



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### **Belöningsystem och önskat beteende inom detaljhandeln** **- En beskrivning om kopplingen mellan belöningsystem och personliga** **angelägenheter inom detaljhandeln.**

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning

Vårterminen 2018

Handledare: Mikael Cäker

Författare: Elma Salcin 940507

Malin Bengtsson 940110

# Förord

Vi vill ta tillfället i akt och rikta ett stort tack till de personer som gjort denna uppsats möjlig för oss. Först och främst vill vi rikta ett stort *tack* till de personer som har ställt upp som respondenter och medverkat till våra intervjuer. Vi vill även *tacka* vår seminariegrupp som under uppsatsens process har kommit med lärrik och tänkvärd feedback, vilken vi tagit del av för att förbättra vår uppsats. Slutligen vill vi även *tacka* vår handledare Mikael Cäker vid Göteborgs universitet för hans vägledning och givande råd under uppsatsens gång. Utan *Er* hade det inte blivit någon uppsats!

Elma Salcin

Malin Bengtsson

# Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT18

Författare: Elma Salcin och Malin Bengtsson

Handledare: Mikael Cäker

Titel: **Belöningsystem och oönskat beteende inom detaljhandeln**

*-En beskrivning om kopplingen mellan belöningsystem och personliga angelägenheter inom detaljhandeln*

**Bakgrund och problem:** Detaljhandeln är en bransch som präglas av förändringar. Tidigare studier visar att brist på kompetens och utbildning hos sina medarbetare har blivit allt vanligare. Studier tyder även på att det är utmanande för företagen att hitta kompetenta medarbetare som även besitter rätt attityder och värderingar. Det här kan vara en bidragande faktor till att medarbetare uppvisar ett oönskat beteende i form av personliga angelägenheter under arbetstid. Därav påpekar tidigare författare att företag kan använda olika styrformer för att styra medarbetarnas beteenden i rätt riktning, där belöningsystem är ett sådant.

## **Problemformuleringar:**

*Hur uppfattas ett belöningsystem inom detaljhandeln?*

- Hur ser användningen av personliga angelägenheter ut och hur hanteras detta inom detaljhandeln?
- Finns det någon koppling mellan användningen av ett belöningsystem och personliga angelägenheter inom detaljhandeln?

**Syfte:** Syftet med uppsatsen var att beskriva om det fanns en koppling mellan användningen av ett belöningsystem och oönskat beteende inom detaljhandeln. Avsikten var att skapa förståelse över hur och när ett oönskat beteende i form av personliga angelägenheter bedrivs av medarbetarna, samt om beteendet kan få ökade respektive minskade effekter genom användningen av ett belöningsystem. Som en del av detta ämnade uppsatsen att beskriva hur ett belöningsystem uppfattas inom detaljhandeln samt att skapa förståelse över hur butikschefer kan hantera det oönskade beteendet med hjälp av styrsystem.

**Avgränsningar:** Uppsatsen har enbart berört detaljhandeln som bransch, vilket betyder att respondenterna består av butikschefer och medarbetare från denna bransch. Belöningar kommer att behandlas som något extra utöver den ordinarie lönen för utförda arbetsprestationer. Endast styrsystemen av Merchant och Van der Stede (2012) samt belöningsystem kommer att beaktas. Slutligen kommer enbart personliga angelägenheter som ett oönskat beteende uppmärksammas.

**Metod:** Denna uppsats har använt sig av en kvalitativ forskningsmetod genom utförda anonyma semistrukturerade intervjuer. Respondenterna bestod av tre stycken butikschefer samt tre stycken medarbetare inom detaljhandeln och är i olika åldersspann, av olika kön samt olika lång erfarenhet.

**Teoretisk referensram:** Den teoretiska referensramen består av forskning gällande styr-och belöningsystem. Tillhörande kapitel gällande tidigare forskning kring personliga angelägenheter under arbetstid avslutar den teoretiska referensramen.

**Resultat och slutsatser:** Uppsatsens resultat tyder på att 50% av respondenterna uppfattar belöningsystemet som tillfredsställande och motiverande, där butikscheferna föredrar ett

gruppbaserat belöningsystem medan medarbetarna i sin tur föredrar ett individsbaserat. Belöningsystemet uppfattas istället som bidragande till högre försäljning, teamkänsla bättre arbetsprestationer. Vidare menar medarbetarna att deras personliga angelägenheter endast tas i bruk under befogad rasttid och att butikscheferna i sin tur hanterar detta främst genom handlingsstyrning. Slutligen har ingen direkt koppling hittats mellan ett belöningsystem och personliga angelägenheter.

**Förslag till vidare studier:** Då tidigare studier nämner att det inte finns tillräcklig med forskning kring ämnet gällande personliga angelägenheter under arbetstid, finns det därför intresse av att fortsätta studera ämnet. Det hade därför varit intressant att studera vad chefer gör under arbetstid, eller att studera ämnet i en annan miljö och bransch.

**Nyckelord:** Oönskat beteende, personliga angelägenheter, belöningsystem, detaljhandeln, butikschef, medarbetare, storsystem.

# Begreppsförteckning

---

*För att underlätta och förtydliga för läsaren har uppsatsens huvudsakliga definitioner och begrepp sammanställts nedan.*

---

**Belöning:** Tillfaller butikschef och medarbetare som en kompensation för arbetsprestationer, vilket är utöver den ordinarie lönen.

**Belöningsystem:** Ett styrsystem vilket företag använder sig av för att belöna sina medarbetare utifrån bidragande prestationer. Systemet används i syfte att uppmuntra medarbetarna att nå de fastställda målen (Merchant & Van der Stede, 2012). Belöningsystemet kan både vara på individ- eller gruppnivå.

**Butikschef:** Den medarbetare som är ansvarig för sin butik och dess medarbetare. I den här uppsatsen är butikschefen anställd och tillhör inte företagsledningen, och ses som den anställda som har ansvar för den dagliga operativa styrningen på butiksnivå.

**Butikstävling:** Butikstävlingar är någonting som används inom företagen för att belöna butiken och dess medarbetare. Genom en eventuell vinst blir medarbetarna enskilt eller gruppvis belönade. Således används en butikstävling som en form av belöningsystem i uppsatsen.

**Free-rider:** Medarbetare som medvetet väljer att prestera mindre i en arbetsgrupp (Abrahamsson, Jansson & Skoog, 2013)

**Medarbetare:** I uppsatsen används begreppet som synonym till anställd, det vill säga alla som arbetar i butiken som inte är en butikschef. I uppsatsen kommer medarbetarna att bestå av säljare inom butiker tillhörande detaljhandeln.

**Mål:** Målen visar vad företaget vill uppnå i framtiden. I uppsatsen handlar målen främst om att nå en hög försäljning.

**Oönskat beteende:** Med oönskat beteende menar författarna allt sådant som en medarbetare gör som inte är önskvärt från ledningen. I uppsatsen kommer oönskat beteende behandla personliga angelägenheter under arbetstid.

**Personliga angelägenheter:** De personliga uppgifterna som en medarbetare gör under arbetstid. Inkluderar uppgifter som att ringa personliga samtal, surfa på internet i personligt syfte eller att ta långa raster (D'Abate, 2005). I uppsatsen kommer de personliga angelägenheterna problematiseras som ett oönskat beteende och handlingssätt.

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Inledning</b>                                      | <b>1</b>  |
| 1.1 Bakgrund   | 1         |
| 1.2 Problemdiskussion                                    | 2         |
| 1.3 Problemformulering                                   | 3         |
| 1.4 Syfte  | 3         |
| 1.5 Uppsatsens bidrag                                    | 3         |
| 1.7 Disposition  | 4         |
| <b>2. Metod</b>  | <b>5</b>  |
| 2.1 Forskningsmetod                                      | 5         |
| 2.2. Urval och sammanställning av teoretiskt referensram | 5         |
| 2.3 Urval av respondenter                                | 6         |
| 2.4 Datainsamling  | 7         |
| 2.4.1 Tillvägagångssätt vid intervju                     | 7         |
| 2.5 Tillvägagångssätt vid analys                         | 9         |
| 2.6 Metodkritik  | 9         |
| 2.6.1 Trovärdighet                                       | 10        |
| 2.6.2 Källkritik   | 10        |
| 2.7 Etiska aspekter                                      | 11        |
| <b>3. Teoretisk referensram</b>                          | <b>12</b> |
| 3.1 Styrssystem  | 12        |
| 3.1.1 Resultatstyrning                                   | 12        |
| 3.1.2 Handlingsstyrning                                  | 12        |
| 3.1.3 Social styrning                                    | 13        |
| 3.2 Mål - en förutsättning för belöning                  | 14        |
| 3.3 Belöningsystemets syfte                              | 14        |
| 3.3.1 Individbaserat kontra gruppbaserat belöningsystem  | 15        |
| 3.3.2 Belöningsformer                                    | 16        |
| 3.4 Förväntansteori                                      | 17        |
| 3.5 Rättviseteori  | 17        |
| <b>4. Tidigare forskning</b>                             | <b>18</b> |
| 4.1 D'Abate  | 18        |
| 4.2 Ivarsson och Larsson                                 | 18        |
| <b>5. Empiri</b>   | <b>20</b> |
| 5.1 Respondent A   | 20        |
| 5.1.1 Belöningsystem                                     | 20        |

|  |            |
|--|------------|
| 5.1.2 Personliga angelägenheter  | 22         |
| 5.2 Respondent B   | 22         |
| 5.2.1 Belöningsystem   | 22         |
| 5.2.2 Personliga angelägenheter  | 24         |
| 5.3 Respondent C   | 24         |
| 5.3.1 Belöningsystem   | 24         |
| 5.3.2 Personliga angelägenheter  | 26         |
| 5.4 Respondent D   | 28         |
| 5.4.1 Belöningsystem   | 28         |
| 5.4.1 Personliga angelägenheter  | 28         |
| 5.5 Respondent E   | 29         |
| 5.5.1 Belöningsystem   | 29         |
| 5.5.2 Personliga angelägenheter  | 29         |
| 5.6 Respondent F   | 30         |
| 5.6.1 Belöningsystem   | 30         |
| 5.6.2 Personliga angelägenheter  | 30         |
| <b>6. Analys</b>   | <b>32</b>  |
| 6.1 Mål - en förutsättning för belöning  | 32         |
| 6.2 Belöningsystemets syfte och utformning   | 33         |
| 6.3 Personliga angelägenheter  | 36         |
| 6.4 Hantering av oönskat beteende inom detaljhandeln   | 36         |
| 6.5 Finns det någon koppling mellan belöningsystem och personliga angelägenheter inom detaljhandeln? | 38         |
| <b>7. Slutsats</b>   | <b>39</b>  |
| 7.1 Förslag till vidare studier  | 40         |
| <b>Referensförteckning</b>   | <b>41</b>  |
| <b>Bilaga 1 - Intervjuguide för butikscheferna</b>   | <b>I</b>   |
| <b>Bilaga 2 - Intervjuguide för medarbetarna</b>   | <b>II</b>  |
| <b>Bilaga 3 - respondent kontakt</b>   | <b>III</b> |

# 1. Inledning

---

*Det första kapitlet ger en inledande bild för läsaren om uppsatsens bakgrund, vilket sedan vidareutvecklas i en problemdiskussion. Kapitlet mynnar ut i att beskriva uppsatsens syfte samt att problemformuleringen presenteras. Även uppsatsens avgränsningar nämns innan kapitlet avslutas med en disposition som skall vägleda läsaren genom uppsatsen.*

---

## 1.1 Bakgrund

Svensk handel (2015) konstaterar att konkurrensen har ökat inom detaljhandeln under de senaste tio åren, vilket betyder att detaljhandeln befinner sig i ständig förändring och påverkar såväl butikerna som de anställda. Följden blir enligt författarna att det idag krävs mer av företagen för att tilltala och behålla sina kunder. Ett sätt för butikerna att möta konkurrensen på är att ta hjälp av sina medarbetare. En rapport av Storesupport (2016) visar att det under 2016 fanns 280 000 anställda inom detaljhandeln, vilket motsvarar 6% totalt sett av alla arbetstagare i Sverige. Svensk handel (2017) problematiserar att fysiska butiker kommer att fortsätta förändras, mycket på grund av att e-handeln tar en allt större plats för konsumenterna. Följden blir att antalet butiksmedarbetare kommer reduceras kraftigt fram till år 2025. Däremot förutspår de att den här förändringen i sin tur kommer att innebära en större andel av högutbildade medarbetare.

Enligt svensk handel (2015) finns det idag en brist på kompetens bland medarbetarna inom detaljhandeln. Enligt deras undersökning framkommer det att den kompetens som främst saknas är sälj och service. Det här är någonting som enligt de kan uppnås genom att anställa medarbetare som besitter rätt attityder och värderingar. Vidare tyder undersökningen på att fyra av fem handelsföretag tycker att det är utmanande och svårt att få tag i serviceinriktad personal, som dessutom uppvisar rätt attityd. Jacobsen och Thorsvik (2002) påpekar även att medarbetarnas kompetenser har fått en viktigare plats inom företagen och ses därmed som en viktig resurs för hur företag fungerar.

Idag har de flesta företag formulerat mål, vilka de arbetar mot att uppfylla. För att få medarbetarna till att vilja arbeta mot målen krävs det någon form av styrning. Enligt Bruzelius och Skärvad (2000) innebär styrning att medarbetarnas agerande och beteende skall påverkas till att vilja agera på sådant sätt som är för företagets bästa. Styrning handlar således om att påverka och styra medarbetarna mot önskvärda beteenden och handlingar. Författarna poängterar att det inte finns något recept på en perfekt styrning, men att ledningen alltid skall eftersträva att få den så bra som möjligt. Merchant och Van der Stede (2012) menar att ett sätt att uppnå bra styrning på är att genomföra aktiviteter som leder till ökad arbetsmotivation och tillfredsställelse. På så sätt reduceras risken till oönskade handlingar samt att chanserna till att få medarbetarnas intresse att stämma överens med företagets ökar.

Landström och Löwegren (2009) poängterar att företag kan använda sig av belöningssystem, som ett slags styrmedel för att styra medarbetarnas beteende på rätt sätt samt att få de att arbeta mot företagets mål. Vidare nämner Samuelsson (2004) att belöningssystem finns hos många företag, och innefattar monetära såväl som icke-monetära belöningar. Genom belöningssystem menar Landström och Löwegren (2009) att motivation skapas för medarbetarna, och att företaget får ett önskvärt beteende i gengäld. Däremot belyser Cascio (2003) den problematik som finns förknippat med belöningssystemets roll. För att belöningssystemet skall vara användbart menar författaren att det är



viktigt att belöningsystemet har tydliga kopplingar till företagets mål samt att dessa kommuniceras ut tydligt inom företaget.

## 1.2 Problemdiskussion

Enligt Danilov och Hellgren (2010) är handeln en attraktiv arbetsplats för många, just på grund av att det är en flexibel bransch samt att den ställer låga krav på utbildning. De hävdar att det idag är många medarbetare som ser handeln som en tillfällig arbetslösning och inte en arbetsplats som inkluderas i framtidsplanerna. Därav ställs det höga krav på butikscheferna, att genom sitt ledarskap hantera utmaningen att kunna motivera sina medarbetare. Davies och Ward (2002) styrker argumentet om att en butikschefs mest centrala arbetsuppgift är att hantera butikens medarbetare. De påpekar att butikschefer inom butikskedjor sällan får möjligheter till att påverka allt för stora beslut, därav innebär butikschefens arbete mindre komplexa uppgifter såsom försäljning, exponering och hantering av medarbetare.

Gerhart, Rynes och Fulmer (2009) skriver att personer som besitter en chefsposition i princip har två val över hur de skall belöna sina medarbetare till att vilja nå målen, antingen genom individ- eller gruppbaserad belöning. Författarna menar att de två sätten har olika för- och nackdelar. De exemplifierar att individuell belöning kan vara användbar för att motivera en individ till att prestera mer, men att gruppbaserad belöning är bättre för lagandan. Vidare hävdar författarna att en medarbetare via ett gruppbaserat belöningsystem kan anse att dess prestationer inte har någon påverkan på den belöning arbetsgruppen får. Det kan därmed leda till att de medarbetare som inte är lika motiverade inte presterar lika bra, eftersom de ändå får lika mycket i belöning som de övriga i arbetsgruppen. Det här handlingssättet och beteende är någonting som Abrahamsson et. al. (2013) nämner som free-riders.

Då medarbetare betalas för att uppnå specifika prestationer är det enligt Jensen och Meckling (1976) viktigt att företagsledningen är medvetna om vad deras medarbetare gör och inte gör under deras arbetstid. Garrett och Danziger (2008) hävdar att ingen medarbetare lägger hela sin arbetstid på att utföra arbetsuppgifter, utan mycket av tiden läggs på icke arbetsrelaterade uppgifter. Enligt författarna är det här någonting som uppfattas som ett oönskat beteende från företagsledningens sida. Harris och Ogbonna (2002) betonar att hela 75-96% av medarbetare utför icke arbetsrelaterade uppgifter rutinmässigt under sin arbetstid, vilket även de beskriver som ett oönskat handlingssätt. Det här sker exempelvis genom att ta långa raster, ta ogiltig frånvaro eller använda mobiltelefonen för personligt bruk. För att motverka ovanstående samt för att kommunicera ut vilka önskvärda handlingar och beteende som finns och vise versa inom företaget, kan företag enligt Merchant och Van der Stede (2012) använda sig av tre olika styrsystem; *resultatstyrning*, *handlingsstyrning* samt *social styrning*. Författarna menar att det är betydande att medarbetarna uppfattar och vet vad de förväntas att prestera och bete sig under arbetstid.

Davies och Ward (2002) skriver att en företagsledning måste se till att deras medarbetare agerar och uppvisar ett beteende som uppfattas som rätt. Författarna hävdar att olika former av ett belöningsystem kan fungera som ett styrningsverktyg för företagsledningen att säkerställa att beteendet blir det önskvärda. Slutligen menar författarna att belöningsystemet skall vara utformat på sådant sätt att de både motiverar medarbetarna till att vilja prestera sitt bästa för att uppnå mål, samt att det genererar ett önskvärt beteende.

Med stöd i ovanstående resonemang går det att utläsa att detaljhandeln i dagsläget genomgår stora förändringar, vilket ställer krav på såväl butikschefer som medarbetare. Då tidigare studier belyser problematiken med att hitta medarbetare som uppvisar rätt attityd och att många medarbetare har ett beteende som anses vara oönskat, genom att de sköter sina personliga angelägenheter under arbetstid, är det av intresse att beskriva hur butikschefer inom detaljhandeln hanterar situationen. Tidigare studier antyder att ett belöningsystem kan användas för att styra och hantera medarbetares beteende, vilket leder till att ett intresse finns att se om det finns någon koppling mellan ett belöningsystem och ett oönskat beteende i form av personliga angelägenheter. Med andra ord innebär det om ett belöningsystem kan leda till att det oönskade beteendet reduceras, eller om belöningsystemet till och med kan skapa det här oönskade beteendet.

### **1.3 Problemformulering**

Med utgångspunkt i ovanstående problemdiskussion har följande frågeställningar formulerats fram. Då det här området således kan vara svårt att undersöka och beskriva, kommer det utöver en forskningsfråga finnas två stycken arbetsfrågor, med syfte att hjälpa oss att belysa problematiken och tyda resultatet.

