

# HÖGSKOLAN I GÄVLE

Institutionen för ekonomi

<b>Titel:</b>	<b>Belöningsystem – En motivationsfaktor</b>
<b>Författare:</b>	Frida Rosén Christine Smestad VT 2009
<b>Handledare:</b>	Stig Sörling
<b>Kurspoäng:</b>	15 poäng
<b>Kursnivå:</b>	Kandidatuppsats (C-nivå)

**Examensarbete**  
i ämnet företagsekonomi

## **Förord**

*Vi vill tacka vår handledare Stig Sörling, för den hjälp vi har fått under uppsatsens gång då vi har behövt råd och vägledning.*

*Vi vill även ge ett stort tack till våra respondenter på Elgiganten och ONOFF som har ställt upp och besvarat våra frågor samt visat intresse för vår uppsats. Utan Er hade inte vår uppsats varit möjlig.*

Gävle den 19 maj 2008

Christine Smestad

Frida Rosén

## **Abstract**

**Titel:** Belöningsystem – En motivationsfaktor

**Nivå:** Kandidatuppsats i ämnet företagsekonomi

**Författare:** Frida Rosén och Christine Smestad

**Handledare:** Stig Sörling

**Datum:** 2009-05-19

**Syfte:** Syfte med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse för belöningsystem och dess funktioner, samt undersöka om dessa motiverar personalen till att sträva efter samma mål som företaget.

**Nyckelord:** Belöningsystem, Motivation,

---

**Title:** Reward system – A factor of motivation

**Level:** Final Assignment for a Bachelor Degree in Business Administration

**Authors:** Frida Rosén och Christine Smestad

**Supervisor:** Stig Sörling

**Date:** 2009-05-19

**Purpose:** Our purpose with this thesis is to create an understanding for reward systems and its functions, to see if it fulfils the purpose to motivate the employees to strive after the same goal as the company.

**Keywords:** Reward system, Motivation

## Summary

The employees are a big resource for the company, and to achieve that every individual perform their best it is important to succeed in creating a factor of motivation that can inspire the staff. Motivation is the most important part to get people by themselves to perform their best, because if there is no motivation, the chiefs constantly have to control how well the employees go through with their responsibilities. A way to motivate the employees is to use some kind of a reward system. There are various discussions around how to design a reward system, but the important part is to build a system that fits in your business and fulfils the purposes they are meant to satisfy.

Our purpose with this thesis is to create an understanding for reward systems and its functions, to see if it fulfils the purpose to motivate the employees to strive after the same goal as the company.

In order to answer the purpose we are going to emphasise Herzberg and Maslow's theories about motivation and also Antonovsky's theory, KASAM. The theories describe how people are motivated by different things depending on which life situation they are in. This means that it is up to the company to find rewards that suit the operation and the employees. We are also going to emphasise different author's perspective on reward systems to create a wider understanding for the system and its functions. Here we have brought together important aspects to consider making the system successful.

We have implemented our research on Elgiganten and ONOFF in Valbo. We have gotten knowledge about how their reward systems are working in practice and what the personnel think about the rewards. Elgiganten uses a group based system, where every employee takes part of the reward depending on how much they have sold and how much they have worked. ONOFF also use a group based system, but they reward every employee depending on how many hours he or she has worked.

The conclusion we have come up to is that Elgiganten and ONOFF have a well functioned reward system. In the thesis we have come up with that both the employees and the literature point out that it's the non financial factors which create the largest part of the motivation. This means that the company should develop the non financial reward further to reach higher motivation and higher efficiency in the organization. We have also concluded that it's not the reward system itself but the feeling the employees feel when they reach a reward that motivates the most.

## Sammanfattning

Personalen är en stor resurs för företag, och för att kunna uppnå att varje enskild individ presterar sitt yttersta så är det viktigt att företag lyckas skapa en motivationsfaktor som kan driva personalen. Motivation är den viktigaste faktorn för att människor själv ska vilja prestera sitt bästa, finns inte motivation så måste företaget ständigt kontrollera hur personalen utför sina arbetsuppgifter. Ett sätt att motivera sin personal är att använda sig av någon typ av belöningsystem. Det finns ett flertal diskussioner om hur ett belöningsystem bör vara uppbyggt, men det viktiga är att företaget upprättar ett system så det passar den egna verksamheten och uppfyller de syften som det är tänkt att uppfylla.

Vårt syfte med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse för belöningsystem och dess funktioner, samt undersöka om dessa motiverar personalen till att sträva efter samma mål som företaget.

För att besvara detta syfte kommer vi att lyfta fram Herzberg och Maslows motivationsteorier samt Antonovskys teori om KASAM, Känsla av Sammanhang. Teorierna beskriver att människor motiveras av olika saker beroende på vilken livssituation han/hon befinner sig i. Det blir därför upp till företaget att hitta belöningar som passar bäst i deras verksamhet och på deras anställda. Vi kommer även att belysa olika författares åsikter om belöningsystem för att få en bredare förståelse för belöningsystem och dets komponenter. Här har vi tagit fram viktiga aspekter att ta hänsyn till för att ett belöningsystem ska vara framgångsrikt.

Vår empiriska undersökning har vi genomfört på Elgiganten och ONOFF i Valbo. Här har vi fått insikt i hur belöningsystemet fungerar i praktiken och hur de anställda uppfattar belöningarna. Elgiganten använder sig av ett belöningsystem som är gruppbaserat, där varje anställd får ta del av belöningen beroende på hur mycket de har sålt och hur mycket de har arbetat. ONOFF använder sig även av ett gruppbaserat belöningsystem, men de belönar varje anställd beroende på hur många timmar han/hon har jobbat.

I vår slutsats har vi kommit fram till att Elgiganten och ONOFF använder sig av väl fungerande belöningsystem. I studien kom vi fram till att både de anställda och litteraturen pekar på att det är de icke-finansiella faktorerna som motiverar mest. Därmed borde de utveckla de icke-finansiella belöningarna vidare för att nå högre motivation och högre effektivitet inom verksamheten. Vi har även kommit fram till att det inte är belöningsystemet i sig utan det är känslan som personalen känner när de uppnår en belöning som motiverar mest.

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>8</b>
1.1	Val av ämne .....	8
1.2	Tidigare forskning .....	8
1.3	Bakgrund .....	9
1.4	Problemdiskussion .....	10
1.5	Syfte .....	10
1.6	Disposition .....	11
<b>2.</b>	<b>Metod .....</b>	<b>12</b>
2.1	Vetenskapligt synsätt .....	12
2.2	Tillvägagångssätt .....	12
2.2.1	Litteraturstudie .....	12
2.2.2	Val av aktör och organisation .....	13
2.3	Kvalitativ och kvantitativ metod .....	13
2.3.1	Intervju – En kvalitativ metod .....	14
2.5	Käll- och metodkritik .....	15
<b>3.</b>	<b>Teoretisk referensram .....</b>	<b>16</b>
3.1	Motivationsteorier .....	16
3.1.2	Maslows Behovspyramid .....	16
3.1.3	Herzbergs tvåfaktorteori .....	19
3.1.3	Känsla av sammanhang (KASAM) .....	20
3.1.3.1	KASAM i arbetslivet .....	20
3.1.4	Koppling mellan motivationsteorierna och belöningsystem .....	21
3.2	Principal - Agent Problemet .....	21
3.3	Belöningsystem .....	22
3.3.1	Allmänt om belöningar/belöningsystem .....	22
3.3.2	Utformning och problem med belöningsystem .....	24
3.3.2.1	10 punkter vid utformning och användande av belöningsystem .....	26
3.3.3	Finansiella belöningar och icke-finansiella belöningar .....	27
3.3.4	Kritik mot belöningsystem .....	28
<b>4.</b>	<b>Empiri .....</b>	<b>29</b>
4.1	Elgiganten .....	29
4.1.1	Intervju med Butikschef Anders Eriksson .....	29
4.1.2	Intervju med Säljarna, Daniel Persson och Mikael Jönsson .....	32
4.1.3	Sammanställning av belöningsystem på Elgiganten .....	34
4.2	ONOFF .....	34
4.2.1	Intervju med Butikschef Hans Jonsson .....	35
4.2.2	Intervju med Säljarna, Daniel Westerlund och Torbjörn Malmberg .....	36
4.2.3	Sammanställning av belöningsystem på ONOFF .....	37
<b>5.</b>	<b>Analys .....</b>	<b>38</b>
5.1	Belöningsystem och motivation .....	38
5.2	Principal-Agent Problemet .....	39
5.3	Koppling mellan motivation och belöningsystem .....	40
5.4	Kritik mot belöningsystem .....	43
5.5	Utformningen av belöningsystemen på Elgiganten och ONOFF .....	43
<b>6.</b>	<b>Slutsats .....</b>	<b>45</b>
6.1	Vår slutsats .....	45
6.2	Förslag till fortsatta studier .....	46
	<b>Referenslista .....</b>	<b>47</b>

**Bilagor .....50**

# 1. Inledning

---

*Vi inleder vår uppsats med en kort bakgrund om belöningsystem. Samt beskriver vi problemformuleringen, syfte och avgränsningar. Här redogör vi även för dispositionen över arbetet.*

---

## 1.1 Val av ämne

Vårt uppsatsarbete startade med en diskussion om ett flertal olika potentiella uppsatsämnen. Vi var intresserade av att skriva om ett ämne som belyser problemet hur företags sätt att drivas påverkar de anställda inom organisationen. Vårt val att skriva om belöningsystem beror på att vi tycker det är intressant på grund av att det påverkar både personalen och företaget. Vår ambition är att skapa en djupare förståelse för hur belöningsystem fungerar och på vilket sätt det påverkar de anställda. Vi vill även undersöka om belöningsystemet är en metod som får de anställda att sträva efter samma mål som företaget. Vi är medvetna om att tidigare studier har genomförts inom ämnet, men vi anser ändå att vår studie kan bidra med diskussion och andra infallsvinklar.

## 1.2 Tidigare forskning

Vi har valt att undersöka tidigare forskning inom området som har gjorts på C och D-nivå, för att få fram slutsatser kring ämnet. Eftersom vi har valt att undersöka belöningsystem inom hemelektroniksbranschen har vi sökt efter resultat från tidigare studier från denna bransch och andra studier som undersöker belöningsystem och motivation. Nilsson et al har i sin studie kommit fram till att det finns skillnader i hur de olika företagen utformar sitt belöningsystem och det uppfattas olika bland de anställda. Författarna har vidare kommit fram till att belöningsystem som syftar mot ett mer långsiktigt tänkande, där kundnöjdhet och återkommande kunder är viktigt, är något det måste fokuseras mer på.<sup>1</sup> Eftersom denna studie är från 2006 tycker vi det är intressant att se om det arbetas mer mot ett långsiktigt mål idag, tre år senare.

Kullgren och Pettersson har kommit fram till att belöningsystemets utformning har stor inverkan på hur mycket säljarna kommer att känna sig motiverade av belöningarna de kan uppnå. Studien visar även att butikschefer och säljare inte har något behov av att vara med och utforma mål för att känna sig motiverade. De kom däremot fram till att den viktigaste aspekten för att säljarna och butikschefen ska bli motiverade är att målen som sätts upp är rättvisa.<sup>2</sup>

Elhage och Kullberg har 2008 kommit fram till att det är de sociala behoven i Maslows behovshierarki som motiverar de anställda i Sverige jämfört med i Japan där de motiveras av trygghetsfaktorerna. Det medför att japanerna föredrar finansiella belöningar medan svenskar motiveras mer av icke-finansiella. Därmed anser de att bonusen har större effekt som styrmedel i Japan jämfört med Sverige.<sup>3</sup>

Stjernlöf och Thofelt genomförde 2009 en fallstudie på Scania för att undersöka belöningsystem som motivationsfaktor. De kom fram till att det var uppskattning och

---

<sup>1</sup> Nilsson et al, 2006, s.1

<sup>2</sup> Kullgren, Pettersson, 2008, s.1

<sup>3</sup> Elhage, Kullberg, 2008, s.38



stimulerande arbetsuppgifter som är den viktigaste faktorn till motivation på Scania. Författarna kom vidare fram till att personer med högre lön inte prioriterade finansiella belöningar i lika hög grad som de som tjänade lägre. Detta innebär att uppfattningen om vad som är ett bra belöningsystem skiljer sig åt beroende på vad den anställda har i lön.<sup>4</sup>

Alltså har tidigare forskning genomförts för att belysa samband mellan belöningsystem och motivation. Vi anser att vår infallsvinkel att undersöka hur belöningsystem fungerar som ett hjälpmedel för att få personalen att sträva efter samma mål som företaget, ur ett principal-agent perspektiv, inte är genomfört tidigare. Vi vill även belysa en annan teori, KASAM, som vi tidigare inte har satt kopplats till ämnet. Vi har läst tidigare uppsatser gjorda om hur belöningsystem fungerar på Elgiganten och ONOFF, men vi anser att vårt nya bidrag till diskussion bygger på att belöningsystemet påverkas till stor del av hur arbetsgruppen fungerar i Valbo.

### **1.3 Bakgrund**

I dagens samhälle utsätts företag och organisationer för ökad globalisering, hög teknikutveckling och ett större krav på kundanpassning. Det leder till hårdare konkurrens, något som gör att företagens krav på bättre flexibilitet och förmåga att förändra sig efter nya behov och förutsättningar ökar. Därför är det viktigt att företagen snabbt kan anpassa sig efter nya förutsättningar för att kunna behålla sin plats på marknaden. Företagen måste därför utveckla och pröva nya lösningar för att kunna öka flexibiliteten, både när det gäller prestationsförmåga och kompetens. För att öka flexibiliteten kan företagen försöka förändra och påverka till exempel arbetstiden, utbildning av personal, att förbättra arbetsprocesserna samt förändra sättet att leda och motivera människor.<sup>5</sup>

Personalen är den viktigaste resursen hos de flesta företag, därför är det viktigt att behålla och rekrytera kompetent personal. Detta blir en avgörande framgångsfaktor för företagets framgång då konkurrensen för kvalificerad personal är högre på dagens internationella arbetsmarknad.<sup>6</sup> Personalen i ett företag är en stor resurs och för att kunna få varje enskild individ att prestera sitt yttersta så måste företaget skapa motivation i arbetet. Motivation är den viktigaste faktorn för att människor själv ska vilja prestera sitt bästa, finns inte motivation så måste företaget ständigt kontrollera hur personalen utför sina arbetsuppgifter. Ett sätt att motivera personalen är att använda sig av belöningsystem. Det finns ett flertal diskussioner om hur ett belöningsystem bör vara uppbyggt, men det viktiga är att upprätta ett system som passar den egna verksamheten och uppfyller de syften det är tänkt att uppfylla.

Tidigare var belöningarna mer monetära och individen hade liten möjlighet att påverka vilken form belöningen betalades ut. Dagens belöningsystem är mer flexibla och utformade för att individen ska uppnå högst motivation efter sina egna värderingar. Olika personer värderar olika belöningar/förmåner olika beroende på vilken livssituation de befinner sig i. Till exempel att en äldre person värderar pensionsförsäkring medan en yngre person med familj prioriterar sjukförsäkring och betald ledighet. En yngre person utan familj kan prioritera ledighet och betald semester istället. Därför är det viktigt att företaget hittar den form av belöning som motiverar personalen på bästa sätt.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Stjernlöf, Thofelt, 2009, s.1

<sup>5</sup> Norén, 1998, s.7

<sup>6</sup> Frank, Fredholm, Johansson, 1999, s. 3

<sup>7</sup> Frank, Fredholm, Johansson, 1999, s. 12

För att uppnå en bra arbetsmiljö på jobbet så är det viktigt att det sätts en rättvis lön för de anställda, eftersom det är en orsak som kan skapa missnöje bland individen. Men det finns många utgångslägen för hur en rättvis lön ”ser ut”. Ska personalen ha lön efter behov oberoende av den insats den anställda har i sitt arbete eller ska de ha lika lön för lika arbete oavsett arbetsgivare? Ska lönen sättas efter förtjänst eller ska företagen utgå från tillgång och efterfrågan på arbetskraft? Detta är några viktiga frågor som ledningen måste ha i åtanke för att sätta en rättvis lön, så att de kan skapa de bästa möjliga förutsättningar för att lyckas i organisationen med motivation och arbetsmiljö.<sup>8</sup>

Med detta i åtanke har det skapat ett intresse hos oss att fördjupa oss i belönningssystemens funktioner och användning.

## **1.4 Problemdiskussion**

Vi började med belönningssystem som ett utgångsläge för vår uppsats och hamnade fort in på att motivation är en viktig faktor när vi ska analysera belönningssystem. Därför har vi diskuterat mycket kring dessa två huvudpunkter och hur de hör ihop med varandra. Till exempel frågor som vad som får människor att prestera? Vilka är förutsättningarna för att medarbetarna ska prestera efter sin bästa förmåga? För att kunna motivera människor att prestera sitt yttersta är det viktigt att ha en förståelse för vad det är som får individerna att må bra och vad som får människor att ”leverera”. Motivation handlar om att få en person att själv vilja utföra en uppgift på bästa sätt, det handlar inte om att få en person att utföra en uppgift för att han/hon måste. Vi tycker detta är väldigt intressant att studera och har valt att undersöka belönningssystem närmare genom att göra en ”fallstudie” hos Elgiganten och ONOFF. Vi har valt att inrikta oss på hemelektroniksbranschen, och eftersom vi bara analyserar två företag inom branschen kan vi bara svara på hur belönningssystemen ser ut och hur de fungerar hos dem. Både företagen använder sig av bonusbaserade belönningssystem.

## **1.5 Syfte**

Huvudsyfte: Syftet med denna studie är att skapa en ökad förståelse för belönningssystem samt undersöka om dessa motiverar personalen till att sträva efter samma mål som företaget.

Delsyfte: Att förklara belönningssystemet funktioner och praktisk användning.

