsfaktorer

Det går att utläsa skillnader i rangordningen av motivationsfaktorerna i relation till kön. Både männen och kvinnorna har ”anställningstrygghet” som högsta värdering, rankning ett. Männen rankar ”bra lön” som nummer två medan kvinnorna väljer ”befordrings-/ utvecklingsmöjligheter” som nummer två. Att män rankar bra lön högre än vad kvinnor gör kan ha att göra med det som Theanderson (2000) beskriver gällande den försörjande familjefadern. Att männen är de som enligt normen bär det tyngsta ekonomiska ansvaret men även att de vill vara den som kan försörja sin familj ekonomiskt. Till skillnad från kvinnor som enligt Goldthorpe et. al (1971) lägger större vikt vid möjligheten till att utvecklas.

På tredje plats väljer männen ”befordrings-/ utvecklingsmöjligheter” och kvinnornas val är ”feedback på utfört arbete. Robbins (2009) teorier rörande kvinnors lägre självförtroende och lägre förväntningar på karriärmässiga framgångar kan vara en anledning till att kvinnor värderar ”feedback på utfört arbete” samt ”befordrings-/ utvecklingsmöjligheter” så pass högt.

Med lågt självförtroende kan kvinnor vara i större behov av bekräftelse på dess utförda arbete och värdera utvecklingsmöjligheter för att exempelvis förbättra sin kompetens och bättra sitt självförtroende. Till skillnad från män som enligt Robbins (2009) har ett högre självförtroende och en mer aggressiv approach till sitt arbete. Denna rankning kan även kopplas till det Theandersson (2000) beskriver gällande männens önskan efter finare jobbtitlar, där strävan efter större ansvar samt den manliga kulturen pushar männen till att vilja nå högre. Medan den kvinnliga kulturen är mer solidarisk och emotionellt belönande.

#### 4.4.3 Anställningsformer

Av de 41 medverkande respondenterna har 31 stycken (75,6%) en fast anställning, 7 stycken (17,1%) en provanställning och 3 stycken (7,3%) ett vikariat.

Samband mellan anställningsform och monetär/ icke-monetär belöning		
	Monetär	Icke-monetär
Fast anställning	6,8	4,6
Provanställning	6,9	4,6
Vikariat	6,3	4,9

Korstabell 4: Samband mellan anställningsform och belöning

I tabellen ovan visas ett medelvärde för respektive belöningsform utifrån ett medelvärde av respondenternas svar i respektive anställningsform. Medelvärdet har räknats ut genom att ta den genomsnittliga poängen för respektive belöningsform, som respektive anställningsform givit, delat med antalet respondenter i respektive anställningsform. Exempelvis har tre respondenter ett vikariat, dessa tre har tillsammans betygsatt monetära belöningar med 76 poäng. I genomsnitt har dem alltså gett monetära belöningar  $76/3 = 25,33$  poäng. Eftersom det finns fyra monetära belöningar (se fråga 6 i enkäten) delas detta med fyra,  $25,33/4 = 6,3$  poäng. Poängen i denna analys är direkt tagna från enkätfråga nummer 6 där respondenterna blivit ombedda att betygsätta de olika belöningsformerna mellan 1–10, där 1 värderas högst och 10 värderas lägst. Ju lägre snittpoäng desto högre värdering. Med detta sagt går det att utläsa att alla anställningsformerna värderar icke-monetära belöningar framför monetära belöningar. Inga tydliga skillnader finns anställningsformerna emellan.

#### 4.5 Univariat analys

Univariat analysen är som ovan nämnt en analysmetod för en enskild variabel. Genom en univariat analys har jag kunnat besvara hypotes 1, detta beskrivs nedan.