*Hur uppfattas ett belöningsystem inom detaljhandeln?*

- Hur ser användningen av personliga angelägenheter ut och hur hanteras detta inom detaljhandeln?
- Finns det någon koppling mellan användningen av ett belöningsystem och personliga angelägenheter inom detaljhandeln?

### **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att beskriva om det finns någon koppling mellan användningen av ett belöningsystem och oönskat beteende inom detaljhandeln. Därav finns det intresse att skapa en djupare och utvecklad förståelse över hur och när ett oönskat beteende i form av personliga angelägenheter bedrivs av medarbetarna under arbetstid, och om det får ökade respektive minskade effekter genom användningen av ett belöningsystem. Således är det av intresse att beskriva hur ett belöningsystem uppfattas inom detaljhandeln. Vidare syftar uppsatsen till att utveckla en förståelse över hur butikschefer kan hantera det oönskade beteendet med hjälp av olika styrsystem.

### **1.5 Uppsatsens bidrag**

Vi förväntar oss att bidra med ökade kunskaper om det finns någon koppling mellan ett belöningsystem och oönskat beteende. Det här eftersom tidigare forskning visar att funktionen med ett belöningsystem kan vara att påverka medarbetarnas beteende. Vi vill även bidra med empiriskt material till forskningsfältet angående personliga angelägenheter gällande hur och varför medarbetare genomför dessa handlingar under arbetstid. Således kommer även uppsatsen att bidra med en ökad förståelse över hur ett belöningsystem uppfattas inom detaljhandeln och hur ett oönskat beteende i form av personliga angelägenheter kan hanteras.

## 1.6 Avgränsningar

Då belöningsystem är något som används av många och i olika branscher har vi valt att avgränsa oss till att enbart utgå från detaljhandeln. Belöningsystem är vidare någonting som berör ett antal olika anställda inom ett företag. Vi har därmed valt att avgränsa oss till att endast beakta två typer av medarbetare, vilka är butikschefer samt säljare i butik. I uppsatsen kommer ordet ”belöning” vara något som ses som en kompensation utöver den ordinarie lönen. Då ett styrsystem kan se olika ut och te sig i olika former, är uppsatsen ytterligare begränsad till att enbart ta med styrsystemen av Merchant och Van der Stede (2012) samt belöningsystem. Andra former av styrsystem kommer således inte att beskrivas och beaktas. Slutligen kan ett önskat beteende vara olika för alla. Därav har vi valt att begränsa oss och enbart studerat hantering av personliga angelägenheter som ett önskat beteende i uppsatsen.

## 1.7 Disposition

*Inledning:* I det första kapitlet presenteras uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, problemformulering samt vilket syfte studien har. Kapitlet avslutas med uppsatsens bidrag till området och hur uppsatsen har avgränsats.

*Metod:* Här redogörs och beskrivs det metodologiska arbetet som genomförts i uppsatsen, samt behandlar vilka metodval och hur datainsamlingen har gått tillväga. Slutligen presenteras den upplevda metodkritiken och vilka etiska aspekter uppsatsen beaktat.

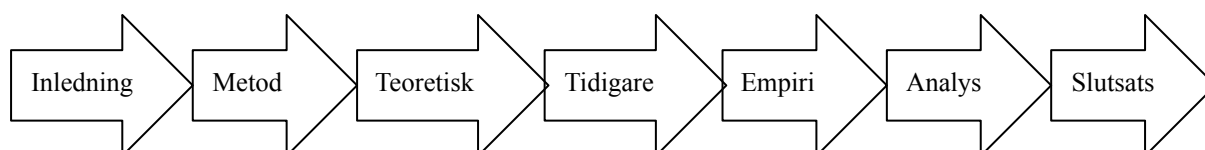
*Teoretisk referensram:* I det tredje kapitlet presenteras den tidigare forskning och teorier, vilka ansetts relevanta för att uppfylla uppsatsens syfte. Den teoretiska referensramen skall även bidra med förståelse för läsaren gällande uppsatsens analyskapitel.

*Tidigare forskning:* Kapitlet redogör för tidigare genomförd forskning inom området angående personliga angelägenheter, och består av tidigare studier och artiklar. Syftet med kapitlet är för att skapa en större förståelse kring ämnet.

*Empiri:* Kapitlet presenterar uppsatsens datainsamling, och består av den data som har insamlats via sex stycken anonyma respondenter. Kapitlet berör således både butikschefer och medarbetares åsikter och tolkningar kring problemformuleringen.

*Analys:* Uppsatsens data analyseras med stöd utifrån uppsatsens teoretiska referensram och tidigare forskning för att upptäcka mönster och eventuella likheter och skillnader.

*Slutsats:* Slutligen avslutas uppsatsen med att presentera de resultat som uppdagats. Kapitlet avslutas med en redogörelse över begränsningar samt anger förslag till vidare studier.



Figur 1 - Egen bearbetning av dispositionsmodell

## 2. Metod

---

*Uppsatsens andra kapitlet presenterar uppsatsens metodologiska arbete för läsaren. Kapitlet argumenterar för val av forskningsmetod, vilka styrkor respektive svagheter metoden medför, samt hur metoden har hjälpt oss att besvara uppsatsens syfte och problemformuleringar. Kapitlet redogör även för hur datainsamlingen genomförts samt vad den består av. Avslutningsvis presenteras kritik mot den valda metoden och vilka etiska aspekter som har beaktas.*

---

### 2.1 Forskningsmetod

Enligt Bryman och Bell (2013) har valet av forskningsmetod en väsentlig betydelse över hur uppsatsen formas, eftersom olika metoder kan leda fram till olika slutsatser. Författarna framför att en kvalitativ metod lägger tyngdpunkten på lågt strukturerad data, såsom intervjuer på en arbetsplats. Innebörden av det här blir enligt författarna att datan som samlas in snarare består av ord än av siffror, vilket betyder att datan består av respondenternas uppfattning och tolkningar. Enligt Bryman och Bell (2013) är den här forskningsmetoden mest fördelaktig när syftet är att få fram respondentens syn på verkligheten och för att studera ämnet i sin naturliga miljö. Metoden används således i de situationer forskaren vill förmedla vad de utvalda respondenterna har uttryckt och sagt. En kvalitativ metod kan med andra ord ge en djupare och bredare förståelse och kunskap för ämnet som undersöks (Patel & Davidsson, 2011). Valet av metod var gynnsamt eftersom syftet var att beskriva om det finns någon koppling mellan användningen av ett belöningsystem och oönskat beteende inom detaljhandeln. Vidare ville vi skapa en djupare och utvecklad förståelse över hur och när ett oönskat beteende i form av personliga angelägenheter bedrivs av medarbetarna under arbetstid, och om det får ökade respektive minskade effekter genom användningen av ett belöningsystem. Slutligen ville vi beskriva hur butikschefer kan hantera det här beteendet med hjälp av styrsystem och slutligen beskriva belöningsystemets roll inom detaljhandeln. För att beskriva det här och uppfylla uppsatsens syfte krävdes det djupgående diskussioner där frågor ställdes till butikschefer och medarbetare inom detaljhandeln, vilket stödjer resonemanget med att genomföra en kvalitativ metod (Patel & Davidsson, 2011). Genom att tillämpa en kvalitativ metod kunde vi skapa en mer levande och djupgående diskussion. Om vi istället hade valt en kvantitativ metod hade vi däremot kunnat nå en större räckvidd på kortare tid (Bryman & Bell, 2013). Dock är det med en sådan metod svårt att säkerhetsställa trovärdigheten i svaren och därmed hantera bortfall. Patel och Davidsson (2011) lyfter även fram att en kvantitativ metod är mindre fördelaktig om syftet är att få ett djup och bredd i datan. Därav argumenterar vi för att en kvalitativ metod var mest fördelaktigt för att uppfylla uppsatsens syfte.

### 2.2. Urval och sammanställning av teoretiskt referensram

Urvalet till den teoretiska referensramen är baserat på tidigare forskning som ansetts relevant och fungerat som ett stödjande hjälpmedel gällande att förstå och tolka uppsatsens insamlade data. Därav är uppsatsens intervju bilagor (se bilaga 1 & 2) grundade utefter den teoretiska referensramen, vilken även har hjälpt oss att finna ett forskningsproblem inom rådande område. Uppsatsens teoretiska utgångspunkt har främst fokuserat på forskning gällande styrning, belöningsystem och personliga angelägenheter. Litteratursökningen har i störst utsträckning skett i databaserna business source premier och Supersök via Göteborgs universitetsbibliotek. Även Google scholar har använts. Sökorden som användes för att finna information var *reward systems*,

*incentives, personal affairs during work* och *management control system*. Samtliga sökord var på engelska för att det skulle ge oss en större räckvidd än vad svenska ord hade gett. Orden användes både enskilt och kombinerat, med syfte att hitta passande artiklar och böcker som handlade om ämnet. Genom att söka på orden kombinerade med varandra har mer specifik litteratur för vår uppsats kunnat hittas.

För att få uppsatsen aktuell och behålla sin relevans har främst litteratur använts från de två senaste decennierna, och sökningen av litteraturen har därmed i första hand skett mellan åren 2000 till 2018. Dock har den teoretiska referensramen kompletterats med källor äldre än så, då ursprungliga primärkällor valt att användas. Vi har även valt att inkludera litteratur och artiklar som både ställer sig positivt och kritiskt till ämnet, för att kunna förmedla ett så nyanserat budskap som möjligt. I de situationer då vi inte kunnat hitta information på egen hand, har vi rådfrågat och tagit hjälp av bibliotekariers expertis.

## **2.3 Urval av respondenter**

I uppsatsens intervjuer har de ställda frågorna främst handlat om belöningssystem och önskat beteende i form av personliga angelägenheter, vilket betyder att de personer vi valt att tillkalla som respondenter har erfarenheter av detta. Den gemensamma nämnaren som fanns hos de tillfrågade respondenterna var till en början att de skulle vara butikschefer inom detaljhandeln. Vidare arbetar samtliga inom en toppstyrd kedja där butikstävlingar främst används som grund för belöning. Respondenterna valdes då de kan bidra till vår problemformulering gällande hur butikschefer med hjälp av styrsystem kan hantera ett önskat beteende. Även för att ge oss bilden över hur de ser på problematiken gällande att medarbetare tar hand om sina personliga angelägenheter under arbetstid och hur de ser på utformningen av deras existerande belöningssystemet. Sålunda kunde de därutöver ange sina tolkningar om de såg något samband mellan belöning och önskat beteende, vilket innebär ifall de ser att beteendet ökar respektive minskar när det råder belöningstillfälle.

Sedermera insåg vi att uppsatsen skulle öka sin relevans och bli mer intresseväckande om intervjuerna med butikscheferna kompletterades med intervjuer med medarbetare. Vi eftersträvade att genomföra ett jämnt antal intervjuer från båda delar och valde därför att intervjua tre stycken medarbetare. Genom att använda oss av medarbetare som respondenter kunde vi få tillgång till deras synpunkter gällande belöningssystemet, när och varför de hanterar sina personliga angelägenheter under arbetstid samt om det var någonting som ökade respektive minskade i samband med belöning. Ivarsson och Larsson (2012) belyser även att det inte finns tillräckligt med forskning gällande medarbetare och personliga angelägenheter. Därav kan våra intervjuer med medarbetare bidra till mer empiriskt material till området gällande vad de faktiskt gör under arbetstid och varför.

En fördelning av olika åldersspann, olika lång erfarenhet och mellan män och kvinnor har valt att beaktas i samtliga urval, med förhoppningar att det bidragit till bredd i svaren. Att ha respondenter inom olika åldersgrupper kan vara av betydelse, eftersom belöningar och dess form kan vara olika avgörande beroende på vart i livet en person befinner sig (Merchant och Van der Stede, 2012). Även olika långa erfarenheter inom området tror vi kan påverka respondenternas tankar och åsikter kring ämnet. Eftersom respondenterna har valts att anonymiseras var det dock inget fokus på att jämföra svaren utefter könet, därav har respektive kön uteblivit i uppsatsen.

Ett bekvämlighetsurval har även tillämpats gällande urvalet av respondenter, då vi tillfrågade respondenter utifrån tillgänglighet (Bryman & Bell, 2013). Vi ansåg att om respondenterna befann sig geografiskt nära skulle det underlätta processen utifrån ett tidsperspektiv. Vi valde även att börja tillfråga personer som på ett eller annat sätt har en anknytning eller relation till oss. Respondenterna i fråga tillhör dock inte vår närmsta umgängeskrets, eftersom (Esaïasson, 2007) menar att det kan leda till att vissa aspekter inte nämns då respondenten kan uppleva situationen och frågorna som obekväma. Därav består respondenterna av tidigare kollegor, tidigare kurskamrater samt personer vi blivit rekommenderade att fråga.

## **2.4 Datainsamling**

Uppsatsens datainsamling utfördes via anonyma semistrukturerade intervjuer, med tre butikschefer samt tre stycken medarbetare. Förhoppningar fanns att samtliga intervjuer skulle bidra med ökad förståelse kring ämnet och problematiken, då vi tar del av sex stycken respondents syn på problemet och även utifrån två olika perspektiv.

Metodvalet baserade på det faktum att intervjuer skapar möjligheter att identifiera saker som kroppsspråk, känslor och erfarenheter hos respondenterna (Alvehus, 2013). När en semistrukturerad intervju genomförs utgår moderatorn från befintlig utformad och fastställd lista, som Bryman och Bell (2013) benämner för intervjuguide. Syftet med att använda en intervjuguide var för att styra respondenterna i en önskvärd riktning med hjälp av frågorna. Däremot har en grad av flexibilitet behållits genom att lämna utrymme för eventuella följdfrågor. Om vi istället hade valt att genomföra en ostrukturerad intervju hade respondenterna getts större möjlighet att påverka intervjun (Bryman & Bell, 2013). Vilket i sig hade varit givande men inte gett oss svar på det som efterfrågades. Vi hade även kunnat välja genomföra en helt strukturerad intervju, men då hade vi enligt den metoden inte beaktat och tagit hänsyn till eventuella följdfrågor och sidospår. En helt strukturerad intervju tenderar dock att göra svaren mindre utsvängda och mer konkreta (Bryman & Bell, 2013), dock var det önskvärt att ta tillfället i akt och följa upp på eventuella spår som angavs av respondenten. Med grund i ovanstående resonemang argumenterar vi att en semistrukturerad intervju var det mest fördelaktiga metodvalet, eftersom intervjuguiderna (se bilaga 1 & 2) baserat sig på bestämda frågor med flexibilitet för följdfrågor.

Enligt Bryman och Bell (2013) är det ett viktigt kriterium att en undersökning har empirisk mättnad för att kunna fastställa några slutsatser. Empirisk mättnad innebär enligt författarna att det inte tillkommer någon ny information eller åsikter som tillför något nytt till uppsatsen. Efter genomförda intervjuer insåg vi att det skiljde sig åt mellan några av svaren från våra respondenter, men många utav svaren stämde överens. I samband med att samtliga respondenter gav så pass mycket empiri fann vi det inte nödvändigt att genomföra fler intervjuer. Således argumenterar vi för att empirisk mättnad har uppnåtts, då fler intervjuer inte skulle tillföra något mer till uppsatsen.

### **2.4.1 Tillvägagångssätt vid intervju**

Jacobsen (2002) skriver att det är viktigt att intervjuaren under intervjun är närvarande, samt att denne ger respondenten plats och inte avbryter den. Författaren poängterar även att det finns risker för uppkomsten av intervjuareffekt om det är fler än en intervjuare. Med begreppet menar författaren att respondentens svar kan komma att skilja sig åt beroende på vem som ställer frågan och hur frågan ställs. För att beakta det här valde vi att låta en av oss agera moderator under

intervjun, medan den andra satt bredvid och antecknade under tiden. På så vis kunde även den personen observera såväl respondent som moderator.

Kvale och Brinkmann (2009) menar att det här ger intervjuaren chans att fokusera mer under intervjun, eftersom intervjuaren inte behöver komma ihåg det som sägs med bara minnet till hjälp. Författarna påpekar ytterligare att ljudinspelningarna är användbart när datan skall analyseras, eftersom det även fångar upp hur respondenten yttrar sig, betonar ord och tar eventuella betänketider. Samtliga respondenter gav sitt samtycke till att det som sades spelades in, vilket vi valde att göra för att underlätta uppsatsens framtida process.

Patel och Davidsson (2011) belyser att det är viktigt att påbörja intervjun med allmänna frågor, som exempelvis bakgrundsfrågor, för att skapa en mer trygg situation för respondenten. Vi förhöll oss till det och valde därmed att ställa inledande frågor om respondentens bakgrund. Dock kunde vi även se en poäng med att ställa frågor gällande respondentens ålder och tid inom yrket, för att på så vis kunna utläsa om det fanns några eventuella likheter och skillnader på hur de tog sig an frågorna.

Vår andra intervju med en av butikscheferna skedde fyra dagar efter vår första intervju, för att vi efter den första intervjun ville se om det var något som vi hade missat att ta med eller behövde justeras i vår intervjuguide. Detta resulterade i att vi fick insikt om hur de resterande intervjuerna kunde förbättras för att få bättre svar. Inför de två resterande intervjuerna valde vi att ta bort en del frågor vi ansåg inte bidra med någon nytta, och kompletterade istället med frågor som vi ansåg hade blivit uppmärksammat från den första respondenten. Vi utgick från samma ställningstagande gällande intervjuerna med medarbetarna, vilket betydde att vi avvaktade några dagar mellan den första och andra intervjun. Vi upplevde att det gav samma resultat som ovanstående.

#### **2.4.1.1 Intervjuguide**

Innan en intervju genomförs är det av betydelse att uppsatsens ämne och syfte fastställs och beskrivs. Enligt Ekström och Larsson (2010) skall följande frågor ställas innan tidpunkten för intervjun: *Vad* skall studeras och *varför*? Frågorna skall ställas då samtliga delar av uppsatsens teori, tidigare forskning, syfte och problemformuleringar skall ha en koppling till intervjuernas bidrag och syfte. För att svara på frågan *vad* som studeras, har frågorna formulerats (se bilaga 1 & 2) utefter uppsatsens teoretiska referensram och tidigare forskning, för att sammankoppla såväl teori som data i uppsatsens analyskapitel. Vi upplever att intervjuerna hade blivit mindre användbara och förlorat sitt bidragande om de saknade koppling till presenterade teorier.

Bryman och Bell (2013) skiljer på två typer av frågor som kan ställas under en intervju, det vill säga slutna eller öppna. De förstnämnda betyder att frågorna anges med exempelvis olika svarsalternativ, medan öppna frågor ger respondenten chans att svara fritt. En fördel som vi kan se med användningen av öppna frågor är att respondenten avger sin tolkning av frågan och svaren blir mer utvecklade än ja/nej, medan en nackdel är att det tar längre tid att koda svaren. Dock ansåg vi att öppna frågor skulle ge oss mer utvecklade svar, därav valdes endast den typen av frågor. Mer konkret valdes 24 stycken frågor till butikscheferna (se bilaga 1) och 16 stycken till medarbetarna (se bilaga 2), då vi upplevde att det var ett tillräckligt antal för att ta del av respondenternas bild kring ämnet. Utöver dessa ställdes även följdfrågor i de situationer de behövdes förtydligande eller om respondenten kom in på ett sidospår som ansågs spännande och relevant.