---

<sup>8</sup> Lindblom, 1996, s.33-39

## 1.6 Disposition

- Kapitel 1:** Här görs en kort introduktion till ämnesvalet och en kort bakgrundsinformation om belöningsystem. I detta kapitel kommer även syfte och problemdiskussion definieras.
- Kapitel 2:** I detta kapitel kommer metod och tillvägagångssätt att redovisas. Vi kommer även att ta upp kritik att reflektera över vid vårt val av metod.
- Kapitel 3:** I det tredje kapitlet presenterar vi den teoretiska referensramen som sedan ligger till grund för att analysera den empiriska undersökningen. Den teoretiska referensramen bidrar som ett stöd för att öka förståelsen för uppsatsen.
- Kapitel 4:** I vårt empirikapitel presenterar vi den information som vi erhållit genom intervjuer hos Elgiganten och ONOFF. Det insamlade materialet ligger sedan till grund för vår analys och slutsats.
- Kapitel 5:** I kapitel fem analyserar vi empirimaterialet utifrån den teoretiska referensramen som vi tagit fram i kapitel tre. Detta för att ge svar på vår frågeställning och syfte.
- Kapitel 6:** Här presenterar vi våra reflektioner och slutsatser som ett resultat av arbetet. Vi vill även ge förslag till fortsatta studier.

## 2. Metod

---

*I det här kapitlet presenterar vi vårt val av metoder som ligger till grund för studien. Vidare beskriver vi tillvägagångssättet samt i slutet lyfter vi fram problem och kritik kring vår metod och val av källor.*

---

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

De två vanligaste vetenskapliga synsätten när det handlar om hur forskning ska genomföras är positivism och hermeneutik. Det är viktigt att känna till de olika perspektiven för att vara medveten om sin egen syn på vetenskapen och lära mer om sig själv och sina tankemönster. Kortfattat kan vi säga att positivismen utgör exempel på kvantitativa och statistiska metoder, medan hermeneutiken representerar en kvalitativ förståelse och tolkningsmetod. Det hermeneutiska synsättet är subjektivt till skillnad från positivismen som är mer objektivt.<sup>9</sup>

Eftersom vår studie vill resultera i en djupare förståelse, vill vi dra egna slutsatser och tolka det material som har samlats in. Hermeneutik kan översättas som ”tolkningslära”<sup>10</sup>, något som innebär att vi använder det hermeneutiska synsättet där vi tolkar och söker en större helhet.

Det hermeneutiska synsättet förutsätter att det finns ett motiv i människorna som ger uttryck i deras handlingar, språk och gester. Uttrycken tolkas sedan för att skapa en bredare helhetsbild av verkligheten, därför är det viktigt att fokusera på de bakomliggande orsakerna till varför handlingarna utförs. Då hermeneutiken är subjektiv kommer den tolkande personens tidigare livserfarenheter och kunskaper påverka resultatet. Den grundkunskap forskaren går in med i studien kommer att utgöra hans/hennes förförståelse, det vill säga att forskaren inte kommer att kunna tolka materialet utan den.<sup>11</sup> Vår förförståelse grundar sig på att vi snart har läst tre år på Högskolan i Gävle på företagsekonomiska programmet. Denna utbildning har gett oss en bredare kunskapsbas att stå på gällande organisationsteori och ekonomiska aspekter. Vi anser att vår grundförståelse är en förutsättning för att utföra denna studie, då det krävs en förkunskap för att göra egna tolkningar och analyser av det material som insamlats.

### 2.2 Tillvägagångssätt

Vi beskriver här hur vi stegvis har gått tillväga när vi har skrivit vår uppsats.

#### 2.2.1 Litteraturstudie

Denscombe menar att alla forskningsutredningar bör inledas med en litteraturstudie för att redovisa den befintliga kunskapen inom ämnet, samt att få fram viktiga aspekter som hjälper till med att öka förståelsen av ämnet.<sup>12</sup> Med hjälp av litteraturstudien fick vi en djupare förståelse av ämnet, både om belöningsystem och motivationsteorierna. Belöningsystemets syfte är att motivera de anställda att prestera sitt yttersta, därför var det även viktigt att skaffa

---

<sup>9</sup> Patel, Tebelius, 1987, s. 30-31

<sup>10</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, 2001 s. 221

<sup>11</sup> Patel, Tebelius, 1987, s. 33-34

<sup>12</sup> Denscombe, 1998, s. 187

sig en kunskap om motivationsteorierna eftersom det förklarar vad som motiverar människor. Litteraturstudien genomfördes på Högskolan i Gävles bibliotek, där vi hade tillgång till böcker och Internet. Vi använde även Sandvikens Bibliotek för att få tillgång till fler böcker och information. I biblioteket letade vi böcker genom att söka i bibliotekets katalog på sökord som till exempel "belöningsystem", "motivationsteorier" och "belöning". En del böcker hittade vi genom att läsa andra forskares referenser för att se om de kunde tillföra något mer till vår uppsats.

## **2.2.2 Val av aktör och organisation**

Eftersom vi har valt att undersöka belöningsystem i hemelektroniksbranschen, så ville vi hitta två företag som använder sig av belöningsystem. Vår förhoppning var två företag med olika användning av belöningsystem.

Vi tog personlig kontakt med butikschefen på Elgiganten, Anders Eriksson, för att fråga om vi kunde få komma och intervjua honom och två säljare. Intervjuerna genomfördes tisdagen den 21 april 2009 och de två säljarna vi fick intervjua var Daniel Persson och Micke Jönsson. Eriksson utsåg de två säljarna vi fick intervjua, vilket innebär enligt Arbnor och Bjerke ett rekommendationsurval. Det går ut på att olika aktörer rekommenderar andra, detta är något som skulle kunna påverka studien om de rekommenderade aktörerna valts ut för att svara på ett specifikt sätt.<sup>13</sup> Detta anser vi inte har inträffat eftersom att aktörerna gav olika svar på frågorna och de arbetade även på olika avdelningar inom butiken.

Vi var i kontakt med flera företag, men ett flertal hade inte tid med intervjuer på grund av tidsbrist och ändringar i organisationen, men vi fick till slut positiv respons hos ONOFF i Valbo. Där pratade vi med butikschef, Hans Jonsson, och blev eniga om att genomföra mailintervjuer, eftersom de då hade möjlighet att välja tidpunkt för intervjuerna själv. Mailintervjuerna fick vi svar på den 27 april 2009, de hade valt att svara på frågorna för hand så svaren fick vi med posten.

## **2.3 Kvalitativ och kvantitativ metod**

Det som karakteriserar en kvalitativ undersökning är att den består av text, symboler, ord och handlingar, där helhetsförståelsen och sammanhanget är viktigare än de enskilda delarna. På så sätt får vi en djupare förståelse av informationen eftersom vi söker de underliggande orsakerna. Kvalitativa undersökningar ger oss möjlighet att utveckla teorier eller hypoteser som inte leder till något fast resultat. Vi som undersökare har större frihet att tolka och analysera den insamlade informationen för att dra egna slutsatser. Därför är det viktigt att vi inte har några förutbestämda meningar, så vi är öppna för att ta till oss den information som kommer fram.<sup>14</sup>

En kvantitativ metod utgörs främst av siffror, mängd och antal som kan kvantifieras och bearbetas statistiskt. Det vi vill uppnå är att mäta samband mellan olika variabler för att analysera de specifika resultaten. Till skillnad från en kvalitativ undersökning är den kvantitativa mer strukturerad och dess hypoteser är redan förutbestämda. Den som utför studien har inte så fria ramar eftersom att undersökningen blir begränsad. På så sätt är den

---

<sup>13</sup> Arbnor, Bjerke, 1994, s.240

<sup>14</sup> Christensen et al, 2001, s. 67

kvantitativa metoden bäst lämpad när vi redan är väl insatt i ämnet och vi vill testa en eller flera teorier.<sup>15</sup>

Detta innebär att den kvalitativa undersökningen försöker upptäcka en större helhet där vi räknar och får fram statistiska data. Medan den kvalitativa metoden söker mer specifika sammanhang eller mindre delar av en helhet, som ger rum för tolkningar och en strävan efter att få en förståelse om ämnet. Vi kommer att använda oss av den kvalitativa metoden i denna studie då vi anser att det ger oss en större frihet att tolka och analysera, för att sedan dra egna slutsatser från det materialet vi har samlat in.

Eftersom vi är ute efter helheten och se belöningsystemet ur ett större perspektiv anser vi att den kvalitativa metoden passar bäst i vår studie.

### 2.3.1 Intervju – En kvalitativ metod

Det finns många olika situationer där det är lämpligt att använda sig av intervjuer för att samla information. Flera olika aspekter avgör om det är till fördel att intervjua framför andra informationsinsamlingstekniker. Dessa aspekter är *den personliga kontakten, frågornas natur, tidsaspekten* samt *undersökningens problem och syfte*. Vi anser dock att det är den sista, undersökningens problem och syfte, som är den viktigaste att ta hänsyn till vid val av metod. Syftet med intervjun ska vara att identifiera och lyfta fram de bakomliggande orsakerna till varför respondenten har den syn på det som undersöks. Då är det viktigt att ställa rätt frågor för att få svar som bidrar till att undersökningens problem och syfte kan stärkas. Den personliga kontakten handlar om att bemöta respondenten på ett sätt att de är villig att besvara intervjufrågorna.<sup>16</sup>

I uppsatsen har vi valt att använda oss av två olika intervjumetoder, personlig- och mailintervju. Den första metoden är personliga intervjuer, något som ger oss möjlighet att få djupare svar som ger grund för bredare tolkningar och analyser av informationen. Vi anser att fördelen med en personlig intervju är att vi har möjlighet att ställa följdfrågor där vi kan få en bättre förståelse genom att respondenten kan förtydliga och utveckla sina svar. Vi kan även skapa ett förtroende hos respondenten som gör att de blir villig att lämna ut den information som vi behöver. Frågornas natur har inverkan på val av metod eftersom mer komplexa och stora frågor kräver mer förklaring. Intervjun ger oss möjlighet att följa upp och få mer tydliga svar på de områden vi inte förstår eller behöver närmare förklaring på, det ger oss även möjlighet att ändra på frågornas ordning om det krävs. Tidsperspektivet är också viktigt att tänka på vid val av metod, då en intervju oftast tar kortare tid att genomföra än en enkätundersökning.<sup>17</sup>

Vid vårt andra val av intervjumetod, mailintervju, så ställs det högre krav på väl utprovade frågor eftersom vi inte har samma möjlighet att ställa följdfrågor och utveckla svaren. Detta är något vi har gjort genom att först prova frågorna genom de personliga intervjuerna och även provat frågorna på personer i vår omgivning. Efteråt kom vi fram till att några av frågorna behövde förändras, och andra behövde läggas till för att vi skulle få den information som vi behövde under mailintervjun. Fördelen med mailintervjuer är att vi får nedskrivna genomtänkta svar från respondenterna, vilket underlättar för oss som ska bearbeta svaren.

---

<sup>15</sup> Christensen et al, 2001, s. 67

<sup>16</sup> Ibid., s. 166-167

<sup>17</sup> Ibid., s. 166-167

Samtidigt kan mailintervjuer minska vår möjlighet att få värdefulla och intressanta samtal och intervjuer.<sup>18</sup>

## **2.5 Käll- och metodkritik**

Vi anser att vi har frågat efter det vi vill ha svar på och vi har uttryckt klart vad vi har som syfte med intervjuerna för de företag vi har varit hos. Vid vårt val av intervjuer som metod är vi medvetna om att vi endast kommer att få fram respondenternas åsikter och perspektiv på frågorna. Hade vi valt att intervjua andra personer inom verksamheten, eller ett annat företag hade våra resultat kanske blivit annorlunda. Därför är vi medvetna om att de resultat vi har kommit fram till endast kan gälla för dessa butiker.

När vi undersöker ett företag genom intervjuer och andra personliga kontakter finns alltid risken för att intervjupersonerna försöker försköna bilden av företaget. Därför har vi försökt att kritiskt granska den information vi har fått fram, bland annat genom att jämföra olika intervjuer från samma företag. Detta för att se om helheten stämmer överens, vilket gör att trovärdigheten kan styrkas.

Under våra intervjuer på Elgiganten förde båda anteckningar, men en av oss hade huvudansvar för att anteckna medan den andra hade ansvar för att intervjua. För att inte blanda ihop eller glömma bort information som vi hade fått genom intervjuerna skrev vi direkt in svaren på datorn efter intervjuens slut. Vi hade även kunnat använda en bandspelare för att komma ihåg all information, men vi anser att respondenterna hade kunnat känna sig obekväma i situationen. De kunde ha känt sig tvungna att formulera svaren "rätt", vilket hade lett till att de inte hade besvarat våra frågor lika öppet. Innan vi bokade intervjuerna så hade vi läst in oss på området vi skulle undersöka och vi hade satt tydliga frågor som vi ville ha svar på och även avgränsat oss. Vi har även skickat iväg sammanställningen av intervjuerna till respondenterna och fått godkänt att det stämmer överens med deras åsikter. Samtidigt har vi fått tillåtelse att använda respondenternas namn i uppsatsen.

Vi har även genomfört tre mailintervjuer, vilket kan innebära att vi har gått miste om värdefulla svar och faktorer, till exempel genom att ställa följdfrågor. En annan nackdel är att vi inte har haft möjlighet att se respondenternas kroppsspråk eller ansiktsuttryck när de besvarat frågorna. Något vi anser positivt med mailintervjuerna är att respondenterna har kunnat besvara frågorna i lugn och ro och har själv kunnat välja tillfälle för intervjun.

Vid val av litteratur inför teoristudien har vi valt att använda oss av källor som vi har ansett trovärdiga och relevanta för uppsatsen. Vi anser att de källorna vi har använt oss av är trovärdiga då vi har läst och jämfört flera olika författares resonemang och sett att de sammanfaller.

I efterhand ser vi att vi borde ha bokat intervjuer tidigare, eftersom vi till slut bara fick till mailintervjuer med ONOFF. Vi anser att det hade varit mer tillförlitligt att använt oss av personliga intervjuer på båda företagen, men eftersom det var svårt att få tag på ett företag som hade tid till intervjuer så var mailintervjuer det sista valet vi hade. Mailintervjuerna gav oss inte lika mycket information som de personliga intervjuerna, vilket resulterade i att vi inte kunde analysera ONOFF lika djupgående som Elgiganten. Detta är något vi själva är medvetna om och som vi skulle vilja förändra om vi skulle göra uppsatsen igen.

---

<sup>18</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, 2001 s. 86-87

### 3. Teoretisk referensram

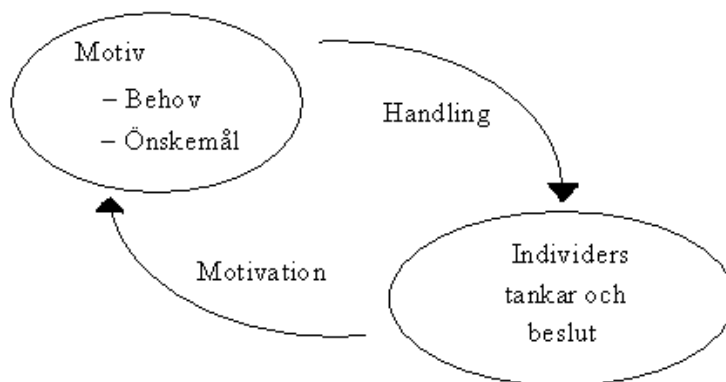
---

I detta kapitel presenterar vi en teoretisk genomgång av belöningsystem och motivation. Dessutom lyfter vi fram andra ämnen som ska underlätta förståelsen av materialet.

---

#### 3.1 Motivationsteorier

Hollyforde och Whiddett menar att motivation representerar drivkraften bakom människors handlingar och beskriver varför de väljer att handla som de gör. De utvecklar vidare att människor bara kan bli motiverade om det finns något de kan uppnå genom att utföra handlingarna.<sup>19</sup> Det stämmer bra överens med Bruzelius och Skärvad resonemang om att individens behov av önskemål skapar motivationen för att vilja genomföra handlingarna i en viss riktning. Således kan motivationen sägas vara drivkraften bakom handlingarna.<sup>20</sup>



Figur 1 – "Bruzelius och Skärvads Motivationscirkel" (Källa: Bruzelius, Skärvad, 2004, s.289)

Vi anser att motivation är en viktig faktor att ta hänsyn till när företag använder sig av belöningsystem. För att belöningsystemet ska kunna nå sitt syfte måste personalen bli motiverad av de belöningar som kan uppnås. *Vad är det då som motiverar människor?* Vi anser att kopplingen till belöningsystemet är att få personalen att röra sig i samma riktning som företaget. Det vill säga att drivkraften bakom handlingarna blir belöningsystemet.

Det finns olika teorier som beskriver vad som motiverar människor, vi har valt att lyfta fram tre motivationsteorier: Herzbergs tvåfaktorteori, Maslows behovspyramid och Antonovskys teori KASAM. Teorierna ger oss en förståelse för att individer strävar efter att nå bestämda mål med hjälp av olika handlingar.