##### 4.5.1 Hypotes 1

Hypotes 1 var att undersöka om monetära belöningar fungerar som en högre motivationsfaktor än icke-monetära belöningar inom säljande organisationer. Delvis testas denna hypotes genom frekvenstabell 2 ovan. Av de fem av respondenternas högst rankade belöningar är endast en av dessa monetär. Detta tyder på att respondenterna värderar icke-monetära belöningar över monetära belöningar. Även korstabell 4 visar att alla respondenter oavsett anställningsform föredrar icke-monetära belöningar framför monetära, då lägre poäng

ger en högre värdering av belöningsform. Detta resultat förkastar hypotes 1 och beskriver istället motsatsen. Förklaringen kan ligga i det som Laurelli (1990) beskriver om skillnader i belöningspreferenser i relation till ålder. Då nästan 60% av respondenterna är mellan 25–35 år gamla, och därför kan anses ha en bättre ekonomisk stabilitet i jämförelse med respondenterna som är yngre än 25 år, kan detta vara anledningen till att icke-monetära belöningar anses högre värderade.

#### 4.5 Bivariatanalys

Som nämnt i metodkapitlet används en bivariat analys när samband mellan två skilda variabler analyseras. Denna metod har använts för att besvara hypotes 2, 3 och 4. För att säkerställa att eventuella samband mellan två variabler är kausala, har jag inkluderat signifikansen i tabellerna nedan. För att ett samband skall uppnå 95% säkerhet ska signifikansnivån maximalt ligga på 0,050.

##### 4.5.1 Hypotes 2

Samband mellan ålder och gruppbelöning	
Korrelationskoefficient	0,139
Signifikans	0,387
Determinationskoefficient	0,021
N	41

Korrelationskoefficient tabell 1

I tabellen ovan kan sambandet mellan ålder och gruppbelöning utläsas. Korrelationskoefficienten är endast 0,139 vilket innebär att för varje steg uppåt i åldersintervallet så ökar preferensen för gruppbelöning med 0,139. Detta kan dessvärre inte statistiskt säkerställas eftersom signifikansen är långt över 0,050. Det går även att utläsa att determinationskoefficienten endast är 0,021, vilket innebär att endast 2,1% av variationen mellan gruppbelöning och individuell belöning kan förklaras av variabeln ålder. Det finns därför inget statistiskt stöd för detta.

Jag har även valt tittat på sambandet mellan ålder och preferens för grupparbete. Detta eftersom det går att anta att individer som föredrar grupparbete också bör föredra en belöning i grupp. Som Merchant och Van der Stede (2013) beskriver ”what you measure is what you get”. Individer som arbetar i grupp borde även vilja belönas i grupp eftersom de då också blir utvärderade som en grupp. På samma sätt borde individer som föredrar att arbeta enskilt även vilja belönas enskilt. I tabellen nedan kan utläsas ett relativt starkt samband mellan ålder och grupparbete, där varje steg uppåt i åldersintervall innebär en ökning i preferens för grupparbete med 0,422. Tabellen visar även att determinationskoefficienten är 0,164, vilket betyder att 16,4% av variationen mellan grupparbete och individuellt arbete kan förklaras av variabeln ålder. Detta samband är dessutom statistiskt säkerställt då signifikansen ligger långt under 0,050. Anledningen till att korrelationskoefficienten är negativ beror på kodningen i SPSS, se bilaga 2.

Samband mellan ålder och grupparbete	
Korrelationskoefficient	-0,422
Signifikans	0,006
Determinationskoefficient	0,164
N	41

Korrelationskoefficient tabell 2

En anledning till att respondenterna i de äldre åldersintervallen föredrar gruppbelöning framför enskild belöning kan kopplas till det som Bruzelius och Skärvad (2011) beskriver om Maslows behovshierarki. De yngre individerna kan tänkas befinna sig på ett lägre stadi i behovshierarkin i jämförelse med de äldre åldersintervallerna, och därför söker uppfylla mer grundläggande behov som de äldre redan uppnått. Anledningen till detta skulle kunna vara att de yngre individerna inte vill förlita sig på andra, med detta menar jag att eftersom de yngre individerna kanske inte har samma ekonomiska trygghet som de äldre vill de inte att deras eventuella belöning ska baseras på andras prestation. Det är alltså enbart individen själv som kan påverka om de får sin belöning eller inte.