## 2.5 Tillvägagångssätt vid analys

När samtliga intervjuer var genomförda avlyssnades ljudfilerna från intervjuerna igenom. Då en av oss antecknade om vad som sades under samtliga intervjuer plockades citat ut samt markerades sådant som vi ansåg var extra viktigt att beakta till vår uppsats. Därav ansåg vi att transkribering av materialet i efterhand inte skulle tillföra något nytt. När empirikapitlet sedan framställdes valde vi istället att inför varje del lyssna igenom ljudfilerna för att minimera risken för eventuella misstolkningar, och fånga upp sådant vi eventuellt hade missat. När det gällde analys av materialet var vi noga med att spegla samtligas åsikter för att inte vara partiska. Vi erbjöd oss även att skicka respektive empiridel till våra respondenter för att säkerställa att inga misstolkningar gjorts och att inget hade vinklats fel från vår sida.

Bryman och Bell (2013) skriver att en kvalitativ metod i många fall bidrar till att datainsamlingen blir stor och ostrukturerad, vilket kan försvåra en analys av materialet. Därav betonar författarna att det vara en poäng om forskarna försöker skapa ett ordningssystem för att underlätta analysen. Jacobsen (2002) poängterar därför att uppsatsskrivaren skall kategorisera innehållet från intervjuerna i olika teman för att kunna genomföra en analys, vilket är någonting som författaren kallar för innehållsanalys. Modellen består av följande steg:

1. *Kategorisering:* Steget belyser att uppsatsskrivaren skall dela in intervjun i olika kategorier, som skall ha sin grund i det empiriska materialet. Vi valde att förhålla oss till det här genom att ha rubriksätta utefter uppsatsens olika problemformuleringar, för att lättare kunna skapa en röd tråd genom uppsatsen.
2. *Fylla kategorierna med innehåll:* När teman har fastställts skall materialet tilldelas sin respektive kategori. Via steget underlättas det för uppsatsskrivaren att tolka de olika respondenternas svar på samma fråga (Jacobsen, 2002). Vi valde därav att hålla oss till samma teman som fanns i intervjuguiden, för att underlätta vart svaren skulle kategoriseras. Även citat valdes ut för att belysa vad en respondent ansåg om kategorin.
3. *Hitta likheter och skillnader i intervjuerna genom jämförelser:* Här ges möjlighet att kommentera sambanden mellan de olika kategorierna (Jacobsen, 2002). Vi har förhållit oss till det här genom att väva samman analys av den teoretiska referensramen och empiriska datan för att hitta och tolka ett resultat.
4. *Beskriva innehållet och sambanden:* Jacobsen (2002) poängterar att analys av kategorierna är bra för att skapa förståelse för hur kategorierna hänger ihop, och på så vis skapa en större förståelse för materialet. Därav har vi valt att rubriksätta analysen utefter problemformuleringarna, för att förstå och tolka materialet bättre.

## 2.6 Metodkritik

Det negativa med att genomföra kvalitativa metoder är att det kräver stor tidsåtgång, både gällande genomförandet av intervjuerna samt att tolka materialet. Det leder i sin tur till att endast ett utvalt antal personer ges möjligheter till att bidra med sina åsikter kring ämnet. Således bidrar metoden endast med ett begränsat antal av olika individers uppfattningar. Det var även svårt att intervjua medarbetare, då de inte besatt lika stor kunskap och erfarenhet inom problemområdet.

Vi kunde även i efterhand anse att det var relativt svårt att behålla en röd tråd gällande genomförandet av intervjun, trots att vi delade upp intervjuguiden i olika teman. Det som gjorde det svårt var att respondenten i många frågor började prata om sådant som skulle komma att frågas. Därav reserverar vi oss för att vissa svar eventuellt inte är i samma följd som frågan ställs i intervjuguiden. På så vis blev sammanställningen av uppsatsens empiri och analys försvårad, men



som försöktes redas ut med hjälp av vår innehållsanalys (Jacobsen, 2002). Även att intervjuerna i efterhand är konstruerade av oss leder till att datan i slutändan är vår tolkning av materialet.

### **2.6.1 Trovärdighet**

Bryman och Bell (2013) menar att trovärdighet är en viktig aspekt att ta hänsyn till när det kommer till kvalitativa metoder. Alvehus (2014) belyser att det är viktigt att uppsatsskrivarna eftersträvar ett kritiskt förhållningssätt. Även att det inte tillåts att inkludera sina personliga åsikter och tankar för att inte påverka varken respondenten, frågornas utformning eller tolkning av materialet. Därav har inte våra egna åsikter återspeglats i varken intervjuguiden eller under genomförda samtal.

Innan intervjuerna ägde rum valde vi att några dagar innan genomförandet maila ut vår intervjuguide till respektive part, med avsikt att få respondenterna att känna sig förberedda och trygga inom området. Det som kan reducera trovärdigheten med att i förväg ge respondenterna intervjufrågorna är att det kan leda till inövade svar, vilket gör att svaren därmed eventuellt inte blir sanningsenliga. Vi upplevde däremot inte att fallet var så. Istället gav det oss en mer aktiv och levande diskussion då samtliga respondenter visste vad samtalet skulle handla om, och därmed hade kunnat förbereda sig och ta fram hjälpande material.

Alvehus (2014) menar att ljudinspelningar kan leda till både för- och nackdelar, där författaren bland annat anger att respondenterna kan komma att känna sig obekväma. Under samtliga intervjuer upplevde vi inte att det här medförde några större nackdelar eller att våra respondenter blev märkbart påverkade av detta. Som tidigare nämnt tror vi att anonymiteten var en stor bidragande faktor till att vi hade ett öppet samtalsklimat med samtliga respondenter. Detta då det skapade trygghet för våra respondenter att kunna diskutera öppet och ärligt, vilket i sin tur leder till att datans trovärdighet stärks (Alvehus, 2014). Trots att vi inte upplevde några problem gällande varken respondent kontakten eller ljudinspelningarna, kan vi ändå inte garantera att våra respondenter varit helt sanningsenliga i sina svar. Oavsett avsaknaden av några garantier upplever vi dock att vår uppsats besitter hög trovärdighet angående respondenternas syn på problemformuleringen med grund i ovanstående argument.

### **2.6.2 Källkritik**

Enligt Patel och Davidsson (2003) innebär källkritik att forskarna kritiskt granskar de källor som använts, för att bedöma källans trovärdighet. Genom källkritik kan forskaren säkerhetsställa att det som sägs och de slutsatser som finns är byggda på tillförlitlig information. Forskaren skall även se om informationen i källan är primär- eller sekundärdata. Primärdata innebär att informationen är en förstahandskälla, medan sekundärdata innebär att källan har refererat till någon annans forskning. Målet är således att i största mån använda sig av primärdata. I beaktelse av detta har vi därav i största möjliga mån försökt använda oss av primärkällor i vår teoretiska referensram, främst gällande den äldre forskningen. Uppsatsens relevans har stärkts genom att vi försökt att använda ny forskning inom ämnet. Ett ytterligare steg för att undvika feldata var genom studerande och jämförelser av ett flertal olika källor som berörde samma område, för att skapa en större helhetsbild av informationen. Även fast vi anser att pålitliga källor finns och att samtliga har införskaffats via ett tillförlitligt sätt, kan vi således inte garantera att informationen är helt sanningsenlig och har därav ett kritiskt förhållningssätt till detta.

## 2.7 Etiska aspekter

Genom hela uppsatsens process har ett flertal etiska aspekter valt att beaktas för att följa en god forskningssed, framförallt gällande framtagningen av uppsatsens empiriska insamling. De aspekter uppsatsen beaktar är *informationskrav*, *samtyckekrav* och *nyttjandekrav* (Olsson & Sörensen, 2011).

Med informationskrav menas att samtliga respondenter skall informeras på ett tydlig sätt om uppsatsens syfte, varför de har förfrågades till respondenter samt vad deras delaktighet innebär för uppsatsen. Informationen skall delges såväl muntligt som skriftligt i god tid innan intervjun äger rum. Uppsatsen har förhållit sig till informationskravet genom att meddela respondenterna via e-post i förväg, med syfte att lämna information kring uppsatsens syfte och vad deras deltagande innebär (se bilaga 3).

Olsson & Sörensen (2011) belyser att den insamlade datan endast skall användas till det syfte som respondenterna har gett samtycke till, samt att deras deltagande skall vara frivilligt. För att förhålla oss till samtyckeskravet var vi noga med att poängtera att deltagandet var helt frivilligt. Vi angav även att möjligheten fanns att granska vår sammanställning över empirin, för att ge respondenterna en ärlig chans att ange sin uppfattning och godkänna att vi tolkat dennes svar på rätt sätt. Olsson & Sörensen (2011) understryker även att de som genomför intervjun bör fråga om tillåtelse att spela in samtalet innan det börjar, vilket vi valde att göra. Det inspelade materialet är förvarat så att det endast är tillgängligt för uppsatsskrivarna. I enlighet med nyttjandekravet kommer det inspelade materialet att förstöras när uppsatsen är godkänd, för att säkerställa att materialet inte kan komma att användas i annat syfte.

Uppsatsens empiriska insamling valdes att genomföras anonymt, vilket enligt Bryman och Bell (2013) gör att deltagandet är skyddat externt. Det här gäller såväl våra respondenter och deras arbetsplatser. Därav anges bara information som inte går att knyta an till varken ett specifikt företag, specifik butik eller person. Det här var någonting som uppgavs till deltagarna innan de godkände sitt deltagande (se bilaga 3).

## 3. Teoretisk referensram

---

*I kapitlet presenteras inledningsvis styrsystem och belöningsystem ur ett styrperspektiv. Styrsystemen kommer i uppsatsens resterande kapitel att användas för att förstå hur butikschefen kan hantera det oönskade beteendet. Därefter kommer belöningssystemets syfte och former redogöras. Kapitlet avslutas med att redogöra förväntan- och rättviseteori, som kommer att användas för att beskriva hur belöningssystemet uppfattas. Samtliga teorier kommer dessutom användas som grund i den empiriska insamlingen samt i uppsatsens analys för att tolka resultatet.*

---

### 3.1 Styrsystem

En del av ekonomistyrningens syfte är enligt Merchant och Van der Stede (2012) att företaget skall kommunicera ut vilka handlingar och beteenden som är önskvärda av medarbetarna, där följden blir att samtliga medarbetare är medvetna om vad som förväntas av dem. Författarna problematiserar det faktum att det kan vara svårt att utforma ett styrsystem vilket uppfattas som positivt och passar samtliga inom företaget. De lyfter fram att det främst finns tre olika styrsystem ett företag kan använda sig av för att påverka beteenden; *resultatstyrning, handlingsstyrning samt social styrning*.

Slutligen poängterar författarna att dessa styrsystem kan vara mer eller mindre lämpliga att använda i olika situationer. Således kan ett styrsystem leda till större konsekvenser än nytta i en viss situation, och kan på så sätt leda till oönskade effekter. Därav argumenterar författarna för att företag bör använda sig delvis av samtliga styrsystemen.

#### 3.1.1 Resultatstyrning

Enligt Merchant och Van der Stede (2012) handlar resultatstyrning om att få medarbetarna att vilja arbeta mot väldefinierade mål och resultat, vilket resulterar i att både företaget och medarbetarna arbetar mot samma sak. Resultatstyrning sker indirekt, eftersom det inte fokuserar på *hur* medarbetarna agerar utan på *vilket* resultat de i slutändan når. Författarna skriver att det här systemet förutsätter att medarbetarna vet vilka prestationer som förväntas och att de ges möjlighet till att påverka utfallet. Det krävs även att de genomförda prestationerna är mätbara, för att på ett konkret sätt kunna avläsa om resultatet är uppnått eller inte. Dock kan en risk med resultatstyrning vara att företaget mäter prestationerna fel, vilket kan leda till att medarbetarna uppmuntras till ett felaktigt beteende eftersom de ändå blir belönade. Sammanfattningsvis menar författarna att resultatstyrning är bra att använda i situationer där de vill påverka medarbetarnas beteende och få dem att vilja arbeta mot målen, eftersom det konkretiserar vilket resultat som de förväntas att uppnå.

#### 3.1.2 Handlingsstyrning

Till skillnad från resultatstyrning menar Merchant och Van der Stede (2012) att handlingsstyrning används för att styra medarbetarnas handlingar i önskvärd riktning, därav betonar de att det här styrsystemet är det mest direkta. Det kan exempelvis ta sig i form genom att vissa handlingar förhindras med hjälp av ett regelverk och policys. Styrsystemet förutsätter att medarbetarna vet och är medvetna om vilka handlingar och vilket beteende som är önskvärt och vice versa. Det förutsätter även att medarbetarna förstår och är medvetna om vad som krävs från dem, samt att deras handlingar kommer att noteras och bli belönade. Med hjälp av handlingsstyrning kan det underlättas för medarbetarna att veta vilka handlingar de bör begå för att uppnå belöning, samt säkerställer att

alla inom arbetsgruppen utför en uppgift på samma sätt. Även om handlingsstyrning i huvudsak hjälper till att förhindra ett oönskat beteende kan det även vara så att medarbetarna vill bli styrda genom handlingar till en viss nivå. Detta då handlingsstyrning kan upplevas som stödjande hjälpmedel för medarbetarna i situationer där de önskar tydliga instruktioner och riktlinjer. Författarna bedömer att handlingsstyrning är ett användbart styrsystem att använda sig av i de situationer där företaget kan precisera vilka handlingar som är oönskade, samt att de kan försöka se till att dessa handlingar ej äger rum.

### 3.1.3 Social styrning

Social styrning finns i två olika former, personalstyrning samt kulturell styrning. Vid personalstyrning försöker företaget enligt Merchant och Van der Stede (2012) få personalen att styra sig själva och utföra de önskvärda uppgifterna på egen hand. Styrsystemet klargör för medarbetaren vilka förväntningar företaget har om dennes arbetsprestationer. Författarna menar att de flesta medarbetare har en strävan efter att genomföra bra prestationer på egen hand, eftersom det kan leda till ökat självförtroende. Social styrning förutsätter att företaget hittar rätt person till rätt arbetsuppgift. För att lyckas med det här kan företaget utbilda sina medarbetare eller tillhandahålla dem rätt resurser. En risk som dock finns med social styrning är om medarbetaren sätter sitt egenintresse i första hand och utför uppgifter som inte är önskvärda från företaget. Författarna hävdar dock att om den sociala styrningen är väl utformat kommer det resultera i att medarbetarna vet vad som bör göras, samt att dess mål stämmer överens med företagets.

Vid kulturell styrning menar Merchant och Van der Stede (2012) att gruppen styr och kontrollerar varandra genom en ömsesidig övervakning. Styrsystemet är därav mest effektivt i de situationer där medarbetarna har emotionella band och en relation till varandra. Styrsystemet förutsätter att det finns gemensamma värderingar, attityder och beteenden inom arbetsgruppen, vilket kan leda till en ökad samhörighet. Kulturell styrning är någonting som kan uppstå och kommuniceras internt, vilket innebär att företaget inte behöver framställa regelverk och policys. Styrsystemet förutsätter därför att företagskulturen uppfattas av samtliga medarbetare och att den implementeras. Författarna redogör för ett antal olika verktyg som kan användas för att förstärka kulturen:

- Företaget kan använda sig av *uppförandekoder* för att påverka arbetsgruppens attityder, som implementeras genom principer och policys.
- *Sociala arrangemang* kan stärka kulturen genom gemensamma aktiviteter för samtliga medarbetare inom arbetsgruppen
- Chefen bör agera som en *förebild*, för att kommunicera ut vad som är önskvärt uppifrån och nedåt.

Sammanfattningsvis går det att utläsa att handlingsstyrning är det mest direkta styrsystemet, resultatstyrning det mest indirekta och social styrning används för att kompensera upp där det behövs.

### 3.2 Mål - en förutsättning för belöning

När företaget fastställer mål menar Svensson (2001) att det samtidigt ställs krav på medarbetarna. Författaren påpekar att en mening med att fastställa mål är att få medarbetarna till att agera på ett sådant sätt att målen uppfylls. Ett resultatmål är relativt enkelt för ledningen att sätta, där författaren exemplifierar en säljares försäljningssumma som ett sådant. Dock menar Anthony & Govindarajan (2007) att hur målen kommuniceras och uppfattas har en påverkan över hur målen fångas upp inom företaget. Författarna påpekar att alla medarbetare tolkar information på olika sätt, vilket kan betyda att målen kan komma att förändras från början till slut. Slutligen poängterar Anthony & Govindarajan (2007) att det är ett större problem för större organisationer, eftersom kommunikationen då sker i flera led.

Enligt Anthony & Govindarajan (2007) har målkongruens uppnåtts när medarbetarens mål överensstämmer med företagets satta mål. Merchant och Van der Stede (2012) påpekar att det är en förutsättning att chefer förstår vad målen innebär, samt att samtliga belönas efter hur väl de har genomfört målen. De påpekar även att det finns beteendemässiga faktorer hos medarbetarna som kan försvåra en målkongruens, vilket istället skapar en målkonflikt. Merchant och Van der Stede (2012) skriver att målkongruensen kan uppnås genom att bland annat använda sig av belöningsystem.

Teorier kring mål kommer att fortsättas att användas i uppsatsen, då måluppfyllnad är en förutsättning för att medarbetarna och butikschefen skall få ta del av belöningsystemet. Därmed är det en förutsättning att mål finns för att ett belöningsystem skall vara användbart (Merchant & Van der Stede, 2012).

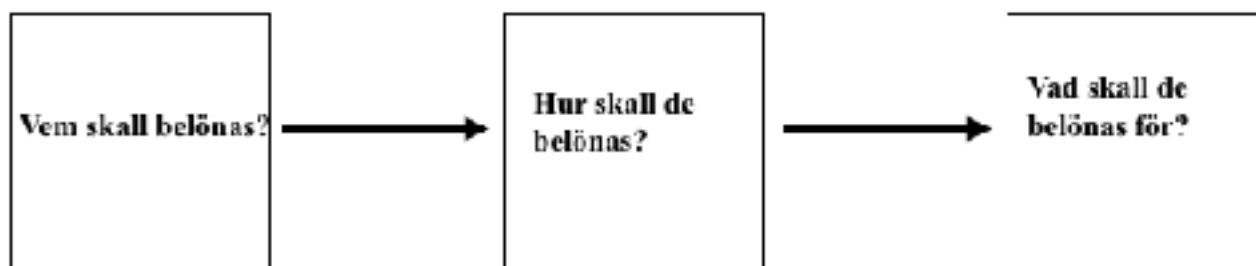
### 3.3 Belöningsystemets syfte

Det finns flertalet olika definitioner om vad belöning och belöningsystem är, och kan omfatta allt ifrån muntlig feedback till ekonomisk kompensation. Merchant och Van der Stede (2012) menar att ett belöningsystem används i syfte att uppmuntra och motivera företagets medarbetare att prestera sitt yttersta, för att uppnå företagets mål. Syftet styrks av Smitt (2002), som skriver att ett belöningsystem är mest fördelaktigt när medarbetarna når målen samtidigt som de uppfattar det som tillfredsställande. Medarbetaren måste dock kunna koppla belöningsystemet till sin egna prestationer och ges möjligheter till att påverka utfallet (Frank, Fredholm och Johansson, 2000). Därav är det avgörande att ledningen har förmågan att kunna utforma ett belöningsystem där prestation kan kopplas till uppfyllande av de bestämda målen (Smitt, 2002).