#### 3.1.2 Maslows Behovspyramid

En välkänd teori eller förklaringsmodell som beskriver hur människor prioriterar sina behov är den amerikanska psykologen Abraham Maslows behovspyramid. Modellen publicerades första gången 1943 i artikeln "A Theory of Human Motivation". Maslows teori brukar även benämnas behovshierarki eller behovstrappa, på grund av att behoven uppkommer i

---

<sup>19</sup> Hollyforde, Whiddett, 2003, s. 3

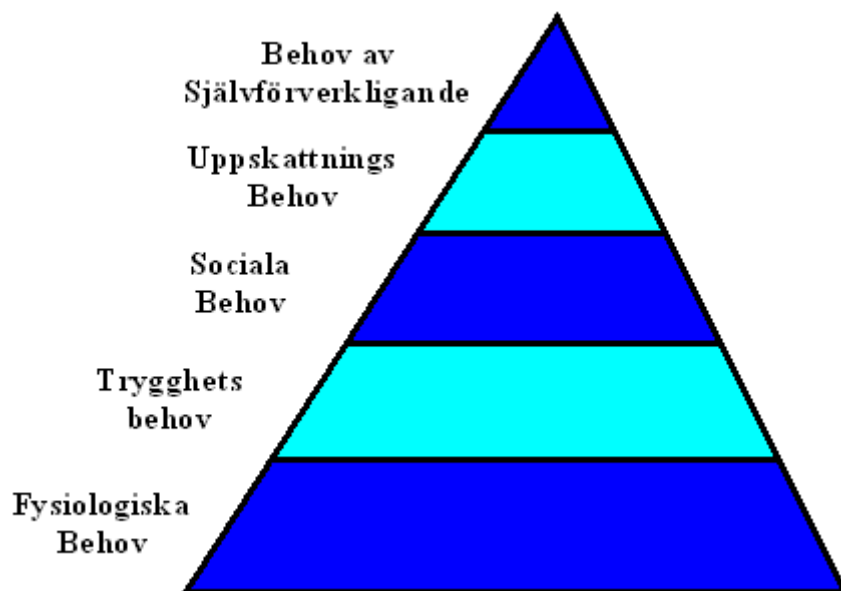
<sup>20</sup> Bruzelius, Skärvad, 2004, s. 289



”trappsteg”. Maslow menar att individen måste tillfredställa de lägre nivåerna innan han/hon kan ta steget upp till nästa:<sup>21</sup>

*”Teorin bygger på att våra behov ändras vart efter våra underliggande behov tillfredställs och det är först när ett underliggande behov är tillgodosett som vi får behov på nästa nivå.”<sup>22</sup>*

I botten av denna struktur ligger primära överlevnadsbehov som till exempel mat, sömn, syre och vatten. När de primära behoven är tillgodosedda övergår personen till nästa nivå som är trygghet och därefter samhörighet och kärlek. De högsta nivåerna individen uppnår är respekt och uppskattning, samt slutligen självförverkligande. Detta innebär att vi i praktiken inte har något behov av till exempel uppskattning när vi är trött och hungrig.<sup>23</sup>



**Figur 2:** “Maslows behovshierarki” (Källa: Egen illustration av Adairs figur, 1996)

Maslows behovspyramid är det bidrag till motivationsteorin som har haft mest inflytande och är den teori som är mest omdiskuterad och refererad inom organisationslitteraturen.<sup>24</sup> Nedan kommer en beskrivelse av Maslows fem grundbehov:

- **Nivå 1 - Fysiologiska behov**

Första nivån består av människans mest grundläggande behov som till exempel hunger, törst och sömn. Det vill säga de behov vi måste tillfredställa för att kunna överleva. När vi är hungriga vill vi bara fokusera på att skaffa mat, vi kommer inte att oroa oss för andra behov som finns längre upp i pyramiden.<sup>25</sup>

- **Nivå 2 - Trygghetsbehov**

Nästa nivå i pyramiden är trygghetsbehovet och i det ingår både fysisk och psykisk trygghet. Dessa behov handlar om att känna sig säker och trygg även om omvärlden är kaotisk. Det att personen har skapat en bra miljö som han/hon känner sig säker i, till exempel att de har en bra pensionsförsäkring och känner en trygghet inför framtiden.<sup>26</sup>

<sup>21</sup> Fredriksson, 2005, s. 24

<sup>22</sup> Ibid., s. 24

<sup>23</sup> Ibid., s. 24

<sup>24</sup> Jacobsen, Thorsvik, 2008, s. 260

<sup>25</sup> Maslow, 1987, s. 15-17

<sup>26</sup> Ibid, s. 18-19

- **Nivå 3 - Sociala behov**

Sociala behov är tredje nivå i Maslows behovshierarki och innebär behov av vänskap, kärlek, tillhörighet och känslomässiga band till andra människor. Nivån handlar om att vi har behov av att känna att vi är behövda och accepterade. Det är viktigt att ha vänner och sociala kontakter för att trivas och fungera på denna nivå.<sup>27</sup>

- **Nivå 4 - Uppskattningsbehov**

Uppskattningsbehoven kan delas in i två aspekter, självkänsla och erkännande av andra. Självkänsla kommer vi att känna som ett resultat av kompetens och kontroll över en uppgift. Det vi vill uppnå är en känsla av oberoende och frihet. Erkännande av andra innebär att personen söker respekt och status, för att känna sig viktig och få positiv uppmärksamhet.<sup>28</sup>

- **Nivå 5 - Behov av självförverkligande**

Självförverkligande är den högsta nivån i behovshierarkin och handlar om att skapa, utveckla sig kreativt och realisera sin potential. Självförverkligande handlar om att ha en godkänndom om sig själv och värden runt omkring. Maslow har reserverat denna nivå för ett fåtal lyckligt lottade människor, det vill säga att det krävs mycket av den egna individen för att nå den sista och slutgiltiga nivån.<sup>29</sup>

De fem grundbehoven driver fram handlingar för att tillfredställa individen. Som Maslows behovspyramid visar anser han att människor har behoven ordnade i en hierarki. Han menar att behoven på en högre nivå inte kan tillfredställas och påverka beteendet innan behoven på de lägre nivåerna är uppfyllda. Detta innebär dock inte att alla människor har samma inbördes ordningsföljd av att tillfredställa behoven eller att behoven måste vara tillfredställda till hundra procent innan nästa nivå dyker upp. Hos vissa individer kan till exempel behovet av status och prestige vara så dominerande att det går ut över tillfredställelsen av både fysiologiska och sociala behov. Bara för att behoven på en nivå är tillfredställda så behöver inte nästa nivå av behov uppstå direkt. Maslow anser därför att majoriteten av alla människor är delvis tillfredställda och delvis otillfredställda när det gäller alla behov.<sup>30</sup> Utifrån Maslows modell ser vi att de olika behoven är av en annan karaktär än finansiell och vi anser därför att lönen inte är en viktig faktor i användandet av Maslows behovshierarki. Detta är något som Hollyforde och Whiddett samtycker med när de anser att motivation är baserat på ett antal mänskliga behov som kännetecknas av att individerna känner trygghet, kärlek, uppskattning och tillhörighet<sup>31</sup>. Vi tolkar det som att lönen i sig inte kan fungera som en motivationsfaktor, men att den kan fungera som ett stöd till att uppnå någon av nivåerna som till exempel att känna trygghet om vi har tillräckligt med pengar för att klara sig.

Kritik som har riktats mot Maslows behovshierarki är att nivåerna är så diffust formulerade att det är svårt att exakt avgöra vad som ingår i dem. Detta har lett till att ett flertal forskare har försökt att utveckla och precisera hans teori.<sup>32</sup> Det är viktigt att komma ihåg att Maslows behovshierarki är en modell och därför väldigt förenklad, så vi måste anpassa den utifrån den situation eller omgivning vi ska tillämpa den på.

Vi tolkar utifrån Maslows behovshierarki att människor motiveras av olika saker och inom arbetslivet blir det därför ledaren/chefens roll att hitta rätt motivationsfaktor och belöning för

---

<sup>27</sup> Maslow, 1987., s. 20

<sup>28</sup> Ibid., s. 21

<sup>29</sup> Ibid., s. 22

<sup>30</sup> Jacobsen, Thorsvik, 2008, s. 261

<sup>31</sup> Hollyforde, Whiddett, 2003, s. 94-95

<sup>32</sup> Jacobsen, Thorsvik, 2008, s. 261

varje individ. Det blir därför en utmaning att dela ut belöningar som gör att alla individerna i organisationen känner sig tillfredställda och nöjda.

### 3.1.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Fredrick Herzberg utvecklade tvåfaktorteorin 1966, med utgångspunkt i Maslows behovspyramid. Tvåfaktorteorin handlar om tillfredsställelse och motivation och studerar vad som får människor att prestera på arbetet. Som namnet antyder så skiljer Herzberg mellan två faktorer, motivations- och hygienfaktorer. Exempel på motivationsfaktorer är prestation, erkännande, ansvarstagande, intressanta arbetsuppgifter och befordringsmöjligheter. Exempel på hygienfaktorer är lön, status, säkerhet, arbetsförhållanden och företagets riktlinjer och administration.<sup>33</sup> Bruzelius och Skärvad har sammanställt de olika faktorerna enligt följande:

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Företagspolitik och administration</li> <li>- Ledning</li> <li>- Relationer till överordnade</li> <li>- Relationer till underordnade</li> <li>- Arbetsvillkor</li> <li>- Status</li> <li>- Säkerhet</li> <li>- Lön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestationer</li> <li>- Erkännande</li> <li>- Själva arbetsuppgiften</li> <li>- Ansvar</li> <li>- Befordran</li> <li>- Psykologisk växt</li> </ul>

**Figur 3:** Exempel på Herzbergs motivations- och hygienfaktorer (Källa: Bruzelius, Skärvad, 2004, s.291)

Motivationsfaktorerna påverkas av varje individs önskemål och skiljer sig därför åt mellan olika personer. Motivationsfaktorerna avgör en persons tillfredsställelse, där varje individ strävar efter att nå högre inom de ramar som arbetet tillåter. Hygienfaktorerna däremot ligger utanför själva arbetsuppgiften, de handlar snarare om faktorer i människors omgivning. Hygienfaktorerna kan endast ge upphov till missnöje och inte till motivation, därför kommer inte motivationen att förändras om enbart hygienfaktorerna ändras. För att människor ska känna sig motiverade så innebär det att även motivationsfaktorerna måste vara uppfyllda.<sup>34</sup>

Tvåfaktorteorin underlättar för företagets ledning att hitta strategier för att förbättra de anställdas motivation. Herzberg samtycker i vårt resonemang om Maslows behovshierarki att lönen är av mindre betydelse. Han menar att lönen (hygienfaktor) är något som kan skapa missnöje hos individen om den anses för låg, men om den däremot anses som tillräcklig så kommer den i sig inte att skapa motivation.<sup>35</sup> Hollyforde och Whiddett nämner att lönen var rankad längst ner av motivationsfaktorerna i Herzbergs modell i samband med vilken av faktorerna som var viktig med tanke på arbetstillfredsställelse. Herzberg ansåg att lönen hade

<sup>33</sup> Eriksson-Zetterquist et al, 2005, s. 135

<sup>34</sup> Ibid., s. 135

<sup>35</sup> Eriksson-Zetterquist et al, 2005, s. 135

en större koppling med missnöje på arbetsplatsen och valde därför att ta bort den från motivationsfaktorerna och bara ange den som en hygienfaktor.<sup>36</sup>

Nackdelar med Herzbergs tvåfaktorteori är att det kan vara svårt att skilja mellan hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna, det är även oklart hur olika individer reagerar på de olika faktorerna<sup>37</sup>

Bruzelius och Skärvad anser att det är vissa likheter mellan Herzberg och Maslows motivationsteorier. Kopplingen de gör är att de två översta behoven i Maslows behovspyramid, självförverkligande och uppskattning, är exempel på Herzbergs motivationsfaktorer. Herzbergs hygienfaktorer representeras av de tre nedersta behoven i Maslows behovspyramid, fysiologiska, trygghets- och sociala behov.<sup>38</sup>

### 3.1.3 Känsla av sammanhang (KASAM)

Aron Antonovsky är medicinsk sociolog och har utvecklat en teori om varför ohälsa och obalans uppstår. Teorin kallar han för KASAM, som står för känsla av sammanhang, och beskriver i vilken utsträckning vi upplever tillvaron som begriplig, hanterbar och meningsfull. De tre kriterierna, tillsammans med de grundläggande mänskliga behoven är enligt Antonovsky grunden för att känna välbefinnande.<sup>39</sup>

Det första kriteriet, *begriplighet*, menar vilken grad individen upplever det som händer omkring att vara gripbart. Det är viktigt att händelser och information kan sättas in i ett sammanhang och det betyder att vi kan se framtiden som någorlunda förutsägbar vilket leder till trygghet.<sup>40</sup> *Hanterbarhet* är det andra kriteriet i KASAM. Det handlar om att ha tillräckliga resurser för att bemöta problem och krav som vi ställs inför, vilket skapar en känsla av kontroll.<sup>41</sup> Det tredje kriteriet är *meningsfullhet* och handlar om att känna att det vi gör är viktigt och betydelsefullt. Enligt Antonovsky är meningsfullhet den största motivationsfaktorn och med en stark motivation kan individen lättare möta utmaningar och motgångar.<sup>42</sup>

#### 3.1.3.1 KASAM i arbetslivet

Hälften av vårt vuxna liv spenderar vi i arbetslivet och därför är känslan av sammanhang lika viktig i arbetslivet som i privatlivet. Arbetet kommer därför att påverka och forma ens värderingar, åsikter och livssyn, arbetet formar ens KASAM.

Antonovsky menar att:

*”Känslan av meningsfullhet i arbetet har sitt ursprung i en stadigvarande upplevelse av medverkan i socialt värdesatt beslutsfattande”*<sup>43</sup>.

<sup>36</sup> Hollyforde, Whiddett, 2003, s. 105

<sup>37</sup> Eriksson-Zetterquist et al, 2005, s. 135

<sup>38</sup> Bruzelius, Skärvad, 2004, s. 291

<sup>39</sup> Antonovsky, 1987

<sup>40</sup> Ibid., s. 44.

<sup>41</sup> Ibid., s. 45

<sup>42</sup> Ibid., s. 45

<sup>43</sup> Antonovsky, 1987, s. 152

Det är viktigt att känna delaktighet och kunna påverka sin egen situation. Samtidigt är det motiverande att ha inflytande och medbestämmande i olika arbetssituationer. Det är även så att om vi får vara med att formulera problemen, desto troligare är det att vi har de resurser och den kompetens som krävs för att kunna hantera arbetsuppgifterna. Känner vi inte att vi har de resurser som krävs för att hantera problemen, kan det leda till överbelastning. Vi kan hantera tillfällig överbelastning men det måste även finnas möjlighet att dra sig tillbaka och lagra energi. Detta kan styrka känslan av hanterbarhet men samtidigt kan underbelastning, det vill säga att vi inte får utnyttjat vår kapacitet, leda till att världen inte känns hanterbar. Det måste finnas en balans.<sup>44</sup> Resultatet av att faktorerna ovan är uppfyllda gör att vi kan se vår arbetssituation som någorlunda förutsägbar.

Antonovsky definierar denna förutsägbarhet som något som

*”Befrämjar en tydlig bild av hela arbetssituationens och ens plats i den, samt skapar tilltro till arbetstryggheten och underlättar kommunikation och feedback i de sociala relationerna på arbetsplatsen”<sup>45</sup>.*

### **3.1.4 Koppling mellan motivationsteorierna och belöningsystem**

Den viktiga kopplingen mellan motivationsteorierna och belöningsystemet är att olika individer motiveras av olika saker. Därför anser vi att när företag ska använda sig av belöningsystem så är det viktigt att tänka på hur människor motiveras, varför de motiveras och vad de motiveras av. Om de är medvetna om detta anser vi att de lättare kan lyckas med belöningsystemet och även få mer motiverad personal.

## **3.2 Principal - Agent Problemet**

Principal-Agent problemet uppstår i situationer då ofullständig eller asymmetrisk information råder när en principal anlitar en agent. Det innebär att principalen (chefen) inte kan kontrollera hur effektivt agenten (personalen) arbetar. Det betyder att agenten kan arbeta utifrån sina egna mål och visioner istället för att jobba utifrån företagets bästa. Alltså får agenten betalt (lön) för att utföra en uppgift åt principalen, oavsett om han/hon gör sitt bästa utifrån principalens perspektiv.<sup>46</sup>

Ett exempel kan vara att en husägare (principalen) anlitar en mäklare (agenten) för att sälja huset. Här råder det asymmetrisk information, det vill säga att mäklaren kommer att få betalt oberoende av slutpriset på huset. Ett sätt att lösa principal-agent problemet är att skriva ett kontrakt som gör att principalens och agentens intressen sammanfaller. I detta fall kan det innebära att husägaren skriver i kontraktet att mäklaren får en viss procentandel av slutpriset och en extra bonus om han/hon lyckas sälja över det pris som huset är värderat till. Då vill förhoppningsvis mäklaren jobba extra hårt för att försöka sälja huset till ett pris som är högre än värderingen, något som gynnar både säljaren och mäklaren genom att båda parter tjänar mer pengar.

Enligt Pindyck och Rubinfeld finns det ett flertal metoder att lösa principal-agent problemet på. Det som är relevant i förhållande till belöningsystem anser vi är dessa två:

---

<sup>44</sup> Antonovsky, s. 155

<sup>45</sup> Ibid., s. 159

<sup>46</sup> Pindyck, Rubinfeld, 2005, s.627

- Genom kontroll, att principalen anställer en person som rapporterar till honom/henne om hur agenten utför sitt arbete.
- Skapa incitament som gör att principalens och agentens intressen sammanfaller.<sup>47</sup>

Bonussystem är ett sätt att skapa gemensamma mål, agenten blir belönad om han/hon uppnår mål som principalen beslutat om. Om företaget väljer att lösa principal-agent problemet genom bonussystem, är det viktigt att tänka på hur de utformar det, då de endast vill belöna de handlingar som skapar värde för företaget.

### 3.3 Belöningsystem

Smitt et al anser att:

*” Avsikten med belöningsystem är oavsett hur de är uppbyggda – att påverka dem som belönas. Företaget vill genom belöningen skapa motivation bland de anställda att utföra sina uppgifter bättre, så att företaget stärks och blir mer konkurrenskraftigt. Strävan är att skapa större effektivitet, minskade kostnader, högre försäljning och ökad lönsamhet.”<sup>48</sup>*

#### 3.3.1 Allmänt om belöningar/belöningsystem

Frank et al anser att en belöning är något vi erhåller i direkt samband med något som vi har gjort, sagt eller tänkt och om det är positivt värdeladdat. Det är endast den person som erhåller belöningen som kan avgöra om det är en belöning och hur mycket den är värd. Detta avgör personen utifrån sina egna behov och värderingar. Författarna anser därför att personalen i ett företag främst påverkas av sina inre belöningar, det vill säga belöningar de ger sig själva i form av tankar när de uppnår uppsatta mål eller belöningar som utförandet av arbetsuppgiften ger dem. Yttre belöningar som vi erhåller från andra, måste utdelas i direkt samband med något som har sagts eller gjorts för att de ska ha störst inflytande/påverkan.<sup>49</sup>

Ax et al anser att det finns flera syften till att använda belöningsystem. Den främsta anledningen är att motivera sina anställda att prestera utöver det vanliga, det vill säga att utföra arbetsuppgifterna mer än väl och förbättra utförandet av dem. Ett annat syfte är att få de anställda att stanna kvar inom företaget, alltså bevara nyckelpersoner.<sup>50</sup> Frank et al menar att belöningsystem är ett sätt där arbetsgivaren har möjlighet att påverka de anställdas sätt att arbeta. Det kan finnas flera orsaker till varför de anställda vill arbeta, som till exempel uppnå status, självförverkligande, lön, belöningar, men på det stora hela kan vi säga att de anställda inte kommer att arbeta om de inte får betalt.<sup>51</sup> Det är här vi ser sammanhanget mellan belöningsystem och motivation, att det är viktigt att tänka på hur personalen motiveras för att uppnå bäst resultat med belöningsystemet. Eftersom både Ax et al, Smitt et al och Frank et al nämner att det är motivering av de anställda som är den viktigaste faktorn när företag använder sig av belöningsystem.