#### 4.5.2 Hypotes 3

Samband mellan män och monetära belöningar	
Korrelationskoefficient	- 0,259
Signifikans	0,102
N	41

Korrelationskoefficient tabell 3

Ur tabellen ovan går det att utläsa att det föreligger ett mycket litet samband mellan män och monetära belöningar eftersom korrelationskoefficienten är -0,259. Detta samband kan dock inte säkerställas statistiskt eftersom sambandet saknar kausalitet. Signifikansen överstiger gränsen på 0,050 rejält, jag kan därför inte med säkerhet fastställa att detta samband gäller över alla de anställda eller om sambandet endast uppstått slumpmässigt. Därför finns inget stöd för hypotes 3.

#### 2.6.4 Hypotes 4

Samband mellan fast anställda och icke-monetära belöningar	
Korrelationskoefficient	0,060
Signifikans	0,711
N	41

Korrelationskoefficient tabell 4

Det går inte att utläsa något samband mellan föredragna icke-monetära belöningar och de som har fast anställning. Detta kommer jag fram till eftersom korrelationskoefficienten i tabellen ovan är väldigt låg samt att det inte finns någon som helst signifikans i sambandet. Resultatet är inte förvånande då respondenterna inom alla anställningsformerna föredrog icke-monetära belöningar framför monetära. Det finns därför inget stöd för hypotes 4.

Det går inte att finna stöd för varken hypotes 2, 3 eller 4 på grund av de bristande signifikansnivåerna i sambanden. Detta kan förklaras genom det Bryman och Bell (2013) beskriver om att huruvida en korrelationskoefficient är statistiskt signifikant eller inte beror på två faktorer. Dels kan det bero på korrelationskoefficientens storlek eller på urvalsstorleken. Eftersom urvalsstorleken i denna studie är relativt liten och heller inte jämt fördelad mellan åldersintervaller eller anställningsformer kan det mycket väl vara en bidragande faktor till varför sambanden antingen blivit små eller inte gått att säkerställa statistiskt.

## 5.Sammanfattande diskussion

---

*Detta kapitel inleds med en redogörelse av de slutsatser jag kunnat dra gällande frågeställningarna med utgångspunkt i analysen i föregående kapitel. Vidare förs diskussion om undersökningsområdet inkluderat studiens för- och nackdelar. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.*

---

### 5.1 Slutsats

För tydlighetens skull har jag valt att dela in slutsatserna i två delar, där frågeställningarna ges utrymme att besvaras var för sig.

#### 5.1.1 Vilka typer av belöningar fungerar som motivationsfaktorer inom säljande organisationer?

Enligt respondenternas svar i denna studie finns det mer än en belöningsform som kan agera motiverande för de anställda. Detta eftersom det finns en bred spridning i respondenternas svar gällande vilken belöning som motiveras högst, på grund av individuella preferenser som förekommer. Av de tio olika belöningsalternativ, som återfinns i enkätens fråga nummer sex, har fem stycken av dessa alternativ värderats högst av någon respondent. Rena monetära belöningar såsom rörlig lön, bonus och personalrabatt rankas som minst värderade av studiens respondenter.

Slutsatsen som dras ifrån studien är att icke-monetära belöningar motiverar de anställda i större utsträckning än monetära belöningar. Denna slutsats kan dras då fyra av fem av de högst värderade motivationsfaktorerna är icke-monetära samt att tre av fyra monetära belöningar återfinns på plats åtta, nio och tio i rankingsordningen. Den belöning som generellt sett motiverar respondenterna högst är anställningstrygghet. Jag kan även konstatera att de högst rankade motivationsfaktorerna är en blandning av inre- och yttre motivationsfaktorer, vilket fastställer det Vallerand (2009) beskriver att högsta möjliga motivation uppnås genom en kombination av inre- och yttre motivationsfaktorer.