Enligt Herpen, Praag och Cools (2005) skall en effektiv belöning baseras på tre olika kriterier: *rättvisa, transparens och styrbarhet*. *Rättvisa* innebär att medarbetarnas belöning skall vara rättvis med avseende till den utförda prestationen. Om företagsledningen har en *transparent* kommunikation gällande målen och bestämmelsen av belöningen, skapas en större acceptans till att arbeta mot målen. Gällande *styrbarheten* betonas det att medarbetaren skall ha möjligheter till att påverka sin arbetssituation för att i slutändan upplevas som mer motiverade.

Child (2005) anger även ett antal kriterier gällande medarbetarnas beteenden som finns i samband med ett belöningsystem. Till att börja med är en utav författarnas kriterier att företaget med hjälp utav ett belöningsystem skall kunna förutse medarbetarnas beteenden och på så vis skapa sig en förnämligare kontroll. Ett annat kriterium är att företagsledningen skall försöka belöna de medarbetare som presterar lite mer för företagets skull. Slutligen poängterar författaren att

medarbetarens syn på belöningen ser olika ut beroende hur motiverade de är. Utöver det här poängterar Merchant och Van der Stede (2012) att belöningar kan uppfattas olika beroende på vilken kultur, vilken ålder samt vilken typ av person medarbetaren ser sig själv som.



Figur 2 - Belöningsystemets utformning. Källa: Jacobsen, Thorsvik (2002) sid. 303

### 3.3.1 Individbaserat kontra gruppbaserat belöningsystem

Ett belöningsystem kan antingen vara baserat på individnivå, gruppnivå eller som en kombination av de båda (Arvidsson, 2005). Vad belöningsystemet baserar sig på och vilket sätt som är mest fördelaktigt skiljer sig åt mellan olika företag. Belöningsystemet borde dock omfatta samtliga inom ett företag för att fungera optimalt (Samuelson & Olve, 2008).

Olika författare nämner olika fördelar respektive nackdelar med individuell belöning.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) baseras en individuell belöning på vad den enskilde medarbetaren presterar. Armstrong (2006) menar att huvudidén med att belönas individuellt är att belöningen sker utan att hänsyn tas till vad de övriga medarbetarna inom arbetsgruppen presterat. Paul och Alm (1991) hävdar att individuell belöning kan vara ett bra sätt för att öka arbetsmotivationen, och därav är ofta nyckelpersoner inom företaget belönade individuellt. Argumentet styrks även av Svensson (2001), som menar att medarbetare vars prestationer har en positiv påverkan på företagets resultat bör belönas. Ax, Johansson och Kullvén (2009) poängterar en svårighet som finns med individuell belöning inom en arbetsgrupp. De menar att om belöningen inte baseras på en mätbar prestation, kan resterande medarbetare uppfatta det som att den belönade medarbetaren blir favoriserad och inte blir belönad på grund vad den har presterat. Vidare nämner Jacobsen och Thorsvik (2008) att en nackdel med individbaserad belöning är att det kan leda till konkurrens inom arbetsgruppen, vilket kan påverka samarbetet negativt.

Å andra sidan innebär en gruppbaserad belöning att två eller flera medarbetare mottager belöning när de har uppnått ett gemensamt resultat. Denna typ av belöningsystem används ofta för att öka samhörigheten och samarbetsförmågan i en arbetsgrupp (Reilly, 2003). Ax et al. (2009) belyser också fördelarna med ett gruppbaserat belöningsystem, framförallt med hänsyn till lagandan. Däremot argumenterar de att risken för free-riders skapas när det finns ett gruppbaserat belöningsystem. Detta är även någonting som poängteras av Abrahamsson et. al. (2013), som ifrågasätter gruppbaserad belöning eftersom det tenderar till att skapa free-riders. En ytterligare svårighet gällande det gruppbaseade belöningsystemet är att alla individer motiveras av olika saker, samt att tidigare erfarenheter och behov påverkar hur individen motiveras och presterar (Olive & Samuelsson, 2008).

### 3.3.2 Belöningsformer

En belöning kan ta sig i uttryck på flera olika sätt och baseras på olika saker. Både grunden för belöning och belöningsformen kan se olika ut från företag till företag. Lindmark och Önnevik (2011) skriver att det inte alltid är självklart att veta vad belöningen är och inte är, eftersom det är någonting som kan förekomma i mer eller mindre tydliga former. De skriver att det går att dela in belöningar i följande huvudformer; *monetära, icke-monetära samt psykosociala belöningar*. Enligt författarna är en gemensam nämnare för dessa tre att de skall öka motivationen hos medarbetarna.

#### 3.3.2.1 Monetära belöningar och icke-monetära belöningar

Lindmark och Önnevik (2011) menar att pengar och lön är två typiska former på monetära belöningar. Författarna nämner även att medarbetaren kan belönas genom stegvis bonus, beroende på hur väl medarbetarna har uppnått målen. De menar att i de situationer målen uppnås kan bonusen bli större, eller utebli helt och hållet om de inte nås. Slutligen belyser de att fördelen med bonus är att det ger en tydlig koppling mellan vad som har presterats och vad medarbetaren får i lön. Smith (2002) skriver att en bonus både kan förekomma på individ såväl som gruppnivå, eller i kombination mellan dem.

Å andra sidan är icke-monetära belöningar de belöningar som saknar ett finansiellt värde, och står exempelvis för mer ansvar, befordran och uppmärksamhet (Anthony & Govindarajan, 2007). Lindmark och Önnevik (2011) upplever att de mest uppskattade icke-monetära belöningarna hos medarbetare är feedback, uppskattning och status, vilket många anser är viktigt för att de skall känna sig värdefulla på arbetsplatsen. Författarna hävdar att det här även är den enklaste formen av belöning.

#### 3.3.2.2 Psykosociala belöningar

Lindmark och Önnevik (2011) beskriver de psykosociala belöningarna som den känsla vilken uppstår när en bra prestation har genomförts. De psykosociala belöningarna går i sin tur att dela in två olika grupper; *psykologiska och sociologiska*.

Psykologiska belöningar är enligt Lindmark och Önnevik (2011) de belöningar som skapas själv av individen genom sitt självförtroende, vilket fås genom framgångsrika prestationer. Det krävs att medarbetaren besitter självinsikt om hur den är som individ och fungerar i olika situationer. Ett belöningssystem skall därmed enligt författarna vara utformat så att det både bygger upp självförtroende och självinsikt hos medarbetarna. Exempelvis kan det ske genom beröm, feedback och uppmärksamma bra prestationer.

Lindmark och Önnevik (2011) beskriver att sociologiska belöningar får medarbetare att känna tillhörighet inom arbetsgruppen och att den är delaktig i arbetsgruppens prestationer. De menar att människan är social och vill känna samhörighet till andra. En vanlig situation är att medarbetarna känner större engagemang för arbetsgruppen än vad de känner inför företaget, som är någonting som de hävdar att större företag skall utnyttja. Det är därför chefens ansvar att ha stor kännedom om gruppen och vad de kan prestera.

### 3.4 Förväntansteori

Enligt Lawler och Worley (2006) går förväntansteorin ut på att förklara hur individer motiveras till att uppnå uppsatta mål. Enligt författarna är människa rationell och tänker främst på sina egna handlingar. Följden blir att medarbetaren agerar på ett sådant sätt som gör att dess egna behov och mål uppnås och tillfredsställs. Författarna belyser även att människan har ett framtidsorienterat synsätt, vilket betyder att agerandet sker på ett sätt som vi själva tror kommer leda till en belöning som anses tillfredsställande. Appelbaum och Shapiro (1992) hävdar att medarbetarna kommer att upprepa de beteenden som de tidigare blivit belönade för. Författarna skriver även att det är viktigt att belöna de medarbetare som uppvisar bra prestationer. Annars kan det leda till orättvisa, vilket kan medföra att individerna som tidigare presterar bra börjar prestera sämre. Vidare menar författarna att tidigare prestationer och belöningar kan påverka hur mycket en arbetstagare är villig att anstränga sig och göra sitt yttersta för företaget.

Enligt förväntansteorin kommer de anställda att försöka anstränga sig när de tror att de kan uppnå en viss prestationsnivå samtidigt som de vet att de kommer belönas för det. Här finns det en koppling mellan ansträngning och prestation och även en koppling mellan prestation och belöning. Arbetsgivarna har större inflytande över relationen mellan prestation och belöning eftersom de har en valmöjlighet att utdela belöningar rättvist och konsekvent (Appelbaum & Shapiro, 1992).

### 3.5 Rättviseteori

Child (2005) poängterar att rättvisa är en viktig aspekt att ta hänsyn till gällande belöningar, eftersom medarbetarna genomför en utvärdering kring hur rättvisa deras belöningar är. Rättviseteorin utgår från att medarbetarna vill bli så rättvist behandlade och belönade som möjligt på sin arbetsplats. Teorin utgår inte från vad själva belöningen består av, utan om hur belöningen uppfattas i relation till andra medarbetares prestationer och belöningar.

Teorin förutsätter enligt Appelbaum och Shapiro (1992) att medarbetarna själva är medvetna om vilka prestationer de tillfört, samt att de vet att det är dessa som blir belönade i gengäld. Det här jämförs sedan med vad andra medarbetare presterat och blivit belönade för. Författarna menar att medarbetarna blir rättvist behandlade om två stycken som presterat lika mycket får lika hög belöning, men att orättvisa förekommer om det visar sig att belöningen är lika hög för två individer som presterat olika mycket. Följaktligen kan belöningssystemet medvetet döljas för medarbetarna, av den orsaken att belöningen kan komma att skilja sig åt mellan olika anställda inom ett företag (Olve & Samuelson, 2008).

Katzenback och Smith (1994) menar att en medarbetare kan bli mindre motiverad om den upplever orättvisa angående belöningar. Därav menar Appelbaum och Shapiro (1992) att det är viktigt att företagets belöningssystem är utformat på rätt sätt, vilket innebär att bäst prestation blir mest fördelaktigt belönad. Om detta inte görs menar författarna att belöningssystemet tappar sitt syfte.



## 4. Tidigare forskning

---

*I det här kapitlet presenteras tidigare genomförda studier och artiklar. Dessa studier redogör för hur de personliga angelägenheterna ter sig och vad de består av. Studierna antyder att personliga angelägenheter både kan ses som ett acceptabelt och oacceptabelt beteende, samt mer eller mindre skadliga för organisationen. Det är upp till arbetsgivaren att avgöra acceptansen, vilket innebär att det här beteendet är mer eller mindre accepterat hos olika företag (Karlsson, 2008). Syftet med kapitlet är att skapa en större förståelse samt att ta del av konkretiserade händelser.*

---

### 4.1 D'Abate

---

Enligt en tidigare genomförd studie av D'Abate (2005) redogörs en rad olika uppgifter som en medarbetare utför som kan identifieras som personliga angelägenheter. Framst indikerar studiens resultat på att en medarbetare framförallt ringer personliga samtal, använder internet i personligt syfte samt tar långa och oberättigade raster. En anledning till varför medarbetare utför dessa uppgifter under arbetstid är enligt författaren att det finns en önskan om balans mellan arbete och privatliv. En förklaring till detta är att i dag är arbetstiderna mer flexibla än vad de traditionellt sett har varit. Tidigare var det mer förekommande att arbetet skedde under dagen medan privat-och familjelivet ägde rum under kvällen. Författaren menar att det i större utsträckning inte ser ut så idag, eftersom arbetstiderna sker i större variation.

Resultatet från författarens studiens resultat indikerar även att personliga angelägenheter främst sker på grund av bekvämlighetsskäl, samt att medarbetare anser att de kan hantera både icke-och arbetsrelaterade uppgifter samtidigt. Studiens mindre framkommande resultat visade att medarbetare ägnar sig åt personliga angelägenheter som en belöningsform efter de hade utfört sina arbetsuppgifter, eller när medarbetaren upplever tristess.

I en senare studie gjord av D'Abate och Eddy (2007) tyder resultatet på att den genomsnittliga medarbetaren lägger 6,48 arbetstimmar på att utföra personliga angelägenheter under arbetstid, vilket blir 17% av arbetstiden under en 40 timmarsvecka. Även denna studie antyder att det främst är personliga angelägenheter som sker via teknologi, där hela 3 av 4 fall har teknologi inkluderat. Författarna drar avslutningsvis slutsatsen att genomförandet av personliga angelägenheter under arbetstid är en vanlig företeelse ute bland arbetsplatserna.

### 4.2 Ivarsson och Larsson

---

Ivarsson och Larsson (2012) beskriver i sin studie att personliga angelägenheter är allting av personlig karaktär som en medarbetare utför under arbetstid, vilket inte tillhör medarbetarnas ordinarie arbetsuppgifter. Dessa handlingar sker medvetet och strider således mot organisationens gemensamma normer och vad som anses vara ett acceptabelt beteende. Vidare i studien beskriver författarna att tre huvudområden som den tidigare forskningen främst har behandlat; *Personliga angelägenheter som olydnad, personliga angelägenheter som motstånd samt personliga angelägenheter för att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv.*

**Personliga angelägenheter som olydnad** syftar författarna till det beteende medarbetaren uppvisar vilket går utanför den angivna arbetsbeskrivningen, och upplevs som att medarbetaren medvetet försöker skada organisationen. Författarna betonar att tidigare forskning angående området främst handlat om mer allvarliga företeelser, såsom stölder och trakasserier, men även mer harmlösa handlingar i form av långa raster eller ringa privata samtal. Författarna ställer sig dock kritiska till det här. De argumenterar att tidigare forskare och arbetsgivare är något orealistiska, då de verkar tro att medarbetarna skulle ägna motsvarande tid till att utföra arbetsuppgifter.

**Personliga angelägenheter som motstånd** förklaras som den reaktion vilket kan uppstå hos medarbetaren där den känner sig underordnad, och uppvisar följaktligen motstånd mot företagsledningen. Motståndet kan även uppvisa sig i de situationer där det finns oklarheter kring företagets mål och vad de består av. Författarna argumenterar vidare att motståndet kan bero på naturliga orsaker. Här menar de att personliga angelägenheterna kan tas i bruk när det inte finns tillräckligt med arbetsuppgifter, när medarbetaren upplever att arbetsuppgiften är tung och behöver ta en paus samt att medarbetaren tar igen för obetald arbetad tid. Med grund i ovanstående resonemang påpekar författarna att personliga angelägenheter inte alltid behöver ses som en direkt skadlig motståndshandling.

**Personliga angelägenheter för att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv** sker enligt tidigare forskning till stor del då arbetslivet idag kan vara hektiskt, vilket resulterar i att livspusslet kan bli svårt att få ihop. Författarna redogör för ett antal situationer där privatlivet upplevs som stressigt, vilket resulterar i att vissa medarbetare ibland upplever att de saknar tid till att ringa viktiga samtal eller utföra vissa ärenden efter arbetstid.

Slutligen drar Ivarsson och Larsson (2012) slutsatsen att det inte finns tillräckligt med forskning inom området gällande personliga angelägenheter och vad medarbetare faktiskt gör under arbetstid. De argumenterar för att det inte är säkerställt att personliga angelägenheter enbart är skadligt för företaget, utan att det även kan tänka sig innebära fördelar. En fördel som författarna bland annat nämner är att personliga angelägenheter under arbetstid kan tänkas bidra till välmående.

## 5. Empiri

---

I nedanstående kapitel presenteras resultatet av den data vilket har insamlats via sex stycken anonyma intervjuer med butiksschefer och medarbetare. Respondent A,B och C är butiksschefer medan D,E,F är medarbetare. Detta för att bibehålla respondenternas anonymitet. För att underlätta för läsaren har samtliga intervjuer valts att kategoriseras utifrån förutbestämda teman som återfinns i intervjuguiden. Ytterligare förtydligande har genomförts genom att efter respektive respondentgrupp sammanställa de mest relevanta resultaten i tabellform.

---

### 5.1 Respondent A

Respondent A är i 40-årsåldern och har sammanlagt 15 års arbetslivserfarenhet inom yrket som butikschef. Under dessa år har personen lett arbetsgrupper i olika storlekar och har erfarenheter av belöningsystem på både individ-och gruppnivå.

#### 5.1.1 Belöningsystem

Respondent A arbetar för en butikskedja som är toppstyrd, vilket innebär att målen kommuniceras och fastställs uppifrån via företagsledningen. Målen, vilka respondent A tillsammans med medarbetare arbetar mot, handlar om att nå en förutbestämd veckobudget. Därav kommunicerar respondent A ut målen till medarbetarna genom en kalender där försäljningsbudgeten är angiven. Ytterligare information och de övergripande målen för butiken finns tillgängliga på en anslagstavla i personalutrymmet, eller går igenom under personalmöten. Respondent A berättar att det är viktigt att "samtliga medarbetare skall ha bästa möjliga kännedom om verksamheten och dess mål". Således är det här någonting som respondent A tror kan öka medarbetarnas säljmotivation, då det enligt denne alltid "finns en strävan om att alltid vara bättre".

Företaget använder sig av butikstävlingar, där en eventuell vinst belönar den enskilde butiken och medarbetarna. Respondent A förklarar att tävlingarna främst handlar om att sälja en specifik vara i högsta möjliga antal eller att öka försäljningen procentuellt. Därav anser respondent A att det finns en någorlunda koppling mellan belöningsystemet och företagets mål. Vidare poängterade respondent A att det krävs en vinst i tävlingen för att motta belöning, vilket gör att medarbetarna tydlig vet vad de måste prestera för att bli belönade. Respondent A kunde på grund av det här se förändringar i arbetsprestationer genom butikstävlingarna, då respondent A upplevde att prestationerna blev bättre.

Respondent A menar att det är viktigt att kunna läsa av olika medarbetare för att se vad som driver och motiverar dem. Här betonades det att "alla individer drivs av olika saker", vilket betyder att respondent A måste veta hur den ska agera för att vara tillmötesgående för respektive medarbetare. "Får man bara reda på vad problemet är det lätt att lösa det". Respondent A exemplifierar det här som "om en medarbetare enbart drivs av pengar bör den tänka efter vilken kedja den jobbar på, då inte alla erbjuder detta".

Respondent A berättar att belöningsystemet i störst utsträckning är gruppbaserad, eftersom butikstävlingarnas vinst vanligen tillfaller hela arbetsgruppen. Företaget arbetar med alla typer av belöningar i form av biobiljetter, enbart beröm eller trivselpengar som skall användas för gemensamma aktiviteter. Respondent A föredrar personligen trivselpengar, eftersom dessa används

till gemensamma aktiviteter, vilket stärker teamkänslan. Respondent A använder sig även av psykosociala belöningar internt. Här betonas det att det är viktigt att fokusera på det positiva som händer genom att informera och lämna feedback när medarbetarna har gjort något bra.