<sup>47</sup> Pindyck, Rubinfeld, 2005, s.627

<sup>48</sup> Smitt, R et al, 2002, s. 76

<sup>49</sup> Frank et al, 1999, s. 7

<sup>50</sup> Ax et al, 2004, s. 75

<sup>51</sup> Frank et al, 1999, s. 7

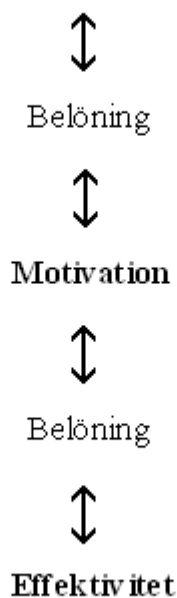
Vidare menar Frank et al att det företaget vill uppnå med belöningsystem är att skapa motivation, öka samarbete och lagkänsla, men också att personalen får större inblick i relationen mellan deras prestationer och företagets resultat. Belöningsystem utgör ett kraftfullt lednings- och styrinstrument. Ett rätt utformat belöningsystem kan därmed ge betydande bidrag till organisationens effektivitet och även ge konkurrensfördelar. Syftet är att belöna faktorer som gynnar företaget, till exempel god kvalitet, god kvantitet och hushållning med knappa resurser som arbetstid, maskintid och råvaror.<sup>52</sup>

Svensson viktliggör tanken på att det är olika faktorer som motiverar de anställda, något som motiverar en individ behöver inte nödvändigtvis motivera en annan. Det beror på vilken sorts person och vilka värderingar varje individ har. I undersökningar är det inte vanligt att lönen beskrivs som den viktigaste motivationsfaktorn. Däremot när vi tänker på de-motivering och missnöje bland de anställda så har lönerelationerna stor betydelse. För att uppnå ett arbetsklimat där de anställda ska känna sig motiverade, känna arbetstillfredsställelse och på så sätt bidra till ökad effektivitet, är det viktigt att följande punkter fungerar optimalt.<sup>53</sup>

- Det som ska stå i centrum är arbetsuppgifterna och resultaten
- I största möjliga mån ska personalens uppgifter fördelas utifrån deras intressen, ambitioner och förmågor.
- Arbetet ska vara utformat så att det ges möjlighet till egna initiativ, eget ansvar och möjlighet att påverka beslut i företaget.
- Det ska råda en underförstådd förståelse (normer) i organisationen för vad som skapar effektivitet och främjar företaget.<sup>54</sup>

Punkterna visar att det finns ett samband mellan arbetstillfredsställelse, motivation och effektivitet. Vilket belöningsystem företaget använder sig av bidrar till att avgöra djupet på sambandet mellan dem. Till exempel kan sambandet ses så här: den som känner stor tillfredsställelse i sitt arbete blir motiverad till att jobba ännu skickligare och på så sätt öka effektiviteten. Eftersom sambandet går åt båda hållen kan detta även ses i och med att en som känner sig effektiv genom sitt arbete, blir extra motiverad och vidare får en större arbetstillfredsställelse. Genom denna figur kan vi se att ett bra belöningsystem kan leda till ett positivt samband, men vi måste ha i åtanke att ett dåligt belöningsystem däremot kan skapa negativa samband.<sup>55</sup> Därför är det viktigt att belöningsystemet företaget har valt och använder sig av är noggrant utformat, så det ger det resultat som de är ute efter.

#### Arbetstillfredsställelse



**Figur 4** Sambandet mellan arbetstillfredsställelse, motivation och effektivitet. (Källa: Svensson, 2001, s.16)

<sup>52</sup> Frank et al, 1999, s. 7

<sup>53</sup> Svensson, 2001, s. 15-16

<sup>54</sup> Ibid., s. 15-16

<sup>55</sup> Svensson, 2001, s. 16

### 3.3.2 Utformning och problem med belöningsystem

Ax et al menar att belöningsystem kan vara utformade för såväl grupper som enskilda individer. Vid utformning av belöningsystem är det viktigt att framhäva vilket syfte företaget vill uppnå, för att det ska vara möjligt att nå upp till högsta effekt. I valet av belöningsystem finns det viktiga faktorer att ta hänsyn till, väljer de till exempel att utforma ett individuellt belöningsystem är det viktigt att de kan separera individuella prestationer. Om inte kraven går att uppfylla för individuella belöningsystem är det mer passande att utforma ett belöningsystem som är gruppbaserat.<sup>56</sup>

Vidare anser Ax et al att vid grupprelaterade belöningsystem kommer varje anställd tilldelas en belöning grundat på vad gruppen åstadkommer. Det finns även risker som är viktiga att ta hänsyn till vid denna utformning. Till exempel finns det risk för fripassagerare, det vill säga att en anställd som inte anstränger sig och presterar sitt yttersta, kommer att dra fördel av den övriga gruppens prestationer och belönas. Företaget uppmuntrar då ett beteende som inte är lönsamt. Även detta kan leda till att de inte uppnår syftet för belöningsystemet då det kan skapa missnöje och dålig stämning inom arbetsgruppen.<sup>57</sup> Det är alltså mycket viktigt att kunna avgöra vilka prestationer som kan hänföras till individen eller gruppen.

Thorsvik och Jacobsen anser att två viktiga faktorer måste existera för att belöningsystem ska kunna utformas på ett tillfredställande sätt. Dessa två är:

1. Resultatet ska kunna mätas klart och tydligt,
2. Företaget ska tydligt kunna avgöra om det är en individs eller gruppinsats som har lett till resultatet.

Om inte faktorerna föreligger anser författarna att det kan uppstå ett flertal problem i organisationen. Till exempel ställs företaget inför det faktum att människor har en tendens att vilja ta ansvar för positiva resultat, medan de gärna skyller negativa resultat på andra faktorer som otur. Att resultaten beror på yttre förhållanden som personalen själv inte kan påverka eller andra liknande förklaringar. Belöningsystem som gör skillnad mellan individer och grupper kan leda till negativa effekter, speciellt i de fall där företaget inte klart kan härleda prestation till resultat och individ till prestation. I alla sociala system kommer de inblandade individerna att jämföra sig med varandra, detta kallas inom organisationsteorin för likhetsteorin. Likhetsteorin bygger på att om företaget gör skillnad på belöningar mellan individer eller grupper som själva anser att de inbördes är jämförbara, kommer det att leda till missnöje och en låg nivå av tillfredsställelse. Detta är något som i sin tur kan utvecklas till intressekonflikter mellan individer eller grupper, något som inte kommer att gynna företagets situation. Konflikterna kan uppstå på grund av att individen anser att belöningen är för hög eller låg i jämförelse med andra. Jacobsen och Thorsvik menar vidare att grundtanken inom likhetsteorin är att alla människor vill bli behandlade lika, och att en upplevd olikhet kommer motivera och driva individen mot en strävan efter att uppnå likhet eller att minska olikheterna.<sup>58</sup>

Jacobsen och Thorsvik belyser vikten av att vara medveten om att belöningsystem starkt påverkas av de mål som cheferna och ledningen fokuserar på. Människorna inom organisationen kommer att sträva efter de resultat och de mål som belönas, något som innebär

---

<sup>56</sup> Ax et al, 2004, s. 75

<sup>57</sup> Ibid., s. 75

<sup>58</sup> Jacobsen, Thorsvik, 2008, s. 274



att mål och resultat som inte belönas kommer att åsidosättas. Författarna påpekar samtidigt att företag och organisationer tenderar att mäta det som lättast kan kvantifieras, något som leder till att aktiviteter och processer som är svåra att mäta kommer att nedprioriteras.<sup>59</sup>

Frank et al menar att utformningen av individuella belöningsystem kommer att kräva omfattande mätningar av prestationer, för att företaget ska relatera belöning till prestation. Ofta saknas det bra mätningar på individuella prestationer i företag, en anledning till detta kan vara att vissa arbetsprestationer inte ska mätas individuellt, till exempel lagarbete. Bristen på väl utförda prestationsmätningar leder till att bedömningen överläts på chefen, och bedömningen blir då mer subjektiv. Om personalen uppfattar chefens bedömningar som felaktiga kommer belöningsystemet nå motsatt effekt och därmed leda till misstro och missnöje hos personalen.<sup>60</sup>

Frank et al tar upp att ett flertal studier om belöningsystem har visat att individuella system motarbetar lagarbete och hindrar mer långsiktiga målsättningar. Individuella lönesystem kan även ge upphov till att vissa anställda inte kopplar lönen till sina prestationer, utan de skapar en uppfattning om att lönen är kopplad till att ha de ”rätta relationerna” och en ”inställsam personlighet”.<sup>61</sup> Vi anser att vi kan se en tydlig koppling mellan Frank et als och Jacobsen och Thorsviks resonemang som menar att belöningsystem hindrar mer långsiktiga målsättningar. Detta beror på att om inte ledningen kan se vad den anställde gör, kan belöningsystemet leda till att individen ”fuskar” och har ett mer kortsiktigt tänkande för att kunna visa goda resultat inför cheferna. Det kan inträffa även fast de anställda är medvetna om att det kortsiktiga tänkande leder till att organisationen blir mindre effektiv på längre sikt.<sup>62</sup>

Herzberg är en av dem som har belyst problemet med att organisationer som väljer att motivera genom yttre belöningar hamnar i den situationen att de snabbt befinner sig i en belöningspiral. När en individ har nått upp till en belöning står de inför det faktum att det inte längre finns något som motiverar, den har inte längre samma mål att sträva efter och önskan om att uppnå de i framtiden.<sup>63</sup> Jacobsen och Thorsvik menar att:

*”När man får det man önskat sig har önsknigen tillfredställts och det finns inte längre någon motiverande drivkraft.”<sup>64</sup>*

Detta innebär att organisationen/företaget hela tiden måste utveckla nya mål och belöningar, något som är oerhört kostsamt för företaget i längden.<sup>65</sup>

Smitt et al menar att det är vanligt att använda sig av ett traditionellt målbonussystem för att få en tydlig koppling mellan ett företags affärsmål/resultat och den anställdas lön. Systemet går ut på att de anställda får ut en bonus om vissa resultatbaserade mål har uppfyllts. Bonuslönen kan antingen vara beräknat kollektivt eller individuellt utifrån den enskildes prestation. Genom detta system pratar Smitt et al om fast och rörlig lön, där bonusen utgör den rörliga delen beroende på om den anställde får bonus genom bra resultat och uppfyllda mål, eller ingen överhuvudtaget. Detta leder till att lönen utgörs av den fasta lönen den

---

<sup>59</sup> Jacobsen, Thorsvik, 2008, s. 275

<sup>60</sup> Frank et al, 1999, s. 14-15

<sup>61</sup> Ibid., s. 15-16

<sup>62</sup> Jacobsen, Thorsvik, 2008, s. 274

<sup>63</sup> Ibid., s. 273

<sup>64</sup> Ibid., s. 273

<sup>65</sup> Ibid., s. 273

månaden. Det är vanligt att den fasta lönen utgör 80 procent och den rörliga 20, även kallat 80/20-regeln.<sup>66</sup>

### 3.3.2.1 10 punkter vid utformning och användande av belöningsystem

Svensson och Wilhelmsson har gjort en generell referensram med tio punkter, som utgör en viktig grund när företag ska utforma ett belöningsystem.

1. *Belöningsystem finns i alla organisationer*  
I alla organisationer värderas de anställda, men ofta är värderingarna som styr belöningsystemen otydliga, obestämda och osagda.
2. *Det är de handlingar som belönas som blir utförda*  
Personalen kommer att utföra de handlingar som belönas vilket gör att belöningsystemet styr de anställdas beteende. Om företaget vill att andra handlingar ska genomföras måste de ändra belöningsystemet i organisationen.
3. *Det viktigaste att tänka på är vad som ska belönas*  
Företaget måste medvetet belöna de handlingar som leder till bra resultat.
4. *Tydliga mål, visioner och prestationskrav inom hela organisationen*  
För att företaget ska nå de mål och visioner som är fastställda är det viktigt att personalen vet vilka krav som förväntas av dem. Samtidigt är det viktigt att företagets mål och visioner är utformade på ett sätt som engagerar de anställda.
5. *Viktigt för varje medarbetare att veta vilket beteende som är nödvändigt för att företaget ska nå sitt mål.*  
Det är även viktigt för företaget att inte bara belöna huvudhandlingar, utan även mindre handlingar som ändå bidrar till att företaget som helhet ska uppnå målen.
6. *De anställdas prestationer ska bedömas och mätas på ett sätt som anses rättvist*  
Det är viktigt att mäta prestationerna och att de mäts rättvist. Det är bättre att mätas "ungefär rätt" i de faktorer som anses viktiga för företaget än att individen ska bedömas exakt i aspekter som inte är relevanta.
7. *Belöningarna som används ska uppfattas som belöningar*  
Det är viktigt att de anställda belönas rätt, det vill säga att företaget måste anpassa belöningen efter den individ som ska belönas.
8. *Rättvisa kan uppfattas olika mellan individer*  
Det finns inget exakt svar på hur ett belöningsystem ska se ut, men det är viktigt att företaget tar hänsyn till kravet på rättvisa. Om systemet ska fungera måste de belönade prestationerna uppfattas rättvist bland de anställda.
9. *Hela organisationen måste veta vilka värderingar som belöningsystemet bygger på.*  
Företaget måste anpassa belöningsystemet så det bygger på visionen/målen/affärsidén och stämmer överens med organisationens kultur. På så sätt vet alla varför de agerar som de gör och de blir mer uppmärksammade på att det är de handlingar som leder till de viktiga resultaten som blir belönade.
10. *Hela tiden utvärdera och anpassa belöningsystemet till nya förutsättningar.*  
Belöningsystem måste anpassas efter de förutsättningar som finns. Om omvärldsfaktorer ändras måste företaget anpassa belöningarna till de nya förutsättningarna så belöningsystemet ska fungera optimalt och ge de resultat de vill ha.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Smitt et al, 2002, s. 14-16

<sup>67</sup> Svensson, 2001, s. 22-23

Utifrån de tio punkterna ser vi vad det är viktigt att tänka på när företag använder sig av eller ska utforma ett belöningsssystem i en organisation. Vi tycker att listan kan användas för att utvärdera ett existerande belöningsssystem, där företaget lätt kan upptäcka brister och se vad de måste förbättra för att det ska fungera så bra som möjligt.

### 3.3.3 Finansiella belöningar och icke-finansiella belöningar

Lindblom menar att det är de handlingar som belönas som blir gjorda. Det är inte bara belöningar i form av lön och lönetillägg, utan det finns många andra sätt att belöna personalen på. Som till exempel olika förmåner, statussymboler, uppskattning och beröm, men det kan också vara att personalen får tillgång till olika resurser som gör det lättare att genomföra sina uppgifter. Om en person blir betraktat som en individ och inte som en av helheten tycker många att det är en belöning i sig.<sup>68</sup>

Något vi känner går igen i litteraturen är att författarna menar att det är de handlingar som belönas som blir utförda. När företag ska utforma ett belöningsssystem tycker vi det är viktigt att jobba utifrån ett system där det är handlingarna som är viktiga för organisationen och dess mål som belönas. Detta är något som också tas upp som en viktig punkt i listan till Svensson och Wilhelmsson.