#### 5.1.2 Hur påverkar individuella faktorer önskad belöning?

Jag har kommit fram till att den individuella faktorn som har störst påverkan på önskad belöning är ålder. Denna slutsats har jag kommit fram till via sambandet mellan ålder och gruppbelöning. Sambandet i sig är relativt svagt i sin ensamhet men styrks av sambandet mellan ålder och grupparbete. Äldre medarbetare föredrar belöning i grupp i större utsträckning än yngre medarbetare då deras livssituationer kan skilja sig åt. Med detta menar jag att respondenterna i de äldre åldersintervallen troligtvis inte befinner sig i början av sitt yrkesverksamma liv och på så sätt har hunnit bygga upp en starkare ekonomisk stabilitet än respondenterna i de yngre åldersintervallen. Därav kan de uppskatta känslan av sammanhang (Granberg 2011) mer än en ren monetär belöning eftersom deras grundläggande behov redan är uppfyllda (Bruzelius & Skärvad 2011).

Även faktorn kön har en påverkan på önskad belöning. Generellt går det att utläsa att både män och kvinnor föredrar icke-monetära belöningar framför monetära belöningar. Skillnaden

könen emellan som går att utläsa är att män värderar en bra lön högre än vad kvinnor gör. Männerna rangordnar bra lön som näst högst medan kvinnorna rangordnar bra lön som den fjärde mest värderade belöningsformen. Jag kan konstatera att det finns en tendens som styrker det som Robbins (2009) beskriver om att kvinnor har lägre självförtroende och lägre förväntningar på yrkesmässig framgång då kvinnorna rangordnar "utvecklingsmöjligheter" och "feedback på utfört arbete" på en andra respektive tredje plats. Deras val tror jag kan bero på att de vill få bekräftelse på ett väl utfört arbete samt att öka sin kompetens inom sitt arbetsområde, och på så sätt känna större trygghet i arbetet. Jag tror även att en anledning till att män värderar en bra lön högre än vad kvinnor gör beror på att de känner en press från den sociala normen om att män ska bära det tyngsta ekonomiska ansvaret i familjen (Theandersson 2000).

Studiens resultat ger inget stöd för att anställningsformen hos en respondent har någon påverkan på prefererad belöningsform. Varken korstabell 4 eller tabell 4, där korrelationskoefficienten mellan anställningsform och belöning redovisas, visar på något som helst samband mellan de två variablerna. Slutsatsen utifrån detta blir att anställningsform som individuell variabel inte har någon påverkan på önskad belöning inom detta företag.

## 5.2 Diskussion

Forskningsresultatet från denna studie går i linje med det som Merchant och Van der Stede (2012) beskriver om icke-monetära belöningar. Respondenterna i studien, oavsett ålder, kön eller anställningsform, anser icke-monetära belöningar mer värdefulla än monetära. Detta kan bero på att icke-monetära belöningar fungerar som den bästa belöningsformen för att motivera de anställda på lång sikt. Att få högre lön eller en bonus kan vara motivationshöjande för individen, men oftast under en kortare period. För att få anställda som är lojala mot företaget och som har hög moral anses icke-monetära belöningar som effektivast. Företag som visar uppskattning gentemot sina anställda och deras arbetsprestation och belönar denna prestation regelbundet skapar en mer trivsamt atmosfär där individer vill arbeta (Randstad 2016). Det är därför viktigt att företag tar hänsyn till både de monetära men även icke-monetära belöningarna när ett belöningsystem ska implementeras. Även Brytting (2004) beskriver i SOU (2004:47) att det är viktigt att företagen lyssnar på önskemålen hos sina anställda och intressenter, han beskriver att om de anställda som arbetar på företaget eller intressenterna till företaget känner att deras önskan inte betyder något kan de lika gärna avsluta sin relation. Företagen måste alltså ta hänsyn till dessa önskemål för att bibehålla förtroendet hos de anställda och intressenter.