Respondent A menar att styrkorna med ett gruppbaserat belöningssystem är att det skapar en större teamkänsla och bättre laganda, vilket tror sig vara syftet med att företaget använder sig av det. En nackdel som respondent A dock uppgav är att alla inom arbetsgruppen kan ha olika intressen samt att de inte motiveras av samma saker. Det här är någonting som enligt respondent A gör att det är svårt att få samtliga medarbetare lika mycket engagerade. Respondent A uppgav sammanfattningsvis ändå att ett gruppbaserade belöningar är att föredra, eftersom hela arbetsgruppen gynnas.

Trots att belöningssystemet främst är gruppbaserat förekommer det dock att tävlingarna ibland sker på individnivå, vilket innebär att en enskild säljare inom arbetsgruppen belönas. Respondent A exemplifierar att det kanske via ”högst försäljning under månaden eller högst försäljningsbelopp på ett kvitto”. Respondent A menar att möjligheten till att ibland belönas individuellt är ett bra sätt att motivera de medarbetarna som inte motiveras av gruppbaserade belöningar. Här lyfter respondent A igen fram att ”*alla individer motiveras av olika saker. Själv motiveras jag inte av att bli belönad monetärt eller få beröm för min individuella insats. Jag drivs mer av att vi har ett bra samarbete inom arbetsgruppen och att vi alla hjälps åt*”.

Vidare berättar respondent A att det har förekommit tillfällen där vinsten från en tävling inte räckt till samtliga inom arbetsgruppen. Respondent A utvecklade en händelse där butiken vunnit en butikstävling och skulle bli belönade genom biobiljetter. Samtliga medarbetare hade arbetat inom den aktuella tävlingsperioden, trots detta stämde antalet biobiljetter inte överens med antal medarbetare. Respondent A valde följaktligen att ta kontakt med företagsledningen för att undersöka om det hade blivit något fel, men fick svaret att de hade fått så många som de skulle. Enligt respondent A menade ledningen att de inte hade angivit att samtliga medarbetare inom butiken skulle få en varsin biobiljett, utan att vinsten berörde ett visst antal biobiljetter. Det här är någonting som respondent A såg som orättvist och bristfälligt, eftersom ”om vinsten är gruppbaserad och då skall den räcka till samtliga”. Respondent A hanterade situationen genom att försöka vara så rättvis som möjligt, genom att ge biobiljetter till de säljare som arbetat mest eller har haft högst försäljning. En åsikt som vidare fanns var att ett sådant agerande från ledningens sida kunde leda till att arbetsgruppen vid nästa butikstävling inte presterar sitt bästa, då de upplever en viss osäkerhet om de kommer bli belönade eller inte.

När vi frågade om respondent A kunde beskriva vad en free-rider är får vi beskrivningen att det är ”en medarbetare som inte ställer upp för de övriga i arbetsgruppen, tar långa raster, håller sig undan eller bara glider med på andras prestationer”. Respondent A hanterar det här beteendet genom att hänvisa till de policys som finns, som berör hur en medarbetare skall agera och bete sig under arbetstid. Respondent A nämnde även att en free-rider är någon som hör av sig uppåt till ledningen för att kritisera de övriga medarbetarna i butiken, för att själv framställa sig som bättre. Det här är någonting som respondent A upplever som ett negativt beteende, och är därmed ett beteende som inte är bra för företaget. Vidare under samtalet uttalade respondent A dock själv att den är en free-rider, och vidareutvecklar det som ”jag gillar inte att ha ansvar och delegerar istället ut arbetsuppgifter till mina medarbetare för att jag inte ska behöva utföra de”.

Slutligen berättar respondent A att denne inte får någon specifik belöning som butikschef, och inte heller någon bonus. Dock framkom det att samtliga butikschefer inom kedjan åker på konferens om de uppnår vissa försäljningsmål, vilket kan ses som en belöning. Respondent A berättade att den nyligen hölls på ett spahotell, där både middagar och behandlingar inkluderades.

### **5.1.2 Personliga angelägenheter**

Respondent A berättar att en viss grad av personliga angelägenheter är tillåtet, där mobil och internetanvändning nämns, *”så länge medarbetare sköter det varsamt och inte låter det gå före övriga arbetsysslor”*. Respondent A belyste även att samtliga har rätt till några minuters rast varje timme, vilket anses som ett bra tillfälle att använda sin mobiltelefon. I sin helhet menade respondent A att hantering av personliga angelägenheter under arbetstid anses som oacceptabelt. Här berättar dock respondent A om medarbetaren har förvarnat att den inväntar ett viktigt samtal, är det okej att förvara mobilen lättillgänglig för att kunna besvara det. Respondent A betonade att *”det är viktigt att kunna balansera sitt privatliv mot arbetslivet”*, vilket styrker det som även nämns i företagets policy att *”anställda skall kunna kombinera arbetslivet med familjeliv och fritid”*.

Respondent A berättar sedan att det finns en pärm tillgänglig för samtliga medarbetare, innehållande viktig information om företaget och butikens regler och förhållningssätt. Pärmerna innehåller ett avsnitt om vilka policys som förekommer inom företaget, där det bland annat finns en gällande användning av internet. Policyn uppger bland annat att *”det är tillåtet med privat internetanvändning på vår arbetsplats under förutsättning att det kan ske med hänsyn till ditt arbete. Dock skall det ske mycket sparsamt och med gott omdöme. Vid missbruk eller misstanke om missbruk kan kontroller av användningen komma att genomföras. I förlängningen kan anställningen komma att ifrågasättas”*. Respondent A upplever policyn som något bra att stödja sig på samtidigt som den är lätt att hänvisa medarbetarna till.

Slutligen trodde respondent A att belöning kan ha en påverkan på det här beteendet. Respondent A upplevde att när butiken har en pågående tävling kunde denne se förändringar hos medarbetaren, då dem blev mer fokuserade och *”ger det där lilla extra”*.

## **5.2 Respondent B**

Respondent B är i 30-årsåldern och har arbetat som butikschef i fem år. Respondent B har erfarenhet av att leda olika stora arbetsgrupper, samt erfarenheter av belöningsystem på både individ- och gruppnivå.

### **5.2.1 Belöningsystem**

Respondent B arbetar i ett företag som är toppstyrt, vilket betyder att det finns ett huvudkontor som sätter försäljningsmål till de enskilda butikerna. Målen handlar främst om att uppnå en budgeterad försäljning eller högre. Respondent B berättar att de dock själva får formulera mindre mål i butiken, men att dessa i sin tur måste godkännas av ledningen.

Respondent B kommunicerar ut de övergripande målen till medarbetarna genom periodvisa personalmöten, som äger rum efter att budgeten för den aktuella perioden är fastställd. Där förmedlar respondent B vad som förväntas av butiken och vilka förändringar som skett eller kommer att ske. Eftersom butiken är indelad i olika avdelningar förmedlar även avdelningsansvariga vad som förväntas från respektive avdelning. Kommunikation kring de kortsiktiga målen förmedlas istället på daglig basis under ett frukostmöte. Där går de bland annat

igenom gårdagens försäljning och/eller vilka akuta åtgärder som måste tas i butiken samt dagens mål. Enligt respondent B finns det däremot inte någon koppling mellan företagets mål och belöningssystem. Respondent B hävdar att de istället arbetar med butikstävlingar som företaget sätter upp för att de vill förbättra någonting eller öka engagemanget hos medarbetarna, inte för att nå målen. Respondent B exemplifierar en butikstävling som "månadens produkt".

För att förmedla och kommunicera ut belöningssystemets innebörd till medarbetarna, skickas ett mail ut till samtliga medarbetare om respektive tävling. Mailet innehåller tävlingens utformning, hur de bedöms och vad det blir för belöning vid vinst. För att förtydliga sätter respondent B upp informationen på en anslagstavla i personalutrymmet, vilket medarbetarna uppmanas att signera efter de tagit del av informationen.

I dagsläget använder företaget enbart ett gruppbaserat belöningssystem. Syftet med att ha ett gruppbaserat belöningssystem tror respondent B beror på att arbetsgruppen stärks, eftersom det gynnar samtliga och att de jobbar mot samma mål. "I och med att vi jobbar i en grupp blir alla delaktiga, till skillnad från när individuell belöning där man enbart kämpar för sig själv". Respondent B anser att gruppbaserad belöning är rättvist och "kan inte komma på specifika grunder till att det inte skulle vara det". Respondent B berättade att belöningssystemet har förändrats under dennes tid inom företaget. Till en början var det individbaserade belöningar, men det var någonting som ansågs vara svårbedömt samt svårt att kontrollera. Det var även svårt att genomföra en rättvis bedömning. Respondent B förklarade att "de som stod i kassorna i slutändan fick mest belöning, eftersom försäljningen hamnade på deras kassainlogg och då såg det ut som att de sålt mest, när det i själva verket är de på golvet som har drivit igenom försäljningen". Respondent B bekräftade därmed att det gamla systemet var orättvist, vilket tror sig var en av anledningarna till att de bytte sitt belöningssystem. Respondent B upplevde att medarbetarna uppfattar belöningssystemet som mer motiverande idag när det har förändrats och blivit mer rättvist. Vidare framkom det att det inte fanns några möjligheter att belöna individuellt trots att belöningssystemet idag är gruppbaserat.

En nackdel som respondent B antydde med att ha ett gruppbaserat belöningssystem var att få samtliga medarbetare att känna sig tillräckligt tävlingsinriktade. Då menade respondent B att "för att få samtliga att göra sitt jobb måste målen upprepas och uppföljning över hur det har gått ges". Respondent B svarade även att det gäller att prata om hur viktigt det är för företaget med måluppfyllelse, dock är det inte alltid alla som tar till sig informationen ändå. Samtalet fördes sedan in på vilka åsikter respondent B har om free-riders inom en arbetsgrupp. En free-rider enligt respondent B är någon som "glider med och inte är delaktig i saker". Personen menar att en free-rider "lyfter tid", som enligt respondent B innebär att medarbetaren går till jobbet för att vänta ut tiden tills den skall få gå hem. En free-rider har även "en taskig attityd mot vad som skall göras" som i sin tur kan gå ut över andra i gruppen. Respondent B betonar att det är jobbigt när en free-rider skapar irritation bland de övriga inom arbetsgruppen för att denne medarbetaren inte gör vad den ska. För att hantera och motverka free-riders arbetar respondent B med samtal när indikationer ges om att en medarbetare uppvisar sådant beteende. Under samtalet diskuterar respondent B och medarbetaren om bakomliggande orsaker, och undersöker om medarbetaren är medveten om sitt beteende eller inte.

Den formen av belöning som företaget huvudsakligen använder sig av är monetära belöningar, i form av trivselpengar som butiken använder till gemensam aktivitet. Respondent B uppger att det inte förekommer några belöningar i form av utbildningar eller andra förmåner. Vidare framkom det dock att respondent B försöker att berömma och lämna feedback i den utsträckning det går.

Respondent B anser dock att belöningen inte har en betydande roll i det stora hela, utan att det är ”tävlingen i sig som räknas”. Belöningen blir i dennes mening ”grädden på moset” och ett konkret bevis på bra prestationer. Tävlingarna tror sig även bidra positivt till lagandan. Att arbetsprestationer är något som förbättras i och med belöningar är något respondent B märkt av. Respondent B beskrev att det upplevs ge ett högre fokus på produkterna som skall säljas när det är tävling om det.

Respondent B blir belönad monetärt på årsbasis som butikschef genom en bonus, som kräver att butiken har uppnått budgeterad försäljning. Respondent B anger dock att det inte är något som skapar ytterligare motivation för denne, och således inte får respondent B att prestera bättre för att mottaga bonusen. Slutligen framkom det att respondent B således aldrig har nått målen som krävs för att få bonusen.

### **5.2.2 Personliga angelägenheter**

Respondent B menar att det har förekommit att medarbetarna tar hand om sina personliga angelägenheter under arbetstid. Respondent B förklarar att det främst sker när det har varit ett fåtal kunder inne i butiken och att det oftast handlar om att medarbetarna tar fram sina mobiltelefoner. Att det har hänt under arbetstid tror respondent B beror på att de sett andra medarbetare göra samma sak och följaktligen tänkt att de själva också kan göra det, något som respondent B menar ”leder till att *dåligt beteende* skapas generellt i hela kedjan”. Det här är något som Respondent B inte anser som acceptabelt, om det inte visar sig vara viktiga samtal, exempelvis ”läkarsamtal eller samtal från sitt sjuka barn”. Det här är någonting som dock föredras om det nämns i samband när medarbetaren börjar för dagen.

För att motverka och hantera att medarbetarna hanterat sina personliga angelägenheter under arbetstid har respondent B samtal med samtliga medarbetare. Respondent B berättar att de inte har några tydliga policys som de följer och tar hjälp av i sådana lägen. En anledning till varför det saknas är för att respondent B anser att det är en självklarhet att bland annat mobilen inte skall användas under arbetstid. Därav har respondent B inte själv formulerat några policys. Avslutningsvis kan inte respondent B märka någon skillnad på användningen av personliga angelägenheter om det rådde butikstävling eller inte, och kan således inte avgöra om det här beteendet förbättras eller försämras när det råder belöning.

## **5.3 Respondent C**

Respondent C är i 20-årsåldern och har arbetat som butikschef i sex månader. Respondent C har enbart erfarenheter att leda en arbetsgrupp som grundligen använder sig av ett gruppbaserat belöningsystem.

### **5.3.1 Belöningsystem**

Respondent C arbetar för en butik som är toppstyrd, där företagsledningen formulerar både mål och fastställer budget. Respondent C förklarar att målen framförallt är fastställda på dagsbasis, vilket baseras på föregående års försäljning med ett tillagt vinstpåslag. Det tror sig bero på att ledningen har en strävan om att butiken skall nå en högre försäljning och tillväxt.

Målen kommuniceras ut till medarbetarna genom en mobilapplikation, där varje butik och medarbetare kan se dagsbudget respektive veckobudget. Då företaget tillämpar bonusar på månadsbasis som en del av belöningsystemet, kommuniceras även bonusstegen ut via

applikationen. Med bonusstege menar respondent C ”hur mycket ytterligare butiken måste sälja för att uppnå en högre bonusnivå”. På så vis poängterar respondent C att samtliga medarbetare kan se vad de förväntas prestera för att nå bonusen och bli belönade. Respondent C tycker även att det är ett lättillgängligt sätt för medarbetarna att själva kunna se vad som förväntas av dem. Utöver det här brukar respondent C anordna personalmöten, för att ytterligare informera om exempelvis kommande butikstävlingar. Enligt respondent C är belöningssystemet kopplat till företagets mål, eftersom ”det alltid i slutändan handlar om *försäljning och goda resultat*”. Däremot kunde inte respondent C svara på frågan om arbetsprestationerna och beteenden förbättras i samband med belöningar, eftersom de har möjlighet till bonus varje månad och vilket därmed gjorde frågan svårbesvarad för respondent C.

Syftet med företagets belöningssystem är enligt respondent C att ”motivera försäljningen”, vilket betyder att medarbetarna motiveras till att prestera mer. Respondent C förklarar att belöningssystemet främst består av en bonus som adderas på månadslönen. Bonusen utgår från ett stegsystem, vilket betyder att bonusens storlek baseras på hur mycket försäljningen procentuellt har ökat jämfört med föregående år. Samtliga medarbetare får lika mycket bonus inom den berörda butiken, oavsett om medarbetaren har varit ledig eller arbetat. Detta är någonting som respondent C uppfattar som ”bra och rättvist”. Tanken med att ha den här formen av belöningssystem är enligt respondent C ”för att motivera försäljningen, vilket gör att alla säljer mer”.

Förutom bonus blir butiken belönad genom säljtävlingar. Tävlingarna kommer främst från leverantörerna till butiken, och kan exempelvis innebära att butiken skall sälja mest av deras produkter. Respondent C berättar att vinsterna kan omfatta allt från resor till klädesplagg. Ett ytterligare sätt som respondent C och medarbetarna kan bli belönade genom är att de ibland erbjuds utbildning från de olika leverantörerna, vilket kan ses som en förmån. Dock får inte alla medarbetare delta på utbildningen, utan respondent C får välja ut de medarbetare som får möjligheten att åka. På så sätt menar respondent C att det skapas en större ansvarskänsla hos medarbetarna, och respondent C får möjlighet att belöna de som ”förtjänar de mest”. Utöver det här brukar respondent C och företagsledningen kommunicera ut feedback och beröm för väl genomförda prestationer. Här redogjorde respondent C att de främst brukar använda sig av konstruktiv kritik och belysa det som är positivt framför det negativa.

Respondent C berättar att det inte finns möjligheter till att bli belönad individuellt inom företaget. Dock framkom det att leverantörerna till butiken kan sätta upp individuella tävlingar på medarbetarnivå, vilket inte har någon direkt koppling till företagets belöningssystem. Således innebär det att det finns möjligheter för individuell belöning men det är ingenting som är bestämt av företagsledningen. Vidare betonar respondent C att denne föredrar en gruppbaserad belöning framför en individuell, eftersom ”hela arbetsgruppen blir *mer motiverad* och hela *gruppen gynnas* samtidigt som det skapar extra motivation till att prestera bra eftersom det förutsätter att alla gör sitt bästa”.

Respondent C kunde inte nämna någon konkret nackdel som fanns med företagets belöningssystem. Det som dock kom på tal var att det kunde leda till konkurrens bland medarbetarna de gånger leverantörerna anordnar tävlingar på individnivå. Då kan vissa medarbetare uppleva att det är orättvist när vissa får arbeta mer än andra. För att kompensera upp svagheterna brukar respondent C försöka att ställa sig positiv och glad, då denne menar att ett sådant beteende smittar av sig. Däremot har inte respondent C varit med om en situation där en medarbetare väljer att inte prestera sitt bästa, trots att de blir belönade som grupp. Således innebär det här att respondent C inte har



problem med free-riders i sin arbetsstyrka. Enligt respondent C är en free-rider en medarbetare som bara ”glider med och väljer den enkla vägen för att nå sin belöning”. Här betonas det att det blir ett stort problem om samtliga medarbetare har den här inställningen, eftersom det leder till att målet aldrig blir uppfyllt. Här berättar respondent C att ”det finns *tydliga rutiner* för vad som skall göras i butiken och hur de skall bete sig för att vara en bra säljare, men det finns alltid medarbetare som inte presterar lika mycket”. Respondent C tror att användningen av belöningssystemet kunde styra medarbetarnas beteende i rätt riktning, det här med grund i att personen inte trodde att någon av medarbetarna vill förstöra för varandra.

Enligt respondent C finns det extra belöningar som butikschef, som tar form framförallt i extra bonusar. Företaget försöker alltid att motivera butikschefen till att göra ett bra jobb och att eftersträva att denna är tillfredsställd. Således påpekar även respondent C att ”jag sätter *min egna vinning först*”, eftersom det från dennes sida alltid är önskvärt och motiverande att få en högre bonus. Respondenten berättar att denne upplever att de övriga medarbetarna inte uppfattar bonusen lika motiverande som denne gör, och tror att medarbetarna mer motiveras av att vinna tävlingarna i sig. På grund av det här brukar respondent C motivera och se till att medarbetarna är pålästa om hur mycket de förväntas att sälja, för att respondent C ska uppnå mer bonus i slutändan.