Ax et al berättar om ett flertal sätt att dela ut belöningar, det kan både vara materiella och immateriella belöningar. Det vi främst associerar med belöningar inom företagsvärlden är finansiella belöningar men företag kan även dela ut icke-finansiella för att motivera personalen. Icke-finansiella belöningar kan till exempel delas ut i form av ledighet, befordran och ökning av den anställdes ansvar och befogenheter.<sup>69</sup> Frank et al beskriver en annan viktig icke-finansiell belöning som kan delas ut är positiv feedback. Till exempel att medarbetares prestationer uppmärksammas vid informationsträffar, på anslagstavlan eller i företagstidningen med mera. Positiv kritik och kroppsspråk som visar uppskattning och beröm i direkt anslutning till något som har presterats är något som påverkar individer totalt sett mer än andra yttre belöningar. All välförtjänt beröm leder till att individen blir mer målinriktad och effektiv.<sup>70</sup>

Historiskt sätt har individen haft små möjligheter att själv välja kombinationen mellan finansiella och icke-finansiella ersättningsformer som företaget har delat ut. Det vill säga att det tidigare har varit företaget som har beslutat vilken form av belöning den tror att individen kommer att värdesätta mest. Undersökare har genom forskning kommit fram till att typiska ”fasta” förmånspaket kostar mer för företaget än vad personalen värderar det till. Det innebär att företaget kastar bort pengar på belöningar som personalen värdesätter lågt, eller inte alls. Belöningsystem som baserades på flexibla förmånssystem utvecklades under 60-talet. Flera undersökare har även kommit fram till att individens värderingar av olika belöningar/förmåner varierar med individens livssituation, som till exempel civilstånd och ålder. Forskningen visade till exempel att äldre människor värdesätter pensionsförsäkringar högre än yngre människor, medan en yngre person med familj prioriterar sjukförsäkring och betald ledighet. Det flexibla belöningsystemet låter individen själv besluta om sina förmåner, inom det brutto belopp som företaget anser att belöningen är värd.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Lindblom, 1996, s.13

<sup>69</sup> Ax et al, 2004, s. 75

<sup>70</sup> Frank et al, 1999, s. 12

<sup>71</sup> Frank et al, 1999, s. 12

### 3.3.4 Kritik mot belöningssystem

En av de främsta kritikerna mot finansiella belöningssystem, och förespråkare för icke-finansiella belöningssystem, är Alfie Kohn. Han menar att belöningar är effektiva för att producera tillfälliga överensstämmelser mellan chef (principal) och anställd (agent), men belöningar kommer däremot inte att skapa långsiktiga förändringar i attityder och beteenden hos de anställda. Ett tjugotals studier inom socialpsykologiområdet fastställer även att personer som förväntar sig belöningar presterar sämre än personer som inte förväntar sig något alls. Dessa resultat är mest framträdande när kreativiteten spelar en stor roll i utförandet av arbetsuppgiften.<sup>72</sup>

Kohn påpekar att belöningar har två sidor, de kan antingen uppfattas som en bonus om personalen når upp till kraven och en bestraffning om de misslyckas. Detta inträffar när personer känner sig straffade när de inte når upp till den belöning de hade hoppats på. Ju mer åtråvärd belöningen är, desto mer bestraffande kan det kännas att gå miste om den. Framgång beror på teamwork, men när individerna strävar efter individuella belöningar så förstörs detta värdefulla samarbete på grund av att det skapas konkurrens inom gruppen.<sup>73</sup>

Kohn har även kommit fram till att belöningar försvagar personalens motivation genom att de blir mer fokuserade på belöningen än själva uppgiften. Om personalen leds till tänkandet om att uppnå en bonus, så vill de känna att deras arbetsuppgifter inte längre är fria och självvalda. Känslan av att vara kontrollerad kommer därför leda till att personalens motivation och intresse minskar. Det kan också skapa ett tänkande där den anställde uppfattar belöningssystemet som följande: ”Om de är tvungen att muta mig för att jag ska utföra uppgiften, måste det vara något jag inte vill utföra.”<sup>74</sup>

Kohn har även diskuterat hur personer värderar pengars betydelse. Han påpekar att studier har visat att pengar rankas väldigt lågt om vi frågar personer om vad de anser är viktigast på arbetsplatsen. Det är andra faktorer som värdesätts högre, som till exempel intressanta arbetsuppgifter och sociala kontakter. Samtidigt visar studierna att ledarna tror det motsatta, nämligen att det är pengarna som uppskattas mest. Detta innebär att personalen och ledarna inte har samma uppfattning, vilket gör att ledaren kommer att leda företaget utifrån fel antaganden. Detta innebär inte att pengar inte är av betydelse, utan endast att det är andra faktorer som värderas som viktigare.<sup>75</sup>

Frank et al menar att det finns andra metoder för att skapa motivation hos de anställda, bland annat kan företaget uppnå en högre motivation genom att öka de anställdas delaktighet och skapa mer varierande arbetsuppgifter. Herzberg har resonerat fram att pengar bara är en hygienfaktor som aldrig kan fungera som en motivator, den kan endast göra de anställda omotivade om de anser att lönen är för låg. Herzberg menar att företaget motiverar sina anställda genom att erbjuda mer mångsidiga arbetsuppgifter.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Kohn, 1993

<sup>73</sup> Kohn, 1993

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Frank et al, 1999, s. 21

## 4. Empiri

---

*Vi har genomfört intervjuer på ONOFF och Elgiganten för att undersöka hur belöningsystemen är utformade och fungerar i praktiken hos dessa företag. I detta kapitel sammanställer vi den informationen vi har fått under intervjuerna.*

---

### 4.1 Elgiganten

Elgiganten är en del av den norska Elkjøp-koncernen och i Sverige ligger huvudkontoret för Elgiganten i Kista, Stockholm. Elgigantens affärsidé är

*”Att uppnå god lönsamhet genom att vara den mest effektiva distributionskanalen för hemelektronik, elektriska hushållsapparater och relaterade tjänster till flest kunder i Norden.”<sup>77</sup>*

Företagets filosofi är att låta de ca 1600 medarbetarna, som arbetar inom organisationen, växa och utvecklas inom företaget. Detta kan ses genom att över 90 procent av alla ledare i företaget har gjort intern karriär. Elgiganten strävar även efter att vara Sveriges mest attraktiva arbetsgivare inom detaljhandel.

Den 21 april 2009 träffade vi butikschefen för Elgiganten i Valbo, Anders Eriksson, samt två säljare i butiken, Daniel Persson och Mikael Jönsson. Intervjuerna genomfördes på Erikssons kontor, enskilt med varje person.

#### 4.1.1 Intervju med Butikschef Anders Eriksson

Eriksson börjar med att berätta kort om varuhuset i Valbo. Varuhuset är uppdelat i olika avdelningar och på varje avdelning ansvarar en Säljledare. Bredvid Säljledaren finns en person som de kallar för ”Andre man” som assisterar Säljledaren i sina uppgifter. Under dessa två arbetar ett antal säljare. Eriksson beskriver Säljledarna så här:

*”Det är säljledarna på varje avdelning som har de tyngsta jobben och det är de som är ’hjältarna’ i företaget.”<sup>78</sup>*

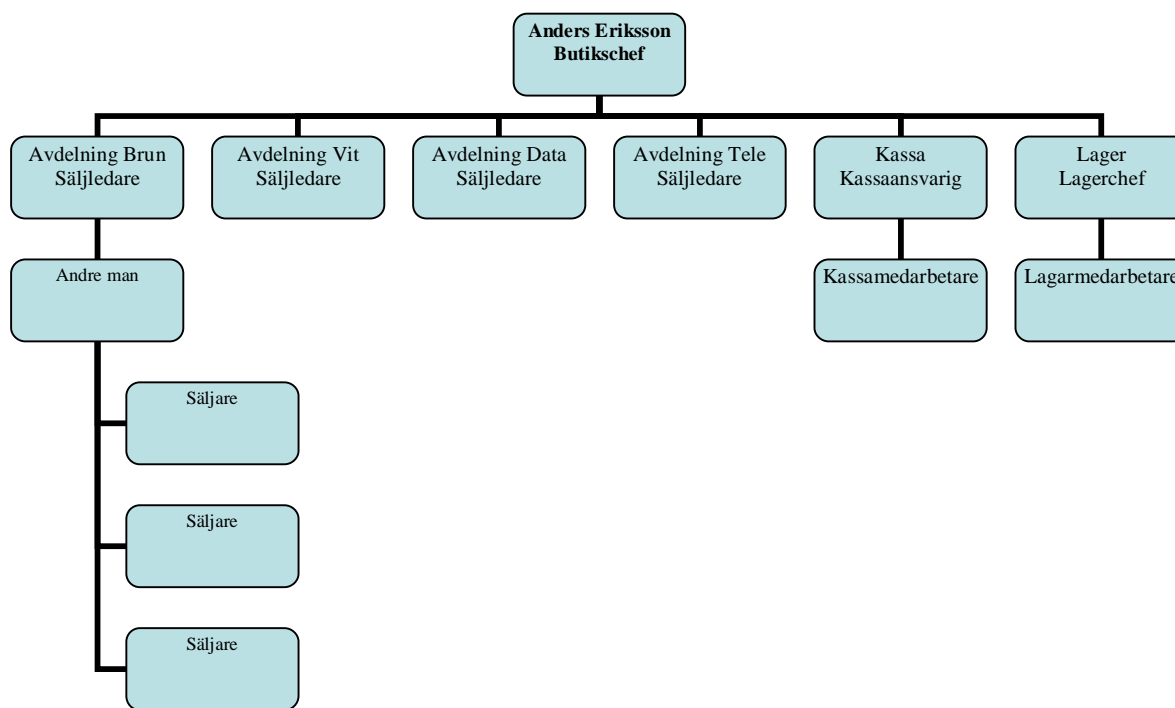
Det är säljledarna som ansvarar och sköter varje avdelning och har det största ansvaret för att verksamheten fungerar som den ska. Säljledaren har ansvaret för beställning av varor, sätta priser, ansvarar för att varorna blir sålda och sätter upp målen för avdelningen tillsammans med säljarna. Eriksson anser att om en butikschef skulle behöva vara borta en vecka så skulle inte det märkas i lika hög grad som om att en Säljansvarig skulle vara borta.

Organisationsstrukturen hos Elgiganten i Valbo är en blandning av det vertikala och horisontella perspektivet. Eriksson som är butikschef sitter högst upp i hierarkin, sedan är varje Säljledare under han. Säljledaren ansvarar för sin avdelning tillsammans med sin ”Andre man”. Just nu är det 26 stycken anställda i Valbo, både heltid och deltidsanställda.

---

<sup>77</sup> <http://www.elgiganten.se>, den 20 april 2009 kl. 12.00

<sup>78</sup> Intervju med Anders Eriksson, Butikschef på Elgiganten, den 21 april 2009



**Figur 5:** Organisationsstrukturen på Elgiganten (Källa: Egen)

Eriksson har arbetat som butikschef i Valbo i ca 1 ½ månad, tidigare har han varit butikschef på ett annat varuhus inom Elgiganten i 6 månader. Han har tidigare även arbetat som vice varuhuschef i 1 år. Innan det så arbetade han som säljare för att sedan avancera till säljledare inom ett av varuhusen. Som vi tidigare nämnde är det vanligt inom Elgiganten att personalen arbetar sig upp genom organisationen. Ett exempel på det är att Elgigantens nuvarande VD började sin karriär som säljare inom företaget.

Som butikschef har Eriksson ansvaret för det administrativa arbetet som finns på Elgiganten i Valbo. Det innebär personalansvar, ansvar för säkerheten, lönerna, ledighet och ansvarar för att personal och varuhus hela tiden utvecklas.

Elgiganten centralt satsar mycket på utbildning och utveckling av personal inom hela kedjan. Det är viktigt för Elgiganten att hela tiden utvecklas för att bli bättre. Bland annat kan detta ske genom att Eriksson skickar iväg anställda på 2-3 dagars kurs i olika ämnen, till exempel inom tv, data eller mobiltelefoni. Utöver ren produktutbildning så har Elgiganten även omfattande utbildningar i ledarskap, personlig utveckling, kundvård, butikstandard, service med mera. Ibland samlas det anställda från hela Norden och genomgår kurs tillsammans, där personalen ska lära känna andra som jobbar i samma kedja och i andra länder för att öka sammanhållningen inom organisationen.

Eriksson anser att:

*”Utbildningen fungerar som en morot och form av belöning, i och med att man känner att företaget satsar på en samt att man får möjlighet att utvecklas för sin egen skull.”<sup>79</sup>*

Enligt Eriksson är belöningsystemet utformat på samma sätt för alla inom företaget, men de anställda kan påverka sina möjligheter att förbättra sin bonus genom utbildning. Genom

<sup>79</sup> Intervju med Anders Eriksson, Butikschef på Elgiganten, den 21 april 2009

utbildning utvecklas de och blir duktigare på att sälja vilket leder till att de kan sälja mer och på så vis uppnå en högre bonus.

Elgiganten som kedja använder sig av samma belöningsystem, som är helt finansiellt uppbyggt. Eriksson som butikschef i Valbo har ändå vissa friheter att utforma mindre tävlingar och interna belöningar om det är något som han anser kan behövas. Belöningarna kan till exempel vara biobiljetter, en tårta eller en middag, dessa är även exempel på icke-finansiella belöningar som företaget använder sig av. Ett exempel han gav var att om alla avdelningar idag når sin budget och de överlevererar totalt med minst 5% så blir det smörgåstårta till lunch dagen efter. Eriksson anser även att det är viktigt att han ändrar belöningarna från gång till gång, då han tror att det blir mer motiverande för personalen.

*”Om det alltid är samma belöning blir det inte lika sporrande och roligt.”<sup>80</sup>*

Elgiganten använder ett bonussystem där alla avdelningar utformar mål, budgetar, som sedan huvudkontoret godkänner. Överstiger avdelningen målet som satts upp, får de anställda ta del av det belopp som överstiger målsättningen. Bonusens storlek beror på hur mycket säljaren har sålt samt hur mycket personen har jobbat. På så sätt beskriver Eriksson att största delen av lönen är fast, det är en eventuell bonus som kan ses som rörlig, och ibland får de anställda bonus, ibland inte. Den rörliga bonusen kan ses som både individuell och gruppbaserad, då alla inom avdelningen arbetar tillsammans för att nå upp till en bonus, men ju mer individen har bidragit till den förtjänsten ju större andel får han/hon av bonusen.

*”Moroten i belöningsystemet blir pengarna, men för att nå upp dit måste man ha kunnig personal, fräscha lokaler, återkommande kunder osv.”<sup>81</sup>*

Om butiken ska tänka långsiktigt utifrån Elgigantens mål om att växa och bli större så är det viktigt att personalen tar hand om och hjälper kunden på bästa sätt för att de ska få återkommande och nöjda kunder samt bra rykte.

I frågan om vad Eriksson ansåg som den viktigaste motivationsfaktorn på arbetsplatsen, svarade han:

*”Jag anser nog att det är tillfredställelsen man känner när allt fungerar, en känsla av att man påverkar. Lönen kan man både få högre och någon annan stans, men det viktiga är att man trivs och känner att man kan påverka.”<sup>82</sup>*

Eriksson är nöjd med hur belöningsystemet ser ut och fungerar idag, men att han som chef självklart skulle vilja lyfta fram mer ambitiösa och engagerade personer. Problemet är att sådana värden är mycket svåra att mäta och Eriksson tycker att det i sådana fall skulle bli en subjektiv bedömning från hans sida, och det blir inte rättvist. Han säger även att det säkert kommer att lyftas fram nya aspekter kring belöningsystem i framtiden som vill förändra och fungera ännu bättre, och då kommer han tänka: *”Varför tänkte vi inte på detta förr?”*

Han ser också en tydlig koppling mellan belöningsystemet och företagets mål och strategier. Eftersom Elgiganten strävar efter att bli den största distributören inom detaljhandeln, så är målsättningen som varje avdelning sätter är att ständigt växa, bli bättre och öka försäljningen.

---

<sup>80</sup> Intervju med Anders Eriksson, Butikschef på Elgiganten, den 21 april 2009

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Ibid.

Eriksson ser bara fördelar med att använda sig av det belöningsystemet de gör idag. Om alla strävar efter att bli bättre och prestera mer gynnar det hela företaget och även de anställda. Han menar också att det finns en tydlig koppling mellan belöning och prestation, det handlar om att växa och hela tiden överträffa förväntningar.

#### 4.1.2 Intervju med Säljarna, Daniel Persson och Mikael Jönsson

Persson har jobbat på Elgiganten i strax över fem år och jobbar på avdelningen för TV, video, ljud och bild, en avdelning de kallar för "Brown Good". Han är heltidsanställd och jobbar som "Andre man", det vill säga en som hjälper Säljledaren med beställningar, butikstandarder och marknadsföring hos avdelningen med mera. Persson har även ansvaret för Software hos Elgiganten i Valbo. Jönsson har jobbat på Elgiganten i ett och ett halvt år och jobbar på Teleavdelningen där han också fungerar som en "Andre man".

Persson anser att Elgiganten är unika i sitt bonussystem som de använder sig av där de har frihet och kan ta initiativ i sina uppgifter. De kan välja att köra igång en tävling "just nu" i Valbo, och fritt sätta belöningar om de tycker att det är något som behöver ändras eller satsas på. De har fast lön, inte provision, som är gruppbaserad.

*"Om det är något som behöver förbättras, behöver man ett verktyg. Ett bra sätt att lösa det på är genom en morot eller belöning."*<sup>83</sup>

Elgiganten har samma belöningsystem för hela kedjan, som är uppbyggt på att nå resultat tillsammans. De använder sig av fasta löner vilket skapar en trygghet för säljarna. Jönsson är nöjd med bonussystemet och att de har en fast lön med eventuell bonus om de uppnår mål. Han anser att det i viss mån kan vara skadligt om Elgiganten hade haft provisionsbaserad lön, och att arbetsmiljön hade blivit mer konkurrensstyrd.

Till skillnad från provision, där det är individuellt, så arbetar de med bonus som är mer gruppbaserat. Det är kunden som är viktigast och de säljer det kunden behöver genom att använda sig av gruppbaserad belöning. Persson gav oss följande exempel:

*"Nu har jag bättre möjlighet att erbjuda den produkt som kunden verkligen behöver. Till exempel om en kund kommer in och berättar att hon behöver en liten tv till sin son så kan jag erbjuda henne en enkel tv som passar hennes verkliga behov. Men om jag däremot hade arbetat på provision så hade det varit lockande att kanske försöka sälja en lite bättre tv än vad hennes behov krävde."*<sup>84</sup>

Persson tycker det är mycket fokus på belöningar idag och berättar att de flesta handelsföretag (som till exempel Viasat) har heltidsanställda som bara åker runt till distributörerna (Elgiganten) och delar ut belöningar. Därför är det naturligt att en stor del av belöningarna kommer ifrån deras leverantörer som är måna om att de ska lyckas sälja just deras produkter. Persson menar att Elgiganten är leverantörernas ansikte utåt, och det är de som har möjlighet att påverka deras försäljning. Från leverantörer delas det alltid ut saker, det finns en lag som gör att de inte kan dela ut pengar utan att säljarna blir tvungna att förmånsbeskatta på dem. Belöningar som de kan få från leverantörer kan till exempel vara resor, rikspresentkort, middagar osv. I Valbo sätter de sig ned i avdelningen och beslutar tillsammans vem som till

---

<sup>83</sup> Intervju med Daniel Persson, Säljare på Elgiganten, den 21 april 2009

<sup>84</sup> Ibid.



exempel får åka med på en resa. Det kan gott vara den som har jobbat minst som får åka, det handlar om vem som kommer motiveras mest av just den belöningen.

Elgiganten har även ett system för försäkringar, trygghetsavtal som de säljer för ett annat företag som heter Moderna Försäkringar. Elgiganten kan sägas vara deras återförsäljare och där belönas säljarna individuellt. De sätter upp ett mål för hur många försäkringar en säljare borde kunna sälja, detta mål är relativt lågt, utöver detta delas det ut en bonus.