Som ovan nämnt kan jag dock se att det yngsta åldersintervallet av respondenterna har något större intresse för monetära belöningar än de övriga åldersintervallen. Som nämnts av Laurelli (1990) föredrar yngre säljare oftast en monetär belöning på grund av deras höga kapitalbehov. Det skall dock nämnas att detta intervall endast består av fyra respondenter, varför jag inte med säkerhet kan dra slutsatser om företaget i sin helhet utifrån resultatet. Resultatet hade säkerligen varit annorlunda om fördelningen av respondenter mellan åldersintervallen hade varit jämnare än vad fallet blev i denna studie. Med fler respondenter i det yngsta åldersintervallet hade resultatet möjligtvis haft en större överensstämmelse med det Laurelli (1990) beskriver gällande yngre säljare. Dessutom, i enlighet med Bryman och Bell (2013),

hade resultatet kunnat skilja sig betydligt om stickprovsstorleken hade varit större än de 41 respondenter som utgjorde denna studie.

De belöningsformer som respondenterna, utan hänsyn tagen till kön, ålder eller anställningsform, värderat högst är anställningstrygghet, bra lön och befodrings-/utvecklingsmöjligheter. En möjlig anledning till detta utfall skulle kunna ligga i stabiliteten och tryggheten i dessa belöningar. Det skulle kunna vara så att respondenterna är riskaverta och söker säkra sin ekonomiska livssituation snarare än att riskera den med hopp om en eventuell bonus. Med detta menar jag att dessa belöningar inte innebär någon risk för den anställdes enskilda ekonomi. Detsamma gäller för det motsatta, både rörlig lön och bonus är bland de lägst rankade belöningsformerna. Det kan ha att göra med den risk som dessa belöningar innebär då den anställda måste förlita sig på sin och andras prestationer för att uppnå belöningen samt att de är kortsiktiga belöningar (Merchant & Van der Stede 2012). Detta medför en risk för den enskilda anställdes ekonomi till skillnad från om de hade haft en fast lön tillsammans med en icke-monetär belöning. Dessutom leder detta till högre stressnivåer som i sin tur kan leda till ohälsa (Marklund 2000). Att belöningen att erhålla en bra lön är så pass högt värderat av respondenterna skulle likväl kunna förklaras av det som Merchant och Van der Stede (2012) beskriver om lönen och dess beständighet. En bra lön som erhålls stadigt över tid inger en stabilitet och en ekonomisk trygghet som inte kan påverkas av okontrollerbara faktorer, som exempelvis lågsäsong eller konjunkturcykler, som annars hade kunnat påverka prestationen.

Det studerade företagens aktuella belöningsystem består av en fast lön med möjlighet till gruppbonus baserad på uppsatta resultatmål. Eftersom bonus värderats väldigt lågt av respondenterna kan deras effektivitet på arbetet ta skada i enlighet med Vrooms (1995) förväntningsteori. För att de anställda ska bli motiverade att anstränga sig måste den förväntade belöningen anses vara värd mödan. I detta fall faller systemet främst på valensen men även på instrumentaliteten. De anställda kan bilda sig en uppfattning om vilket resultat deras prestation leder till samt vad som förväntas av dem för att nå en belöning. Där det brister däremot är i intresset för den eventuella belöningen som i detta fall består av en bonus. Möjligtvis skulle detta system kunna motivera de anställda kortsiktigt men inte på lång sikt eftersom belöningen måste vara önskad för att förbli motiverande. För att inte riskera konflikter mellan kollegor eller sjukskrivningar, som Sjögren (2008) menar är följer av omotiverade medarbetare, vill jag understryka vikten av ett belöningsystem där de anställdas önskemål tas hänsyn till.

Resultaten från denna studie ligger i linje med flera tidigare studier, som exempelvis Theandersson, som visar på att olika variabler har en betydelse för föredragen belöningsform. Trots att slutsatserna från denna studie endast kan göras gällande för det studerade företaget kan resultaten ändå ha en betydelse för andra säljande organisationer. Jag menar att andra bolag kan ta hänsyn till resultaten från denna studie, det vill säga att det finns skillnader i belöningspreferens på grund av variablerna ålder och kön, vid utformande av belöningsystem och på så sätt uppnå maximal effekt av belöningsystemet. Detta för att minska risken för försämrade motivation till följd av ett missanpassat belöningsystem (Smitt et al. 2002).