### 5.3.2 Personliga angelägenheter

När det gäller hur medarbetarna hanterar sina personliga angelägenheter under arbetstid berättar respondent C att det förekom, men inte var accepterbart från dennes sida. Respondent C berättade att de inte har några formulerade policys gällande mobil-och datoranvändning, utan var någonting som förmedlades internt i butiken. Respondent C uttryckte att ”svara på ett sms ibland är okej, så länge de sköter det snyggt”. Dock berättar denne att det förekommer att den själv håller på med sin mobiltelefon i butiken ibland, vilket kan signalera att det är okej till de övriga medarbetarna. Vidare berättar respondent C att denne haft problem med tidigare medarbetare gällande detta, vilket i några lägen ledde till bråk i butiken. Respondent C berättade att det främst handlade om att medarbetarna agerat som den ville, och hävdade att det var okej eftersom medarbetaren ansåg sig bete sig likadant som respondent C. Oftast berörde det situationer där mobiltelefonen använts trots att det var kunder inne i butiken. Respondent C hävdade att ”när jag håller på med min mobiltelefon i butiken är det oftast jobbrelaterat, eller så säger jag att det är det”.

För att hantera de situationer där medarbetaren uppvisar ett beteende som inte är önskvärt, brukar respondent C använda sig mycket av så mycket samtal som det bara går. Under dessa samtal läggs fokus på återkoppling och feedback, där ros alltid kommer före ris. ”Viktigt att ha mötena nära varandra eftersom uppföljningssamtal är a och o”.

|                                | <b>Respondent A</b>                     | <b>Respondent B</b>              | <b>Respondent C</b>               |
|--------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Hur fastställs målen?</b>   | Via företagsledningen                   | Via företagsledningen            | Via företagsledningen             |
| <b>Hur kommuniceras målen?</b> | Genom en kalender, anslagstavla & möten | Genom mail, anslagstavla & möten | Genom en mobilapplikation & möten |

|   |  |                                |  |
|---|--|--------------------------------|--|
| <b>Är belöningsystemet kopplat till målen?</b>                                | Ja                                       | Nej                            | Ja                                       |
| <b>Belöningsystemets syfte?</b>   | Skapa större teamkänsla                  | Förbättrade arbetsprestationer | Styrning av medarbetarnas beteende       |
| <b>Grund för belöning?</b>  | Butikstävling                            | Butikstävling                  | Butikstävling                            |
| <b>Form av belöning?</b>  | Monetära, icke-monetära och psykosociala | Monetära & psykosociala        | Monetära, icke-monetära och psykosociala |
| <b>Individ- eller gruppbaserat belöningsystem?</b>                            | Främst gruppbaserat                      | Enbart gruppbaserat            | Främst gruppbaserat                      |
| <b>Möjlighet till individuell belöning?</b>                                   | Ja, i form av enskilda säljtävlingar     | Nej                            | Ja, via leverantör arrangerade tävlingar |
| <b>Finns separat belöningsystem för butikschefen?</b>                         | Ja                                       | Ja                             | Ja                                       |
| <b>Anses belöningsystemet rättvist?</b>                                       | Ja                                       | Ja                             | Ja                                       |
| <b>Syn på personliga angelägenheter</b>                                       | Acceptabelt                              | Oacceptabelt                   | Oacceptabelt                             |
| <b>Hur hanteras det oönskade beteendet?</b>                                   | Med hjälp av policys                     | Genom samtal                   | Genom samtal                             |
| <b>Finns det koppling mellan belöningsystemet och det oönskade beteendet?</b> | Kunde se förändringar i beteendet        | Nej                            | Nej                                      |

*Tabell 1 - Sammanställning av datainsamlingen från butikscheferna. Tabellen visar de mest relevanta resultaten från vardera respondent.*

## 5.4 Respondent D

Respondent D är i 30-årsåldern och har arbetat inom det aktuella företaget i fem år. Respondent D kan både bli belönad på individnivå och gruppnivå.

### 5.4.1 Belöningsystem

Respondent D är medveten om vilka mål företaget har och anser att dessa kommuniceras ut tydligt. Respondent D berättar att företagets mål främst kommuniceras ut genom rapporter, där samtliga medarbetare kan ta del av ekonomiska situationer och förutsättningar. I samband med detta anser även respondent D att det framkommer tydligt vad som krävs för att bli belönad, då rapporterna visar hur långt kvar det är tills målet är uppnått. Respondent D tror att syftet med belöningsystemet är till för att uppfylla de ekonomiska målen, exempelvis att klara en budgeterad månadsförsäljning. Därför upplever respondent D att varje medarbetares prestationer har en påverkan till om målen uppfylls eller inte. Respondent D menar även att ”det är viktigt att bli belönad för utfört arbete”, och såg det därför som ett personligt mål att bli belönad. Respondent D anser även att belöningsystemet är rättvist då det är starkt förknippat till medarbetarens arbetstimmar. ”Ju mer du arbetat, ju mer bonus får du”. Med detta menar respondent D att medarbetarna mottar en högre summa i bonus baserat på hur många arbetstimmar de har utfört. Med grund i ovanstående argumenterar respondent D för att individuella belöningar är att föredra, då denna person upplever det som mest rättvist. Däremot upplever respondent D att belöningen är ”snål med hänsyn till prestationen” och anser därför att ”belöningen sätter mer press än skapar motivation”.

Respondent D anser, till skillnad från företagets monetära belöningsystem, att icke-monetära belöningar är att föredra. Detta då denna person anser att den här formen av individuell belöning passar bättre och ger ”en annan frihet på arbetet”. Med detta menar respondent D att icke-monetära belöningar i form av mer ansvar och utbildning skapar en motiverande frihetskänsla på arbetsplatsen. Därav upplever inte respondent D företagets belöningsystem som motiverande, och anser därför inte heller att dess arbetsprestationer blir bättre i samband med tävlingar och belöning. ”Snarare att prestationen blir sämre på grund av pressen”. Däremot förklarar respondent D att den aldrig medvetet har uppvisat sämre arbetsprestationer då den vet att belöningen kommer att delges, på grund av andra medarbetares prestationer.

### 5.4.1 Personliga angelägenheter

Respondent D är inte medveten om företaget har skrivna policys eller inte angående personliga angelägenheter under arbetstid. Dock berättar respondent D att det är någonting som kommuniceras ut via personalmöten och daglig kommunikation i butiken. Respondent D förklarar att det finns utrymme under arbetstid att ta hand om sina personliga angelägenheter, men detta är någonting som enligt denna enbart görs under rasten. Personligen anser respondent D att ”det är avkopplande att enbart kolla mobilen under rasten, då det möjliggör att enbart fokusera på arbetet under övrig tid”. Ovan nämnt berättar respondent D att belöningsystemet och butikstävlingarna inte upplevs som motiverande, och att personen i fråga enbart kollar sin mobiltelefon under rasten. Med hänsyn till detta tillfaller cirka 30 minuter av arbetstiden till de personliga angelägenheterna, och görs för att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv. Dock har det förekommit enstaka gånger att respondent D har utfört personliga angelägenheter vid de tillfällen personen har upplevt att arbetsuppgifterna är utförda. Respondent D förklarar slutligen beteendet och ställningstagandet till detta inte förändras under ett rådande belöningsstillfälle, utan hanteringen ser likadan ut oavsett.

## 5.5 Respondent E

Respondent E är i 20-årsåldern och har arbetet inom det aktuella företaget i ungefär ett år. Respondent E kan både bli belönad på individnivå och gruppnivå.

### 5.5.1 Belöningsystem

Respondent E upplever att företagets mål kommuniceras ut till medarbetarna tydligt och konkret. Det här genom att butikschefen vid samtliga tillfällen berättar om såväl företagets mål som medarbetarens enskilda mål. När respondent E får frågan om denne är medveten om vad som krävs för att bli belönad ges svaret ”jag ska kunna samarbeta med mina kollegor på ett bra sätt och se till att bidra till en bra försäljning”. Således har respondent E som enskilt mål att bidra till högre försäljning. Respondent E har uppfattat att användningen av belöningsystem från företagets sida är för att skapa mer motivation hos de anställda, vilket betyder att respondent E upplever att belöningar är motiverande. Respondent E upplevde även att dennes arbetsprestationer förbättrades i samband med belöning. Vidare framkom det att respondent E uppnådde högst grad av motivation vid de tillfällen belöningen var av monetär form, och skapade således högre motivation ”till att vilja arbeta hårdare”. Ovanstående var även någonting som gick att applicera på individuella belöningar, då respondent E upplevde det som mest rättvist ”för det arbetet jag gör”. Det framkom här att respondent E har reagerat på en händelse som uppfattades som orättvis, vilket var en situation där respondent E upplevde att den hade ”jobbat hårdare jämförelsevis med vissa kollegor”. Respondent E tror dock inte att det här är något som påverkat arbetsprestationerna vid senare skede. Respondent E tror däremot att prestationerna hade försämrats om orättvisan upplevdes ett flertal gånger. Respondent E anser även att prestationerna inte blir sämre i de situationer gruppbelöning förekommer, trots att denna person föredrar individuella belöningar. Dock påpekar respondent E att det är viktigt att arbetsgruppen vid somliga tillfällen ”genomför gemensamma aktiviteter”, för att på så vis förbättra arbetsrelationerna. Respondent E exemplifierar att det är någonting som händer när ”vi har trivselpengar eller om chefen tycker vi har gjort ett bra jobb”.

### 5.5.2 Personliga angelägenheter

När det gäller de personliga angelägenheter under arbetstid menar respondent E att denne är medveten om vilka beteenden som är önskvärda från företaget. Personen berättade att det finns policys i det aktuella personalutrymmet bland annat gällande hur medarbetarna ska bete sig mot kunder respektive kollegor. Något som framkommer via informationen är att medarbetaren inte får använda sin mobiltelefon ute i butiken. Därav menar respondent E att det ”inte finns utrymme för personliga angelägenheter under arbetstid, utan det är någonting jag får ta hand om under min rast”. Respondent E uppgav dock att det förekommit tillfällen då denne har kollat på sin mobiltelefon utanför avsatt tid för rast. Detta då personen i fråga upplevt att denna inte hade någonting att göra eller ”om man väntat på ett viktigt sms”.

Då respondent E är begränsad till att utföra dessa handlingar under arbetstid, ägnas uppskattningsvis en timme av arbetstiden till det. Begränsningen leder även till att personen inte utför dessa handlingar i mindre grad när det råder butikstävling. En åsikt som här kom fram var att ”Jag presterar inte jättebra under press så tycker inte om tävlingar på jobbet. Jag vet att jag blir belönad om jag sköter mig och är bra på mitt jobb”.

## 5.6 Respondent F

Respondent F är i 30-årsåldern och har arbetat inom det aktuella företaget i åtta månader. Respondent F har erfarenheter av att både bli belönad på individ - och gruppnivå.

### 5.6.1 Belöningsystem

Respondent F berättar att företagets mål kommuniceras ut tydligt från företagets chefer, främst genom olika möten och via informationsbrev. ”Det handlar alltid om försäljning och bra resultat”. Dock upplever respondent F att kommunikationen för vad som gäller för att bli belönad är något bristfällig. Här menar respondent F att ”belönad i form av fina ord så räcker det att göra ett bra jobb och inte ligga på latsidan”. Vet inte vad som krävs för exempelvis högre lön men vet vad som krävs för att bli belönad för specifika prestationer”. Respondent F hade åsikter om att belöningar ”både är bra och dåligt. Kan skapa otrygga medarbetare och några aldrig lyckas få belöning medan andra får det ofta. Kan nog skapa osämja i en arbetsgrupp. Därav föredrar jag gruppbaseade belöningar och enskilt i lönekuvertet”. När respondent F blir belönad föredrar denna person främst att det sker genom icke-monetära belöningar, då personen ifråga värdesätter utbildning som leder till mer ansvar. I slutändan menar dock respondent F att det här är någonting som således bidrar till löneökning. Däremot upplever inte respondent F att dennes arbetsprestationer förbättras i samband med belöning, då personen upplever att ”jag jobbar alltid hårt, men skönt att veta att man gör rätt”. Därav har inte heller respondent F presterat sämre när de blir belönade som grupp. Vidare i samtalet framkommer det att respondent F inte var medveten om att företaget använder sig av ett belöningsystem och vad innebörden av det är. Med hänsyn till ovanstående var det därav svårt för respondent F att således ha en åsikt om belöningsystemets syfte och rättvisa. Respondent F hade dock åsikt om att det var viktigt att belöningen var rättvis, för att minska andelen otrygga medarbetare.

### 5.6.2 Personliga angelägenheter

Respondent F berättar att det finns riktlinjer angående vilket beteende som är önskvärt och hur de bör agera gentemot kunder och medarbetare. Dessa går igenom och upprepas under personalmöten för att påminna de anställda. Respondent F berättar att företaget tillåter en viss grad av personliga angelägenheter under arbetstid, ifall det finns utrymme för det i verksamheten. I sådana lägen gäller det även att handlingen är väsentlig och viktig för medarbetare, exempelvis ett viktigt samtal eller dylikt. Vidare menar respondent F att ”under rast har jag inte betalt och får således disponera den tiden hur jag vill. Hade varit inhumant att inte få bruka sin telefon under raster. Detsamma gäller att inte få möjligheten att invänta ett viktigt samtal”. Således innebär det att respondent F tillägnar mellan 0-60 minuter av sin arbetstid till att utföra sådana handlingar, med hänsyn till rastens längd under det aktuella arbetspasset. Slutligen menar respondent F att den personligen alltid agerar på samma sätt, vilket betyder att dessa handlingar genomförs i lika stor utsträckning oavsett om det råder belöningsstillfälle eller inte.

|                                | <b>Respondent D</b> | <b>Respondent E</b> | <b>Respondent F</b>            |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|
| <b>Hur kommuniceras målen?</b> | Genom rapporter     | Muntligt            | Via möten och informationsbrev |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Vet du vad som krävs för att bli belönad?</b>                              | Ja   | Ja   | Ja, men något bristfälligt  |
| <b>Belöningsystemets syfte?</b>   | Uppfylla målen   | Skapa motivation   | -   |
| <b>Anses belöningsystemet rättvist?</b>                                       | Ja   | Ja, har dock varit med om orättvisa  | -   |
| <b>Föredras individ- eller gruppbaserad belöning?</b>                         | Individuell  | Individuell  | Gruppbaserat  |
| <b>Vilken belöningsform föredras?</b>   | Icke-monetära  | Monetära   | Icke-monetära & psykosociala, som i sin tur leder till löneökning |
| <b>Förbättring av arbetsprestation i samband med belöning?</b>                | Nej  | Ja   | Nej   |
| <b>Free-rider?</b>  | Nej  | Nej  | Nej   |
| <b>Finns skrivna policys gällande hantering av personliga angelägenheter?</b> | Nej, kommuniceras ut muntligt  | Ja   | Nej, kommuniceras ut muntligt                                     |
| <b>Hanteras personliga angelägenheter under arbetstid?</b>                    | Nej, enbart under befogad rasttid.   | Nej, enbart under befogad rasttid.   | Nej, enbart under befogad rasttid.                                |
| <b>Varför hanteras personliga angelägenheter under arbetstid?</b>             | För att skapa balans mellan privat-och arbetsliv, eller när arbetsuppgifterna är utförda | För att skapa balans mellan privat-och arbetsliv, eller när arbetsuppgifterna är utförda | För att skapa balans mellan privat-och arbetsliv                  |
| <b>Förbättras beteendet när det råder belöningsstillfälle?</b>                | Oförändrat.  | Oförändrat.  | Oförändrat.   |

Tabell 2 - Sammanställning av datainsamlingen från medarbetarna. Tabellen visar de mest relevanta resultaten från vardera respondent.

## 6. Analys

---

*I kapitlet ställs uppsatsens teoretiska referensram och tidigare forskning mot det empiriska materialet, för att tolka materialet och få fram ett resultat. Analysen kommer användas för att kunna tyda uppsatsens slutsats, vilket presenteras i nästkommande kapitel.*

---

### 6.1 Mål - en förutsättning för belöning

Merchant och Van der Stede (2012) belyser att mål är en förutsättning för att ett belöningsystem skall vara användbart. Argumentet styrks även av Cascio (2003) som menar att ett belöningsystem är användbart om belöningsystemet har tydliga kopplingar till företagets mål samt att dessa kommuniceras ut tydligt inom företaget. Svensson (2011) lyfter fram att den huvudsakliga meningen för företaget att ha mål är för att få medarbetarna att agera på ett sådant sätt som gör att målen uppfylls. Författaren exemplifierar att säljarens försäljningssumma är ett sådant mål. Anthony & Govindarajan (1998) påpekar även att hur målen kommuniceras och uppfattas har en påverkan över hur de fångas upp inom företaget. Då samtliga respondenter arbetar inom en butikskedja, är målen formulerade och fastställda via en företagsledning. Davies och Ward (2002) påpekar att butikschefen inom butikskedjor sällan får möjligheter till att påverka allt för stora beslut, vilket styrker ovanstående.

Resultatet tyder på ett genomgående tema med att samtliga respondenter har uppsatta försäljningsmål. På så vis använder sig butikscheferna sig till stor del av resultatstyrning för att nå målen, eftersom styrsystemet används för att uppnå förutbestämda ekonomiska resultat (Merchant & Van der Stede, 2012). Merchant och Van der Stede (2012) styrker att det är bra att använda resultatstyrning i de situationer där de vill påverka medarbetarnas beteende och få dem att vilja arbeta mot målen, eftersom det konkretiserar vilket resultat som de förväntas att uppnå. Dock förutsätter resultatstyrning enligt Merchant och Van der Stede (2012) att medarbetarna vet vilka prestationer som förväntas samt att de ges möjlighet till att påverka utfallet. Samtliga medarbetare var medvetna om vad som krävdes av dem, och kunde även påverka utfallet genom sina individuella prestationer.

Anthony och Govindarajan (1998) påpekar att medarbetare kan uppfatta och tolka information på olika sätt, därav är det av vikt hur målen kommuniceras ut till medarbetarna. Samtliga butikschefer beskriver att målen bestäms i ledningen och kommuniceras nedåt till butikerna, med andra ord går informationen genom flera led. Trots det här upplever de inte att det är något problem och att kommunikationen blir lidande, vilket är något som Anthony och Govindarajan (1998) menar att det lätt kan bli i större företag. Vidare krävs det att målen kommuniceras ut tydligt och att prestationerna är mätbara. Då samtliga respondenter har butikstävlingar som grund för belöning, tyder resultatet på att de uppfyller att prestationerna är mätbara. Ytterligare då samtliga butikschefer enligt de själva tydligt kommunicerar ut vad som förväntas av medarbetarna. Två av tre medarbetare styrker även att deras butikschefer använder sig av tydlig kommunikation gällande vad som krävs för belöning, där de båda menar att det handlar om att uppnå hög försäljning. Dock upplever respondent F kommunikationen som något bristfällig, då denna person inte är medveten om att företaget har ett belöningsystem. Dock menar Anthony & Govindarajan (1998) att det skiljer sig i uppfattningar och tolkningar hos individer, vilket betyder att övriga medarbetare inom företaget eventuellt har en annorlunda uppfattning om situationen. Det som skiljde sig markant åt

gällande kommunikationen om målen är att respondent C använder sig av en mobilapplikation för att kommunicera ut målen samt hur deras bonusstege fungerar. Då informationen kommer direkt från ledningen reduceras risken för missuppfattningar, eftersom informationen inte behöver gå igenom flera led, vilket anses vara positivt (Anthony & Govindarajan, 1998). Det som å andra sidan fanns gemensamt var att samtliga butikschefer kommunicerade ut informationen via möten.