Persson tycker att dagens belöningssystem på Elgiganten fungerar bra och det motiverar han när han är på jobbet. Att personalen skapar något tillsammans gör också att sammanhållningen blir bättre. Om han däremot hade haft ett belöningssystem som var uppbyggt på provision så hade det nog varit fler saker han hade velat förändra. Persson anser att det är arbetsmiljön som är den viktigaste motivationsfaktorn på arbetsplatsen. Det har inte med pengar att göra, klart att det är en faktor, men det är mycket mer som påverkar hur de anställda trivs och motiveras på jobbet.

*”Är man inte intresserad och inte trivs på arbetsplatsen, så är det inte värt något. Lönen är inte så viktig utöver det att man klarar sig i det dagliga livet.”*<sup>85</sup>

Jönsson tycker att det är de sociala faktorerna som motiverar mest, och uttryckte följande:

*”Man måste trivas med sina arbetskamrater och den arbetsmiljö som det är på jobbet. Jag har tidigare arbetat inom andra företag som har haft provision och då blir stämningen inom arbetsgruppen en helt annan. Det blir mer konkurrens och på något sätt blir det så att man endast arbetar för pengarna. Det är pengarna och bonusen man fokuserar på och det tycker inte jag känns helt rätt, varken från mitt eller företagets perspektiv.”*<sup>86</sup>

Jönsson tycker inte att belöningarna i sig är en stor motivationsfaktor, han tycker det är viktigare att ha nöjda och återkommande kunder. Det viktiga är att det ska finnas en glädje i det personalen gör, att de är en del av en helhet samt arbetar kollektivt, för varandra. Därför anser varken han eller Persson att deras arbetsprestationer skulle förändras så mycket om de skulle välja att ta bort belöningssystemet från Elgiganten.

Både Jönsson och Persson anser att det finns en tydlig koppling mellan prestation och belöning, får de en morot att sträva efter blir de mer motiverad att prestera bättre. Jönsson menar även att det är mycket viktigt att veta vad som motiverar olika individer för att kunna sätta rätt belöning. Persson drog en parallell med Carolina Klüft, om hon inte hade haft sponsorer (en form av belöning) så hade hon nog inte presterat så bra som hon har gjort.

Persson säger han känner till företagets mål och strategi och tycker att det finns en tydlig koppling mellan dessa mål och belöningssystemet. Bonussystemet går ut på att prestera, och det gör de anställda genom att vara effektiv, nå de mål som har satts upp, skapa en budget och få nöjda kunder. Företaget anser antagligen att belöningssystemet når resultat och att det är värt den kostnad det krävs för att betala ut bonusen.

Genom utbildningar säger Persson att han kan utvecklas och bli en bättre säljare och på så sätt öka sin andel av bonusen genom att han och avdelningen säljer mer. Både Persson och

---

<sup>85</sup> Intervju med Daniel Persson, Säljare på Elgiganten, den 21 april 2009

<sup>86</sup> Intervju med Mikael Jönsson, Säljare på Elgiganten, den 21 april 2009

Elgiganten gynnas av att han utbildar sig vidare och blir bättre. Persson tycker att belöningsystemet är till för att öka sammanhållningen, den ska inte skapa negativ konkurrens mellan säljarna. Det viktiga är att skapa något tillsammans. Jönsson samtycker i Perssons resonemang:

*”Det handlar ju om det kollektiva snarare än det individuella!”*<sup>87</sup>

Persson anser inte att belöningsystemet är helt rättvist, men det har att göra med markanden. Nu när det är lågkonjunktur drabbas olika segment inom varuhuset hårdare. Det segment som drabbas minst, den avdelningen vill personalen arbeta. Men detta är något som ingen kan påverka, varken han själv eller företaget, utan det blir en situation som de flesta berörs av. Men han samtycker också med Jönsson om att belöningsystemet är rättvist och de får belöning utifrån sina prestationer.

### 4.1.3 Sammanställning av belöningsystem på Elgiganten

Utbildning är något som både butikschefen och säljarna på Elgiganten ser som en del av belöningsystemet. Personalen belönas när företaget väljer att satsa på en, de får själv möjlighet att bli en bättre säljare och på så vis ha möjlighet att uppnå en högre bonus andel.

Hela kedjan använder sig av samma belöningsystem, men butikschefen i Valbo har ändå möjlighet att utforma mindre belöningar för att motivera personalen att fokusera på något speciellt som han anser är nödvändigt.

Belöningsystemet som Elgiganten använder sig av är uppbyggt som ett bonussystem. Varje avdelning sätter upp ett mål som huvudkontoret godkänner, om detta mål sedan uppnås och överpresteras kommer en bonus betalas ut till hela avdelningen. Varje säljare på avdelningen får ta del av bonusen, men de får en andel som motsvarar ens prestationer.

Både butikschefen och säljarna är nöjda med dagens belöningsystem, men butikschefen menar ändå att han skulle vilja belöna andra aspekter om det vore möjligt, så som mer ambitiösa och engagerade personer. Men han menar även att sådana aspekter inte går att mäta vilket skulle leda till att han skulle behöva göra subjektiva bedömningar, något som han anser som fel.

## 4.2 ONOFF

ONOFFs affärsidé är:

*”Ett detaljhandelsföretag som gör det enklare och roligare att handla och använda ny teknik. Vi erbjuder en bra helhetslösning för kundens behov till ett bra pris, med målsättningen att skapa nöjda kunder och god lönsamhet.”*<sup>88</sup>

ONOFF har sitt huvudkontor i Stockholm och har i Sverige ca 78 butiker. Kedjan finns även representerat i Finland och Estland med 3 butiker i varje land. ONOFF grundade sin verksamhet 1982 och har idag ca 1200 medarbetare i Sverige.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Intervju med Mikael Jönsson, Säljare på Elgiganten, den 21 april 2009

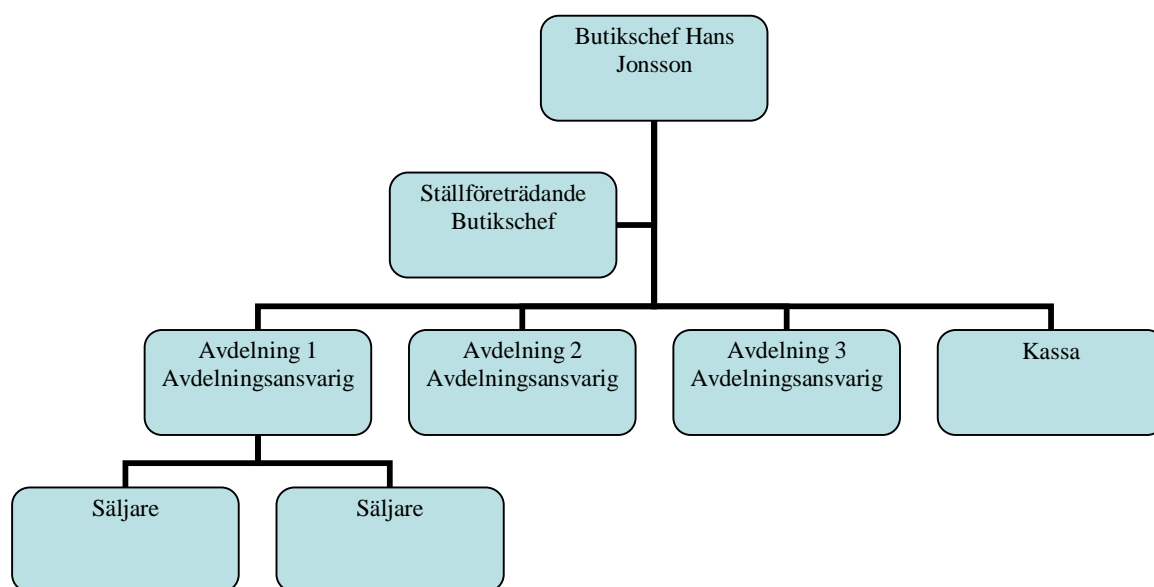
<sup>88</sup> <http://www.onoff.com>, den 27 april 2009 kl. 09.47

<sup>89</sup> Ibid, kl. 09.54

Den 27 april 2009 genomförde vi en mailintervju med butikschefen för ONOFF i Valbo, Hans Jonsson, samt med två säljare i butiken, Tobbe Malmberg och Daniel Westerlund.

#### 4.2.1 Intervju med Butikschef Hans Jonsson

Jonsson har arbetat inom företaget sedan 1990 men arbetat som butikschef i Valbo sedan år 2000. På ONOFF i Valbo är det 14 anställda inklusive timanställda. Han beskriver organisationsstrukturen för ONOFF i Valbo enligt bilden nedan, som är en blandning mellan det horisontella och det vertikala perspektivet. Jonsson som butikschef är högst inom organisationen och under honom finns även en ställföreträdande butikschef. Butiken är sedan uppdelad i tre olika avdelningar plus en kassa avdelning där 2 säljare arbetar.



Figur 6: Organisationsstrukturen på ONOFF (Källa: Egen)

Jonsson berättar att hans arbetsuppgifter som butikschef består av att coacha sina medarbetare för att få alla att trivas och göra ett bra jobb.

ONOFF använder sig av samma belöningsystem för hela kedjan. Jonsson berättar att alla inom företaget inkluderas inom belöningsystemet och att de belöningsystem de använder sig av är gruppbaserat, det vill säga att personalen arbetar i grupp mot ett gemensamt mål och belönas sedan om de uppnår målet. Belöningsystemet baserar sig på hur stor summa pengar varje avdelning lyckas dra in, och varje säljare belönas efter hur mycket han/hon har jobbat. Det vill säga att varje timme blir värd X kr för den anställda. De belöningar som delas ut är både finansiella och icke-finansiella. Ca 10 procent av de anställdas lön är rörlig, det vill säga att de består av möjligt uppnådda belöningar.

Jonsson är nöjd med hur dagens belöningsystem är utformat och han anser att han blir motiverad av de belöningar som han kan nå upp till. Det vill säga att de belöningar som finns utgör en motivationsfaktor, och de är något som personalen vill sträva efter att uppnå. Den viktigaste motivationsfaktorn på jobbet anser ändå Jonsson är arbetsmiljön och det sociala med arbetskamraterna. Jonsson tror även att belöningsystemet ger de anställda mer motivation i deras arbete:

*”Morötter är alltid bra”<sup>90</sup>*

Jonsson anser att det finns en tydlig koppling mellan belöning och prestation, något som han anser är bra för både företaget och de anställda. Han kan även se en tydlig koppling mellan företagets mål och strategi och belöningssystemet, det vill säga att belöningssystemet blir ett hjälpmedel för att uppnå ONOFFs mål och visioner.

I frågan om han har möjlighet att påverka belöningssystemet på något sätt så svarar Jonsson att han har möjlighet att påverka sina möjligheter till högre bonus genom att sälja till fler kunder. Han menar att genom utbildning så kan han bli en bättre säljare och på så vis även hjälpa flera kunder. På frågan om vilka för och nackdelar Jonsson anser att det skulle vara med mer användande av belöningssystem så svarade han följande:

*”Fördel om säljarna blir mer motiverade och jobbar hårdare. Nackdelen skulle vara om de inte kunde göra något utan belöning. Alla har ju en grundlön.”*

Jonsson anser att belöningssystemet är rättvist eftersom de arbetar med gruppbelöningar och säljarnas belöning avgörs av hur mycket de har arbetat.

#### **4.2.2 Intervju med Säljarna, Daniel Westerlund och Torbjörn Malmberg**

Malmberg har jobbat som säljare på ONOFF i Valbo i 4,5 år, där han hjälper kunder att välja rätt produkt. Westerlund är säljare med ansvar för avdelningen foto, telefoni, GPS och mp3 och han har jobbat fem år på ONOFF i Valbo.

Båda säljarna har inblick i hur belöningssystemet fungerar, som bygger på att de får belöning om butiken säljer bra. Malmberg uttrycker det så här:

*”Går butiken bra, går en del av vinsten till oss.”<sup>91</sup>*

Till skillnad från Butikschef Jonssons svar, så anser både Malmberg och Westerlund att belöningarna bara är av finansiell karaktär. De tycker att belöningarna bara delas ut i form av pengar och inte genom till exempel semester eller annat. Därför har de ingen anledning till att påverka hur belöningen ska betalas ut, eftersom det i deras ögon bara finns en belöning som kan erhållas. Men båda säljarna är nöjda med hur belöningssystemet fungerar idag.

Arbetsmiljön är den viktigaste motivationsfaktorn för Westerlund på arbetsplatsen, medan Malmberg anser att:

*”Man vill aldrig ha mindre pengar, men relation till chef och kollegor är viktigast för mig.”<sup>92</sup>*

Detta visar att båda säljarna har fokus på andra motivationsfaktorer än pengar, och de anser att något av det viktigaste är att de trivs på arbetsplatsen.

Westerlund anser inte att hans arbetsprestationer skulle förändras om det inte fanns något belöningssystem, medan Malmberg anser att de kanske skulle förändras något. I frågan om

---

<sup>90</sup> Intervju med Hans Jonsson, Butikschef på ONOFF, den 27 april 2009

<sup>91</sup> Mailintervju med Säljare, Torbjörn Malmberg, den 27 april 2009

<sup>92</sup> Ibid.

Malmberg anser att något saknas eller om han skulle vilja förändra något med belöningsystemet så svarar han:

*”Mer personlig del skulle vara roligare, men nuvarande är rättvis.”<sup>93</sup>*

Både Malmberg och Westerlund känner till företagets mål och strategi och anser att de kan se en tydlig koppling mellan belöningsystemet de har på ONOFF och deras strategi och mål. Båda säljarna tycker också att det finns ett tydligt sammanhang mellan den prestationen de utför och den belöningen de får. I frågan om vad de anser skulle vara för- och nackdelarna med mer användande av belöningsystem så tyckte Malmberg att så som det ser ut idag, så skulle det bara vara mer positivt med mer belöning på arbetsplatsen. Daniel å andra sidan anser att det är två sidor att tänka på, nämligen:

*”Positivt är att man får mer att leva av, negativt är eventuella inre konflikter.”<sup>94</sup>*

Ingen av säljarna anser att belöningsystemet ger upphov till konkurrens mellan säljarna och Malmberg skriver att eftersom de jobbar tillsammans och delar belöningar tillsammans så finns det inte så många anledningar till varför det skulle bli konkurrens mellan dem. Både Malmberg och Westerlund anser att belöningsystemet så som det är utformat idag är mycket rättvist och på så sätt är motiverande för dem när de arbetar på ONOFF.

### **4.2.3 Sammanställning av belöningsystem på ONOFF**

ONOFF använder sig av samma belöningsystem för hela kedjan. Belöningsystemet är gruppbaserat och bygger på hur stor summa pengar varje avdelning lyckas dra in, och varje säljare belönas efter hur mycket han/hon har jobbat. Belöningarna är främst finansiella, men det förekommer även icke-finansiella belöningar.

Både butikschefen och säljarna på ONOFF är nöjda med hur belöningsystemet fungerar idag och de anser även att de blir motiverade av de belöningarna som de kan uppnå. De kan även på ONOFF se ett samband mellan företagets mål och strategi och belöningsystemet.

På ONOFF kan de anställda också utbilda sig vidare och bli bättre säljare, något som gynnar företaget.

---

<sup>93</sup> Mailintervju med Säljare, Torbjörn Malmberg, den 27 april 2009

<sup>94</sup> Mailintervju med Säljare, Daniel Westerlund, den 27 april 2009

## 5. Analys

---

*Här analyserar vi det materialet som vi har samlat in genom intervjuerna och jämför med den teoretiska referensramen vi har presenterat i kapitel 3.*

---

### 5.1 Belöningsystem och motivation

Frank et al menar att dagens belöningsystem är mer flexibelt i den mening att personalen har större möjlighet att påverka hur belöningen betalas ut. De menar att belöningarna tidigare var mer finansiella och individen hade liten möjlighet att påverka vilken form av belöning som betalades ut. Enligt vår studie på Elgiganten och ONOFF så framkommer det att företagen använder sig av det gamla systemet, det vill säga att personalen inte har så stor möjlighet att påverka belöningarna. I mindre skala delas icke-finansiella belöningar ut, även om personalen anser att de inte värdesätter pengar som en viktig komponent av deras motivation.

Frank et al påpekar vidare att det endast är den person som erhåller belöningen som kan avgöra vad som är en belöning och hur mycket den är värd. Detta avgör den belönade personen genom att utgå ifrån sina personliga behov och värderingar. Frank et al anser därmed att personalen främst påverkas av sina inre belöningar, det vill säga de belöningar de ger sig själva i form av tankar när de uppnår uppsatta mål eller belöningar som utförandet av arbetsuppgiften ger dem.<sup>95</sup> Under intervjuerna med personalen på både Elgiganten och ONOFF har det inte framkommit att den största motivationen är finansiell utan av mer social karaktär. Personalen motiveras av sociala faktorer, så som hur arbetsgruppen fungerar och hur stämningen är på arbetet. Här ser vi ett samband med Frank et als resonemang att den största belöningen är inre belöningar. Jönsson, en av säljarna på Elgiganten, anser att belöningarna i sig inte är en stor motivationsfaktor, utan han värderar att ha nöjda och återkommande kunder. Detta kan ses som en inre belöning, i den tillfredsställelse Jönsson upplever när han känner att han kan hjälpa kunderna och han märker att de återkommer.

Elgiganten använder sig av ett belöningsystem som bygger på att personalen sätter upp gemensamma mål som resulterar i en bonus. Varje medarbetare får sedan en andel av bonusen som motsvarar dens prestationer i form av hur mycket säljaren har sålt och hur många timmar de har arbetat. Vi tolkar att detta blir en form av provision men att det i grunden är ett gruppbaserat system. ONOFF däremot använder sig av ett belöningsystem som baseras på hur många timmar de har jobbat, och den anställde får del av bonusen utifrån timmarna. Därmed är vårt intryck att Elgiganten och ONOFF använder sig av samma belöningsystem i grunden, men att Elgiganten har en liten del som är provisionsbaserat, nämligen den andel som säljarna får beroende på hur mycket han/hon har sålt under perioden.