### 5.3 Vidare forskning

Belöningsystem som forskningsområde är ett relativt väl utforskat område. Dock verkar det som att de flesta undersökningar gjorts genom en kvalitativ forskningsmetod. Jag anser därför att det skulle vara intressant att göra en studie med liknande tillvägagångssätt som i min studie men med ett betydligt större urval samt en jämnare fördelning mellan de olika personliga variablerna, såsom exempelvis ålder. Ett tillvägagångssätt som skulle kunna ge bättre jämförelsemöjligheter mellan de olika personliga variablerna skulle vara att göra ett stratifierat slumpmässigt urval. Detta då denna metod gör slumpmässiga stickprov ur specifika grupper och kan då också välja lika många respondenter ur varje vald grupp. På så sätt kan en mer rättvisande bild om hur stor påverkan de individuella faktorerna faktiskt har på önskad belöning uppnås.

Vidare forskning skulle även kunna ta hänsyn till ett större urval av personliga variabler och på så sätt möjliggöra bestämmandet av vilka variabler som utgör bidragande faktorer till önskad belöning. Personliga variabler som skulle kunna tas hänsyn till är exempelvis civilstånd, boendesituation, inkomst och befattning.

Det skulle även vara intressant att göra en kvalitativ studie inom sportbranschen för att på så sätt få en djupare förståelse om det implementerade belöningsystemet fyller sin funktion och skapar värde för personalen. Genom att göra en kvalitativ studie skapas möjligheten att ställa mer djupgående frågor till respondenterna.

## Referenslista

- Agresti, A., Franklin, C., Klingenberg, B. (2016). *Statistics: The Art and Science of Learning from Data*. 4.Uppl. U.S.: Pearson Education Inc.
- Armstrong, M. (1993). *Managing Reward Systems*. Buckingham: Open University Press.
- Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsystem: två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Diss. Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutionen vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI).
- Augner, M. (2009). *Skapa mer inre motivation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Bonner, S., E., Sprinkler, G., B., (2002) The effect of monetary incentives: theories, evidence and a framework for research, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 27.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P. (2011). *Integrerad organisationslära*. (10., [rev. och aktualiserade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.
- CareerOn AB (2015). *Butikssäljare- utbildning och information*.  
<http://www.utbildningssidan.se/eg/sok/butikssaljare> [2016-12-01]
- Dawson, K., M., and Dawson, S., N., (1990) How to motivate your employees, *HR Magazine*, Vol. 37 No, 4
- Edgren, S. (2016). 10 tips på icke-monetära belöningar till din personal. *Workforce 360 blogg* [blogg], 16 September. <http://blogg.randstad.se/10-tips-pa-icke-monetara-beloningar-till-din-personal> [2017-01-07]
- Goldthorpe, J.H., Lockwood, D., Bechhofer, F. & Platt, J. (1971). *Arbetaren i överflödssamhället: Beteenden och attityder i arbetslivet*. Stockholm: Aldus/Bonniers.
- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.
- Hein, H.H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Johanneshov: TPB.
- Kissan, J & Kalwani U. M. (1998). The Role of Bonus Say in Salesforce Compensation Plans. *Industrial Marketing Management* 27, 147-159.

- Laurelli, R. (1990). *Leda säljarbetet: handbok för styrning av ett framgångsrikt försäljningsarbete*. Malmö: Liber.
- Laurelli, R. (2009). *Handbok för säljchefer*. Stockholm: Bokförlaget.
- Marklund, S. (2000). *Arbetsliv och hälsa*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. (3rd ed.) Harlow, England: Pearson Education.
- Nilsson, F., & Olve, N-G. (2013). *Controllerhandboken*. (10. Uppl.) Stockholm: Liber.
- Porter, L. W., Bigley, G. A. & Steers, R. M. (2003). *Motivation and Work Behaviour*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational behavior*. (13. Uppl.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- SFS 1999:1229. Inkomstskattelag, 11 kap.
- Shah, J.Y. & Gardner, W.L. (red.) (2008). *Handbook of motivation science*. New York: Guilford Press.
- Sjögren, J. (2008). Motivera på jobbet. *Chef*. Februari.
- Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G. & Sjöstrand, M. (2002). *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- SOU 2004:106. *Näringslivet och förtroendet*. Stockholm: Finansdepartementet
- Svensson, A. (2001). *Belöningsystem*. Stockholm: KFS företagsservice.
- Theanderson, C. (2000). *Jobbet - för lön, lust eller andra värden*. Diss. Göteborg: Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Vallerand, R.J. (2012) From motivation to passion: In search of the motivational processes involved in a meaningful life. *Canadian psychology*. 53, 42-52.