Enligt Anthony och Govindarajan (2007) har målkongruens uppnåtts när den enskilde medarbetarens mål överensstämmer med företagets satta mål. Respondent A upplevde att målkongruens skapas genom den satta budgeten, då det i dennes mening leder till ökad säljmotivation hos medarbetarna. Respondent B och C menar å andra sidan att det mer handlar om att få medarbetarna att känna sig tävlingsinriktade till att vilja nå försäljningsmålen. Det här var något som skiljde sig åt jämförelsevis med medarbetarnas svar. Respondent D hade som personligt mål att bli belönad, vilket den visste hände när målen uppfyllts, och ville därmed bidra till hög försäljning. Även respondent E har som mål att bidra till försäljningen, men hade svårt att känna sig tävlingsinriktad. Detta då personen ifråga mer ansåg tävlingarna vara pressande än motiverande. Respondent F å andra sidan menade att det räckte med feedback till att vilja genomföra bra prestationer. Det gemensamma resultatet från medarbetarna tyder på att det finns en vilja att sträva efter att bidra till försäljning, som i sin tur innebär att målen uppfylls. Resultatet tyder därmed på att det finns en målkongruens från båda hållen (Anthony & Govindarajan, 2007), men att företagen går tillväga på olika sätt för att uppnå den.

## 6.2 Belöningsystemets syfte och utformning

Enligt Merchant och Van der Stede (2012) är syftet med belöningsystem att uppmuntra och motivera företagets medarbetare till att vilja prestera sitt yttersta för att uppnå företagets mål och få målkongruens. Genom den empiriska insamlingen går det att utläsa att endast en butikschef och två medarbetare ansåg att belöningsystemet var motiverande. Respondent B ansåg istället att belöningen bara är ”grädden på moset” och att det är tävlingen i sig som skapar motivation. Respondent C styrker argumentet om att det är tävlingen i sig som är betydande, då denne tror att medarbetarna upplever det som mest motiverande. Respondent D upplevde att ”belöningen sätter mer press än skapar motivation”. Det här då personen ansåg att belöningen var ”snål med hänsyn till prestationen”, vilket kan tolkas som att belöningen hade varit motiverande om den varit större. Ovanstående går även emot vad Herpen, Praag och Cools (2005) rättviseaspekt, som menar att en belöning ska vara rättvis med avseende på den utförda prestationen.

Respondent A uppfattar istället att syftet med belöningsystemet är att skapa bättre teamkänsla inom arbetsgruppen. Respondent C berättade att syftet med deras belöningsystem var att motivera medarbetarna till att sälja mer och förbättra deras arbetsprestationer. Det stämmer såldes in på det som Merchant och Van der Stede (2012) menar är syftet med att använda sig av ett belöningsystem. Samtliga butikschefer kunde se att arbetsprestationerna hos deras medarbetare förbättrades i samband med belöning.

Det övergripande resultatet tyder på att samtliga respondenter både använder sig av individ- och gruppbaserat belöningsystem. Det fanns dock skillnader gällande utformningen och användningen. Respondent A betonade att ”alla individer drivs av olika saker”, vilket är en svårighet som Olve och Samuelsson (2008) menar finns med ett gruppbaserat belöningsystem. Vidare poängterade respondent A att användningen av att ibland belöna individuellt fångar upp de medarbetare som inte



motiveras av gruppbaseade belöningar. Från uppsatsens empiriska material går det att utläsa att två av tre medarbetare föredrar individuella belöningar, vilket påvisar att det kan vara en fördel för företagen att använda sig av en kombination av de båda sätten. Reilly (2003) och Ax et al. (2009) belyser att fördelarna med ett gruppbaseerat belöningsystem är att det ökar samhörigheten och lagandan. Både respondent A och B berättade att det huvudsakliga syftet med respektive belöningsystemet var att skapa en bättre teamkänsla och överensstämmer därav med vad ovanstående författare skriver. Däremot berättade respondent B att belöningsystemet hade förändrats inom företaget, från ett individuellt belöningsystem till ett gruppbaseerat. Det har gjort att respondent B ansåg att belöningarna numera är rättvisa, då belöningarna tillfaller samtliga och inte enbart till kassapersonalen. Detta går att koppla med det Appelbaum och Shapiro (1992) menar, att medarbetarna själva är medvetna om vad de presterat och vad de får för belöning, som sedan jämförs med andra medarbetares prestationer och belöningar. Utifrån ovanstående går det att utläsa att belöningsystemet vid den tidpunkten tappade en liten del av sitt syfte (Appelbaum & Shapiro, 1992), då syftet med deras belöningsystem enligt respondent B var att skapa bättre teamkänsla. Även respondent E ansåg att det var viktigt att vid somliga tillfällen genomföra gemensamma aktiviteter, vilket kunde ske när de ”har trivselpengar eller om chefen tycker vi har gjort ett bra jobb”. Ovanstående kan därmed ses som en gruppbaseerad belöning, som sker med syfte att förbättra lagandan. Resonemanget styrks ytterligare av Merchant och Van der Stede (2012) som menar att sociala arrangemang kan stärka arbetsgruppen.

Ax et al. (2009) poängterar att användningen av ett gruppbaseerat belöningsystem kan innebära en ökad risk för uppkomsten av free-riders. Samtliga butikschefer ansåg att en free-rider är en medarbetare som bara ”glider med”, vilket går i enlighet med definitionen av begreppet (Abrahamsson et. al., 2013). Resultatet tyder ytterligare på att samtliga butikschefer ställde sig eniga till att free-riders kan vara en nackdel med gruppbaseerat belöningsystem. Respondent A tillade att en free-rider är en medarbetare som inte ställer upp för de övriga inom företaget och förespråkar även att samarbete är viktigt i en grupp, vilket skiljer sig åt från ovanstående definition. När det kommer till free-riders beteende, hanteras detta på olika sätt. Respondent B för ett samtal med medarbetaren när indikationer ges på att det här beteendet uppvisas. Respondent C menar att det är negativt om alla blir free-riders, eftersom det i slutändan kommer att leda till att ingen medarbetare presterar. Det som däremot skiljer sig är att respondent C betonade att ”det finns *tydliga rutiner* för vad som skall göras i butiken och hur de skall bete sig för att vara en bra säljare, men det finns alltid medarbetare som inte presterar lika mycket”. Med andra ord tyder resultatet på att det finns en viss grad av handlingsstyrning (Merchant & Van der Stede, 2012) hos respondent C för att motverka denna typen av medarbetare. Å andra sidan var det ingen av våra tre respondenter som ansåg att de presterat sämre någon gång då det rörde gruppbelöning.

Paul och Alm (1991) skriver att en individbaseerad belöning ofta tillfaller nyckelpersoner inom företaget, för att ge de ytterligare motivation. Resultatet tyder på att samtliga butikschefer blir extra belönande, men att det enbart hos respondent C uppstår extra motivation. Enligt Lawler och Worley (2006) tänker individen främst på sina egna handlingar där följden blir att den agerar på sådant sätt att personens egna behov tillfredsställs. Detta styrktes av respondent C när personen sa att ”jag sätter min *egna* vinning först”, eftersom det från dennes sida alltid är önskvärt och motiverande att få en högre bonus. Däremot är det svårt att tolka om respondent B blir extra motiverad av sin butikschef bonus, då denna person aldrig uppfyllt kraven för att motta den. Likväl gäller det respondent A, som inte ens är medveten om att den blir belönad i form av spabesök.

Utöver ovanstående går det från resultatet att utläsa att medarbetarna hos samtliga respondenter främst belönas när de vinner någon form av butikstävling, där hela butiken tävlar och vinner ihop. Genom att belönas på detta sätt anser samtliga butiksschefer att belöningsystemet är rättvist, eftersom alla blir belönade vilket gör att samtligas motivation ökar (Katzenbach & Smith, 1994). Dock berättade respondent A att det förekommit att belöningen inte räckte till samtliga medarbetare inom butiken. När en sådan situation uppstår brukar respondent A försöka vara så rättvis som möjligt, genom att fördela vinsten till de som har arbetat mest eller haft högst försäljning. Det här är någonting som påvisar att en arbetsgivare har stort inflytande när det kommer till att dela ut belöningar rättvist (Appelbaum & Shapiro, 1992). En åsikt som fanns hos respondent A var att orättvisa belöningar kunde leda till att medarbetarna presterar sämre i framtiden, då de inte vet om de kommer bli belönade eller inte. Dennes åsikt styrks av Appelbaum och Shapiro (1992), som menar att individer som tidigare presterat bra kan komma att prestera sämre om orättvisa har uppstått. Respondent E hade erfarenhet av en sådan situation där orättvisa upplevts, men som i dennes mening inte påverkade framtida arbetsprestationer. Dock trodde respondent E att arbetsprestationerna skulle komma att försämrats om orättvisan upplevdes ett flertal gånger.

Då det finns olika belöningsformer i ett belöningsystem har de olika roller inom ett företag, och kan därmed bidra till diverse olika faktorer. Enligt Lindmark och Örnevik (2011) är de tre olika huvudtyperna av belöningar är; monetära, icke-monetära samt psykosociala belöningar. I respondent A och B:s fall förekommer monetära belöningar i form av trivselpengar, vilket innebär att hela butiken skall hitta på något för den angivna summan. Således har den här belöningsformen en koppling till belöningsystemets syfte, vilket är att skapa en ökad teamkänsla. Respondent E påpekade även att de gemensamma aktiviteterna var bra då de förbättrade arbetsrelationerna. Utöver ovanstående var det enbart respondent C och E som upplevde att de monetära belöningarna var mest motivationsskapande. Däremot kan det tolkas som att respondent F uppskattar monetära belöningar, då denna person berättade att den uppskattade mer ansvar som i sin tur ledde till högre lön.

Samtliga butiksschefer använder sig av psykosociala belöningar, i form av beröm och feedback som Lindmark & Örnevik (2011) benämner som psykologiska belöningar. Respondent A använder sig av sådana belöningar genom att ständigt fokusera på det positiva och informera, motivera och ge feedback genom att bland annat skicka meddelande när en medarbetare gjort något bra. Respondent B och C genomförde det här i samband med medarbetarnas arbetsuppgifter. Respondent F ansåg att feedback räckte för att "... göra ett bra jobb och inte ligga på latsidan". Vidare hade den här personen åsikter om att feedback var bra då det är "...skönt att veta att man gör rätt".

Resultatet tyder på att samtliga butiksschefer förespråkar ett gruppbaserat belöningsystem. Detta beror på att de tycker att det är viktigt att ha en bra laganda inom arbetsgruppen, vilket återspeglas i de sociologiska belöningarna (Lindmark och Örnevik, 2011). Däremot var det endast en av tre medarbetare som föredrog gruppbaserat belöningsystem. Som tidigare nämnt motiveras olika personer av olika saker, därav kan det ha en påverkan över hur man som individ uppfattar belöningsystemets utformning och dess roll. Vårt resultat tyder således att ett gruppbaserat belöningsystem inom detaljhandeln är att föredra, då dess roll är att stärka teamkänslan, öka försäljningen och förbättra prestationer. Enligt våra respondenter skapas även uppfattningen om att belöningsystemet är motiverande om det anses vara rättvist.

### 6.3 Personliga angelägenheter

Enligt Ivarsson och Larsson (2012) är personliga angelägenheter under arbetstid allting som en medarbetare gör som inte tillhör de ordinarie arbetsuppgifterna. D'Abate (2005) redogör för att det kan handla om att medarbetaren ringer personliga samtal, använder internet i privat bruk eller tar obefogade raster. Uppsatsens respondenter visar ett entydigt svar om att det främst handlar om uppgifter som inkluderar användning av mobiltelefon. Harris och Ogbonna (2002) hävdar att det är mellan 75-96% av medarbetare som utför personliga angelägenheter under arbetstid, vilket de uttrycker som ett oönskat handlingssätt. Samtliga respondenter i uppsatsen var eniga om att personliga angelägenheter under arbetstid är någonting som är missgynnsamt och är således någonting som enbart bör hanteras under berättigad rasttid.

Å andra sidan är det enligt Karlsson (2008) upp till arbetsgivaren att avgöra acceptansen, vilket innebär att det här beteendet är mer eller mindre acceptabelt hos olika företag. Den butikschef som uppvisade högst acceptans till ämnet var respondent A, som menade att en viss grad var tillåten ”så länge medarbetare sköter det varsamt och inte låter det gå före övriga arbetssysslor”.

Medarbetarna vilka använts som respondenter berättade att de enbart hanterade sina personliga angelägenheter under befogad rasttid, vilket var maximalt en timme. Resultatet skiljer sig markant från studien av D'Abate och Eddy (2007) som hävdar att medarbetare genomsnittligen tillägnar 17% av sin arbetstid på att utföra handlingar av sådan här art. Både respondent D och E berättade att de har hanterat sina personliga angelägenheter under arbetstid vid enstaka tillfällen. Respondent D och E menar att det händer när arbetsuppgifterna är utförda, vilket Ivarsson och Larsson (2012) skriver kan vara en motståndshandling som beror på naturliga orsaker. Däremot fick vi inte det intrycket av medarbetaren att den antog beteendet som en motståndshandling, utan mer när den upplevde att den var klar med sina arbetsuppgifter. Det framträdande resultatet på den här frågan var att handlingarna utfördes för att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv, vilket är ett argument som både stöds av Ivarsson och Larsson (2012) och D'Abate (2005).

Ovanstående resultat kan delvis bero på att medarbetarna inte är fullt medvetna om vilka handlingar de genomför som anses vara i form av en personlig angelägenhet. Då samtliga medarbetare ansåg att det här beteendet var missgynnsamt, kan det därmed finnas en underliggande värdering till ämnet. Det vill säga att medarbetaren inte vill erkänna att den utför handlingar av sådan här art i större utsträckning. En till reflektion angående resultatet är att samtliga medarbetare har begränsad tillgång till sin mobiltelefon i respektive butik, vilket resulterar i att de inte kan ägna en större del till att hantera sina personliga angelägenheter under arbetstid. Vi kan således med stöd från tidigare forskning av D'Abate och Eddy (2007) tolka att vi fått ett annat utfall om en annan bransch hade studerats, där mer kontorsarbete förekommer som bidrar till att respektive medarbetare har större tillgång till både mobil-och internetanvändning.

### 6.4 Hantering av oönskat beteende inom detaljhandeln

För att styra medarbetarnas beteende i önskvärd riktning kan företaget enligt Merchant och Van der Stede (2012) använda sig av olika styrsystem, med syfte att kommunicera ut vilka beteenden och handlingar som är önskvärda från företagets sida. Författarna poängterar att dessa styrformer kan vara mer eller mindre lämpliga att använda sig av i olika situationer. Som ovan nämnt menar Merchant och Van der Stede (2012) att resultatstyrning är bra att använda för att påverka medarbetares beteende och få dem till att vilja arbeta mot företagets mål. Således styrker det argumentet till att företagen bör använda sig av resultatstyrning som grund, för att sedan

komplettera med de andra systemen. Utifrån de tre olika styrsystemen som författarna nämner tyder dock resultatet på följande. Respondent A använder sig främst av handlingsstyrning för att styra medarbetarnas beteende i önskvärd riktning. Detta då respondent A berättade att det fanns policys och regelverk när det kommer till personliga angelägenheter under arbetstid. Genom att dessa policys finns tillgängliga i butiken finns det förutsättningar för medarbetarna att hålla sig informerade om hur de bör agera, vilket är en förutsättning för att handlingsstyrning skall fungera enligt Merchant och Van der Stede (2012).

Till skillnad från handlingsstyrning är kulturell styrning någonting som enligt Merchant och Van der Stede (2012) kan uppstå och kommuniceras internt, vilket betyder att företaget inte behöver ta fram manualer och policys. Dock menar författarna att företag kan använda sig av uppförandekoder i form av policys för att påverka arbetsgruppens attityder. Resultatet tyder på att det enbart är en av tre butikschefer som använder policys som ett hjälpmedel. Utifrån resultatet går det sedan att utläsa att respondent B och respondent C löser problem gällande personliga angelägenheter genom att kontinuerligt ha samtal med medarbetarna som uppvisar ett oönskade beteendet. Dessa respondenter förhåller sig således till den kulturella styrningen genom att de inte stödjer sig på framtagna regelverk, utan istället förmedlar dessa genom intern kommunikation. Både respondent D och F berättade att butikscheferna delger information om det här genom bland annat möten.

Vidare nämner både respondent B och C att de tror att det här beteendet har uppstått då de sett andra medarbetare göra samma sak, vilket leder till att "dåligt beteende skapas generellt i hela kedjan" (respondent B). Respondent C berättade om en incident då en medarbetare använt sin mobiltelefon i butiken, då denna person hävdade att den gjorde det eftersom respondent C med gjorde det. Merchant och Van der Stede (2012) menar att en chef skall agera som en förebild för att kommunicera vilket beteende som är önskvärt. Enligt tolkning kan det därmed anses att respondent C har varit bristfällig på ovanstående punkt, då denna person själv agerat på ett sätt som den anser vara oönskat. Ytterligare koppling till den kulturella styrningen är att styrsystemet bygger på att det finns gemensamma värderingar, attityder och beteenden (Merchant och van der Stede, 2012). Samtliga butikschefer och medarbetare hade gemensamma åsikter om att hantering av personliga angelägenheter under arbetstid var missgynnsamt, vilket kan tolkas som en gemensam värdering av beteende.

Som svar på problemformulering går det utifrån ovanstående utläsa att respondenterna hanterat det oönskade beteendet på olika sätt. Då samtliga butikschefer arbetar mot uppsatta ekonomiska mål, kan vi således genom vårt resultat tolka att de i stor utsträckning använder sig av resultatstyrning. Argumentet styrks genom att samtliga medarbetare uppfattat att de skall nå försäljningsmål för att bli belönade. Merchant och Van der Stede (2012) hävdar att företag bör använda sig mer eller mindre av samtliga styrsystem, vilket vårt resultat indikerar på att samtliga butikschefer gör.

Vårt resultat indikerar även på att respondent A utöver resultatstyrning använder sig av handlingsstyrning. Det här kan vara en anledning till att respondent A inte har stött på några större problem angående oönskat beteende, då det finns regelverk inom företaget att hänvisa medarbetarna till (Merchant & Van der Stede, 2012). Vidare tyder resultatet på att respondent B och C använder sig av kulturell styrning utöver resultatstyrningen, eftersom att de stödjer sig på intern kommunikation (Merchant & Van der Stede, 2012). Det här kan vara en orsak till att de stött på diverse problem gällande det oönskade beteendet med sina medarbetare. Det kan med andra ord ha bidragit till att mobilanvändandet har ökat under arbetstid då individer, som tidigare nämnt, lär sig av andra (Merchant & Van der Stede, 2012). Även att butikschefer bör agera som en förebild kring

vilket beteende som är önskvärt (Merchant & Van der Stede, 2012). Respondent C använde sig enbart av regelverk gällande rutiner kring vad som skulle genomföras i butiken, vilket kan reducera risken för free-riders, men inte gällande de personliga angelägenheterna. För att åtgärda det här bör de även respondent C använda sig av handlingsstyrning med mer konkreta regelverk, för att förtydliga för medarbetarna om vilka handlingsätt som är önskvärda inom företaget (Merchant & Van der Stede, 2012). Detta är även något som vårt resultat tyder på är framgångsrikt med hänsyn till svaren från respondent A.