Ax et al menar att det finns risker med att använda sig av grupprelaterade belöningar, till exempel finns det risk för fripassagerare. Vi tolkar att Elgiganten har löst detta problem genom att personalen får en andel som motsvarar ens egna prestationer. Det innebär att personalen på ett sätt blir individuellt belönade, men endast om gruppen som helhet når upp till målen. Detta uppfattar vi som en bra metod att använda sig av, individen blir motiverad att prestera sitt bästa samtidigt som det blir viktigt att ta hänsyn och motivera sina medarbetare. Inom ONOFF där de använder sig av ett belöningsystem som även är gruppbaserat, men där

---

<sup>95</sup> Frank et al, 1999, s. 7

individen får en andel av gruppbelöningen baserat på hur många timmar de har jobbat, så blir risken för fripassagerare större. Det vill säga att en anställd inte anstränger sig och presterar sitt yttersta men ändå kommer dra fördel genom att övriga i gruppen presterar, vilket resulterar i en gruppbelöning. Med detta i åtanke tolkar vi att risken för missnöje och irritation inom arbetsgruppen på ONOFF är större, då de kan bli tvungna att belöna ett beteende som varken gynnar arbetsgruppen eller företaget.

Eftersom säljarna på ONOFF och Elgiganten jobbar utifrån ett gruppbaserat belöningsystem där de får bonus om de uppnår målen så anses ingen stor del av lönen som rörlig. Både butikschef Eriksson hos Elgiganten och Jonsson hos ONOFF påpekar att största delen av lönen hos de anställda är fast och det är den eventuella bonusen som delas ut i slutet av varje period som anses som rörlig. Jonsson hos ONOFF anser att det är 10 procent av lönen som är rörlig, medan Eriksson hos Elgiganten säger att lite av lönen kan vara rörlig beroende på om de uppnår bonusen eller inte. Eriksson nämner vidare att den rörliga bonusen kan ses som både individuell och gruppbaserad eftersom alla bidrar tillsammans, men ju mer den anställda har arbetat och bidragit under perioden ju större andel av bonusen uppnår han/hon. Detta är intressant eftersom det betyder att de anställda på så sätt har möjlighet att påverka sin lön genom att sälja för mer och därmed få mer lön om gruppen tillsammans uppnår bonusen. Med tanke på de svar vi har fått under intervjuerna från alla säljarna så uppfattar vi att säljarna ändå fokuserar mer på kundnöjdhet och att kunden får den produkt han/hon söker i stället för att endast fokusera på bonusen. Detta uppfattar vi som ett tecken på att säljarna inte ser belöningsystemet som provisionsbaserat, men att de är något som säljarna uppnår gemensamt. Detta uppfattar vi som bra i första hand på Elgiganten där vi tolkar en liten del av systemet som provisionsbaserat. Det visar att de säljarna vi har pratat med hos Elgiganten har kunden i fokus, något som gynnar företaget och vi uppfattar att Elgiganten på så sätt har uppnått det resultat de söker med belöningsystemet.

De intervjuade personerna inom Elgiganten och ONOFF säger att de inte skulle prestera annorlunda om belöningsystemet togs bort, förutom Malmberg på ONOFF som säger att hans prestationer skulle kunna förändras något. Det tycker vi är intressant med tanke på att Frank et al menar att undersökare genom forskning har kommit fram till att typiska "fasta" förmånspaket kostar mer för företaget än vad personalen värderar det till<sup>96</sup>. Detta innebär att företaget kastar bort pengar på belöningar som personalen värdesätter lågt, eller inte alls. Vi tolkar att detta kan innebära att företaget lägger ut stora resurser på något som inte värdesätts, eftersom de anställda inte anser att de skulle prestera annorlunda om företagen valde att ta bort belöningsystemet. Men vi är medvetna om att detta bara gäller de personer vi har intervjuat, och andra inom företagen kan tycka annorlunda.

## **5.2 Principal-Agent Problemet**

Något vi har kommit in på är principal-agent problemet, som vi anser kan lösas med hjälp av ett belöningsystem som är utformat rätt. Principalen i vårt tillfälle är de som utformar belöningsystemet för Elgiganten/ONOFF och agenten blir säljarna som får belöningar. Problemet uppstår om säljarna får belöning för prestationer som inte överensstämmer med företagets mål och syften. Till exempel om en säljare blir belönad efter hur många arbetsstimmar han/hon jobbat, hur bra personen jobbat eller hur många tv-apparater han/hon har sålt under timmarna. Det är viktigt att personalen blir belönad utifrån företagets mål och visioner, genom att belöna de handlingar som skapar värde för företaget. Vi uppfattar att

---

<sup>96</sup> Frank et al, 1999, s. 12

användandet av gruppbaseade belöningsystem är ett bra sätt att lösa principal-agent problemet på, i och med att det är de handlingar som skapar värde för företaget som belönas. Eftersom de anställda får bonus om de uppnår målen de har satt för perioden, så måste de arbeta för att komma dit och bonusen blir utbetald när de har övergått det mål som de har satt. Alltså har de använt en av metoderna som Pindyck och Rubinfeld tar upp för att lösa principal-agent problemet, de har nämligen skapat ett incitament som gör att principalens och agentens intressen sammanfaller<sup>97</sup>. Vi uppfattar dock att Elgigantens sätt, där de anställda också blir belönade utifrån hur mycket de har sålt för, är den bästa lösningen eftersom de anställda belönas utifrån sina egna prestationer i tillägg till det gruppen presterar. På ONOFF däremot så kommer alla få belöningar utifrån hur många timmar de har jobbat. Då kan det lätt bli att två anställda som har presterat olika, men arbetat lika många timmar, får samma lön i slutändan. Det kan skapa konflikter eftersom det kan uppfattas som orättvist, och här kommer vi in på problemet med fripassagerare igen, som vi diskuterade tidigare. Frågan som kommer vidare är hur bra agentens intresse blir tillgodosett, om det till exempel skulle hjälpa att använda sig av mer individuella belöningar för att den anställda (agenten) skulle bli ännu mer motiverad. Men då kommer frågan om det skulle bli mer konkurrens och om arbetsmiljön skulle försämrans in i diskussionen.

Vi anser även att vi kan se en tydlig koppling mellan Frank et al och Jacobsen och Thorsviks resonemang som menar att belöningsystem hindrar mer långsiktiga målsättningar. Det beror på att om inte ledningen kan se vad den anställde gör, kan belöningsystemet leda till att individen "fuskar" och har ett mer kortsiktigt tänkande för att kunna visa goda resultat inför cheferna. Detta kan inträffa även fast de anställda är medvetna om att det kortsiktiga tänkande leder till att organisationen blir mindre effektiv på längre sikt.<sup>98</sup> Detta är något som inte gynnar företaget, för de vill ju växa på lång sikt. Företaget kan lösa detta genom att ha kortare mål och mer långsiktiga mål, där de till exempel kan ge belöning under vägens gång, och i slutändan en större och mer värdefull belöning om personalen uppnår det långsiktiga målet. På så sätt anser vi att de kan öka personalens inställning och prestation till att tänka mer långsiktigt. Pindyck och Rubinfeld anser att företaget kan lösa detta problem med kontroll av agenten, så att agenten inte ska fuska i sitt dagliga arbete. Detta uppfattar vi kan leda till att det långsiktiga tänkandet i organisationen kommer att styrkas.

### **5.3 Koppling mellan motivation och belöningsystem**

Både Ax et al, Frank et al och Smitt et al anser att den viktigaste faktorn när företag använder belöningsystem är att de ska motivera de anställda till att utföra arbetsuppgifterna mer än väl och förbättra utförandet av dem. Det är här vi ser sambandet mellan belöningsystem och motivation, att det är viktigt att tänka på hur personalen motiveras för att uppnå bäst resultat med belöningsystemet. Det stämmer bra överens med Bruzelius och Skärvads resonemang och figur om motivationscirkeln där de anser att drivkraften bakom handlingarna är belöningsystemet. Den drivkraften som styr handlingarna är motivationen de anställda har och får genom belöningarna de kan uppnå inom företaget.

Både Herzberg och Maslow påpekar att det är olika faktorer som motiverar människor. Maslows behovshierarki med olika nivåer av tillfredsställelse visar att människor i olika stadier påverkas av olika saker. Som oftast är personalen på arbetsplatser också på olika nivåer av behovshierarkin, och därmed är det olika nivåer som tillfredställer och motiverar dem.

---

<sup>97</sup> Pindyck, Rubinfeld, 2005, s.627

<sup>98</sup> Jacobsen, Thorsvik, 2008, s 274



Herzberg delar in faktorerna i två kategorier, hygien och motivation. Han menar dock att det är motivationsfaktorerna som är viktiga för att individerna ska kunna känna sig motiverade. Svensson viktliggör också tanken med att det är olika faktorer som motiverar de anställda och vi uppfattar därför att det är lättare för företag att lyckas med belöningsystemet om de är medvetna om de olika faktorerna. Vi uppfattar det som att företagen kan uppnå en mer motiverad personal om de lägger dessa till grund när de ska använda sig av belöningsystemet.

Det är viktigt att företagen tänker igenom hur de använder sig av belöningsystemet och de noggrant bedömer vilka prestationer som ska mätas. Detta för att höja motivationen hos de anställda istället för att de ska bli omotiverade och det ska uppstå konkurrens mellan personalen. Genom de gruppbaseade belöningsystemen de använder sig av på både Elgiganten och ONOFF, så har de satsat mer på att alla ska vara delaktiga och sträva efter gemensamma mål. Säljarna Jonsson och Persson hos Elgiganten anser att belöningsystemet har skapat en bra sammanhållning och att personalen hjälper varandra för att bli bättre säljare och utvecklas vidare. Det skapar inte konkurrens, något som Jonsson och Persson anser att det hade blivit om de hade jobbat utifrån ett mer provisionsbaserat och individuellt baserat belöningsystem. Malmberg och Westerlund från ONOFF anser inte att belöningsystemet de har ger upphov till konkurrens, de påpekar att eftersom de jobbar tillsammans och delar belöningar så finns det inte så många anledningar till varför det skulle bli konkurrens mellan dem. Vi tolkar därför att sammanhållningen stärks genom användandet av belöningsystemet, eftersom säljarna på båda butikerna inte tycker att det skapar konkurrens. Detta är en viktig faktor för att skapa en bra arbetsmiljö och för att personalen ska trivas på arbetsplatsen, något som är positivt då alla säljarna vi intervjuade kände att det är arbetsmiljön och det sociala, det att den anställde trivs, som är den viktigaste motivationsfaktorn på arbetsplatsen.

Det tredje kriteriet i Antonovskys teori KASAM, meningsfullhet, handlar om vikten att känna att det vi gör är viktigt och betydelsefullt. Enligt Antonovsky är meningsfullhet den största motivationsfaktorn och med en stark motivation kan individen lättare möta utmaningar och motgångar.<sup>99</sup> Detta ser vi i hur väl de anställda kan se en tydlig koppling mellan belöningsystemet och företagets mål och vision. Inom Elgiganten och ONOFF så kan vi se denna koppling som tydlig. Kan säljarna se ett samband med de mål de stävar efter och företagets mål så kan de se en större helhet och känna att de bidrar till något större, vilket ökar meningsfullheten, som i sin tur ökar motivationen. På Elgiganten bestämmer varje avdelning gemensamt om den budget som de lägger upp, personalen har själv möjlighet att påverka den. Här ser vi en koppling till Antonovskys kriterium hanterbarhet, där han påpekar vikten av att ha möjlighet att påverka och ha inflytande över sin egen situation<sup>100</sup>. Det är alltså viktigt för personalen att känna att de kan delta för att de ska bli motiverade, något vi tycker att säljarna är genom att de till exempel på Elgiganten är med på att sätta upp mål för perioderna.

Anders Eriksson, butikschef på Elgiganten, tar upp samma resonemang som Frank et al om riskerna med subjektiva bedömningar vid beslut om belöning. Eriksson påpekar att han som chef gärna skulle vilja lyfta fram mer ambitiösa och engagerade personer, men att det är väldigt svårt att genomföra och det skulle bli orättvist. Det stämmer bra överens med Frank et als resonemang när de diskuterar utformningen av individuella belöningsystem. Författarna menar att när det är chefen som ska genomföra mätningen, kan det få motsatt effekt hos personalen om de anser att bedömningarna till chefen är felaktiga. Det kan leda till missnöje

---

<sup>99</sup> Antonovsky, 1987, s. 45

<sup>100</sup> Ibid., s. 155

och misstro hos personalen och företaget sitter istället igen med sämre motivation hos personalen än det de hade hoppats på när de började använda belöningssystem.<sup>101</sup>

Butikschef Eriksson hos Elgiganten påpekar att han har vissa friheter att utforma mindre tävlingar och interna belöningar om det är något han anser behövs. Detta är något som säljaren Persson också berättar om och säger att de har frihet och kan ta initiativ i sina uppgifter. Vi tolkar detta som ett bra tecken på att de har möjlighet att påverka sin butik i Valbo, utan att det måste komma från Elgiganten externt, eftersom butiken i Valbo kanske behöver förändra och styrka andra områden än en Elgiganten butik som ligger i Stockholm till exempel.

*”Om det är något som behöver förbättras, behöver man ett verktyg. Ett bra sätt att lösa det på är genom en morot eller belöning”*<sup>102</sup>

Citatet från Persson uppfattar vi som en bra tolkning om varför företag använder sig av belöningssystem. Citatet kan även kopplas till Bruzelius och Skärvads motivationscirkel där drivkrafterna bakom handlingarna är belöningen och vi tolkar därför att företag genom belöning kan uppnå förändring. Om de utformar mindre tävlingar på Elgiganten är belöningarna oftast av icke-finansiell karaktär som till exempel biobiljetter, en tårta eller en middag. Men eftersom detta är belöningar som är utöver det riktiga belöningssystemet hos Elgiganten uppfattar vi att de skulle kunna använda sig mer av denna form av belöning. Persson berättar även att personalen på Elgiganten får belöningar från olika leverantörer för att motivera personalen till att sälja just deras produkter. Detta uppfattar vi dock är något som ligger utanför Elgigantens belöningssystem och är därför något vi inte kommer att analysera djupare.

Både Elgiganten och ONOFF understryker att personalen kan höja sin bonus genom utbildning. Detta uppfattar vi är bra eftersom det gynnar både företaget och de anställda. Belöningssystemet blir på så sätt ett hjälpmedel för att få de anställda att jobba mot samma mål som företaget. Vi tolkar även att utbildningen kan hjälpa företaget att behålla personer som vill utvecklas och uppnå ett jobb med mer ansvar. Detta ser vi speciellt inom Elgiganten då 90 procent av alla ledare i företaget har gjort intern karriär.

Genom belöningssystemet de använder sig av på både Elgiganten och ONOFF så får de anställda belöningar som mestadels är finansiella. Frågan är då om det verkligen motiverar de anställda på rätt sätt eftersom både Frank et al, Herzberg och Maslow har resonerat fram att pengar inte motiverar i första hand, pengar kan bara göra de anställda omotiverade om de anser lönen för låg. Till exempel så menar Herzberg att pengar endast är en hygienfaktor, inte en motivationsfaktor<sup>103</sup>. Svensson tar också upp att lönen inte är en viktig faktor med tanke på motivation på arbetsplatsen. Lönen spelar störst roll när vi tänker på missnöje bland de anställda och i frågan om de är omotiverade.<sup>104</sup> Det tycker vi är intressant när både Elgiganten och ONOFF använder sig mest av finansiella belöningar, som ger de anställda högre lön om de klarar målen som är satt för vissa perioder. Då är frågan om Elgiganten och ONOFF borde satsa mer på andra motivationsfaktorer än pengar, som är den belöningen som används mest i dagsläget.<sup>105</sup> Samtidigt säger sig alla vi har intervjuat på både ONOFF och

---

<sup>101</sup> Frank et al, 1999, s. 14-15

<sup>102</sup> Intervju med Daniel Persson, Säljare på Elgiganten, den 21 april 2009

<sup>103</sup> Frank et al, 1999, s. 21

<sup>104</sup> Svensson, 2001, s. 15-16

<sup>105</sup> Frank et al, 1999, s. 21

Elgiganten att de känner sig motiverade av det belöningsystemet som finns idag. Vi uppfattar att det kan bero på att de känner gemenskap och att arbetsmiljön är bra när det är gruppbaseade belöningar men det är kanske ordet belöning som motiverar mest? Det kan vara att de inte tänker lika mycket på vad det är för belöning, men att belöningsystemet i sig skapar motivation. Det att de utför uppgifterna tillsammans skapar en bra arbetsmiljö och det är en av punkterna företag vill uppnå med belöningsystemet. Här tycker vi Svenssons figur, på sidan 23, som beskriver sambandet mellan arbetstillfredsställelse, motivation och effektivitet kommer in<sup>106</sup>. De anställda blir motiverade och det skapar i sin tur arbetstillfredsställelse i ena ändan och det leder till effektivitet i andra. Om dens anställda har uppnått en av punkterna vill det leda till att han/hon antingen blir effektivare eller blir tillfredställt på en högre nivå. Som vi sammanfattade tidigare uppfattar vi att det inte är själva belöningen utan uppskattningen individen känner när han/hon blir belönad som gör att de anställda blir motiverade.

#### **5.4 Kritik mot belöningsystem**

Kohn menar att belöningar försvagar personalens motivation genom att de blir mer fokuserade på belöningen än själva uppgiften<sup>107</sup>. Det uppfattar vi inte är fallet hos Elgiganten där både Jönsson och Persson anser att det gruppbaseade belöningsystemet bidrar till att de kan fokusera mer på kunden och erbjuda den produkt som kunden söker. Jönsson från Elgiganten beskriver hur det var att tidigare arbeta inom ett företag som använde sig av provision. Han beskriver att ett mer individuellt baserat belöningsystem gav upphov till mer fokus på pengarna och själva bonusen eftersom personalen inte var beroende av vad andra presterade. Han menar att det belöningsystemet skapar mer konkurrens och att det skapar en känsla av att den anställda endast arbetar för pengarnas skull. Detta är något som både Elgiganten och ONOFF har löst genom att använda sig av gruppbaseade belöningar, de arbetar gemensamt mot ett mål och det blir inte endast fokus på belöningen utan även på samarbete och gruppkänsla. Detta är även något som säljarna anger som de viktigaste motivationsfaktorerna på jobbet, nämligen sociala faktorer som arbetsmiljö och uppskattning.