## Bilagor

### Bilaga 1: Enkät

Hej!

Vi är två studenter vid Göteborgs universitet som skriver vår examensuppsats inom företagsekonomi. Vi har valt att fördjupa oss inom området belöning.

Vi skulle uppskatta om just du vill svara på vår **korta** enkät för att hjälpa oss i vår studie. Enkäten består av tre bakgrundsfrågor och tre fördjupningsfrågor. Det tar ca 5 minuter att besvara enkäten. Dina svar kommer vara helt anonyma och det är enbart vi som gör studien som kommer ta del av dina svar.

Tack för din medverkan!

Vänliga hälsningar

Kimberley och Anja

#### 1.Kön: Kryssa i den rutan som stämmer in på dig

Kvinna

Man

#### 2.Ålder: Ringa i det alternativ som stämmer in på dig

>20

20-25

25-30

30-35

35-40

40-45

45-50

<50

#### 3.Anställningsform

Kryssa i den rutan som stämmer in på din anställning

Fast anställning

Provanställning

Vikariat

#### 4. Vilken typ av lön föredrar du?

Kryssa i den rutan som stämmer bäst in på beskrivningen

Fast lön

Provisionsbaserad lön

Fast lön+bonus

Fast lön + provision

### 5. Ringa in det alternativ som passar dig bäst

Enbart ett alternativ ska ringas in på varje rad

Arbete i grupp	eller	Självständigt arbete
Individuell belöning	eller	Gruppbelöning
Utbildning	eller	Pengar
Personalfest	eller	Enskild bonus
Pengar	eller	Flexitid

### 6. Rangordna följande alternativ efter vilken punkt som du värderar högst i ditt arbete

Nummer 1 är högst och nummer 10 värderar du minst av alternativen. Varje rangordningsnummer får enbart användas en gång.

- Anställningstrygghet
- Bra lön
- Flexibla arbetsuppgifter
- Befordrings/utvecklingsmöjligheter inom företaget
- Medverka vid beslutsfattande
- Feedback på utfört arbete
- Bonus
- Rörlig lön (provision)
- Större frihet över ditt egna arbete
- Personalrabatt

## Bilaga 2 – Kodningsmanual

Fråga i Formulär	Kolumn i matris	Variabel nr	Variabelnamn	Svarsalternativ
1	1	1	Kön	1. Man 2. Kvinna
2	2	2	Ålder	1. >20 2. 20-25 3. 25-30 4. 30-35 5. 35-40 6. 40-45 7. 45-50 8. <50
3	3	3	Anställningsform	1. Fast anställning 2. Provanställning 3. Vikariat
4	4	4	Önskad lön	1. Fast lön 2. Provisionsbaserad lön 3. Fast lön + bonus 4. Fast lön + provision
5.1	5	5	Grupp/ individuellt	1. Arbete i grupp 2. Självständigt arbete
5.2	6	6	Belöning	1. Individuell belöning 2. Gruppbelöning
5.3	7	7	Utbildning/ pengar	1. Utbildning 2. Pengar
5.4	8	8	Personalfest/ enskild bonus	1. Personalfest 2. Enskild bonus
5.5	9	9	Pengar/ flextid	1. Pengar 2. Flextid
6.1-6.10	10–19	10–19	Värderad belöning	1. Värderar högst 2. 2a val 3. 3e val 4. 4e val 5. 5e val 6. 6e val 7. 7e val 8. 8e val 9. 9e val 10. Värderar minst