## **6.5 Finns det någon koppling mellan belöningsystem och personliga angelägenheter inom detaljhandeln?**

Vårt resultat indikerar på att det inte förekommer någon tydlig koppling mellan användningen av ett belöningsystem och önskat beteende i form av personliga angelägenheter inom detaljhandeln. Detta då vårt resultat visar på att det inte finns ett tydligt samband med att det här beteendet ökar respektive minskar när det råder belöningsstillfälle. Två av tre butikschefer kunde inte observera att beteendet blev annorlunda i samband med butikstävlingar eller vid övriga belöningsstillfällen. Enbart respondent A kunde se förändringar, då personen upplevde att medarbetarna blev mer fokuserade och ”ger det där lilla extra”. Även medarbetarna uppfattar att deras ställningstagande gällande hantering av personliga angelägenheter under arbetstid varken förbättras eller försämras när det råder belöningsstillfälle. Resultatet tyder istället på att beteendet gällandet detta förblir oförändrat. Således tror sig resultatet bero på att samtliga medarbetare angav att de enbart tog hand om sina personliga angelägenheter under rasttid, eller under speciella omständigheter under arbetstid, eftersom de entydigt ansåg att beteendet var missgynnsamt.

Respondent C ansåg dock att användningen av ett belöningsystem kan styra medarbetarnas beteende i rätt riktning, eftersom denne inte tror att någon av medarbetarna vill förstöra för varandra. Dock var problematiken svårbedömd för respondent C, eftersom möjligheten till att motta bonus fanns inom det verksamma företaget varje månad. Därav saknas det tydliga argument som stödjer det ena eller det andra. Det är även av betydelse att vi inte har funnit någon tidigare forskning inom området som kan styrka antingen det ena eller det andra argumentet.

## 7. Slutsats

---

*I uppsatsens avslutande kapitel kommer uppsatsens problemformuleringar att besvaras. För att förtydliga för läsaren kommer slutsatserna presenteras en problemformulering i taget. Uppsatsens avslutas med förslag till vidare studier kring ämnet.*

---

### ***Hur uppfattas ett belöningsystem inom detaljhandeln?***

Ett belöningsystem kan användas i syfte att uppmuntra och motivera företagets medarbetare att prestera sitt yttersta, för att uppnå företagets mål. Därav är belöningsystemet mest fördelaktigt utformat om det uppfattas som tillfredsställande, samtidigt som det säkerställer att medarbetarna agerar och arbetar mot att uppfylla företagets mål. Resultatet visar entydigt att samtliga respondenter har försäljningsmål som är förutbestämda av företagsledningen, och antar därför en stor grad av resultatstyrning. Samtliga medarbetare var medvetna om målen samt vad som krävdes av dem, och kunde även påverka utfallet genom sina individuella prestationer. Däremot tyder den empiriska insamlingen på att endast 50% av respondenterna uppfattar belöningsystemet som tillfredsställande och motiverande. Ovanstående resultat kan tolkas som att belöningsystemets syfte, enligt teorin, inte uppfattas fullt ut. Slutsatsen tyder istället på att våra respondenter uppfattar respektive belöningsystem som bidrag till högre försäljning, bättre teamkänsla samt förbättring av arbetsprestationer. Vidare menar butikscheferna att det är viktigt att belöningsystemet uppfattas som rättvist för att det i sin tur ska kunna motivera deras medarbetare ytterligare. Dessutom indikerar resultatet på att butikscheferna föredrar ett gruppbaserat belöningsystem, medan medarbetarna föredrar individbaserat. Som nämnt i tidigare kapitel är det dock viktigt att ha kunskap om att individer i sig motiveras och drivs av olika saker, vilket kan påverka hur belöningsystemet uppfattas.

### ***Hur ser användningen av personliga angelägenheter ut och hur hanteras detta inom detaljhandeln?***

Frågans syfte har uppfyllts genom de intervjuer som genomförts, där medarbetarna uppfyllde det första och butikscheferna det andra. Uppsatsens resultat visar entydigt att medarbetarna i störst utsträckning hanterar sina personliga angelägenheter under befogad rasttid, och enbart under speciella omständigheter på arbetstid. Beteendet ägde även rum när arbetsuppgifterna upplevdes vara utförda. Detta då samtliga respondenter var eniga om att hantering av personliga angelägenheter var någonting missgynnsamt. Framförallt är det medarbetarens mobiltelefon som används för att besvara ett viktigt samtal. Det framträdande resultatet på den här frågan var att handlingarna utfördes för att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv. Resultatet tror sig delvis bero på att medarbetarna inte vill erkänna att de hanterar sina personliga angelägenheter i större utsträckning, samt att de har begränsad tillgång till sin mobiltelefon under arbetstid.

Idag går det inte att bortse från det faktum att detaljhandeln är en bransch som delvis består av medarbetare som ser sina anställningar som en tillfällig arbetslösning. Därav saknar många medarbetare såväl kompetens som utbildning. På grund av detta ställs det höga krav på butikscheferna att genom sitt ledarskap och styrning klara av utmaningen att kunna hantera sina medarbetare. Genom uppsatsens process antyder vår slutsats att ett oönskat beteende i form av personliga angelägenheter hanteras på olika sätt hos olika företag, med hjälp av olika styrsystem. Antingen genom att använda de enskilt eller i kombination med varandra. Som tidigare nämnt är resultatstyrning ett gemensamt styrsystem hos samtliga företag, då

de har förutbestämda försäljningsmål. Resultatet tyder däremot på att samtliga använder sig mer än enbart resultatstyrning för att hantera det här oönskade beteendet. Respondent A använder sig av strikt handlingsstyrning där det går att stödja sig mot företagets regelverk och policys. Respondent B använder sig främst av kulturell styrning när det kommer till att hantera det oönskade beteendet i form av personliga angelägenheter. Respondent C använder sig av handlingsstyrning när det uppstår problematik med free-riders, men inte när det gäller de personliga angelägenheter under arbetstid. Slutsatsen tyder således på att hanteringen av personliga angelägenheter ser ut på olika sätt hos olika företag inom detaljhandeln, men att beteendet uppstått mindre när handlingsstyrning har använts i större utsträckning.

### ***Finns det någon koppling mellan användningen av ett belöningsystem och personliga angelägenheter inom detaljhandeln?***

Utifrån uppsatsens resultat kan vi avläsa och antyda att det inte finns någon tydlig koppling mellan användningen av ett belöningsystem och hantering av personliga angelägenheter. Detta då det empiriska materialet visar att medarbetarna upplever deras beteende som oförändrat när det råder belöningsstillfälle. Det var enbart en butikschef som trodde att hanteringen av personliga angelägenheter minskade när det råder belöningsstillfälle. Detta då denne upplever att medarbetarna blir mer fokuserade och ”ger det där lilla extra”, vilket var ett argument som inte styrktes av någon medarbetare. Resultatet tyder således på att det är oklart om medarbetarnas beteenden förbättrats som ett resultat av belöningsystemets existens, eller om dessa beteenden hade varit likvärdiga om ett belöningsystem saknades. Vi kan således inte dra en slutsats kring om ett belöningsystem förhindrar att ett oönskat beteende i form av personliga angelägenheter uppvisas hos en medarbetare. Resultatet tror sig påverkas av det faktum att samtliga respondenter upplevde det här beteendet som oönskat och missgynnsamt för företaget, samt att medarbetarna hade begränsad åtkomst till att hantera sina personliga angelägenheter. Ytterligare påverkan på tolkning av resultatet är att vi inte har funnit teoretiska argument som stödjer varken ena eller andra argumentet. Därmed är det även svårtolkat att dra slutsats om det finns någon koppling mellan användningen av ett belöningsystem och personliga angelägenheter inom detaljhandeln.

Innan uppsatsens process fanns det förväntningar om att sambandet mellan belöningsystem och personliga angelägenheter skulle bli tydligare än vad det resulterade utfallet blev. Som tidigare nämnt kan det delvis vara betydande att samtliga medarbetare hade begränsad tillgång till sin mobiltelefon, som enligt resultatet förekom i de flesta fall av personliga angelägenheter. Således innebär det att slutsatsen eventuellt hade sett annorlunda ut eller visat ett tydligare samband om en bransch där mobil-och internetanvändning var mer lättillgängligt för medarbetarna.

## **7.1 Förslag till vidare studier**

Efter genomförd uppsats kring ekonomistyrning, ser vi att det uppkommit andra behov som kan tänkas undersökas inom området. Framförallt upplever vi att det finns ett intresse att fortsätta undersöka kopplingen mellan belöningsystem och personliga angelägenheter med utgångspunkt i en annan frågeställning. Det hade även varit intressant att göra en mer djupgående studie kring vad medarbetare faktiskt gör under arbetstid, eller vad en chef gör. Eventuellt att genomföra studien inom en annan bransch som utgångspunkt, då vi upplever att utfallet hade sett annorlunda ut om en bransch bestående av kontorsarbete hade studerat.

# Referensförteckning

Abrahamsson, G., Jannesson, E. & Skoog, M. (2013). *Perspektiv på ekonomistyrning*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. (12. ed.) Boston, Mass.: McGraw Hill.

Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. T. (1992). Pay for Performance: Implementation of Individual and Group. *Management Decision*. 30 (6), 86-91..

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (10. ed.) London: Kogan Page.

Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsystem: två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Lic.-avh. Stockholm : Handelshögskolan, 2005. Stockholm.

Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H. (2009). Den nya ekonomistyrningen. (Uppl. 4) Malmö: Liber

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P. (2000). *Integrerad organisationslära*. (8., helt rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.

Cascio, W.F. (2003). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. (6. ed.) Boston, Mass.: McGraw-Hill.

Child, J. (2005). *Organization: contemporary principles and practice*. Oxford: Blackwell.

D'Abate, C.P. (2005). 'Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job' *Human Relations*, vol. 58 (8).

D'Abate, C. P. and Eddy, E. R. (2007), Engaging in personal business on the job: Extending the presenteeism construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18: 361-383.

Danilov, K. & Hellgren, J. (2010). *Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln*. Handels utvecklingsråd. Hämtad 2018-05-23 från <http://handelsradet.se/wp-content/uploads/2016/01/2010-4-Rekryteringsstrategier-inom-detaljhandeln.pdf>

Davies, B.J. & Ward, P. (2002). *Managing retail consumption*. New York: Wiley.

and shareholder returns. *Australian Journal of Management*. 16: s. 49-64.

Ekström, M. & Larsson, L. (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Frank, J., Fredholm, P. & Johansson, N. (2000). *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*. Uppsala: Univ., Företagsekonomiska institutionen.



- Garrett, R. K & Danziger, J. N (2008): "On cyberslacking: Workplace status and personal internet use at work". *CyberPsychology & Behavior*, vol 11, (3), s 287-292.
- Gerhart, B., & Rynes, S., & Fulmer, I. (2009). 6 Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives. *The Academy of Management Annals*. 3 (1),s 251-315.
- Harris, L., & Ogbonna, C., (2006) "Service Sabotage: A Study of Antecedents and Consequences." *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, (4) s 543-58.
- Herpen, M., Praag, M & Cools, K (2005) The effects of performance measurement and compensation on motivation: an empirical study, *De Economist*, 153 s303-329
- Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. 2., [rev. uppl.] Lund: Studentlitteratur
- Jensen, M. C. & Meckling, M. H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3:4, pp. 305-360.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1994). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. (1. HarperBusiness ed.) New York: HarperBusiness.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Landström, H. & Löwegren, M. (red.) (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering: från idé till verklighet*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lawler III, E.E., & Worley, C.G. (2006). Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working. *Ivey Business Journal Online*.
- Lindmark, A. & Önnévik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. (3rd ed.) Harlow, England: Pearson Education.
- Olve, N. & Samuelson, L.A. (red.) (2008). *Controllerhandboken*. (9., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Reilly, P. (2003). *New reward I: Team, skills and competency based pay*. Brighton: IES.
- Samuelson, L.A. (2004). *Controllerhandboken* (8. uppl.). Uppsala: Industrilitteratur
- Smitt, R. (2002). *Belöningsystem: nyckeln till framgång*. (1. uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Storesupport. (2016). *Framtidens kompetensbehov inom handeln*. Hämtad 2018-05-15 från <https://storesupport.se/framtidens-kompetensbehov-inom-handeln/>

Svensk Handel. (2015). *Handeln– möjligheternas bransch*. Hämtad 2018-05-23 från <http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/kompetensbehovsrapport/kompetensbehovsrapport-2015.pdf>

Svensk Handel. (2017). *Det stora detaljhandelsskiftet*. Stockholm. Hämtad 2018-05-23 från [http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/det\\_stora\\_detaljhandelsskiftet\\_svenskhandel\\_20170120.pdf](http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/det_stora_detaljhandelsskiftet_svenskhandel_20170120.pdf)

Svensson, A. (2001). *Belöningsystem*. Stockholm: KFS företagservice.

# Bilaga 1 - Intervjuguide för butikscheferna

## **Bakgrundsfrågor**

Ålder?

Hur länge har du varit anställd inom företaget? Hur länge har du haft positionen som butikschef?

Vad gör du under en arbetsdag?

## **Belöningssystem**

Hur ser era mål ut? Vad går de ut på? Är de på företagsnivå eller butiksnivå?

Hur kommunicerar du ut målen till dina medarbetare?

Vet medarbetarna målen som krävs för att uppnå belöning? Hur väl informerar ni de anställda om belöningssystemet?

I vilket avseende anser du att det finns en koppling mellan belöningssystem och företagets mål?

Märker du någon förändring i arbetsprestation hos den anställda genom belöning?

Vilken form av belöningssystem använder ni er utav?

-Är det baserat på individuella prestationer eller kollektiva?

Vad är syftet bakom att använda er av ett sådant belöningssystem?

Vilka former av belöningar använder ni er av?

- Monetära (pengar/ bonus): Pengar

- Icke monetära (förmåner, tjänstebil, utbildning dyl.)

- Psykosociala belöningar (beröm, uppskattning, feedback)?

Har belöningssystemets form förändrats under åren för att det tidigare belöningssystemet inte ansetts tillfredsställande?

Anser du att belöningssystemet är rättvist? Varför/Varför inte?

-Har det någon gång uppstått konflikter angående orättvisa? Varför?

Finns det möjligheter att belöna individuellt i en grupp eller belönas hela gruppen?

Vad anser du att det finns för för- och nackdelar med gruppbaseade belöningar?

Beskriv en situation där du upplever att en medarbetare inte presterar sitt bästa när ni blir belönade som grupp?

Hur får du alla att göra sitt yttersta i en grupp?

Får du några extra belöningar som BC?

Påverkas ditt arbetssätt på grund av detta?

Varför är belöningssystemet utformat på detta sätt?

Vad får ni ut av ert belöningssystemet? Vad får ni inte av det?

Hur kompenserar ni upp detta?

Får du några extra belöningar som BC?

Hur påverkas ditt arbete med dagens belöningssystem?

## **Personliga angelägenheter**

Beskriv en situation där det förekommit att dina medarbetare tagit hand om sina personliga angelägenheter under arbetstid.

Vad tror du det kan ha berott på?

Hur motverkar/hanterar du detta?

Beskriv vad en free-rider är för dig?

Hur motverkar och hanterar du free-riders i en grupp?

Har du någon gång använt dig av belöningar för att hantera ett oönskat beteende i form av personliga angelägenheter?

# Bilaga 2 - Intervjuguide för medarbetarna

## **Bakgrundsfrågor**

Ålder?

Hur länge har du arbetat på företaget?

## **Belöningsystem**

Anser du att målen kommuniceras ut klart och tydligt? Hur görs detta?

Vet du vad som krävs för att du skall bli belönad?

Vad är dina åsikter om belöningar?

Anser du att belöningsystemet är rättvist? Varför/varför inte?

Varför tror du att företaget använder sig av just den här formen av belöningsystem?

Vilken form av belöning uppskattar du mest respektive minst? (monetära - exempelvis bonus, icke-monetära - exempelvis utbildning, ansvar, psykosociala - exempelvis feedback). Varför?

Upplever du att företagets belöningsystem är rättvist? Varför/Varför inte?

Föredrar du att bli belönad för din individuella prestationer eller som en del av en grupp?

Anser du att din arbetsprestation påverkas på grund av belöningen? Blir den sämre eller bättre genom belöning?

Har du någon gång medvetet presterat sämre om ni blivit belönade som arbetsgrupp, då du vet att du ändå kommer bli belönad på grund av någon annans prestationer?

## **Personliga angelägenheter**

Vet du om företaget har regler/policys över vilket beteende du ska ha samt hur du skall agera? Om detta saknas, hur kommunicerar din butikschef ut det här till dig?

Finns det utrymme för dig att ta hand om personliga angelägenheter under arbetstid? (ex: kolla mobilen, ringa samtal, surfa på webben, boka frisörtid etc) Vad anser du om detta?

Upplever du att ditt beteende kring detta förbättras i samband med att ni har tävlingar i butiken?

Eller när du vet att du kommer bli belönad i någon form? Varför/Varför inte?

Hur mycket tid lägger du uppskattningsvis på dessa handlingar under en arbetsdag?

När görs detta?

- ses som en belöningsystem när arbetsuppgifterna är utförda
- vid upplevd tristess
- när jag upplever att jag inte har någonting att göra
- enbart under rast

Varför görs detta?

- på grund av olydnad - dvs skada organisationen
- på grund av motstånd, det vill säga när arbetet är för tungt/när arbetsuppgifterna är slut etc.
- för att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv
- för att jag tror att jag kan balansera icke-arbetsrelaterade uppgifter med arbetsrelaterade uppgifter samtidigt
- på grund av bekvämlighetsskäl

## Bilaga 3 - respondent kontakt

Hej!

Vi är två studenter som läser tredje året på handelshögskolan i Göteborg, med inriktning mot redovisning. Under våren skriver vi vår kandidatuppsats i ämnet ekonomistyrning och har därmed valt att inrikta oss på belöningssystem och personliga angelägenheter. Vi skulle gärna vilja genomföra en intervju med dig, där intervjun kommer att beröra frågor kring ämnet.

Både ditt deltagande och företag kommer att vara helt anonymt, och inga kopplingar till varken dig, butik eller företag kommer att göras.

Med mailet vill vi ställa frågan om det finns intresse och möjlighet för dig att medverka på denna intervju. Vi ser helst om möjlighet finns att intervjun sker under vecka 18 och den beräknas ta ca 45 minuter. Vi kommer självklart att skicka ut de frågor vi har planerat att ställa några dagar i förväg.

Har ni några frågor kan ni kontakta oss via denna e-post.

Vi hoppas att ni har möjlighet att ställa upp då det har stor betydelse för vår uppsats.

Med vänliga hälsningar

Elma & Malin