Kohn har även diskuterat hur personer värderar pengars betydelse. Han påpekar att studier visar att pengar rankas väldigt lågt om vi frågar personer om vad de anser är viktigast på arbetsplatsen. Genom intervjuerna på Elgiganten och ONOFF kan vi se att detta resonemang stämmer. Personalen värdesätter andra faktorer högre så som intressanta arbetsuppgifter och sociala faktorer. Något vi även kommit fram till tidigare är att Hertzberg och Maslow samtycker i resonemanget att lönen inte är en motivationsfaktor. Men om personalen inte värderar finansiella belöningar lika högt som icke-finansiella belöningar, varför använder företag sig främst av finansiella då? En förklaring till detta kan vara att det är lättare för företagen att dela ut finansiella belöningar, eftersom det skulle ta mer krafter att hitta rätt icke-finansiella belöningar som skulle passa alla anställda.

#### **5.5 Utformningen av belöningsystemen på Elgiganten och ONOFF**

Svensson och Wilhelmsson har gjort en generell referensram med tio punkter som utgör en viktig grund när företag ska använda sig av belöningsystem. Vi uppfattar att både ONOFF och Elgiganten har genomfört flera av punkterna på ett bra sätt. Till exempel så har de

---

<sup>106</sup> Svensson, 2001, s. 15-16

<sup>107</sup> Kohn, 1993

personer vi intervjuat hos båda företagen sagt att de känner till företagets mål och visioner och vet vad som krävs av dem för att företaget och de själv ska vara framgångsrika. Samtidigt tolkar vi att de handlingarna som belönas hos Elgiganten och ONOFF är de som ger resultat för företagen. Detta är punkterna 3,4 och 5.

Både punkt 6 och 8 handlar om rättvisa på belöningsystemet och hur det uppfattas av personalen. Persson och Jönsson hos Elgiganten anser att de får belöningar utifrån sina prestationer, men Persson nämner att han inte tycker att det är helt rättvist när vi nu är inne i en lågkonjunktur. Det är lättare för några avdelningar att sälja mer än ändra, och på så sätt kan personal lättare uppnå bonus på andra avdelningar än den han själv jobbar på. Men han påpekar att detta är något som inte Elgiganten kan göra så mycket åt, men att det beror på hur marknaden utvecklas. Vi uppfattar dock att Elgiganten borde försöka lösa detta problem på något sätt, med tanke på punkt 10 i listan där det är viktigt att företaget hela tiden ska utvärdera och anpassa belöningsystemet till nya förutsättningar. På ONOFF är båda säljarna, Malmberg och Westerlund, nöjda med hur belöningsystemet är utformat och anser det som rättvist och motiverande för dem när de arbetar. Vi upplever att resonemanget som Persson kom med på Elgiganten också kan gälla för ONOFF och de också skulle gynnas av att utvärdera och anpassa belöningsystemet ännu bättre efter den marknaden som finns nu. Problemet med att vissa avdelningar påverkas hårdare vid lågkonjunktur kan lösas genom ett gruppbaserat belöningsystem för hela butiken och inte avdelningsvis som det är idag. Lösningen skulle dock leda till att riskerna med fripassagerare ökar och kan därför inte ses som en fulländad lösning. Vi är därför medvetna om att detta är ett svårt problem och en komplex fråga att lösa.

Om vi sammanställer hela listan som Svensson och Wilhelmsson har gjort så uppfattar vi att Elgiganten och ONOFF har löst den på ett bra sätt och uppnått det som krävs av ett belöningsystem. Eftersom de använder sig av gruppbaserade belöningsystem, där alla måste bidra för att de ska uppnå en bonus, så tror vi det är lättare för företaget att implementera belöningsystemet och att det uppfattas rättvist. I och med att de anställda vet vad som krävs och vet vad företaget vill nå upp till vid användandet av belöningsystemet.

## 6. Slutsats

---

*Här presenterar vi vår slutsats på studien och kommer med förslag med vidare studier inom ämnet och vad vi tycker skulle vara intressant att fördjupa sig i och undersöka vidare.*

---

### 6.1 Vår slutsats

Både ONOFF och Elgiganten har bra fungerande belöningssystem i det hänseende att det fungerar som ett hjälpmedel för att sammanföra personalens och företagets intressen. Detta innebär att Elgiganten och ONOFFs användande av belöningssystem fungerar som en faktor för att motverka principal-agent problemet. Vi har även kommit fram till att belöningssystemets negativa inverkan på det långsiktiga tänkandet kan lösas genom att ha kortare mål och mer långsiktiga mål. Till exempel kan företaget ge belöning under vägens gång, och i slutändan ge ut en större och mer värdefull belöning om personalen uppnår det långsiktiga målet. På så sätt anser vi att företaget kan öka personalens inställning och prestation till att tänka mer långsiktigt.

Företagen skulle däremot ha fördel av att utveckla belöningssystemet vidare genom att fokusera mer på de icke-finansiella belöningarna. Det är dessa belöningar som säljarna värderar mest och även litteraturen uppmärksammar att det är andra faktorer än de finansiella som skapar motivation. Belöningar som till exempel positiv feedback, uppskattning och faktorer som stärker arbetsgruppen och miljön. Det kan vara svårt för en stor kedja som Elgiganten och ONOFF att utveckla icke-finansiella belöningar som fungerar för hela organisationen. Det tror vi är en anledning till varför de använder sig mest av finansiella belöningar.

Tidigare studier genomförda av Kullgren och Pettersson har visat att butikschefer och säljare inte har något behov av att vara med att utforma mål för att känna sig motiverade. De kom däremot fram till att den viktigaste aspekten för att säljarna och butikschefen ska bli motiverade är att målen som sätts upp är rättvisa. Vi har däremot kommit fram till att det är viktigt att delta i beslutsfattande och påverka målsättningar. Att få vara delaktig och kunna påverka sin egen situation skapar hanterbarhet och ökar meningsfullheten som är viktigt inom KASAM.

Under Elhage och Kullbergs studie som genomfördes hösten 2008 kom de fram till att det är de sociala behoven i Maslows behovshierarki som motiverar personalen inom svenska företag. Det innebär att personalen föredrar icke-finansiella belöningar framför finansiella. Under vår studie som genomförts ett år senare har vi kommit fram till att personalen motiveras av icke-finansiella belöningar men att alla nivåer i Maslows behovshierarki är av betydelse. Detta för att olika individer motiveras av olika faktorer beroende på vilken livssituation de är i. Därför anser vi att företagen behöver satsa mer på att utveckla icke-finansiella belöningar, för att de anställda ska nå en högre motivation och på så vis skapa högre effektivitet inom verksamheten.

Som vi tidigare nämnt skulle det vara intressant att undersöka om det arbetas mer mot ett långsiktigt mål idag än vad det gjordes för tre år sedan då Nilsson et als studie genomfördes. Under intervjuerna på Elgiganten ansåg säljarna att belöningssystemet de har idag ger de möjlighet att fokusera på kundernas behov och på så vis få nöjda och återkommande kunder.

Därmed tolkar vi att Elgiganten har tagit åt sig den information som kom fram under 2006 och därmed utvecklat ett mer framgångsrikt belöningsystem.

Det är viktigt att cheferna är medvetna om att det inte är belöningsystemet i sig utan det är känslan som personalen känner när de uppnår en belöning som motiverar mest. Som vi sammanfattade tidigare uppfattar vi att det inte är själva belöningen utan uppskattningen individen känner när han/hon blir belönad som gör att de anställda blir motiverade. Därför blir vår slutsats med detta arbete att företagen måste fokusera mer på personalens inre faktorer och de icke-finansiella belöningarna för att kunna öka effektiviteten samt personalens motivation. Vår förväntning var att företagen skulle ha tagit till sig denna information eftersom tidigare studier har kommit fram till samma slutsats.

## **6.2 Förslag till fortsatta studier**

Det skulle vara intressant att undersöka skillnader mellan bonusbaserade och provisionsbaserade belöningsystem. Undersöka om det är några skillnader mellan dessa två sätt att använda sig av belöningsystem på och om personalens motivation påverkas av de olika systemen. Så vi tycker det skulle vara intressant att veta mer om hur ett individuellt baserat belöningsystem skulle ha påverkat företaget och de anställda. Kan det eventuellt hjälpa företaget med att bli ännu mer framgångsrika eller vill det bara påverka hur personalen arbetar, hur arbetsmiljön är och kanske leda till konkurrens mellan de anställda? Vi hade en ambition att själv kunna undersöka detta, men vi hittade inget företag som använde sig av provisionsbaserade belöningsystem.

Det skulle även vara intressant att undersöka närmare hur ett företag skulle påverkas om de tog bort belöningsystemet. Detta med tanke på det vi har kommit fram till att säljarna på Elgiganten och ONOFF inte anser att deras prestationer skulle förändras om företaget tog bort belöningsystemet. Vi skulle kunna undersöka om detta stämmer med fler företag eller om det bara gäller de butiker och personer vi har undersökt.

# Referenslista

## **Tryckta källor**

- Adair, John, 1996, *Effective motivation*, Pan Books, London
- Antonovsky, Aron, 1987, *Hälsans Mysterium*, Natur och Kultur, Stockholm
- Arbnor Ingeman, Bjerke Björn, 1994, *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund
- Ax Christian, Johansson Christer, Kullvén Håkan, 2004, *Den Nya Ekonomistyrningen*, Upplaga 3, Liber Förlag, Slovenien
- Bruzelius Lars H., Skärvad Per-Hugo, 2004, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Burell Kerstin, Kylén Jan-Axel, 1995, *Sju steg vid utredning och projekt*, Kylén Förlag AB, Stockholm
- Denscombe, Martyn, 1998, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund
- Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn, 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, Upplaga 7, Liber Ekonomi, Karlshamn
- Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn, 2006, *Att utreda, forska och rapportera*, Upplaga 8, Liber, Slovenien
- Eriksson-Zetterquist Ulla, Kalling Thomas, Styhre Alexander, 2005, *Organisation och Organisering*, Liber, Kristianstad
- Fredriksson, Ingemar, 2005, *Problem med personalens attityd och engagemang*, Procentförlaget, Vimmerby
- Frank Johan, Fredholm Peter, Johansson Niclas, 1999, *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*, Examensarbete vid Uppsala Universitet, Företagsekonomiska Institutionen,
- Hollyforde Sarah, Whiddett Steve, 2003, *The motivation handbook*, The Cromwell Press, Great Britain
- Jacobsen Dag Ingvar, Thorsvik Jan, 2008, *Hur moderna organisationer fungerar*, Upplaga 3, Studentlitteratur, Ungern
- Lindblom, Hans, 1996, *Lön och Belöning*, Upplaga 1:1, Tryckeri AB Primo, Oskarshamn
- Maslow, Abraham H., 1987, *Motivation and personality*, Upplaga 3, R.R. Donnelley & Sons Company, USA

Norén, Karl-Henrik, 1998, *Individuell lönesättning för alla: en handbok för små och stora företag*, Sveriges verkstadsindustrier, Stockholm

Patel Runa, Tebelius Ulla, 1987, *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund,

Pindyck Robert S., Rubinfeld Daniel L., 2005 *Microeconomics*, Upplaga 6, Prentice Hall, New Jersey

Smitt Raoul, Wiberg Lars, Olwig Bengt, Riegnell Göran, Sjöstrand Mattias, 2002, *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Upplaga 1:1, Elanders Gotab, Stockholm

Svensson, Arne, *Belöningsystem*, 2001, AB Danagårds Grafiska, Stockholm

## **Artiklar**

Kohn Alfie, "For best results, forget the bonus", 17.oktober 1993, New York Times  
<http://www.alfiekohn.org/managing/fbrftb.htm>

Kohn Alfie, "Myths about money and motivation", Mars/April 1998, Compensation and benefits review  
<http://www.alfiekohn.org/managing/cbdmamam.htm>

## **Uppsatser**

Nilsson Lars, Wennerholm Fredrik, Löfstrand Patrik, 2006, *Belöningsystem i hemelektronikbranschen*, Lunds Universitet, C-uppsats  
<http://www.lu.se/o.o.i.s?id=19464&postid=1346051>

Kullgren Björn, Pettersson Christian, 2008, *Såld på provision*, Linköping Universitet, D-uppsats  
[http://www.aretjulklapp.se/BinaryLoader.axd?OwnerID=f2949e47-d6a6-4c4f-a60b-4ba21fbbdd16&OwnerType=0&PropertyName=Files&FileName=61\\_S%C3%A5ld%20p%C3%A5%20provision.pdf](http://www.aretjulklapp.se/BinaryLoader.axd?OwnerID=f2949e47-d6a6-4c4f-a60b-4ba21fbbdd16&OwnerType=0&PropertyName=Files&FileName=61_S%C3%A5ld%20p%C3%A5%20provision.pdf)

Elhage Samir, Kullberg Tommy, 2008, *Belöningsystem och motivation – en studie om belöningsystemets roll som styrmedel i Sverige respektive Japan*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, C-uppsats  
[http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/19174/1/gupea\\_2077\\_19174\\_1.pdf](http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/19174/1/gupea_2077_19174_1.pdf)

Stjernlöf Martin, Thofelt Niclas, 2009, *Belöningsystem som motivationsfaktor – fallet Scania*, Mälardalens Högskola, C-uppsats  
<http://mdh.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:158951>

## **Elektroniska källor**

[www.elgiganten.se](http://www.elgiganten.se)  
[www.onoff.se](http://www.onoff.se)

## **Figurförteckning**

Figur 1: "Bruzelius och Skärvads Motivationscirkel" s.16



Källa: Bruzelius, Lars H., Skärvad, Per-Hugo, 2004, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, s.289

Figur 2: “Maslows behovshierarki” s. 17

Källa: Egen illustration av Adairs figur, Adair, John, 1996, *Effective motivation*, Pan Books, London, s.31

Figur 3: *Exempel på Herzbergs motivations- och hygienfaktorer* s.19

Källa: Bruzelius, Lars H., Skärvad, Per-Hugo, 2004, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, s.291

Figur 4: *Sambandet mellan arbetstillfredsställelse, motivation och effektivitet* s.23

Källa: Svensson, Arne, 2001, *Belöningsystem*, AB Danagårds Grafiska, Stockholm, s.16

Figur 5: *Organisationsstruktur på Elgiganten* s.30

Källa: Egen

Figur 6: *Organisationsstrukturen på ONOFF* s.35

Källa: Egen

## **Intervjuer**

### **Elgiganten**

Anders Eriksson, Butikschef på Elgiganten, den 21 april 2009

Daniel Persson, Säljare på Elgiganten, den 21 april 2009

Micke Jönsson, Säljare på Elgiganten, den 21 april 2009

### **ONOFF**

Hans Jonsson, Butikschef på ONOFF, den 27 april 2009

Tobias Malmberg, Säljare på ONOFF, den 27 april 2009

Daniel Westerlund, Säljare på ONOFF, den 27 april 2009

# Bilagor

## Intervjufrågor

### Frågor till säljare

1. Berätta kortfattat om dina arbetsuppgifter
2. Har du någon inblick i hur belöningssystemet är utformat?
3. Hur mäts och bedöms de presentationer som ligger till grund för belöningarna?
4. Vilka sorts belöningar delas ut, finansiella eller icke-finansiella?
5. Har du möjlighet att påverka hur belöningen betalas ut?
6. Hur tycker du dagens belöningssystem fungerar? Är du nöjd/missnöjd?
7. Känner du att du blir motiverad av de belöningar som du kan nå upp till idag?
8. Vad skulle du säga är den viktigaste motivationsfaktorn på arbetsplatsen? Lön, arbetsmiljö, sociala faktorer...
9. Anser du att dina arbetsprestationer skulle förändras om det inte fanns belöningssystem?
10. Är det något som du anser saknas i belöningssystemet, något som du skulle vilja förändra?
11. Anser du att det finns en tydlig koppling mellan belöning och prestation?
12. Känner du till företagets mål och strategi?
13. Ser du en tydlig koppling mellan ditt belöningssystem och företagets mål och strategi?
14. Kan du själv påverka dina möjligheter att få högre belöningar? Tex genom utbildning?
15. Anser du att utformningen av dagens system ger upphov till konkurrens mellan er säljare?
16. Anser du att belöningssystemet är rättvist?

## Frågor till butikschef

1. Berätta kortfattat om dina arbetsuppgifter
2. Hur många anställda är det på varuhuset (Elgiganten, ONOFF) i Valbo?
3. Hur ser organisationsstrukturen ut? hur många chefer, anställda osv
4. Har alla butiker inom kedjan samma belöningssystem?
5. Har alla anställda i er butik någon form av belöningssystem?
6. Är belöningssystemen utformat individuellt eller gruppbaserat?
7. Hur stor andel av säljarens lön är rörlig?
8. Vilka sorts belöningar delas ut, finansiella eller icke-finansiella?
9. Är du nöjd med dagens belöningssystem?
10. Känner du att du blir motiverad av de belöningar som du kan nå upp till idag?
11. Vad skulle du säga är den viktigaste motivationsfaktorn på arbetsplatsen? Lön, arbetsmiljö, sociala faktorer...
12. Tror du att belöningssystemet ger de anställda mer motivation i deras arbete?
13. Finns det något du anser bör vara med, men som saknas idag?
14. Finns det en tydlig koppling mellan belöning och prestation?
15. Vad baseras säljarens belöning på? Hur mäts och bedöms de prestationer som ligger till grund för belöningarna, dina respektive säljarnas i butikerna?
16. Känner du till företagets mål och strategi?
17. Ser du en tydlig koppling mellan ditt belöningssystem och företagets mål och strategi?
18. Kan du påverka ditt belöningssystem på något sätt? Tex genom utbildning?
19. Vilka vore för och nackdelarna med mer användande av belöningar?
20. Anser du att belöningssystemen är rättvist?